

# Pessoal

egor  
GRUPO EGOR  
Pessoas e Recursos  
RH  
Soluções



Nº 129 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • OUTUBRO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Especial RH  
As redes sociais  
no Recrutamento  
e Seleção

Perfil Beatriz Perez  
Diretora RH Microsoft

A gestão de  
pessoas na  
televisão  
portuguesa

Sabe quais são os maiores desafios ao nível  
da gestão de pessoas na RTP e na SIC?

Solving Workforce  
Challenges



kellyservices.pt

**KELLY**



5 607727 019824

00129



HOLMES  
PLACE

Sinta a diferença  
no meu clube!

Nuno Ribeiro Club Manager

NOVA ADESÃO  
**SEM** FIDELIZAÇÃO

**ADIRA ONLINE**

[holmesplace.pt](http://holmesplace.pt)

one life. live it well.

LISBOA: 5 Outubro, Avenida Defensores de Chaves, Avenida da Liberdade, Amoreiras, Alvalade, Parque das Nações AMADORA: Dolce Vita Tejo  
LINHA: Algés, Cascais, Miraflores, Quinta da Fonte (Oeiras) SINTRA: Quinta da Beloura PORTO: Arrábida Shopping (V. N. Gaia), Boavista,  
Constituição CENTRO: Aveiro, Coimbra NORTE: Braga MADEIRA: Funchal



## 02 EDITORIAL

A era da conectividade  
**9ª Arte:** É possível gerir pessoas?

## 04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

## 12 RH TOON

Gordon Ramsay

## 13 AGENDA

## 14 MGP

Mais um ano de Melhores Gestores de Pessoas

## 16 OUT OF THE BOX

Que gestão de pessoas se faz nas televisões portuguesas?

## 24 ESPECIAL RH

Recrutamento e Seleção nas redes sociais

## 34 ENTREVISTA

Rui Alegre, Presidente da Portuscale Cruises

## 38 PERFIL

Beatriz Perez, DRH Microsoft Portugal

## 42 COACHING

## 44 SST

## 45 ENTREVISTA

Sofia Costa Quintas

## 46 FORMAÇÃO

Cavalissimo®  
ou a Arte de Liderar

## 47 LIDERANÇA

## 47 BOAS PRÁTICAS RH

Projeto Acidentes Zero

## 50 ANÁLISE JURÍDICA

Contrato de trabalho com pluralidade de empregadores  
**Legislação**

## 54 ACONTECEU

## 56 ESCOLHAS

## 58 VIAGENS

África do Sul

## 60 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

É o tempo das pessoas...  
**Unipessoal:** Não gosto de candidatos independentes

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 129 | Outubro 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, Luis 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, Vitor Carvalho, Vitor Sevilhano

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

**Redação:** Patrícia Noletto

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

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

**Capa:** Design e Forma

**Revisão:** Isabel Prates

## PUBLICIDADE

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

## Assinaturas

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

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** Vásp – Venda Seca, 2739-511 Aqualva Cacém

**Depósito Legal:** 66219/ 94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252

9ª Arte

**É possível gerir pessoas?**

Não há fórmulas perfeitas para gerir pessoas, há até quem considere que as pessoas não podem ser geridas. Isto não é um dilema, já nem é uma questão que precise de ser respondida cientificamente, contudo, por vezes, gosto de perguntar, numa ou outra

entrevista, o que pensam os meus entrevistados sobre o assunto. Como imaginarão já ouvi de tudo e esse tudo que já ouvi mantém a pergunta válida e, como referi, sem resposta cientificamente esclarecedora. Esta situação leva-me a presumir, com probabilidades sérias de essa presunção não poder ser ilidível, que estamos perante uma questão filosófica, isto é, como a ciência não resolve, a filosofia entra em cena propondo-se continuar infinitamente a perguntar.

Acreditem que não é perda de tempo perguntar, porque enquanto isso acontece continuamos a descobrir pequenos segredos que vão ajudando ao ato de gerir pessoas. Isso vai dando significado e corroborando alguma coisa que é inequívoca no mundo das pessoas, e isso que é inequívoco é o facto de as pessoas serem, todas elas, individualmente consideradas, um mistério insondável. O ponto de partida de qualquer ciência assenta na convicção de que se percorrerá um caminho que conduzirá a uma resposta comprovável, objetivamente demonstrável, replicável. Ora o caminho que se pode fazer para responder à pergunta inicial só nos levará a situações subjetivamente demonstráveis e não replicáveis. A conclusão que podemos tirar é a de que há gestão de pessoas mas essa gestão está sempre comprometida pela intrínseca subjectividade do seu objeto, ou seja, as pessoas e, nessa medida, o acto de gerir deve ter em consideração que o resultado pode não ter validade científica e, perante tamanha incerteza, continuar a perguntar será sempre uma solução para ir empreendendo um esforço de responder de forma cada vez mais perfeita.

Por essa razão, não me cansarei de perguntar se, afinal as pessoas são ou não geríveis...

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

# A era da conectividade



Mário Ceitel  
Vice-presidente da APG

**É de assinalar como um indício importante do “sinal dos tempos”, a crescente presença nos *media* de temas, debates e programas específicos sobre a Gestão de Recursos Humanos**

**O** velho aforismo de que “o que não aparece... não é” que, no fundamental, consiste numa derivação pós-modernista de um outro, mais arcaico e menos sofisticado, que habitualmente é citado como “longe da vista... longe do coração”, tem hoje, na chamada “era da conectividade”, um sentido e uma substância cada vez mais concretos e expandidos. Passando por alto os eventuais efeitos perversos gerados de uma ordem social que valoriza tanto a imagem e o *networking* que acaba por segregar uma mensagem subliminar de que a forma prevalece sobre a substância, o que é facto é que a visibilidade social dada pelos *media* constitui hoje, para as pessoas e para as instituições, uma forma de reconhecimento da sua existência e uma espécie de validação pública da sua importância.

Neste contexto, é de assinalar como um indício importante do “sinal dos tempos”, a crescente presença nos *media* de temas, debates e programas específicos sobre a Gestão de Recursos Humanos que, de acordo com os considerandos anteriores, corresponde à igualmente crescente importância que, de forma

generalizada, tem vindo a ser atribuída a esta função.

Importância que é de realçar numa altura em que a APG se prepara para as comemorações dos seus 50 anos de atividade, ao longo dos quais tem vindo a pugnar justamente pelo reconhecimento da GRH como uma das fundamentais funções da gestão empresarial e tem vindo a contribuir para a revelação e debate das principais correntes e tendências que se têm desenhado neste domínio.

Uma outra expressão significativa desta “era da conectividade” no desenvolvimento das práticas em GRH é o progressivo aumento dos recrutamentos realizados através das redes sociais, como é documentado e discutido nesta edição.

Aqui, mais do que em qualquer outro domínio, a quantidade e a qualidade dos contactos estabelecidos, mantidos e alimentados, no LinkedIn, no Facebook ou noutras redes, constitui uma verdadeira e poderosa base de dados que permite (ou pode permitir) a cada pessoa exponenciar quase ilimitadamente as suas oportunidades e possibilidades de encontrar “parceiros profissionais compatíveis”.

E, mais ainda: aqui, até se pode estar “longe da vista”... mas pode-se chegar perto do coração. **■**



## 2ª EDIÇÃO

# TOTAL TRAINING CONFERENCE 2013

### MAKING CHANGE HAPPEN

22 de Outubro de 2013  
SANA Malhoa Hotel - Lisboa

#### PROGRAMA

##### 9h30 Deve a formação ser top down ou bottom up? Qual o papel da liderança no processo de desenvolvimento de competências das equipas?

Moderadora: **Isabel Barroso** - Account - IFE  
**Miguel Carrapatoso** - HR Business Partner - Infineon  
**Pedro Monteiro** - Director Recursos Humanos - Rottapharm Madaus  
**Raul Cardoso** - Director Desenvolvimento Recursos Humanos - Tranquilidade  
**Carla Silva** - Directora Recursos Humanos - Bial

##### 10h20 O poder do social learning no engagement e na produtividade

- ▶ Pode a aprendizagem informal ser entendida como formação efectiva ou como "conversa de café"?
- ▶ Qual o seu papel na valorização dos recursos humanos?

**Pedro Ramos** - Director de Recursos Humanos - Groundforce

##### 11h30 Blended Learning: qual a dose certa deste tipo de formação?

**Helena Santos** - Directora e Coordenadora de Recursos Humanos - Axa Portugal

##### 12h00 E-Learning: quando e como?

**Alice Oliveira** - Directora do Departamento de Recursos Humanos - Instituto da Segurança Social, IP

##### 12h30 A tecnologia ao serviço da formação

- ▶ Como otimizar a gestão da formação através da tecnologia
- ▶ Os savings internos das equipas DRH: eliminação do desperdício de tempo e recursos
- ▶ As potencialidades da gestão da formação: o núcleo dos restantes processos de RH
- ▶ Exemplos práticos

**Inês Vaz Pereira** - Managing Director Portugal - Talentia Software

##### 14h30 Inovar em formação: como desenvolver competências e promover processos de mudança através de novas metodologias, ferramentas, tecnologias e procedimentos de aprendizagem?

Moderadora: **Sandra Pinheiro** - Learning & Development Manager - IFE  
**Sandra Fanha** - Responsável Gestão da Formação Profissional - TAP  
**Sandra Rebelo** - Directora de Formação e Desenvolvimento de Talento - Portugal Telecom  
**Sandra Santana** - Leadership, Learning & Development Iberia Lead | Human Resources - Barclays

##### 15h20 Gestão de formação em Cloud (SaaS)

- ▶ De que forma a formação permite alinhar o talento com os principais objectivos da empresa e efectuar a gestão do desempenho dos colaboradores. Como preparar toda a gestão desde o recrutamento à formação do colaborador
- ▶ A recolha da informação relevante sobre o talento ao longo de todo o ciclo de vida do empregado na empresa
- ▶ Vantagens, o que pode oferecer e o que devemos considerar na abordagem a um projecto de gestão da formação na Cloud

**Julio Rodriguez** - Senior Sales Consultant - Oracle Ibérica  
(Intervenção em Espanhol)

#### WORKSHOP

##### 16h30 Gamification - o poder dos jogos em formação

É a nova tendência da formação. Os jogos tornam a formação dinâmica, interactiva, competitiva e divertida. Sem se darem conta, os participantes aprendem e aplicam os conhecimentos, competindo com os colegas na conquista da aprendizagem. Os chamados "learning games" vieram para ficar e começam a ser cada vez mais utilizados em todo o tipo de desenvolvimento de competências. Lançamos-lhe o desafio: inscreva-se e veja a sua equipa ganhar o jogo da formação no Total Training Conference.

A cargo de IFE

## BOLSA RH

 Iº CONGRESSO NACIONAL DE EMPREGO

Muito se discute sobre o desemprego mas não se conhecem verdadeiras políticas de emprego. Como ocupar milhares de desempregados? A APG decidiu, o que é de aplaudir, realizar o Iº Congresso Nacional do Emprego no próximo dia 17 de outubro, na Universidade Lusófona. O objetivo é encontrar soluções para criar empregos. Ora esta é que deve ser a atitude!

 MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2013

O estudo Melhores Gestores de Pessoas 2013 vai apresentar no final de outubro o *ranking* dos melhores, ou seja, todos os que, depois de avaliados pelas equipas que lhes reportam, conseguiram atingir um patamar mínimo para constar do referido *ranking*, ou seja 70%. A curiosidade é muita e a iniciativa está de parabéns pela forma isenta como tem avaliado os gestores.

 LEI DAS 40 HORAS

Não se discorda da lógica uniformizadora face ao setor privado; contudo, desconfio que pelo facto de os funcionários públicos passarem a trabalhar mais 5 horas por semana não acrescentem nem mais um cêntimo ao PIB nacional. O problema da função pública não é esse, é de motivação, por isso, admito que essas 5 horas a mais tragam ainda mais tédio e desmotivação!

Por: Catarina Guerra Barosa



01

**GALILEU LANÇA FAST TRACK MBA (01)**

O mercado empresarial é muito competitivo e marcado por desafios constantes, onde os recursos mais qualificados serão o motor impulsor da competitividade e inovação nas organizações. A pensar nesta necessidade, a GALILEU desenvolveu o *Fast Track MBA GALILEU*. Trata-se de formação intensiva e de forte componente prática que visa o desenvolvimento de competências na área da Gestão, para profissionais e empresários sem formação na área, que desempenham ou pretendem desempenhar cargos de gestão nas organizações em que se inserem.

De acordo com Cláudia Vicente, diretora-geral da GALILEU “o *Fast Track MBA GALILEU* tem como principal objetivo dotar os alunos de uma visão alargada das várias facetas da gestão, bem como garantir o desenvolvimento de competências necessárias a uma progressão profissional de destaque no seio empresarial”. Nesse sentido, a GALILEU reuniu um corpo docente com provas dadas na sua área de atuação que preparou conteúdos com uma forte componente prática de elevada aplicabilidade. Por outro lado, o *Fast Track MBA GALILEU* destaca como principais benefícios o *networking*, a perspetiva de uma carreira internacional, o desenvolvimento de competências e alargamento de oportunidades profissionais, a possibilidade de melhoria das condições salariais e uma visão 360 graus sobre a área de gestão. Orientado para Gestores de PME, Chefes de Equipa, novos empresários e profissionais que aspirem a uma evolução e/ou progressão de carreira, o *Fast Track MBA GALILEU* tem como Coordenador Pedagógico Luís Bento, presidente da APG.

**VANDA BRITO É A NOVA DIRETORA RH DA KELLY SERVICES PORTUGAL (02)**

Vanda Brito é formada em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Évora e iniciou a sua carreira em 2007 no Departamento de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo. Desde aí, fez todo o seu percurso profissional na área da consultoria, nomeadamente, no re-



02

crutamento especializado e no *outsourcing*, tendo passado por empresas como a Hays e a Rupeal.

Em outubro de 2009 entrou na Kelly Services como *consultant* da Kelly Search & Selection, função que desempenhou até ao início de 2011, momento em que assumiu a gestão da área de recrutamento e seleção da Kelly Services. Como *manager* da Kelly Search & Selection obteve resultados muito positivos em termos de crescimento e aumento da carteira de clientes da empresa.

O conhecimento da Kelly Services e das suas áreas de negócio, o compromisso com a empresa e com os objetivos futuros aliado às suas qualidades enquanto *manager* e gestora de pessoas, foram fatores decisivos para a sua nomeação.

**ESTUDO COMPROVA QUE CARACTERÍSTICAS RELACIONAIS DO TRABALHO INFLUENCIAM DESEMPENHO (03)**

O trabalho de investigação de Filipa Castanheira, docente da Nova School of Business and Economics (Nova SBE), “*Improving Performance Through Relational Characteristics: Mediation by Motivation* (melhorar o desempenho através das características relacionais: mediação pela motivação)” foi distinguido na terceira conferência da rede internacional de publicações de negócio e gestão (*International Network of Business and Management Journals* – INBAM).

Ao contrário da maioria dos trabalhos científicos que, ao analisar características do processo laboral, evidenciam fatores como a autonomia ou a variedade, este artigo centra-se na importância do “significado” do trabalho, demonstrando que as características relacionais desempenham um importante papel na perceção de cada um sobre o significado e valor da sua experiência laboral, contribuindo posteriormente para uma melhoria do seu desempenho.

Além disso, este estudo permite criar novas metodologias e cenários laborais, nomeadamente na área de serviços e em contextos de relação direta com os clientes, uma vez que estabelece uma

relação de causa-efeito entre a percepção do impacto social do trabalho ou do seu benefício para terceiros e a melhoria do desempenho dos colaboradores, propondo soluções de ordem motivacional que contribuem para reforçar a relação afetiva estabelecida com os clientes.

Filipa Castanheira é professora auxiliar de Gestão de Recursos Humanos na Nova SBE, tendo concluído o seu *PhD* em Psicologia Social na Universidade de Lisboa (2009).

#### MYJOBCOACH LANÇADO EM PORTUGAL (04)

Este programa *online* de desenvolvimento de competências não-técnicas está agora disponível em português. MyjobCoach é um programa de 8 semanas, suportado numa plataforma virtual, cujo objetivo é desenvolver competências pessoais. Este programa foi desenhado para melhorar as competências que são necessárias para mais facilmente encontrar um emprego tanto em Portugal como no estrangeiro. “Nesta generalizada conjuntura difícil torna-se imperioso a aquisição e desenvolvimento de capacidades que nos distinguem



04

03

dos demais candidatos, no momento da entrevista. Certos de que as competências profissionais adquiridas ao longo do desempenho de funções não bastam para garantir a continuidade no processo de seleção, o MyjobCoach existe para assessorar todos os candidatos em qualquer oferta de trabalho, permitindo com a melhoria e desenvolvimento de competências não-técnicas, comunicação verbal, assertividade, poder de persuasão ou negociação, atitude positiva, saber trabalhar em equipa ou criatividade, entre outras de forma a alcançar com sucesso, motivação e autoconfiança os objetivos pessoais”, refere a empresa em comunicado.

#### REMUNERAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE E-COMMERCE E MARKETING DIGITAL AUMENTOU

A Michael Page, especialista em recrutamento e seleção especializada de quadros médios e superiores, avaliou recentemente a evolução do recrutamento de profissionais na área de *e-commerce*. O balanço foi positivo, uma vez que a Michael Page Commercial & Marketing registou um

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

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

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

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

**grupo multipessoal**  
www.multipessoal.pt

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

**20 ANOS**  
grupo multipessoal

aumento de 6% nos recrutamentos nesta área face ao ano passado. A função de *e-commerce manager* foi a mais requerida por parte das empresas.

No contexto deste estudo, a empresa realizou um pequeno-almoço corporativo para debater a evolução do *e-commerce* e *marketing* digital em Portugal. O evento contou com a presença de Alexandre Nilo da Fonseca, (presidente da Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa), Erik Lassche (diretor-geral da Grand Union do Grupo Full Six), Manuel Lima (*Sales Director* na Letsbonus), Miguel Figueiredo (diretor-geral da Eccentric Grey e professor de *marketing* digital), Nuno Antunes (professor de *marketing* digital) e Rodrigo Roquette (*head of digital* na Staples).

De acordo com o levantamento de informação da Michael Page, foi possível notar que, ao contrário da tendência do mercado de baixa de salários na maior parte dos setores, esta área tem registado um aumento das remunerações. “Verificamos que o impulso na procura de profissionais desta área está a ser acompanhado por um incremento salarial nas contratações destes candidatos, de cerca de 5%. No entanto, importa referir que, em contexto de agência, os profissionais continuam a receber um salário inferior ao auferido pelas pessoas que trabalham no cliente final”, explica Sofia Montalvo, consultora sénior da Michael Page Commercial & Marketing.

Os perfis de *e-commerce director* destacam-se em termos salariais. Podendo chegar aos 75 000€, os pacotes salariais destes profissionais têm-se revelado bastante atrativos. Já o *digital marketing manager* regista valores salariais médios de 38 000€.

Apesar da conjuntura económica, as vendas das lojas portuguesas *online* continuam a crescer. Cerca de 60% teve um aumento no volume de vendas no primeiro trimestre de 2013 e as perspetivas para o futuro são positivas. “Portugal tem um *playfield* muito competitivo e o *mobile* veio mudar as regras do jogo, obrigando-nos a pensar de forma muito séria nas nossas estratégias. Daqui a uns anos vamos olhar para este período como a “*dark age*” do *e-commerce*; este é só o começo e acredito que assistiremos a um *boom* muito interessante” comenta Erik Lassche.

Espera-se que, no futuro próximo, as contratações continuem a crescer, estando muito focadas em profissionais com formação académica associada às áreas de *marketing* digital e *e-business*, que possuam *background* profissional em setores relevantes.

## MARIA JOÃO FIGUEIREDO LIDERA ÁREA DE GESTÃO DE TALENTO DA NOVABASE (05)

Maria João Figueiredo acaba de se juntar



05



06

à equipa da Novabase. Ficará responsável pela área de gestão de talento da organização, reforçando, assim, a equipa de recursos humanos liderada por Manuel Beja. De acordo com Maria João Figueiredo, “é um enorme privilégio integrar uma organização e uma equipa fantástica como a Novabase, onde espero poder contribuir com o meu conhecimento para uma cultura ainda mais colaborativa, fortemente apostada em promover o desenvolvimento e retenção do nosso talento e geradora de uma energia positivamente contagiante.” Do seu percurso profissional de mais de 15 anos destacam-se as passagens pela Deloitte & Touche e pela Portugal Telecom, onde esteve sempre ligada ao desenvolvimento de quadros. Maria João Figueiredo é licenciada em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Matemáticas e Gestão, atual Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Conta ainda com diversas formações e certificações, nomeadamente em liderança, *coaching* e programação neurolinguística.

## EXECUTIVOS DAS ÁREAS FINANCEIRAS OTIMISTAS SOBRE PERSPETIVAS DE NEGÓCIO (06)

De acordo com um novo estudo global da Accenture, os executivos das áreas financeiras e os CFO estão cautelosamente otimistas face ao crescimento das receitas, mas mostram-se preocupados com a incerteza do mercado e com o seu impacto nas capacidades de planear e gerir o desempenho do negócio. 61% dos inquiridos preveem um crescimento anual de receitas igual ou superior a 5% até 2015, e um quarto destes executivos esperam um incremento de pelo menos 10%. Neste estudo, a Accenture inquiriu 1250 executivos da área financeira, dos quais 24% são CFO, em nove grandes economias.

Quase metade (45%) afirmou estar mais otimista face às perspetivas de crescimento das suas empresas este ano face ao ano passado. 28% esperam que o crescimento estabilize e 27% assumem-se menos otimistas face às perspetivas de 2012. No entanto, verificaram-se diferenças de país para país. O otimismo é maior no Brasil e na Índia. Os executivos no Reino Unido mostraram-se menos otimistas este ano face ao ano passado.

Independentemente de terem uma visão geral mais otimista, os executivos financeiros dizem que a incerteza económica, os preços dos bens, a volatilidade e a mudança das expectativas dos clientes estão a ter um grande impacto nas suas capacidades de prever o desempenho dos negócios. E de acordo com 82% dos executivos financeiros, eles têm acesso a apenas metade ou menos da informação de que necessitam para fazer essa previsão do desempenho dos seus negócios.

À medida que os executivos planeiam



quais deverão ser os seus investimentos de funções financeiras num prazo de dois ou três anos, a sua prioridade principal passa por baixar os custos e melhorar a sua produtividade. Note-se especificamente nos 64% de executivos financeiros que referem a intenção em investir em conhecimento e/ou sistemas de suporte ao planeamento, à orçamentação e à criação de previsões. 37% procuram melhorar a visibilidade das receitas e despesas e 35% irá investir em sistemas de suporte à área de *business analytics*.

### RUI ALVES COM NOVAS FUNÇÕES NA JOHNSON & JOHNSON (07)

Rui Alves, 42 anos, assumiu a direção de recursos humanos de *supply chain/manufacturing* para as regiões EMEA e Ásia Pacífico da Johnson & Johnson, *medical devices* (área hospitalar), baseado em Portugal. Nesta função, terá responsabilidade sobre as unidades fabris de *Global Surgery* localizadas na Alemanha, França, Suíça, Holanda, Escócia, Ilhas Maurícias, Índia e China.

Regressa dos EUA, onde viveu nos últi-



07

mos dois anos, desempenhando funções de DRH para a *Ethicon Surgical Care*, uma organização da Johnson & Johnson Medical Devices. Anteriormente, foi DRH na Europa, incluindo mercados emergentes (Europa de Leste, Turquia, Médio Oriente e África), de várias áreas de negócio da J&J. Antes da Johnson & Johnson, desempenhou funções de DRH na Novartis, e de consultoria na SAP e CEGOC-TEA, designadamente em Angola.

É licenciado em Sociologia pelo ISCSP, possui um Mestrado/MBA Executivo pelo ISCTE/INDEG e é aluno do doutoramento em comportamento organizacional pelo ISCSP. Concluiu recentemente o *Advanced Management Program* da Católica / Kellogg School of Management.

### CONFERÊNCIA “AS MULHERES NA LIDERANÇA EMPRESARIAL”

A Vantagem+ vai organizar a Conferência “As Mulheres na Liderança Empresarial”, no dia 24 de outubro, no Altis Belém Hotel & SPA, em Lisboa.

Englobando sete apresentações e duas mesas redondas que vão contar com a partici-

## 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 OUTUBRO 2013 – MARÇO 2014

### 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



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

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PARTICULARES – CONTACTE-NOS!



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

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747\*

F.: 707 200 329

E.: [pt.info@sgs.com](mailto:pt.info@sgs.com)

\*de Seg. a Sex. das 9h00 às 18h00



pação de sete grandes nomes da liderança de empresas no feminino, este evento vai focar diversos temas, entre os quais o lugar que as mulheres ocupam dentro das empresas, as mais-valias que a gestão feminina representa para as organizações, as políticas remuneratórias, e o toque feminino na liderança das empresas.

A abertura da conferência ficará a cargo de Maria João Ruela, coordenadora de redação e *pivot* da SIC, que fará uma breve introdução focada no tema “A presença das mulheres no mundo empresarial”.

Dirigido não só às mulheres, mas a todos aqueles que são apologistas da diversidade de género nos quadros superiores das organizações, a conferência vai dar a conhecer a experiência pessoal de sete mulheres que ocupam cargos de destaque nas suas empresas: Isabel Viegas, diretora coordenadora de recursos humanos do Banco Santander; Sandra Silva, *general manager* da Mary Kay Portugal; Irene Cachapa, diretora de planeamento estratégico e controlo-gestão da Sugalidal – Indústrias de Alimentação; Sandra Alvarez Batista, *executive director* da Havas Media; Beatriz Rubio, CEO da RE/MAX; Maria da Conceição Zagalo, presidente da Assembleia-Geral do GRACE e em representação da IBM; Sílvia Nunes, *executive manager* da Page Personnel.

Para moderar as mesas redondas da conferência “As Mulheres na Liderança Empresarial”, a Vantagem+ convidou também Pedro Ramos, diretor de recursos humanos da Groundforce Portugal, e José Bancaleiro, *managing partner* da Stanton Chase.

## NOVOTEL PREMEIA NOVOS TALENTOS (08)

A rede hoteleira Novotel, marca *midscale* do Grupo Accor, lançou a “*Cocktail Trophy*”, uma competição interna destinada a todos os profissionais de *food & beverage* da sua rede europeia de hotéis, numa iniciativa que pretende não só encorajar a partilha de saberes e competências, como dinamizar e potenciar a cooperação entre as equipas dos diferentes hotéis.

A Novotel promove esta competição, de forma saudável, entre os seus profissionais, premiando a criatividade, o rigor e a excelência no trabalho de equipa, à medida que cada participante é convidado a criar o seu próprio *cocktail*, servindo-o juntamente com um prato de acompanhamento, em jeito de petisco.

Apurados os vencedores da meia-final, entre os quais se conta a portuguesa Diana Martins, do Novotel Lisboa, numa competição que se estende a mais de nove países europeus, a próxima etapa será o evento final desta competição, a realizar no próximo dia 31 de outubro no Reino Unido.

O primeiro prémio da “*Cocktail Trophy*”



incluir uma estadia, com duração de uma semana, num dos hotéis europeus da rede Accor, válido para duas pessoas, e ainda uma menção do *cocktail* vencedor no menu de todos os bares da rede Novotel.

Com o objetivo de motivar as suas equipas e promover a colaboração entre os diferentes hotéis da sua rede, a Novotel aposta em novas iniciativas, na busca incessante pela excelência de serviços e no aperfeiçoamento permanente da arte de bem servir, demonstrando que a coordenação de esforços e a especialização de competências é, e continuará a ser, uma das suas principais imagens de marca.

## FORMAÇÃO: APRENDA A GERIR DE FORMA INTELIGENTE AS SUAS EMOÇÕES (09)

No próximo dia 19 de outubro tem lugar na Universidade Católica do Porto a E|TALK, organizado pela consultora Ernesto Tages. O tema desta segunda edição é “Liderança para a sustentabilidade” e vai centrar-se na sustentabilidade das emoções para a harmonia empresarial e bons resultados de negócio.

“Sabemos que atualmente os líderes enfrentam grandes desafios à frente das suas organizações. Esta iniciativa vai fortalecer e inspirar as lideranças para agir. Trará um conteúdo formativo inovador que incluirá a vivência de técnicas de gestão inteligente das emoções tão fundamentais para despertar a liderança.”, afirma Ernesto Tages, *chairman* e CEO da empresa homónima.

É neste cenário, ao mesmo tempo desafiante e inspirador, que a E|TALK vem trazer novas perspetivas, através de ferramentas para desenvolver competências e alcançar a excelência emocional, ampliando a visão dos líderes e futuros líderes das empresas nacionais.

Esta E|TALK está vocacionada para partilhar tendências e experiências, construir relacionamentos e inspirar, de uma forma consequente, um mundo sustentável, nas mais variadas áreas.

Dirigida a líderes atuais (ou aspirantes) dos setores público, privado e social, que desejem inspirar e fomentar um mundo mais sustentável, esta iniciativa vai contar com importantes oradores nacionais e internacionais – Ernesto Tages, consultor na Gestão Integrada das Emoções na empresa Ernesto Tages, Américo Mendes, da Universidade Católica Portuguesa, Conceição Zagalo, representante do Grace, Frederico Vital, da Terra dos Sonhos, Nuno Frazão, representante do Instituto de Empreendedorismo Social e Simeon Ries, do Consulado de Portugal em Frankfurt – e ainda com uma sessão de diálogo aberto.

## ITGROW INTENSIFICA AÇÕES DE RECRUTAMENTO (10)

A iTGrow, que resulta de uma iniciativa conjunta entre a Critical Software e o BPI, aposta na qualificação informática atraindo, selecionando, formando e preparando

para a vida profissional recém-diplomados, mediante um programa de formação e treino de competências *on-the-job*.

Para tal, a iTGrow recruta alunos finalistas dos cursos de Tecnologias de Informação e oferece-lhes a possibilidade de integrarem projetos desafiantes da Critical Software e do Banco BPI, proporcionando-lhes em simultâneo a frequência de um programa de formação profissional que complementa a sua formação académica de grau universitário.

Contrariando aquela que é a tendência do contexto económico português, a iTGrow, está neste momento a investir no crescimento da sua equipa de jovens engenheiros dando-lhes a possibilidade de adquirirem experiência profissional e desenvolverem competências valorizadas pelo mercado das TIC. Entre julho e setembro deste ano, a iTGrow contratou mais 15 elementos para a sua equipa e está neste momento em curso uma ação de recrutamento de mais 15 engenheiros. Até outubro o número de colaboradores da iTGrow irá situar-se nos 100. “É uma enorme satisfação constatar este crescimento sustentado da equipa iTGrow. Mantemos a convicção de que é determinante, para o sucesso das equipas BPI e



Critical Software, investir de forma estruturada e continuada no desenvolvimento do talento dos jovens. Desejamos que os colaboradores encontrem na iTGrow um contexto propício ao desenvolvimento das suas competências, conferindo valor acrescentado às equipas em que estiverem integrados,” afirma Maria Teresa Rocha, Diretora Central do BPI, uma das principais impulsionadoras do Programa iTGrow.

#### THE LISBON MBA EM PARCERIA COM BRASIL E CHINA

O The Lisbon MBA, a Universidade Fudan, de Xangai, e o INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, de São Paulo, estão a trabalhar em projetos de consultoria da EDP, Maksen e Dielmar para os mercados chineses e brasileiros. Através desta parceria, os International Labs reúnem equipas multiculturais de estudantes e professores, de forma a apresentar uma solução às empresas, mas também para preparar os alunos para trabalhar com os mercados destas duas economias emergentes.

Os International Labs permitem a estes estudantes do programa *full-time* do The Lisbon MBA terem uma experiência real de

MIND4TIME  
Excellence Training and Coaching

*“THE BAD NEWS IS TIME FLIES,  
THE GOOD NEWS IS YOU’RE THE PILOT.”*

A MIND4TIME dedica-se exclusivamente à investigação, desenvolvimento e implementação de práticas de excelência e alto desempenho.

Conheça os novos cursos de Gestão de Tempo, Produtividade Pessoal e Eficiência de Equipa em [www.mind4time.com](http://www.mind4time.com)

MIND4TIME  
expertise matters.

trabalho em âmbito internacional, na qual têm que trabalhar em equipa com alunos de países diferentes. No caso dos Labs do Brasil, os alunos estão a trabalhar num projeto de consultoria sobre o próprio processo de internacionalização da consultora Maksen, bem como num programa da EDP. Já na equipa luso-chinesa, o desafio foi lançado pela Dielmar, tendo em conta o mercado chinês.

Nuno Couceiro, Diretor Executivo do The Lisbon MBA, comentou: “Através deste tipo de exercícios os alunos aprendem as dinâmicas comerciais e culturais destes países através da experiência direta, simultaneamente desenvolvendo as suas competências de trabalho em equipa, de lidar com culturas diferentes e de resolução de problemas. Por outro lado, é também uma forma de cimentarmos a relação entre as universidades e as empresas, oferecendo uma proposta de valor acrescentado para as empresas com interesses na China ou no Brasil.”

## EXPLORERS FESTIVAL REÚNE EM PORTUGAL MAIS DE 600 EMPREENDEDORES E INVESTIDORES INTERNACIONAIS (11)

O surfista Garrett McNamara, o astronauta da ESA Jean-François Clervoy, e mais de 600 empreendedores e investidores de todo o mundo vão reunir-se em Lisboa, de 1 a 8 de novembro, no Explorers Festival, um dos maiores eventos de empreendedorismo da Europa organizado pela Beta-i. Hahna Alexander trabalhou na Nasa e na Carnegie Mellon até que fundou a SolePower, uma empresa que criou solas de sapato capazes de recarregar telemóveis. Gerald Heydenreich conseguiu vender a sua *startup* à Amazon e neste momento é ele próprio um investidor. Filipe Matos tinha 16 anos quando fez a sua primeira *app* e, desde então, já criou mais de 10 *startups*. Estas são algumas das personalidades que estarão presentes neste Explorers Festival, um evento único, não-lucrativo, que pretende servir para a partilha de conhecimento e ideias entre pessoas de diversos *backgrounds* – empreendedores académicos, estudantes, cientistas, desportistas e empresários.

O evento é composto por três eventos principais: o Explorers Bootcamp – um treino intensivo de liderança coordenado pela Marinha Portuguesa –, o Explorers Toolbox (que possibilita o teste e acesso a todas as ferramentas e soluções necessárias a empreendedores) e a grande Explorers Conference.

## CARLOS FILIPE OLIVEIRA REFORÇA A EQUIPA DA STANTON CHASE COMO NOVO PARTNER (12)

A Stanton Chase Portugal acaba de reforçar a sua equipa, com a entrada do novo partner Carlos Filipe Oliveira. Com 54 anos, Carlos tem uma experiência de mais de 20 anos em funções de direção de re-



11



12



13

curso humano. Depois de ter passado por grandes empresas nacionais e multinacionais (Whirlpool, Cimpor e Cabovisão), desde 2009 tem desenvolvido diversos projetos como consultor e *executive coach*. Muito focado em processos de desenvolvimento de pessoas, tem uma vasta experiência em recrutamento (*executive e middle-management*), assessments e gestão de talento, avaliação e gestão de desempenho, compensação & incentivos e *coaching*. Com uma licenciatura em Direito, frequentou vários programas de formação complementar na área da Gestão. Segundo José Bancalheiro, *managing partner* da Stanton Chase, “a entrada de Carlos Filipe Oliveira vem enriquecer a equipa com o seu imenso *expertise* nas nossas áreas de atuação e pela sua reconhecida capacidade de trabalho”. O mesmo responsável salienta ainda que “este passo representa uma aposta acrescida no crescimento sustentável da empresa em Portugal e na sua ambição de liderar o mercado de *executive search, talent management e executive coaching*”.

## COACHING DESPORTIVO EXPANDE-SE PARA O BRASIL (13)

A Coaching Desportivo e o Instituto de Neurolinguística Aplicada celebraram uma parceria com vista à transferência e expansão para o Brasil dos conhecimentos e experiências nos domínios do *Coaching Desportivo e Treino Mental*. Este tema tem colhido bastante interesse por parte de vários brasileiros que têm vindo a Portugal frequentar os Cursos ministrados pela Coaching Desportivo. A primeira iniciativa que vem materializar esta relação será a realização do Nível I do Curso de *Coaching Desportivo e Treino Mental*, nos dias 15, 16 e 17 de novembro, no Rio de Janeiro, ministrado pelo *trainer e coach* Desportivo Sérgio Guerreiro. Neste mesmo período, esta entidade vai levar a cabo no Brasil outras atividades no âmbito do acompanhamento e treino mental de desportistas de várias modalidades.

A Coaching Desportivo é uma marca pertencente à BizPoint, cuja atuação se prende com o desenvolvimento de desportistas, com vista a potenciar a liderança e a alavancar a *performance* desportiva. São também prestados um conjunto de serviços de suporte à gestão da carreira de desportistas, gestão desportiva de clubes, para além da realização de palestras motivacionais.

## TRABALHO INFANTIL MUNDIAL EM QUEDA (14)

O trabalho infantil mundial diminuiu um terço desde 2000, mas existem ainda atualmente 168 milhões de crianças em todo o mundo que trabalham, o que corresponde a 11 por cento da totalidade da população infantil. É esta a principal conclusão do relatório divulgado recentemente “Medir o progresso na Luta contra o Trabalho Infantil: Estimativas e tendências mundiais 2000-2012”, da Or-

ganização Internacional do Trabalho (OIT), que será apresentado na III Conferência Global sobre o Trabalho Infantil, a realizar em Brasília entre os dias 8 a 10 de outubro.

Apesar de “as mais recentes estimativas mostrarem o real avanço verificado na luta contra o trabalho infantil, de modo particular, nos últimos quatro anos”, o relatório indica que “o progresso é ainda demasiado lento e o seu ritmo deve ser acelerado”, sob pena de não se conseguir atingir o objetivo de eliminar as piores formas de trabalho infantil até 2016, um objetivo acordado pela comunidade internacional, através da OIT.

### RHC APRESENTA SOLUÇÕES VIRTUAIS DE GESTÃO DE TALENTO

A Ray Human Capital apresentou na conferência “Praticamos o Futuro: *The Talent Cloud*”, que teve lugar no início de outubro, em Lisboa, três soluções tecnológicas que utiliza através de parcerias com empresas especializadas: o Cvitt; a plataforma *E-evaluation* e a *Cut-e*. O Cvitt, empresa espanhola representada em Portugal através da RHC, é uma plataforma *online* cuja missão é ser mais do que um *curriculum vitae*, já que permite aos candidatos mostrar quais são os seus ta-



lentos, projetar as suas expectativas laborais e apresentar a sua trajetória profissional de uma forma inovadora, além de constituir uma ferramenta de autoconhecimento e gestão de carreira.

A plataforma tecnológica, *E-evaluation* permite o desenvolvimento de *Assessment & Development Centers* virtuais. Utilizando esta metodologia de forma remota, possibilita o desenvolvimento de projetos globais de gestão de talento, permitindo a uniformização de práticas de recursos humanos a nível global com execução descentralizada, conseguindo uma otimização de recursos humanos e financeiros. Esta plataforma é desenvolvida pela Fenestra Inc. cuja CEO é a consultora norte-americana Sandra Hartog. A *Cut-e* é uma empresa de origem alemã especializada em soluções de avaliação *online*, customizadas e com elevado grau de diferenciação tecnológica. Através da *Cut-e*, a Ray coloca ao dispor dos gestores de Recursos Humanos, soluções que englobam provas e questionários *online* para recrutamento, seleção e desenvolvimento dos profissionais. Esta tecnologia permite ainda fazer a avaliação completa dos colaboradores, aferindo as suas competências, interesses e aptidões, num processo que traça o seu perfil 360 graus.

## NA SUA EMPRESA APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS OS SEUS COLABOTRADORES



A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH. Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

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

ALMADA | BRAGA | LISBOA | OEIRAS | SINES | LEIRIA  
ANGOLA | BRASIL | CABO VERDE | ESPANHA



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:  
[www.elevus.pt](http://www.elevus.pt) | [info@elevus.pt](mailto:info@elevus.pt) | [+351] 217 812 450



## Os vários ingredientes da liderança

Filipe Vaz, Diretor-geral, Tema Central

**E**scocês de nascimento, Gordon Ramsay foi criado em Stratford-upon-Avon, Inglaterra. Devido a uma lesão que, prematuramente, pôs fim às suas esperanças numa carreira como futebolista, regressou à universidade para concluir os estudos em hotelaria.

A sua dedicação e talento levaram-no a estagiar com alguns dos principais *chefs* do mundo, como Albert Roux e Marco Pierre White, em Londres, e Guy Savoy e Joël Robuchon, em França.

Em 1993, Gordon Ramsay tomou-se *chef* do Aubergine em Londres, tendo alcançado duas estrelas Michelin. Em 1998, com 31 anos de idade, Ramsay inaugurou o seu primeiro restaurante em nome próprio que rapidamente recebeu o prémio de maior prestígio no mundo da culinária – três estrelas Michelin. Atualmente o Restaurante Gordon Ramsay mantém este prémio e integra a restrita lista dos quatro restaurantes do Reino Unido com três estrelas Michelin. Entretanto, Gordon Ramsay abriu uma cadeia de restaurantes de sucesso em todo


**Gordon Ramsay domina competências de comunicação que lhe permitiram tornar-se uma estrela da TV**

o mundo, de Itália aos Estados Unidos, de Doha a Londres, amalhando um total de nove estrelas Michelin.

As suas competências, porém, não se restringiram à atividade culinária e empreendedorismo empresarial. Gordon Ramsay domina, também, importantes competências ao nível da comunicação que lhe permitiram tornar-se uma estrela de televisão no Reino Unido e posteriormente a nível internacional com programas como *Kitchen Nightmares*, *Hell's Kitchen*, *Masterchef USA* e *Hell Hotel*.

Em *Hell's Kitchen*, por exemplo, Gordon Ramsay tenta gerir concorrentes a *chef* que têm como objetivo "sobreviver" à pressão de trabalhar na cozinha de um restaurante que serve clientes reais enquanto competem individualmente e em equipa com os outros concorrentes.

Já em *Kitchen Nightmares*, Ramsay visita restaurantes que passam por grandes dificuldades. Em contacto com os responsáveis desses restaurantes, o *chef* faz o diagnóstico dos problemas que tanto podem resultar de erros de gestão, dificuldades de liderança, ausência de formação, como de produtos desadequados às expectativas e necessidades dos clientes. Nestes casos, Gordon Ramsay surge como *coach* dos donos dos restaurantes, ajudando-os a ultrapassar os problemas detetados que, muitas vezes, têm a ver com o relacionamento pessoal entre os proprietários ou entre estes e as suas equipas.

Em qualquer dos casos, tanto nos seus restaurantes, como nos programas de televisão, tudo se resume a liderança, na gestão ... e nas audiências. 

## FORMAÇÃO EM LUANDA

A Vantagem+ organiza uma nova edição da Semana de Formação em Luanda, a decorrer entre 28 de outubro e 1 de novembro. Este ciclo de formação vai contar com a participação de formadores especialistas e com grande experiência prática nas suas áreas. "Gestão Logística", "Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável", "Análise de Projetos de Investimento" e "Finanças Para Não Financeiros" são alguns dos nove cursos que vão ser ministrados. [www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

## "A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NO SÉC. XXI"

Em outubro, a *Recursos Humanos Magazine* irá promover mais uma vez a Conferência "A Gestão do Capital Humano no séc. XXI", que tem como objetivo abordar os temas relacionados com "A inovação e os desafios do setor da Gestão de Recursos Humanos". A 14.ª Edição do E-GRH está agendada para o dia 30 de outubro de 2013, no SANA Malhoa Hotel, em Lisboa. [www.editorarh.pt](http://www.editorarh.pt)

## APG ORGANIZA CONGRESSO NACIONAL DO EMPREGO

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas vai organizar, no dia 17 de outubro, na Universidade Lusófona de Lisboa, o "1º Congresso Nacional do Emprego", que pretende, de acordo com a associação, "congregar, de forma inclusiva, todos os protagonistas que atuam na formulação, implementação e gestão das políticas de Emprego". [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

## MANCHESTER ACOLHE O 26º CONGRESSO DA EAPM EM NOVEMBRO 2013

No dia 5 de novembro realiza-se em Manchester, Reino Unido, o 26º Congresso Europeu da *European Association on Personnel Management*. Neste evento, conferencistas internacionais irão abordar temas fundamentais da área RH, combinando teoria e prática; serão ainda discutidas as novas tendências e desenvolvimentos em GRH, em tempos de crise, a nível europeu. [www.eapm.org/](http://www.eapm.org/)

## CONFERÊNCIA TOTAL TRAINING 2013

"Making Change Happen!" é o desafio que o IFE lançamos para a segunda edição da conferência Total Training! Inovar e promover processos de mudança ao nível da formação são alguns dos muitos desafios que a organização pretende lançar a todos os profissionais, através da apresentação de novas metodologias, ferramentas, tecnologias e procedimentos de aprendizagem que, nos dias de hoje, são fundamentais para o sucesso de uma organização. Durante 8 horas, a conferência Total Training pretende responder a questões como: "Qual o papel da formação na valorização dos recursos humanos?"; "Qual a dose certa de *blended learning*?"; "Quando e como o *e-Learning*?"; "Deve a formação ser *top down* ou *bottom up*?". A conferência terá lugar em Lisboa, no dia 22 de outubro.

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



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

**Não perca o ritmo do seu negócio...**

*...a rapidez de resposta faz a diferença!!!*



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

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

21 154 60 40

GO|TEMP

Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH

Recrutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

GO|CONTACT

Soluções de Contact Center

# Mais um ano de Melhores Gestores de Pessoas

Pelo segundo ano consecutivo, a iniciativa Melhores Gestores de Pessoas vai distinguir, no final deste mês de outubro, os que assumem o seu papel de liderança com rigor, empenho e, fundamentalmente, com nota positiva dada pelas equipas que lhes reportam. Conheça como funciona a metodologia usada para distinguir os melhores.

por: **Susana Justo**, Diretora-geral, QMetrics

A iniciativa Melhores Gestores de Pessoas permite às organizações premiar os seus colaboradores enquanto líderes de referência para as suas equipas. Este projeto surgiu com o objetivo de valorizar os gestores que contribuem para que as suas organizações sejam sustentáveis o que acarreta, por um lado, a capacidade de gerar um bom ambiente de trabalho para os colaboradores e, por outro lado, a rentabilidade do ponto

de vista financeiro. Com efeito, a sobrevivência das organizações depende muito da qualidade, do envolvimento e da dedicação dos seus colaboradores. O facto do gestor de pessoas ter como principais funções as de organizar, motivar, liderar e contribuir para o desenvolvimento das pessoas que fazem parte da sua equipa, torna-o um elemento fundamental para o bom desempenho das organizações. É desta forma possível premiar quem dentro

das empresas ajuda a desenvolver talento e a criar valor.

A metodologia foi desenvolvida em duas fases. Numa primeira fase foi realizada uma pesquisa exaustiva sobre este assunto, quer bibliográfica quer sobre projetos similares realizados noutros países. Como se entendeu que o modelo a definir ganharia muito com a adaptação à realidade portuguesa foram convidados, com este objetivo, numa segunda fase, um conjunto de especialistas em recursos humanos a dar a sua contribuição. Esta contribuição, de grande valor, permitiu que o modelo a utilizar avalie as competências e características consideradas, por estes especialistas, como as mais relevantes para um gestor de pessoas em Portugal.

O modelo adotado caracteriza o gestor nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento e o desempenho das pessoas dentro da sua equipa.
- Desenvolvimento e o desempenho da equipa.
- Desenvolvimento e o desempenho da empresa de que fazem parte.

Estas dimensões reúnem as competências do gestor, ou seja o que o gestor pratica enquanto líder da sua equipa. Aqui é medida, entre outros aspetos, a motivação que o gestor transmite à sua equipa, a forma como facilita a comunicação dentro da equipa e como comunica a visão da organização.

No entanto, a forma como estas ações são praticadas é igualmente importan-



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


As cinco melhores e piores competências dos gestores de pessoas avaliados em 2012



te. Faz por isso parte do modelo adotado também a avaliação das características do gestor. Nesta dimensão são avaliados aspetos como autenticidade, integridade, flexibilidade, resiliência e coragem, entre outros.

A avaliação do gestor nestas quatro dimensões referidas (colaborador, equipa, organização e características pessoais) é efetuada pelos elementos da sua equipa. Para esse fim é realizado um convite a cada elemento da equipa para responder a um questionário. Este inquérito reúne mais de 60 aspetos a serem caracterizados de acordo com a perceção que detêm do seu gestor.

É a partir dos resultados apurados que são atribuídos os prémios. São premiados os 5 gestores melhor avaliados globalmente e são também premiados os 3 melhores gestores de equipas entre 5 e 9 elementos, 10 e 19 elementos e mais de 20 elementos.

A divulgação dos resultados de 2013 irá ser realizada no final do mês de outubro. Para além dos premiados vamos também ficar a conhecer que aspetos são, de uma forma geral, melhor e pior avaliados. Com os resultados de 2012 verificou-se 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. E apresentam o seu melhor desempenho no foco de atenção no cliente, na coragem, na resiliência, na acessibilidade e na inovação. 

## Grandes Vencedores de 2012

**1º Lugar: Ricardo Figueiredo** – Diretor de Produção da Gelpexe

**2º Lugar: José Manuel Carvalho** – Diretor Administrativo e Financeiro da SRS Advogados

**3º Lugar: Filipa Esteves** – Diretora de Recursos Humanos das Páginas Amarelas

**4º Lugar: Pedro Ramos** – Diretor de Recursos Humanos da Camis

**5º Lugar: Vítor Silva** – Diretor Regional de Recursos Humanos do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa

### Vencedores na categoria Setor Público

**Adérito Barradas** – Encarregado Operacional do SMAS Oeiras e Amadora

**Carlos Pedroso** – Encarregado Operacional do SMAS Oeiras e Amadora

**Pedro Ramos** – Diretor de Recursos Humanos da Camis

### Vencedores na categoria Dimensão de Equipa (5 a 9 colaboradores)

**Filipa Esteves** – Diretora de Recursos Humanos das Páginas Amarelas

**José Manuel Carvalho** – Diretor Administrativo e Financeiro da SRS Advogados

**Vítor Silva** – Diretor Regional de Recursos Humanos do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa

### Vencedores na categoria Dimensão de Equipa (10 a 19 colaboradores)

**Adérito Barradas** – Encarregado Operacional do SMAS Oeiras e Amadora

**Pedro Ramos** – Diretor de Recursos Humanos da Camis

**Ricardo Figueiredo** – Diretor de Produção da Gelpexe

### Vencedora na categoria Dimensão de Equipa (mais de 20 colaboradores)

**Paula Peixoto** – Human Resources Consultant da Olisipo

### Ranking Melhores Gestores de Pessoas 2012

**Adérito Barradas** – Encarregado Operacional do SMAS Oeiras e Amadora

**Ana Quintela** – Gerente da Tetraplano

**Antonio Raab** – Diretor-geral da Hilti Portugal

**Beatriz Rubio** – CEO da RE/MAX

**Carlos Pedroso** – Encarregado Operacional do SMAS Oeiras e Amadora

**Conceição Ribeiro** – Diretora-geral do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa

**Fernanda Barata de Carvalho** – Diretora de Recursos Humanos da Accenture

**Irene Cardoso** – Diretora de Recursos Humanos da Olisipo

**Javier Valera** – CEO da Baxter

**Jorge Valentim** – Diretor Comercial do Grupo Acitel

**Manuel Alvarez** – Presidente Executivo da RE/MAX

**Matthieu Douziech** – Diretor de Recursos Humanos da L'Oréal

**Nelson Pires** – Diretor-geral da Jaba Recordati

**Paula Peixoto** – Human Resources Consultant da Olisipo

**Paulo Figueiredo** – Responsável de Contact Center da Seguro Directo

**shl**™  
The CEB Talent  
Measurement Solution

**SHL Portugal**  
An approved SHL Distributor



Utilize com autonomia os testes e questionários *online* da SHL:

- *Testes* de Aptidões (*Verify*)
- *Questionários* de Personalidade e Motivação (OPQ e MQ)

Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt) • [www.shl.pt](http://www.shl.pt)



# Que gestão de pessoas se faz nas televisões portuguesas?

Nos canais de televisão vive-se um dia a dia intenso, com a atualidade a impor-se a cada segundo, as guerras de audiências a ditarem muitas decisões e o rigor das notícias que não pode ser posto em causa. Nesta difícil missão estão envolvidas centenas, milhares de pessoas. A revista *Pessoal* falou com duas estações de televisão, uma pública e outra privada: RTP e SIC abriram-nos as portas para conhecermos melhor que gestão de pessoas se faz no universo fantástico das redações de informação.

# Paulo Ferreira não tem dúvidas: as pessoas são geríveis, sim!

Motivar, premiar o mérito, flexibilizar e renovar a estação pública de televisão são algumas das sugestões do atual diretor de informação no que diz respeito à gestão de pessoas que deveria fazer-se. Não ficam de fora as carreiras, os salários, os despedimentos e a necessária humanização dessa gestão.

por: **Catarina Guerra Barosa**

## **P**ara si foi uma novidade ou já tinha experiência de gestão de equipas?

Já tinha, vinha dos jomais, e já há muito tempo que assumia funções de direção: direção-adjunta no *Público*, no *Jornal de Negócios*, no *Diário Económico* e, obviamente, isso implica gestão de equipas. É novo para mim o meio, embora já na RTP, como editor de economia, tivesse gestão de equi-

pas, mas estávamos a falar de dez pessoas.

## **Consegue identificar quais são as competências mais importantes para gerir essas pessoas?**

Antes de mais é preciso conhecer muito bem as funções que as pessoas desempenham. Fazem o quê? Qual é o nosso objetivo em termos de missão? Conhecendo as redações

sabemos o que os jornalistas fazem, o que pensam, e isso é essencial; conhecer o conteúdo das funções de cada um e depois como é que nós jornalistas pensamos. É preciso perceber qual é o objetivo comum da empresa, para nos encaixarmos nesse objetivo comum e para colocarmos aquilo que são as nossas especificidades de informação dentro desse contexto.

# Mais

## Soluções para os seus trabalhadores

Mais poder de compra com eficiência fiscal

Mais produtividade com aumento do bem-estar social



 Edenred

[www.edenred.pt](http://www.edenred.pt)  
808 200 030  
[geral.pt@edenred.com](mailto:geral.pt@edenred.com)



### **Já conhece todas as funções, ou melhor, o conteúdo de todas as funções?**

Conheço as funções todas; é muito importante saber como funciona a "máquina".

### **E gerir pessoas num canal público de televisão, quais é que são as grandes dificuldades?**

Várias. Temos as que são genéricas da atividade jornalística (temos códigos deontológicos e éticos muito específicos), depois é a cultura da casa que tem algumas dificuldades; há coisas que já deviam ter sido feitas há muito tempo; há um certo imobilismo. A RTP tem uma média de idades elevada para aquilo que era aconselhável numa redação, estamos a falar de 40 anos quando o aconselhável, eu diria, seria 30 anos; o jornalista mais novo que eu tenho na redação tem 30 anos. Eu acho que tem de se fazer ali uma renovação grande.

### **Tem uma rotação relativamente pequena de pessoas. Isso está associado à legislação que se aplica ao setor público?**

Sim, embora a RTP seja uma empresa, uma sociedade anónima, tem o seu capital social detido a 100% pelo Estado e, por isso, as regras que têm sido aplicadas são as do Estado, as que são aplicadas à função pública. Portanto, média de idades elevada, pouca rotatividade de pessoas - é muito fácil encontrar na RTP pessoas que começaram a carreira aos 20 anos e aos 50 ainda lá estão - isto por um lado é bom pois é importante numa redação existir este *background* mas tanto assim não. Depois a carga burocrática das regras do acordo de empresa, a gestão dos horários, as horas extraordinárias Tudo isso são fatores de rigidez numa atividade jornalística que é feita do acontecimento, da flexibilidade. Nós jornalistas temos de ser flexíveis e a RTP tem regras muito rígidas.

### **O que acha que podia melhorar na RTP?**

Primeiro esta questão da flexibilidade das regras, estou a falar estritamente da redação. Na RTP tem de haver negociações com os sindicatos, que estão já a decorrer (na RTP há 15 ou 16 sindicatos representados). Para uma gestão mais flexível da redação era necessário que algumas dessas regras fossem alteradas, e a administração está a trabalhar nisso. Há também uma questão, essencial, da renovação da redação através da contratação de pessoas novas, o que é muito difícil porque nós neste momento não podemos recrutar, a RTP não pode contratar pessoas desde o memorando da Troika, só em casos muito excecionais o pode fazer, mas mesmo assim é preciso autorização do Governo. Outra coisa é o prémio de mérito: não podemos desenvolver e mo-



strar se não houver sinais de uma prática clara de avaliação bem feita e transparente que reconheça e premeie o mérito.

### **Refere-se a prémios de desempenho?**

Sim, há vários anos que não há prémios de desempenho na RTP, isso é essencial mesmo numa atividade como é a jornalística que tem critérios de avaliação muitas vezes subjetivos, mas existem esses critérios e é fundamental que se premeiem aqueles que são melhores, é preciso separar o trigo do joio.

### **Mas fala-se muito da RTP dizendo que as pessoas ganham muito dinheiro, auferem salários elevados?**

Isso é um mito, não é verdade. Há pessoas, as chamadas estrelas, que são mais bem pagas e aí também temos de perceber que a RTP está no mercado - ou tem aquelas pessoas e tem de lhe pagar o valor de mercado delas ou não pode ter aquelas figuras de proa na informação e fora da informação.

### **Porque dão audiências?**

Exatamente. Mas se formos ver os ordenados médios na RTP não estamos a falar de salários milionários. Fizeram-se os cortes e congelamentos que foram aplicados à função pública e neste momento os jornalistas na RTP ganham em média muito menos do que ganhavam há 3 ou 4 anos.

### **Quanto ganha em média um jornalista?**

Em média o mesmo que ganha qualquer outro jornalista numa redação do país.

### **E formação, há na RTP?**

Sim, por exemplo neste momento estamos

a trabalhar na junção das redações de rádio e televisão, tentar que os jornalistas de rádio e televisão trabalhem em conjunto, e está ser feito um grande plano de formação cruzado, formação de rádio aos jornalistas de televisão e vice-versa. É importante que os jornalistas percebam que a polivalência nas nossas funções é um bem cada vez mais essencial para o nosso desenvolvimento de carreira.

### **Os jornalistas são recetivos à polivalência?**

Há de tudo. Há pessoas muito abertas, que elas próprias querem e até são proactivas nisso e há outros que não porque acham que isso pode levar a despedimentos, não estão disponíveis para trabalhar para outro lado. Mas isso é como tudo, há sempre resistências e, na RTP, pela sua cultura, há resistência à mudança.

### **Como funcionam os processos de recrutamento na RTP?**

Nunca fiz nenhum recrutamento, mas se há uma função para preencher, muito específica, vai procurar encontrar-se essa pessoa no mercado; como eu, por exemplo, quando fui contratado para a função de editor de economia, recebi um convite particular.

### **São feitas avaliações de desempenho na RTP?**

Sim, são feitas regularmente, anualmente, *top-down*, pela chefia direta e depois validada pela chefia imediatamente a seguir e obedecendo sempre a um determinado número de parâmetros ajustados à função da pessoa.

### **Quem é que o avalia a si?**

Eu sou avaliado pela administração.

### Não há processos de avaliação a 360°?

Não, não há. É um processo que está agora a ser estudado na RTP e é um processo que eu acho muito bem-vindo.

### A RTP vive um período complicado. Isso reflete-se necessariamente na motivação das pessoas? Como acha que as pessoas estão a sentir-se?

O principal problema é mesmo a falta de motivação, e é muito difícil motivar, e sem ter um prémio de mérito é muito difícil distinguir as pessoas que se destacam, o que leva muitos a pensarem que não vale a pena esforçarem-se se isso não compensa. Não é preciso sempre entregar dinheiro às pessoas, mas há outras formas de o fazer, por exemplo através do desenvolvimento de carreira que é um tema muito importante nas redações e que eu acho que não está bem desenvolvido.

### Qual é o sentimento com que as pessoas estão a trabalhar?

Receio de serem despedidos. Há um processo de saídas voluntárias em curso, não sabemos ainda quantas pessoas vão sair, qual será o saldo final, não sabemos ainda se vai ser necessário avançar para despedimento coletivo, embora a administração tenha falado dessa possibilidade como sendo o último dos últimos recursos.

### Como se lida com esse receio?

Tento, dentro desse contexto, dar um mínimo de estabilidade às pessoas sem nunca mentir. Comunicação e transparência são fundamentais, não dizer as coisas de uma forma diferente daquilo que elas são ou podem ser – não

adianta estar a dourar a pílula, que não vai acontecer isto ou aquilo quando essa possibilidade é real. A questão da verdade, da honestidade e da frontalidade é, portanto, essencial. Não conseguiria gerir pessoas de outra maneira.

### Como funcionam as carreiras na RTP?

Estão definidas de alguma maneira quer pela contratação coletiva, quer pelo acordo de empresa. Na questão específica da redação e dos jornalistas para premiarmos, de alguma forma, os melhores a única solução que há muitas vezes é colocá-los em cargos de chefia e um bom jornalista, um bom repórter de terreno, acaba por ver-se no cargo de chefia, editor, coordenador e pode não ser necessariamente um bom chefe, mas é a única maneira que nós temos para, dentro daquilo que é o pacote da empresa, dar um ordenado compatível com aquilo que é a qualidade daquela pessoa.

### Não há uma gestão por objetivos?

Não, não há uma gestão por objetivos. Aquilo que por exemplo estamos a criar na RTP é a função de redator principal para aqueles jornalistas que se destacam. Mas isso tem de ser mais desenvolvido.

### Desde que ocupa esta nova função o que já recobriu de novo em si?

Capacidade de resistência, resiliência. O sangue frio. A gestão das emoções. Desenvolvi também a capacidade de dizer não. Depois é a questão da definição de prioridades, que também melhorei.

## A questão da verdade, da honestidade e da frontalidade é, portanto, essencial. Não conseguiria gerir pessoas de outra maneira

### Era mais frágil emocionalmente?

Sim, era mais frágil.

### Pode contar-nos um exemplo prático que considere ser um exemplo a não seguir no que diz respeito à gestão de pessoas?

A não seguir são todos aqueles em que a informação é tomada pública antes de ser comunicada internamente: falhas de comunicação e fugas de informação.


### E um exemplo a seguir?

Acho que a forma como está a ser conduzido este processo de saídas voluntárias é um exemplo a seguir, dando possibilidade às pessoas para fazerem uma saída pensada, estruturada, humana.

### A RTP vai fazer isso, humanizar as saídas?

Sim, tenho a certeza, já o está a fazer e vai continuar a fazê-lo.

### Achas que as pessoas são ingeríveis?

Não, não concordo. São geríveis e gerir pessoas é conhecer as características pessoais de cada um e respeitar o que cada um é e pensa. São geríveis sim, não tenho dúvidas disso. 



**PRISMA**  
INSTITUTO DE FORMAÇÃO

Valorizamos Pessoas!

O essencial da Gestão de Projetos para Diretores de Recursos Humanos

Gestão de Projetos Avançada para RH

Gestão de Projetos aplicada ao Recrutamento e Seleção

Gestão de Projetos aplicada à Gestão de Pessoas

Gestão de Projetos aplicada à Auditoria RH



**CONTACTE-NOS!**

Prisma – Instituto de Formação

Tel. 210 492 590

[instituto@prisma.pt](mailto:instituto@prisma.pt)  
[www.prisma.pt](http://www.prisma.pt)





# Jornalismo & gestão de pessoas

Cristina Esteves é licenciada em Direito e a sua cara é conhecida de todos os portugueses. Trabalha como jornalista e pivô no canal de televisão público português e não podíamos deixar de falar com uma referência do jornalismo no nosso País quando o objetivo é saber mais sobre gestão de pessoas nos canais de televisão.

por: **Catarina Guerra Barosa**

## **H**á quantos anos trabalha na RTP e qual foi a progressão de carreira que fez?

Estou na RTP desde 1991. Entrei por concurso público mas até 1997 estive a recibos verdes. Nessa altura assinei um contrato de trabalho sem termo, após novo concurso mas para a informação. A progressão de carreira fez-se por antiguidade até ao momento em que foi possível, julgo que há 5 anos. A minha situação mantém-se inalterável desde então.

## As progressões de carreira são precedidas de avaliações de desempenho? Se sim, como funcionam?

Nos últimos anos tem havido avaliações de desempenho mas que não influenciaram a progressão de carreira, à semelhança do que tem sucedido na função pública, embora não sejamos funcionários públicos.

## Como podem ser avaliadas as competências de um jornalista que trabalha em televisão?

A chefia direta ou a direção de informação avalia o jornalista em função do seu desempenho em diversas vertentes, como por exemplo, capacidades de escrita, oralidade, síntese, improviso, destreza do essencial do acessório, capacidade para identificar claramente a notícia, fontes, disponibilidade, inovação, iniciativa, equipa, apresentação...

## Se tivesse de me identificar as três competências principais da sua função o que me diria?

Capacidade de improviso, de apresentação, para entrevistar.

## Na RTP recebem formação com regularidade? Que tipo de formação?

Já recebi formação ao nível de técnica de voz e imagem, de edição para jornalistas.

A formação tem a regularidade que a empresa considera a adequada – embora seja algo sempre benéfico profissionalmente. Por isso, se houvesse mais tanto melhor.

## É a classe jornalística que, em tempos de crise, funciona como mensageira da desgraça. Isso afeta, necessariamente, o estado de alma. Sente isso?

Julgo que nos dá uma visão, *ab initio*, mais alargada. Temos de transmitir a notícia o mais clara e objetiva possível, independentemente dos nossos sentimentos, da nossa subjetividade. Mas somos humanos, por isso sentimos.

## A RTP tem políticas para motivar os seus trabalhadores? Se sim, quais e como funcionam? Se não, qual a razão por que acha que não existem?

A RTP, à semelhança do País, não é imune à crise. Antes havia prémios de desempenho, agora não. Fomos sujeitos a congelamentos salariais quando a função pública foi aumentada, mas fomos alvo de cortes quando os outros o foram. A esse nível há a plena consciência que a motivação tem sido escassa. O lado profissional, novos desafios, têm obrigatoriamente de funcionar como motivadores.

## Pode ajudar-me a encontrar uma definição para trabalho?

Uma atividade assídua com determinadas competências e objetivos a cumprir.

## E gestão de pessoas?

Coordenar interesses de trabalhadores e empresa, motivar.

## E gestão de pessoas num canal de televisão?

A televisão implica mediatização, exposição, horários irregulares. Uma boa gestão deve ter em conta o que significam essas vertentes. \_\_\_\_\_



## “Os jornalistas são ‘bichos’ difíceis”

Sara Antunes de Oliveira é Jornalista, repórter de antena e editora de sociedade na redação da SIC. Na primeira pessoa, conta-nos alguns pormenores da sua profissão.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

**P**ressão: “Jornalistas são ‘bichos’ que só trabalham assim, nós alimentamo-nos do stress, da adrenalina e da pressão. As piores horas do nosso dia são, talvez, a meia hora antes da uma da tarde e a meia hora antes das 8 da noite, porque simbolizam a pressão de ter de fazer para aquela hora. Muitas vezes fazemos reportagens que ficam prontas cinco segundos antes de irem para o ar, já o *pivot* a está a lançar e ela ainda não está pronta. Nós vivemos assim, faz parte. Quando um jornalista faz um direto, por exemplo de uma manifestação que corre mal, tem de estar atento ao que está a acontecer, ao que está a ouvir da *régie*, à pedra que vem no seu sentido, à polícia que está atrás, ao Presidente da República que vai sair... Este tipo de *stress* é difícil mas alimenta-nos, nós vivemos e gostamos disto. A motivação para lidarmos com o *stress*, muitas vezes, é o próprio *stress* – não nos pode é paralisar.”

**Trabalho em equipa:** “O trabalho em equipa é essencial, a todos os níveis. Nunca ponho uma peça no ar sem pedir a um colega para a ler. Para já, porque sou uma miúda – estou na SIC desde 2005 mas sinto-me uma miúda a aprender. Mas o que acho extraordinário é que o José Manuel Mestre, para mim o melhor repórter de televisão que existe no

País, volta e meia, levanta-se lá do outro lado e diz-me ‘dá aí uma olhadela no meu texto só para ver se isso está bem’. E eu, às vezes, ainda fico a olhar para ele a pensar: ‘a sério?!’”

**Comunicação:** “A comunicação dentro de uma redação não pode ser formal. Não é possível gerir equipas ou fazer o trabalho de um modo formal. Nós discutimos, conversamos muito, debatemos... quando ‘cai’ uma determinada notícia, falamos muito uns com os outros sobre o que significa e sobre como a devemos interpretar.”

**Liderança:** “Todos nós somos jornalistas, a minha chefia é jornalista – e isso pode ser um problema em termos de gestão dos recursos humanos porque ele é meu par. O Alcides é a única pessoa na SIC, na minha redação, que eu não trato por ‘tu’. E não o trato por ‘tu’ por uma questão de hábito, quando o conheci era estagiária e era esquisito tratar o diretor por ‘tu’ e agora não consigo, mas todos os outros eu trato por ‘tu’. E isto muda a forma como a comunicação é feita. Não é possível que na redação a comunicação seja feita como por exemplo, presumo eu, é no departamento comercial ou de recursos humanos. Não vai acontecer. Acredito que deve ser hiper-difícil gerir uma redação porque os jornalistas são ‘bichos’ difíceis, temos opiniões e agarramo-nos a elas.” **\_\_\_\_\_P**



© DdF

An advertisement for Slot Lisboa. The main image shows a woman in a white top and pants jumping joyfully in the air, holding a long, flowing, multi-colored scarf (rainbow colors) that trails behind her against a blue sky with white clouds. In the top left corner, the 'SLOT Lisboa' logo is displayed. In the top right corner, the website 'www.slot.pt' and email 'admin.lisboa@slot.pt' are listed. At the bottom, there are two columns of contact information for the Lisbon and Maia offices, along with social media icons for Facebook and Twitter.

**SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA**  
Rua Camilo Castelo Branco, N.º 2, 5.º Esq.  
1150-084 Lisboa  
Tel.: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73

**DELEGACÃO DA MAIA**  
Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso, N.º 79  
Piso 0, Loja 7  
4470-220 Maia  
Tel.: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41



# “Sem criatividade e ousadia seremos mais um entre iguais”



Alcides Vieira é o mais antigo Diretor de Informação da televisão portuguesa – está há 20 anos no cargo, na SIC. Uma vida profissional com muito *stress*, muitas reuniões, uma redação para gerir, muitas idas a tribunal e à ERC... Mas não se queixa: “quem corre por gosto...”

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

## **Q**ual é o papel de um diretor de Informação de um canal de televisão generalista?

O diretor é a pessoa que é logo “apanhada” se faltar um dia no ano inteiro (“O quê, não veio!!”). Como está sempre presente, é normal que seja o primeiro a entrar e o último a sair (“O quê, já não está!!”...). Agora a sério: o diretor de Informação tem de estar em muitas frentes ao mesmo tempo: reuniões estratégicas com a administração e outras direções da SIC e do Grupo, tem de fazer e gerir orçamentos, tem de estruturar equipas e adequar métodos de trabalho conforme os projetos, tem de participar nas reuniões de planeamento com a sua equipa, tem de ir muitas vezes a tribunal como arguido, outras tantas à ERC [Entidade Reguladora para a Comunicação Social]... E – mais importante que tudo isso – tem de ter tempo para es-

tar com a sua equipa, não só para planear e acompanhar projetos, como para ouvir críticas, queixas e desabaços, responder a telespectadores... Enfim, os dias estão bem preenchidos, por norma entre as nove da manhã e as nove da noite, além de muitos serões a despachar *e-mails*... Não me queixo, quem corre por gosto...

## **Em sua opinião, e de acordo com a sua experiência, quais são as especificidades de liderar jornalistas?**

É como gerir outro grupo profissional numa área de trabalho permanente e intenso, que obriga a grande disponibilidade, versatilidade, conhecimento técnico e, sobretudo, responsabilidade, pois está-se permanentemente sob escrutínio de milhões de pessoas para quem trabalhamos. É uma paixão e, como qualquer paixão, para ser alimentada, exige

muito envolvimento, diálogo, acompanhamento, reconhecimento, tolerância, solidariedade, amizade...

## **Acredito que o facto de hoje os jornalistas transmitirem tantas notícias negativas, contribua negativamente para o seu estado de espírito. Acha que o papel motivador de um diretor de informação é mais importante hoje do que há 10 ou 15 anos?**

Poderá ser porque a crise hoje é mais profunda e o mercado muito mais competitivo, exigindo mais entrega e esforço às empresas e aos seus profissionais.

É natural que as notícias, positivas ou negativas para as pessoas, tenham influência na vida dos jornalistas que as vivem por dentro. Apesar de procurarem fazer um trabalho isento, os repórteres não são imunes ao mundo em que vivem e aos acontecimentos que noticiam. Na dupla função de profissionais e de pais de família, os jornalistas vivem de forma particular os tempos de crise. Como o mercado em geral e as empresas de comunicação social em particular não estão em condições de melhorar as condições materiais dos seus trabalhadores, as organizações têm de descobrir e de reforçar outras formas de integração e de motivação das suas equipas. Têm de apostar mais na comunicação interna, formal e sobretudo informal, no incentivo à mobilidade e à polivalência funcional, têm de saber reconhecer o valor e o envolvimento e a dedicação das pessoas nos projetos, têm de apelar e valorizar a qualidade e a diferença, ou seja, as ideias, a criatividade e a ousadia. É isso que tentamos fazer. Na direção de Informação não há e nunca houve gabinetes fechados, nunca uma boa ideia deixou de fazer-se por falta de tempo para ser ouvida ou falta de oportunidade para ser apresentada pelos seus autores, sejam repórteres, realizadores, produtores, com pouca ou muita experiência. Trabalhamos numa empresa que vive do trabalho interdependente, de equipa. E que só marcará a diferença através das boas ideias, sejam elas individuais ou resultado de reuniões de trabalho, muitas vezes realizadas de forma espontânea no refeitório, esteja quem estiver na mesa àquela hora do almoço. É sobretudo dessa relação informal com sentido de responsabilidade profissional que nascem os melhores projetos. É por isso que costumo dizer que uma redação fechada sobre si própria, apática, conformada,



sem sentido de humor e vontade permanente de autocrítica, é uma redação morta, sem futuro. Quando uma redação se leva muito a sério e perde o sentido de autoavaliação permanente e de inconformismo perante erros e más decisões – isso é o sinal mais evidente de que baixou os braços, a pior manifestação de indiferença. A produção de conteúdos exige tecnologia, investimento, planeamento. Mas sem criatividade e ousadia seremos mais um entre iguais, não marcaremos a diferença, única forma de vencermos num mercado difícil e cada vez mais difícil. Ora, só num ambiente de grande liberdade, sentido de justiça e de responsabilidade individual e coletiva, sem barreiras que impeçam a comunicação e a autocrítica, será possível incentivar a criatividade, o trabalho de equipa e produzir projetos amadidos e ousados.

#### Enquanto líder, como é que contribui para uma boa gestão do stress na redação de informação da SIC?

O jornalismo é de facto uma profissão muito exigente a todos os níveis. Mas também é isso que faz do jornalismo uma profissão diferente, tão exigente quanto gratificante. O stress e o inconformismo de que já falámos são naturais ao meio, são o oxigénio de uma redação. O stress, as vitórias e as derrotas, as tristezas e as alegrias são afinal o melhor sinal de vida, de empenho, de amor à camisola, de responsabilidade, de integração na equipa e na empresa. Num dia de trabalho vivem-se todos esses momentos e sentimentos. Há lugar a alguma quietude e há momentos de grande agitação, nervos e até de gritos. A notícia importante que chega a cinco minutos do fim do jornal...

### Francisco Pedro Balsemão, DRH Grupo Impresa “ESTAMOS CONSTANTEMENTE EM CONTACTO COM A DIREÇÃO DE INFORMAÇÃO”

“A Direção de Recursos Humanos está constantemente em contacto com a Direção de Informação. Existe um relacionamento aberto e saudável a todos os níveis. Os temas são abordados via e-mail ou telefone, tratando-se de questões pontuais, ou através de reuniões. Há uma preocupação comum relativamente ao desenvolvimento dos trabalhadores da redação e em delinear estratégias para manter e reforçar a sua motivação. Para isso, a DRH precisa de ter um conhecimento profundo das pessoas que trabalham na área da Informação e das suas prioridades, desafios e planos a curto e longo prazo. Daí a necessidade de estabelecer canais de comunicação eficazes e cultivar relações francas e estáveis com a respetiva Direção, tal como se faz com as restantes áreas funcionais da Impresa.”

Cinco minutos para fazer a história do dia, porque se não for feita em cinco minutos já não entra e deixará de ter qualquer importância... Ninguém pode baixar os braços perante um desafio importante como é esse de dar bem e depressa uma notícia de última hora. Quem não estiver disposto ou não tiver capacidade para dar resposta eficaz a esse tipo de exigências, cada vez maiores devido à necessidade de alimentar as diferentes plataformas (SIC, SIC Notícias, no cabo e na Internet) não morrerá de stress numa redação, morrerá certamente de tédio numa repartição... E dificilmente conhecerá o sabor da pequena vitória que é conseguir fazer coisas nos limites. Saber como se faz é a melhor forma de não pedir o impossível. Quem tem mais experiência de trabalho no terreno e na vida tomará certamente melhores decisões do que quem já nasceu chefe e nunca fez uma reportagem. Quem conhece o terreno decide melhor e sabe avaliar melhor o trabalho da equipa. Sabe valorizar o esforço e relativizar o erro. Quem já fez sabe como é sofrer para fazer e o prazer que dá conseguir uma

boa história, uma notícia importante que abra o jornal... Perceber isso é meio caminho para perceber o estado de alma da equipa, quando vencemos e, sobretudo, quando falhamos. Devemos colocar-nos sempre no lugar do outro, partilhando e reconhecendo o esforço – será talvez essa a melhor forma de gerir, sobretudo em momentos difíceis e de grande stress. O que nem sempre é fácil.

#### Já agora, como é que se lida com a pressão das audiências? Gosta de fazer passar essa pressão para as suas equipas, ou prefere, enquanto líder, que esteja focada em si?

Lido bem. A ponto de o meu dia só começar verdadeiramente depois de lidos os resultados do trabalho de véspera. Aprendemos sempre qualquer coisa quando temos surpresas nos resultados. Estamos sempre a aprender com os telespectadores, que têm sempre razão. Mas sim, considero muito importante que os resultados sejam vividos e sentidos por toda a equipa, do diretor ao estagiário. As audiências refletem a forma como os públicos viram ou não quiseram ver o nosso trabalho. \_\_\_\_\_P

design & forma

Recrutamento  
Formação | Consultoria  
Trabalho Temporário  
Outsourcing | Incentivos  
Coaching

www.egor.pt

apcer  
Net

Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria

**egor**  
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Paixão  
pelas  
pessoas

RH  
2013  
TOP PERFORMERS

Outsourcing  
Trabalho Temporário  
Recrutamento e Seleção  
Formação

← Backspace

# Especial RH



**Recrutamento  
e Seleção**



Shift

# Sabe o que o LinkedIn pode fazer por si?

A rede LinkedIn é hoje o décimo sítio da internet mais visitado por mês à escala mundial e atingiu recentemente a cifra dos 250 milhões de utilizadores mundiais e mais de 3 milhões de empresas registadas. Portugal ultrapassou já o 1,5 milhões de utilizadores e um registo de empresas que já ultrapassa a barreira das 10 000.

por: **Pedro Caramez**

O LinkedIn é, indubitavelmente, a rede profissional de maior expressão a nível mundial e que desde 2003 revolucionou a forma como as pessoas e as empresas se relacionam e interagem. Esta rede introduziu também profundas alterações aos processos de recrutamento e seleção de talento. O utilizador português do LinkedIn é maioritariamente do sexo masculino (52%), apresenta o maior número de utilizadores na faixa etária dos 25-34 anos com funções mais relevantes na área da

educação, administração e engenharia. De acordo com o próprio LinkedIn, o utilizador médio (média de 44,2 anos de idade) está na plataforma cerca de 17 minutos por mês (prende-se naturalmente com a objetividade das ações no LinkedIn e menos voyeurismo), mais de 35% dos utilizadores mundiais acede à rede todos os dias (27% acede através de dispositivo móvel) e 39% já possuem contas avançadas com custos.

Durante os primeiros anos desta rede, os objetivos dos utilizadores prendiam-se com as questões do

emprego. Atualmente, a rede tem sido importante para outros propósitos: o desenvolvimento das relações profissionais, a criação de marca pessoal e a procura e seleção de talento. Em relação à área de emprego, a rede apresenta números impressionante: mais de 300 000 ofertas de emprego surgem mensalmente na página oficial de emprego.

Em Portugal, as ofertas já chegam às 200! Convém destacar que as possibilidades de divulgação de ofertas de emprego no LinkedIn é variada e apresentamos 5+1 opções:



**A MELHOR OFERTA FORMATIVA NA REGIÃO NORTE**

MARKETING E PUBLICIDADE | CONTABILIDADE E FISCALIDADE | TURISMO E LAZER | PROTECÇÃO DO AMBIENTE | CIÊNCIAS INFORMÁTICAS | COMÉRCIO  
| SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO | SAÚDE

Mais Informações  
[geral@turisforma.pt](mailto:geral@turisforma.pt)  
[www.turisforma.pt](http://www.turisforma.pt)

Certificada por:




Co-financiado por:











### A saber:

Pedro Caraméz é consultor de *Marketing Digital* com foco específico na rede LinkedIn (com intervenções em Portugal e Brasil). Desenvolve programas de formação e consultoria sobre recrutamento e seleção através do LinkedIn, entre outros. Professor convidado em

diversas pós-graduações sobre *Marketing Digital & Redes Sociais*.

É autor dos livros "*LinkedIn - como rentabilizar a sua presença online*" e "*Como Ter Sucesso no LinkedIn*". Neste último livro, que se apresenta como um importante instrumento informativo e formativo, mostra-nos as principais funcionalidades e os comportamentos a adotar, através de muitas dicas rápidas e práticas. O livro destina-se a todos os utilizadores (individuais ou corporativos) do LinkedIn, Diretores e profissionais de *Marketing*, de Comunicação e de Recursos Humanos, Empreendedores – Profissionais de todas as áreas à procura de oportunidades de trabalho.

- na página oficial de emprego no LinkedIn com custos de publicação (maior visibilidade juntos dos candidatos);

• na página da empresa no LinkedIn (opção com custos na criação de página específica de gestão de carreiras ou sem custos no mural da página corporativa);

• nas novas páginas universitárias (opção sem custos e de elevada visibilidade juntos da comunidade de *alumni*);

• nos grupos LinkedIn (opção sem custos e uma das mais populares técnicas) - quase 2 milhões de grupos;

• e, finalmente, na página do profissional/ais de recrutamento (sem custos mas confinada à rede de contactos do recrutador).

A opção adicional prende-se com a procura ativa de candidatos que será maior em relação às ofertas apresentadas no LinkedIn. A panóplia de opções de pesquisa avançada ao serviço dos utilizadores é

## Durante os primeiros anos desta rede, os objetivos dos utilizadores prendiam-se com as questões do emprego. Atualmente, a rede tem sido importante para outros propósitos: o desenvolvimento das relações profissionais, a criação de marca pessoal e a procura e seleção de talento

grande (8 opções de pesquisa gratuita mais 7 opções para utilizadores de contas avançadas). Números incríveis dão conta de que em 2013 o número de pesquisas (pessoas e empresas) realizadas no LinkedIn ultrapassará os 10 mil milhões!

De acordo com alguns estudos mundiais, 97% dos profissionais de recursos humanos e das áreas do recrutamento e seleção estão no LinkedIn, sendo que 89% já usaram a rede para preencher uma posição. Ainda de acordo com o mesmo estudo, 10% de todas as ofertas de emprego mundiais estarão a ser publicadas em redes sociais (maioritariamente LinkedIn). Quase 50% dos recrutadores estão a publicar as ofertas unicamente no LinkedIn.

As empresas e os recrutadores portugueses têm acompanhado a tendência crescente de utilização da rede para as atividades de prospeção de candidatos que hoje não se confina à realidade nacional. O candidato pode estar em qualquer parte do mundo! As competências digitais de um recrutador são hoje essenciais para garantir qualidade e eficiência no processo de recrutamento.

### Dicas para encontrarem o melhor talento no LinkedIn

Para um recrutador, tempo é dinheiro e um recrutador forte deve saber onde encontrar as suas fontes no LinkedIn.

A primeira fonte de contactos é a própria rede do recrutador! Os utilizadores associados a estas atividades de recrutamento devem desenvolver uma boa rede de contactos para servir de ponto de partida à procura de candidatos passivos no LinkedIn. Os candidatos ativos vão contactar diretamente os recrutadores!

O desenvolvimento da sua rede de contactos vai depender de vários

fatores:

- Perfil LinkedIn completo.
- Título Profissional deverá conter as PALAVRAS da sua atividade (Recrutador, *Headhunter*, caça-talentos, seleção, *executive search*, etc.
- Os sumários e as suas funções devem apresentar boa riqueza de palavras para que possam ter maior probabilidade de serem encontrados por potenciais candidatos. Quanto mais valiosa for a sua rede de contactos, melhor será a sua atividade de recrutamento!
- Partilha da sua atividade de recrutamento através do *status*. Procure atualizar com frequência, solicitando as suas necessidades. Não diga: Estou a recrutar... é insuficiente!
- Recomendações – importantes para reforçar a sua atividade junto da rede de contactos. Se procura candidatos, eles também procuram boas referências de quem recruta.

### Grupos LinkedIn

A participação em grupos LinkedIn é fundamental para se associar às comunidades especializadas de utilizadores. Para além dos grupos dedicados às áreas de especialidade, procure também ligar-se a grupos de grande volume de membros, com relevância geográfica. Em cada grupo, pode também efetuar pesquisas avançadas dos respetivos membros e comunicar com os utilizadores sem custos.

### Formas de contacto com candidatos

- InMail (opção com custos para utilizadores com conta gratuita);
- Contactos através da sua rede quando o potencial candidato seja um contato de 2º ou 3º grau;
- Contactos através dos grupos (se os candidatos permitirem essa funcionalidade);
- Informação de contacto que pode constar no perfil do candidato. \_\_\_\_\_

# Ter emprego mesmo sem estar à procura dele

por: **Catarina Guerra Barosa**

Os números não enganam e Richard também não tem grandes dúvidas, “O LinkedIn é a maior rede social profissional *online* do mundo e tem uma participação crescente em Portugal, o que reflete o seu crescimento em toda a Europa, onde 57 milhões de profissionais já aderiram. Os profissionais ligam-se ao LinkedIn a um ritmo de dois novos membros por segundo para estabelecer a sua identificação profissional *on-line*, estar ligado à sua rede de contatos confiáveis e ter acesso a *insights* de negócios e outras informações.” Este crescimento permite agora, a quem recruta e a quem precisa de emprego, dispor de ferramentas eficazes

## Links Úteis

Informações sobre as opções para os recrutadores no seguinte site:

<http://business.linkedin.com/talent-solutions>

Outras opções de recrutamento disponíveis no LinkedIn são:

que vieram alterar a realidade dos recrutamentos, “O LinkedIn mudou a forma como as empresas estão a recrutar. Mais de 20 000 empresas em todo o mundo usam o LinkedIn Talent Solutions que oferece às empresas a ajuda necessária para des-

cobrir e contratar talentos através da rede.” Richard acrescenta ainda que “a maioria dos profissionais não está ativamente à procura da sua próxima oportunidade de carreira – são os candidatos passivos – estes não estão presentes em canais de recrutamento tradicionais, como anúncios de emprego”. Para este tipo de profissionais que não procuram, o “LinkedIn dá aos recrutadores acesso a todos os profissionais.” Incluindo os ditos passivos. O Diretor de Comunicação do LinkedIn conclui que “ter um perfil no LinkedIn, completo e ativo, pode significar a possibilidade de conseguir o emprego de sonhos, encontrando-o mesmo sem estar à procura dele.” **\_\_\_\_\_P**

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](http://www.letstalkgroup.com)



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

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



let'stalkgroup

Mastering People Development

# Empresas de recrutamento & seleção *versus* redes sociais

Sabendo que a tecnologia avança quase avassaladoramente em todos os domínios da gestão, quisemos saber, junto de algumas empresas que trabalham processos de recrutamento & seleção, como estão a usar as redes sociais e qual a opinião que têm sobre elas.

## Opinião:

Hire & Trust

As redes sociais são um instrumento que cada vez é mais utilizado nos processos de recrutamento & seleção. Das redes sociais, destacamos o LinkedIn como mais relevante neste âmbito. O LinkedIn surge como um complemento às restantes metodologias que são utilizadas, sendo um auxiliar importante num processo de recrutamento & seleção.

No primeiro semestre, houve uma maior solicitação de processos de recrutamento & seleção, comparativamente com o mesmo período de 2012. No entanto, neste segundo semestre, essa tendência que ocorreu no primeiro semestre não se verifica, havendo algum abrandamento no mercado. As empresas ainda estão muito receosas do que vai ser a evolução da economia e, como tal, isso reflete-se num abrandamento no mercado de recrutamento & seleção.

Nuno Fraga, Consultor Hire & Trust



Pedro Rodrigues

recrutamento.

### Quais as que utilizam mais e porquê?

O LinkedIn assume uma maior importância neste plano. Pela quantidade e pelos perfis que normalmente recrutamos, pelo acesso a informação bastante completa e pela facilidade de interação com os seus participantes. No entanto, continuamos a recorrer a redes como o Xing ou o Facebook.

### As novas tecnologias têm contribuído para a melhoria da prestação do vosso serviço. Em que termos?

A sua mais-valia é inegável; proporcionam uma maior facilidade de contacto e acesso aos vários profissionais. Assim como a própria interação e troca de ideias que as novas tecnologias potenciam e que são fundamentais para o nosso sucesso.

### Utilizam as redes sociais para obter referências sobre os vossos candidatos?

Não. As nossas referências são obtidas através dos ex-empregadores.

### Existem desvantagens na utilização das redes sociais no âmbito dos processos de recrutamento e seleção?

Nunca o vemos como uma desvantagem, embora existam algumas limitações.

### O nosso País está finalmente a querer sair da crise, há mais solicitações de recrutamento?

Sim, temos sentido um aumento nas solicitações. Pelos projetos nacionais e essencialmente internacionais em que temos participado.

Pedro Rodrigues,  
Division Manager, Elevus

## Elevus

### Utilizam as redes sociais no âmbito dos vossos processos de recrutamento e seleção?

A preponderância das redes sociais nos dias de hoje não deve ser ignorada por nenhuma empresa. O recurso às redes sociais é uma etapa importante do nosso processo de

# Michael Page

## Utilizam as redes sociais no âmbito dos vossos processos de recrutamento e seleção?

Sim, são uma das ferramentas que utilizamos nos processos de R&S.

## Quais as que utilizam mais e porquê?

LinkedIn e Facebook. O LinkedIn é uma ótima forma de contactar candidatos dos quais ainda não dispomos de contactos e contém, por norma, um pequeno resumo da experiência profissional. Ambos permitem analisar alguns traços que consideramos fundamentais num processo de avaliação, assim como detetar algumas *red flags*.

## As novas tecnologias têm contribuído para a melhoria da prestação do vosso serviço. Em que termos?

Permitem-nos atuar de forma mais célere e direcionada, assim como obter um leque maior de informação sobre cada candidato.

## Utilizam as redes sociais para obter referências sobre os vossos candidatos?

Não, as referências nestas redes sociais são sempre abonatórias, pelo que apenas recorremos às referências que nós próprios levantamos junto de ex-empregadores.

## Existem desvantagens na

## utilização das redes sociais no âmbito dos processos de recrutamento e seleção?

São mais as vantagens que as desvantagens, mas nunca podemos ter a certeza sobre a veracidade do que está *online*. Nem sempre a informação está atualizada ou é feito um acompanhamento diário. Nada substitui um contacto direto.

## O nosso País está finalmente a querer sair da crise, há mais solicitações de recrutamento?

Sim. Registámos, no primeiro semestre deste ano, um aumento de solicitações de recrutamento de cerca de 20% face ao período homólogo. Nota-se também um aumento de confiança por parte das empresas, embora continuemos a registar um nível muito significativo de desemprego em funções indiferenciadas e transversais. As funções de maior procura continuam a ser vendas, *marketing digital & e-commerce*, engenharias, área jurídica e engenharia.

Nuno Troni, *Executive manager* da Michael Page Commercial & Marketing

# Stanton Chase

## Utilizam as redes sociais no âmbito dos vossos processos de recrutamento e seleção?

Sim. Nos dias que correm é impossível fugir às redes sociais em diversas



Nuno Troni

© Michael Page

áreas de atividade, nomeadamente no recrutamento.

## Quais as que utilizam mais e porquê?

Sendo a Stanton Chase uma empresa de *“retained executive search”* dedicada exclusivamente à pesquisa e seleção de executivos, usamos apenas o LinkedIn. O Startrack, que foi uma rede bastante interessante perdeu a atualidade e, consequentemente, deixou de ser interessante. Começam a existir redes sociais com carácter setorial, mas ainda não estão suficientemente divulgadas em Portugal para que justifiquem a sua utilização.

## As novas tecnologias têm contribuído para a melhoria da prestação do vosso serviço. Em que



**A aprendizagem é um percurso.  
Venha caminhar connosco!**

A Escola Europeia de Coaching é líder a treinar líderes. Formámos mais de 2.500 profissionais em todo o mundo e trabalhamos com mais de 200 empresas.

Através do coaching, uma disciplina extraordinariamente eficaz, impulsionamos pessoas e organizações a melhorar os seus resultados.

Invertemos a nossa experiência para capacitar pessoas que desejem exercer como coaches profissionais. Os nossos programas nutrem-se do exercício do coaching que realizamos no dia-a-dia.

Todos os nossos trabalhos estão construídos a partir da nossa experiência no exercício profissional do coaching em projectos empresariais.

www.escolacoaching.com  
Rua Braamcamp, 35 - 3º Esq.  
1200-082 Lisboa

**Opinião:**

Ray Human Capital

"Apesar da resistência inicial no uso das redes sociais, nos últimos anos verificou-se um aumento de candidatos que tem um perfil profissional *online*. Por estar totalmente direccionada para o mundo empresarial, o LinkedIn é a nossa rede social de eleição. O investimento nesta plataforma é reduzido, permite amplitude de utilização e acesso a informações complementares sobre o candidato (referências, grupos de interesse, etc.). Poderão contudo existir desvantagens como a passividade de muitos dos utilizadores, o que retira ao recrutador o controlo de algumas variáveis. As novas tecnologias agilizarão a nossa capacidade de resposta e aumentaram a proximidade com clientes e profissionais, embora nada substitua o contacto pessoal. O conhecimento não se esgota nas redes sociais."

Pedro Hipólito, Associate manager da RAY Human Capital

termos?

Sim, facilitam bastante o trabalho de pesquisa, embora não resolvam as restantes fases do processo de *executive search*: (i) Análise do perfil, que implica o conhecimento do negócio, da organização e da função. (ii) a definição do mercado alvo que implica o conhecimento profundo do negócio e do setor; (iii) o *assessment* dos candidatos que implica conhecimento das técnicas e credibilidade.

**Utilizam as redes sociais para obter referências sobre os vossos candidatos?**

Não.

**Existem desvantagens na utilização das redes sociais no âmbito dos processos de recrutamento e seleção?**

Sim, se não forem bem utilizadas, poderão originar situações pouco éticas.

O nosso País está finalmente



José Bancaleiro

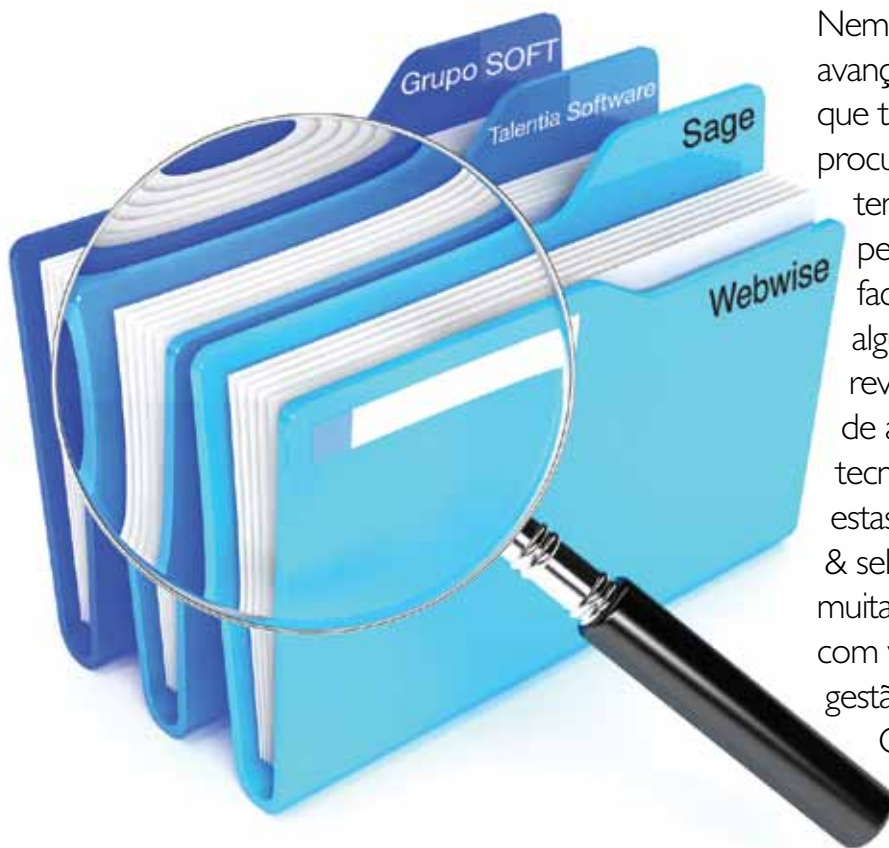
© Stanton Chase

**a querer sair da crise, há mais solicitações de recrutamento?**

A Stanton Chase tem sido sempre sólida, apresentando um crescente nível de trabalho. A minha percepção é que nos últimos meses existiu algum incremento no mercado.

José Bancaleiro, *Managing partner*, Stanton Chase

## Soluções tecnológicas para recrutamentos rápidos e eficazes



Nem só de redes sociais se fazem os avanços tecnológicos – as empresas que trabalham nestes domínios têm procurado, igualmente, acompanhar os tempos e oferecer aos gestores de pessoas os instrumentos que lhes facilitem a vida quando procuram alguém para as suas empresas. A revista *Pessoal* procurou saber, junto de algumas empresas ligadas às novas tecnologias de gestão, como tratam estas matérias do recrutamento & seleção. Ficámos a saber que muitas opções existem e todas elas com vantagens inequívocas para uma gestão eficiente de recursos humanos.

Conheça aqui as soluções da Webwise, da Sage, da Talentia Software e do Grupo SOFT



A Webwise tem a plataforma wise R&S. De acordo com Maria do Céu Ferreira, responsável de *Marketing* e Parcerias, “essa plataforma integra-se na oferta da empresa na área das soluções para gestão do capital humano e assenta numa bolsa de CVs segmentada e criteriosamente classificada, o que permite uma fácil triagem dos mais aptos para cada função.”

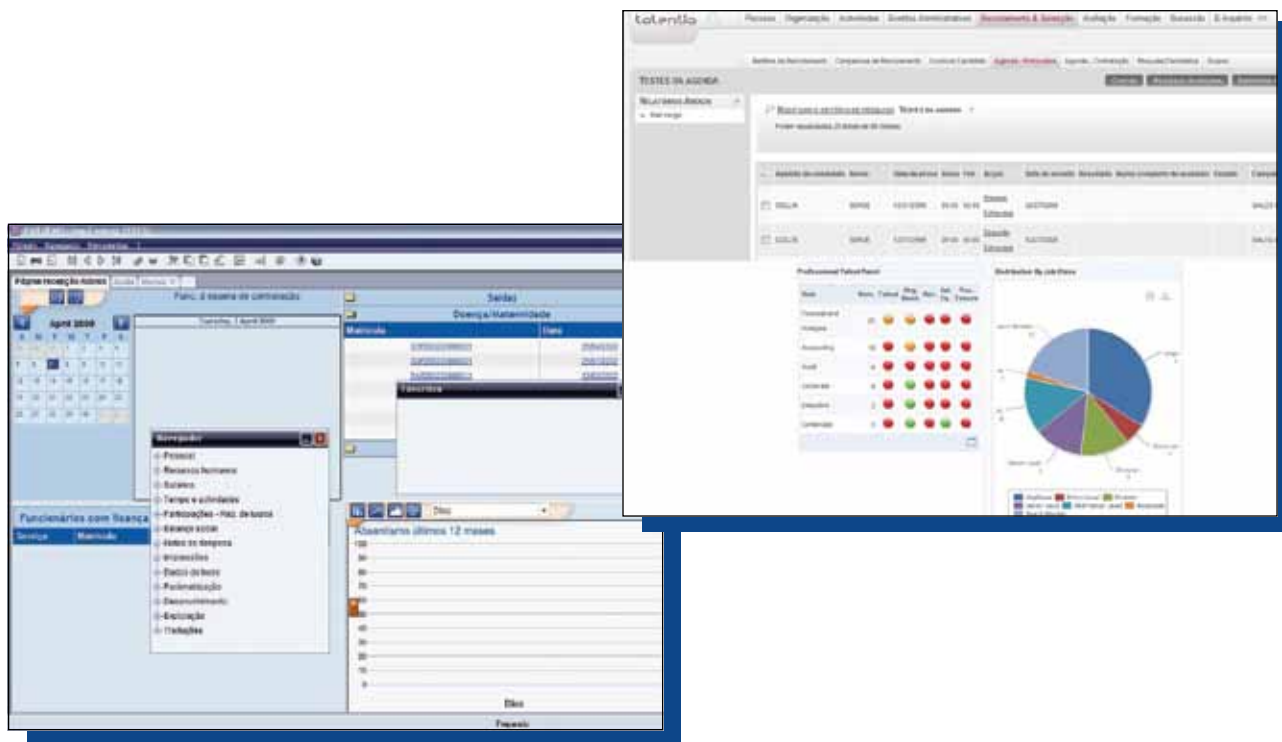
A plataforma referida é susceptível de integração “nomeadamente na ligação às redes sociais ou na inclusão dos cadastros dos candidatos no *payroll*. Um *interface* gráfico e intuitivo garante uma boa experiência de utilização, para candidatos e recrutadores”. O seu custo pode variar entre 500€/800€ no aluguer e 18 000€ na aquisição.

A empresa adianta ainda que “todas as empresas que efetuam os processos, quer entidades quer empresas de R&S, têm vantagens em adotar estas ferramentas facilitadoras, que funcionam como motores da inovação e



wiseRH - Dashboard de monitorização

The advertisement features the MindCoach logo and website (WWW.MINDCOACH.PT). It promotes an 'INTERNATIONAL CERTIFICATE IN: EVALUATING TRUTHFULNESS and CREDIBILITY - ETaC'. The course is described as 'A MINDCOACH É O ÚNICO LDC: LICENSED DELIVERY CENTRE AUTORIZADO DO PEI EM PORTUGAL' and is held from '24 a 27 OUTUBRO 2013, Hotel Riviera Carcavelos'. Trainers Aaron Garner and Joseph O'Connor are shown with their photos and an 'APPROVED PAUL EKMAN' seal. A word cloud contains the question 'Who do you think you are?'. Logos for 'LietoMe\*', 'PEI - PAUL EKMAN INTERNATIONAL', and 'EIA - EMOTIONAL INTELLIGENCE ACADEMY LTD' are also present. Contact information is provided at the bottom: 'TEL: +351 211 582 204 / EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT'.



À esquerda: Screenshot Solução Sage HRMX3; à direita: Talentia HCM - Recruiting

introdução de novas práticas, nomeadamente o recurso a mecânicas lúdicas e gamificadas para angariação de candidatos ou triagem de candidatos”. Outra das empresas consultadas, a Sage, referiu à *Pessoal* ter uma “solução de gestão de recursos humanos, o Sage HRM X3, que incorpora todos os componentes considerados essenciais para gestão de talento, tais como: o Recrutamento, Relatórios e análise da força de trabalho, Gestão do desempenho, Planeamento e estratégia de remuneração, Planeamento da força de trabalho, Gestão de competências e “onboarding”. Rui Nogueira, *Business Unit Manager* (MidMarket), adiantou que para a Sage “é fundamental a integração dos sistemas. E, portanto, a integração total com as nossas soluções de gestão (Sage HRM X3 e Sage ERP X3) é o fator mais preponderante deste grupo de aplicações destinado à gestão do talento.

A lista de funcionalidades é extensa e os benefícios acompanham essa característica. No entanto, em baixo descrevemos algumas funcionalidades-chave:

As nossas aplicações de recrutamento (incluindo e-recrutamento) foram projetadas para automatizar o processo de recrutamento através

de um melhor acompanhamento de candidatos, triagem e avaliação de competências, gestão e processamento de perfis e curriculum e identificação de talentos, dentro ou fora das características das organizações. Estas ferramentas incluem a criação e gestão de requisições de trabalho, identificação de candidatos adequados, coordenação e colaboração no âmbito dos processos de contratação, indicação de colaboradores apropriados para postos de trabalho, projetos ou equipas.

Na gestão do desempenho, as nossas aplicações foram projetadas para automatizar a agregação e distribuição de informação pertinente na ligação das funções e cargos com as missões e objetivos da organização. Mais especificamente, o sistema permite automatizar o processo de avaliação de desempenho através de mecanismos como a formação e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar constantemente e monitorizar o progresso de um colaborador individualmente, no trabalho em equipa e na sua unidade. As principais características incluem automação da avaliação de desempenho, avaliação e gestão de competências, definição de objetivos e respetivo acompanhamento,

rastreios, aprendizagem e administração da formação e execução de planos de sucessão.”

Em relação aos custos das soluções Sage, e uma vez que as soluções que a empresa disponibiliza são muito abrangentes “os custos de licenciamento da tecnologia e respetivos serviços de implementação variam imenso. Tudo dependerá do âmbito do projeto e do seu faseamento”. Contudo, adiantam que o seu posicionamento obriga a fazer uma segmentação do mercado e, por isso, “as soluções da Sage MM direcionam-se para empresas acima de 100 colaboradores”.

### Talentia Software

As soluções da Talentia Software combinam uma escolha completa de funcionalidades orientadas para a Gestão de Talento. Talentia HCM – Módulo Recrutamento é o módulo pensado para apoiar o recrutamento e seleção de talento. O objetivo é apoiar as empresas a recolher, gerir e responder ao volume cada vez maior de candidaturas. Os benefícios deste módulo são: facilidade de identificação do candidato ideal para cada vaga; processo de seleção: desde definição da vaga até à integração do candidato e redução

de 10% no tempo de contratação. Os custos variam em função do modelo pretendido: se licenciamento, se implementação em SaaS. As soluções desta empresa destinam-se a PME's e grandes empresas de qualquer setor de atividade. Atualmente, de acordo com Inês Vaz Pereira, Portugal *Manager Director*, "300 000 utilizadores colocam-nos em 11º lugar no *top 250* das empresas produtoras de *software*".

### Grupo SOFT

O Grupo SOFT tem também o módulo de Recrutamento que foi desenvolvido para planear/organizar/seguir/concluir processos de Recrutamento no âmbito da solução global de Gestão RH – GesvenGRH. De acordo com António Fontinha, Administrador, esta solução "tem uma base operacional de *Back Office* onde se definem as regras e os processos de Recrutamento, identificando características, operações e seu calen-



Gestão quotidiana dos processos de recrutamento – GesvenGRH (Grupo SOFT)

dário. A componente IntraNet permite registar os pedidos de mobilidade dos colaboradores. A componente *Internet* permite receber candidaturas externas. A parte operacional faz a gestão dos recursos necessários ao seguimento das fases de decisão, desde a abertura do processo de recrutamento até à admissão do candidato, e gere de

forma automatizada a comunicação por *mail/sms* com todos os envolvidos no processo, estrutura central, agentes e candidatos". Adiantando ainda que "estão já programadas futuras ligações a aplicações globais tipo LinkedIn, via respetivas APIs e qualquer empresa pode utilizar este módulo seja ou não utilizadora do GesvenGRH".

# JÁ SABE COMO POUPAR € 5.800? //



**blanes**  
gruposeines

Gestão de Recursos Humanos

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



**40 Colaboradores.**  
Formação Anual Obrigatória: C 56.88 (cada).  
Valor/h: C 1.63.  
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 20193.

**A sua empresa tem 40 colaboradores nesta situação?**

- Terá um custo de 8.077,20€!

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

## Rui Alegre, Presidente da Portuscale Cruises



“O mar será o espaço de desenvolvimento do Mundo”

O paquete Funchal é um ícone da marinha mercante portuguesa. Colocámos algumas questões ao armador Rui Alegre, responsável por esta nova vida do navio e presidente da Portuscale Cruises, que adquiriu, em fevereiro deste ano, não apenas o Funchal, mas os outros três navios clássicos: Azores, Porto e Lisboa. Os quatro navios implicam um investimento de 20 milhões de euros na sua recuperação.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

**N**um tempo de recessão económica, por que razão decidiu criar a Portuscale Cruises?

A crise e as recessões não são mais do que o início de novos ciclos. É a partir destes estágios que se criam e desenvolvem novos paradigmas.

**Qual a missão da Portuscale Cruises?**

Ser uma empresa de cruzeiros de navios clássicos, com personalidade, com muito respeito pela cultura de cada mercado e tendo como principais valores a verdade e respeito pelos seus *stakeholders*.

**Não acha um paradoxo a Portuscale Cruises ser a única**

**“Das coisas que mais alegria me poderia trazer seria, daqui a poucos anos haver, mais uma, duas ou três empresas portuguesas de cruzeiros a navegar pelo mundo”**

**empresa nacional de cruzeiros num País com uma história marítima tão grande?**

Acho. Fico triste e tento não olhar para trás... pois não tem qualquer sentido! Das coisas que mais alegria me poderia trazer seria, daqui a poucos anos, haver mais uma, duas ou três empresas portuguesas de cruzeiros a navegar pelo mundo.

**Qual a estratégia de mercado da Portuscale Cruises?**

Adaptar-se à cultura de cada mercado, criando um produto e serviço dentro dos nossos navios para que os clientes se sintam em casa.

**O que é que a Portuscale Cruises pretende apresentar de diferenciador ao mercado?**

Conforto de “casa”. Uma identidade no serviço. Portugal estar sempre na frente dos nossos clientes. Os nossos *decks* exteriores são inigualáveis.

**Qual é o mercado da sua empresa?**  
Europa numa primeira fase.

**Os clientes internacionais são**

## Paquete Funchal



Datado de 1961, o navio Funchal detém uma forte componente histórica e simbólica para o nosso país. Em 2013 passou por uma completa reformulação tendo sido quase integralmente reconstruído, renascendo como um navio de 5 estrelas. Como embaixador da Portuscale Cruises, em agosto deste ano, o navio Funchal teve direito a uma inauguração com muita “pompa e circunstância”. Para além da presença de vários convidados, contou com um recheado programa: iniciou pelo hastear da bandeira nacional, seguido da atuação de Inês Santos, Carlos Guilherme e Carlos do Carmo, a tradicional bênção, placa inaugural descerrada pelo primeiro-ministro Pedro Passos Coelho, lançamento do livro “*Ser do Mar*” e a culminar um fogo de artifício digno de um navio com mais de 50 anos, que iniciou um novo ciclo da sua história.

## **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/xrprh](http://www.escritadigital.pt/xrprh)

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

escrita digital



### Alguns números da reconstrução do Pacote Funchal

- + de 300 quilómetros de cablagens elétricas;
- + de 3 quilómetros de tubagens e canalizações;
- + de 500 toneladas de aço substituído;
- + de 15 000 m<sup>2</sup> de tetos e alcatifas.

#### uma prioridade?

Representarão mais de 95% da nossa atividade.

#### Em sua opinião, dentro do turismo, quais são as grandes mais-valias do subsector dos cruzeiros?

Um só quarto, um só transporte, vários destinos com todos os serviços a bordo.

#### Acha que Portugal já é uma referência, a nível internacional, no setor dos cruzeiros?

Infelizmente não.

#### Em sua opinião, o que é que ainda falta fazer para o nosso País se tornar

#### efetivamente uma referência? Lisboa é reiteradamente apontada como uma cidade com grande potencial de rotas internacionais de cruzeiros...

Ser apontada como uma cidade com grande potencial na rota de cruzeiros não é ser uma referência. Acho que Lisboa tem tudo para ser uma cidade onde os turistas gostam de estar.

#### O turismo português é unanimemente considerado uma área com enorme potencial de crescimento. Em sua opinião, o que é que falta melhorar no turismo nacional?

Deixar os empreendedores trabalhar... Não esperar anos para ter

o que quer que seja. Simplificar os processos e custos de contexto das pequenas empresas. A promoção nacional já deu bons passos nos últimos anos mas é necessário intensificar. Portugal a uma só voz.

#### Quais as direções que o turismo nacional deve seguir?

As direções estão bem definidas. O que falta é atuar e implementar. Temos sol e praia, golfe, património e cultura, história, religião e gastronomia. Temos tudo. É só deixar os agentes económicos trabalharem, simplificar e comunicar a uma só voz.

#### Pessoalmente, imagino que seja para si um desafio extremamente aliciante estar a iniciar uma empresa de raiz?

Criar é único, é quase uma dádiva. É muito gratificante fazer pessoas felizes.

#### O Rui Alegre sente-se um novo "explorador"? Uma espécie de Infante D. Henrique dos tempos modernos?

Não o conheci! Mas o Rui será sem-

pre o Rui. Simples, empreendedor, “amanhã tem de ser mais com menos” e sempre a lutar pelo que falta fazer.

### Como é que imagina a Portuscale Cruises daqui a 10 anos?

Uma empresa média, respeitada na indústria e reconhecida como um operador sólido e sustentável no mercado dos cruzeiros. Uma empresa de referência nos cruzeiros clássicos.

### Quantos trabalhadores tem, atualmente, a Portuscale Cruises?

Seremos cerca de 500. Hoje já somos 300.

### Qual o perfil típico do trabalhador da Portuscale Cruises?

Comprometido com a sua própria ambição de todos os dias ser melhor que dia anterior.

### Como é que a sua empresa faz a gestão dos recursos humanos?

É difícil de explicar. É gratificante mas muito intenso. Fazemos a gestão dos recursos humanos diretamente. Escolhemos e gerimos um a um.

Falemos um pouco do mar... Em seu entender, como é que Portugal pode explorar mais as potencialidades do mar? Fala-se muito do mar mas ações e projetos concretos como o seu escasseiam...

Pois... Este é o problema de Portugal. Fala-se, mas...

### De onde é que nasceu o seu gosto pelo mar?

Já vem de muito longe. Sempre adorei navegar e estar no mar. Uma vez o meu filho com 3 ou 4 anos dizia-me “Papá, tem tanto espaço!”

Acredito no valor, na paz que transmite. E será o espaço de desenvolvimento do Mundo. Em terra é demasiado fácil fazer asneiras e tem muito trânsito! \_\_\_\_\_P



## 30 ANOS DE DEDICAÇÃO E FORMAÇÃO

Em 1983, a Profiforma entrou no mercado com a certeza de que a formação profissional era essencial ao desenvolvimento humano e profissional.

Em 30 anos formámos milhares de pessoas, de norte a sul do país, enriquecendo as suas vidas e as nossas.

Tudo isto faz parte da nossa História. Orgulhamo-nos dela porque sempre teve como matriz principal a aposta na inovação, a confiança nas pessoas e a certeza de que somos capazes de criar oportunidades, fazer mais e melhor.

Agradecemos a todos os que fazem ou já fizeram parte deste caminho! O sucesso mantém-nos juntos: Direcção, Colaboradores, Clientes e Parceiros.



www.profiforma.pt

Beatriz Perez, Diretora de RH da Microsoft Portugal

“Quero estar mais perto dos nossos clientes”





Beatriz Perez é, desde o início de 2012, DRH da Microsoft Portugal. Com mais de 13 anos de experiência profissional nesta área, assumiu ao longo da sua carreira a coordenação de projetos de relevo na área de RH em diferentes países, de entre os quais se destacam Espanha, Portugal, Turquia, Grécia e Reino Unido.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **DeF**

**V**ivemos um tempo de "grandes mudanças" ao nível da gestão das pessoas... Em sua opinião, os departamentos de recursos humanos estão a ganhar protagonismo ou, pelo contrário, estão a perder?

Os desafios que as organizações hoje vivem são muito exigentes e em muitos casos observamos processos de intensa transformação. Os profes-

sionais de recursos humanos têm um papel fundamental a ajudar a organização a identificar as competências e formas de trabalho, bem como os perfis que suportarão o sucesso no novo contexto. Por outro lado, têm também um papel importante de *coaching* dos seus colaboradores durante o processo de mudança.

**No seu entender, em que aspectos**

**podem os departamentos de recursos humanos fazer a diferença?**

A nossa principal responsabilidade é contribuir de forma ativa e proativa para o desenvolvimento organizacional e de novas competências necessárias para o sucesso num novo contexto.

**Tem mais de 12 anos de experiência na área RH. Fale-**



**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.

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

**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)

## Outside

**É pontual? Qual é para si a importância da pontualidade?**

Tento ao máximo ser pontual, no meio de uma agenda frenética. Mas, mais do que a pontualidade, valorizo a capacidade de entrega e de resposta aos compromissos assumidos.

**Quanto tempo demora a responder a um e-mail?**

Depende da importância e da urgência. Numa caixa com mais de 100 e-mails por dia, a capacidade de priorização é chave.

**Acha que sabe dizer “não” quando este é apropriado?**

Sim.

**Considera que estabelece equilíbrio entre as diferentes áreas da vida (lazer, família, trabalho)?**

É uma área em desenvolvimento...

**“Os profissionais de recursos humanos têm um papel fundamental a ajudar a organização a identificar as competências e formas de trabalho, bem como os perfis que suportarão o sucesso no novo contexto”**

**-nos um pouco do seu percurso profissional até chegar à Microsoft.**

Sou licenciada em Sociologia mas desenvolvi sempre a minha carreira na área dos RH. Comecei na Cisco Systems em 2000, onde desempenhei várias funções até 2005, com responsabilidade por diferentes subsidiárias: Espanha, Portugal, Grécia e Turquia. Em 2005 vim para Portugal e abracei a direção de RH do Banco Primus, projeto interessantíssimo na medida em que era uma *start up* numa indústria que desconhecia. No final de 2007 vim para a Microsoft Portugal, começando com uma função de gestão de RH e com foco especial nas áreas de recrutamento e desenvolvimento, ao mesmo tempo que apoiava várias áreas de negócio. Em janeiro de 2012 assumi a direção de RH da subsidiária.

**Como referiu, integrou o departamento RH da Microsoft em 2007... Qual foi o sentimento de integrar uma empresa que é tida como referência no tocante às suas boas práticas RH?**

Sem dúvida, um sentimento de grande responsabilidade, orgulho e satisfação por ter abraçado uma companhia que detém uma agenda de *people* sofisticada, madura e totalmente ligada ao negócio.

**Podemos falar numa “filosofia de gestão de pessoas Microsoft”?**

Sim, é uma cultura de gestão com uma grande orientação para resultados. Ou seja, em que cada colaborador tem as ferramentas e informação necessárias para perceber ao pormenor quais os seus compromissos, objetivos individuais e como os mesmos contribuem para o cumprimento dos objetivos da organização como um todo, sempre

com acompanhamento dos *managers* que ajudam a superar os desafios do caminho. É uma cultura que favorece a transparência na comunicação interna, as iniciativas de alinhamento entre as equipas, por vezes virtuais, mas que trabalham em colaboração perante um objetivo comum. É uma organização em fase de transformação, que oferece uma variedade de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, que ultrapassa as fronteiras nacionais. E, na dúvida, o cliente está sempre primeiro.


**E qual é o contributo que pretende aportar para a filosofia de gestão de pessoas da Microsoft? Isto é, qual é a marca que pretende deixar na filosofia de gestão de pessoas da Microsoft?**

A minha marca estará sempre ligada à transformação que a própria Microsoft está a sofrer, de mudança para uma era de *devices and services*. Esta transformação passa por novas funções e competências e, sobretudo, novas formas de trabalhar de modo a estar mais próximo do cliente (consumidor ou empresarial) e assim satisfazer cada vez melhor as suas necessidades de negócio. Passa também por atrair talentos com maior diversidade de experiências, perspetivas e idades. Eu própria quero estar mais perto dos nossos clientes.

**Tem uma carreira internacional relevante. Em que país gostou mais de trabalhar?**

Até agora tive a sorte de tirar coisas boas de todos os países onde trabalhei, e muito porque tanto as organizações como os profissionais com quem, em cada altura, trabalhei foram sempre excecionais. A verdade é que em Portugal, onde vivo e trabalho há oito anos, encontrei um excelente equilíbrio entre os desafios profissionais e a minha vida pessoal.

**Quantas pessoas trabalham na Microsoft em Portugal e o que espera de cada uma dessas pessoas?**

Cerca de 280... Ética, competência e um enorme compromisso para juntos construirmos uma Microsoft que entende os clientes e os faz inovar, e na qual todos se sentem orgulhosos de trabalhar. 



*Invista em duas das certificações mais requisitadas no mercado das TI.*

FORMAÇÃO CERTIFICADA  
**GESTÃO DE PROJETOS**






<p><b>PMP® - Project Management Professional®</b></p> <p>Duração   35 horas</p> <p><b>Lisboa</b> Laboral   21 a 25 Outubro</p> <p><b>Porto</b> Laboral   2 a 11 Dezembro</p> <p><b>Lisboa e Porto</b> Pós-laboral   4 a 25 de Novembro</p>	<p><b>PRINCE2 Practitioner</b></p> <p>Duração   14 horas</p> <p><b>Lisboa e Porto</b> Laboral   4 a 5 de Novembro</p>
<p>Inclui acesso ao simulador de exame durante 120 dias. *Estas ações de formação garantem os 35 PDU's necessários à candidatura ao exame de certificação PMP.</p>	

FORMAÇÃO CERTIFICADA  
**GESTÃO DE SERVIÇOS TI**






<p><b>ITIL 2011 Foundations with Case study</b></p> <p>Duração   21 horas</p> <p><b>Lisboa e Porto</b> Laboral   14 a 16 Outubro Pós-laboral   18 a 25 Novembro</p>	<p><b>Cobit 5 Foundation</b></p> <p>Duração   21 horas</p> <p><b>Lisboa e Porto</b> Laboral   28 Outubro a 4 Novembro</p>
Inclui voucher de exame de certificação	Inclui voucher de exame de certificação

**Informações e Inscrições:** [www.rumos.pt/formacao](http://www.rumos.pt/formacao) | [formacao@rumos.pt](mailto:formacao@rumos.pt)  
Lisboa\_tel. 21 782 41 00 Porto\_tel. 22 200 65 51



















**Grupo Rumos**

# Supervisão de *coaching*

por: **Maggie João**, *Executive & life coach*

**N**uma profissão ainda não totalmente regulamentada, torna-se fundamental supervisionar a forma como o *coaching* é feito, por forma a proteger o público em geral e a reputação e imagem da profissão em particular.

O profissional de *coaching* que se qualificou e certificou através de uma escola de formação necessita, em muitos casos, de esclarecer dúvidas não só relativas às sessões de *coaching* que dá, como também, mais genericamente, sobre a sua prática, as suas escolhas, entre outras. É na supervisão que pode esclarecê-las, pode colocar questões, saber opiniões e receber uma orientação de desenvolvimento profissional, não apenas focado nas suas competências de *coaching*, como também na ética e conduta profissional e nas melhores práticas a aplicar.

## Uma sessão de supervisão de *coaching* difere de uma sessão de *coaching*, principalmente no facto de o supervisor poder emitir a sua opinião sobre as dúvidas que o *coach* traz

O supervisor é, claramente, um *coach* com mais experiência que deve ser certificado para supervisionar. A função do supervisor é de escutar e perceber padrões de atuação, desenvolver competências de *coaching* do supervisionado, aperfeiçoar as práticas de *coaching* deste, verificar que todas as questões de ética e profissionalismo são seguidas, entre outras.

Uma sessão de supervisão de *coaching* difere de uma sessão de *coaching*, principalmente no facto de o supervisor

poder emitir a sua opinião sobre as dúvidas que o *coach* traz, partilhar experiências passadas e chamar a atenção sobre questões de ética profissional e melhores práticas de *coaching*.

As sessões de supervisão podem ser individuais ou em grupo (não mais de seis pessoas), presenciais ou por telefone, sendo que uma sessão em grupo provavelmente será mais em conta (a nível monetário) do que uma sessão individual. Embora não tenha toda a atenção do supervisor para si e para a sua questão, tirará proveito em compreender as dúvidas dos restantes membros do grupo, as suas opiniões e ensinamentos.

À semelhança de outras práticas, como é o caso da psicoterapia e da análise de grupo, a supervisão de *coaching* é uma realidade cada vez mais enraizada em países mais avançados nestas matérias como é o caso do Reino Unido e dos Estados Unidos, onde já existem programas de acreditação e credenciação de supervisores. Em Portugal, a supervisão de *coaching* começa agora a dar os primeiros passos. As certificações de supervisão ainda não estão disponíveis no nosso País, sendo que por enquanto terá de se deslocar ao estrangeiro para se qualificar como supervisor.

É importante também distinguir supervisão de *peer coaching*, que é basicamente *coaching* feito a colegas e pares. A grande diferença incide no estudo que o supervisor certificado fez no âmbito dos modelos de supervisão e estudo da ética profissional, para além das várias competências de *coaching*. A supervisão contextualiza-se apenas no âmbito profissional, enquanto o *peer coaching* pode também abarcar o contexto pessoal da pessoa que recebe o *peer coaching*.

Se está interessado em supervisão de *coaching* inquiria sobre as qualificações, metodologias e modelos do executante. É sempre bom esclarecer as suas dúvidas e estudar a oferta antes de decidir-se. **■**



© DR

# Abordagem mais analítica às práticas de gestão

por: **Margarida Szmyd**, DRH e **Ana Marques**, *Internship Project Management*, Prisma

**T**alvez não seja sensato começar este artigo com um lugar-comum, mas como contornar a verdade? “Vivemos num mundo em constante mudança”.

As transformações, cada vez mais profundas, revolucionam todas as estruturas organizacionais, familiares, sociais, e, claro, empresariais. “Revoluções” que acontecem a um ritmo acelerado, e que, para as empresas, questionam frequentemente a flexibilidade das competências dos seus RH. Naturalmente que este cenário tem implicações diretas na gestão do capital humano. O objetivo passa sempre por descobrir, atingir e subir, os patamares de eficiência das pessoas. Longe vão pois os tempos em que a DRH poderia ser desempenhada sem o recurso a método, processos, disciplina e avaliação de retorno/impacto. É precisamente nesta questão que a DRH pode ir recolher boas práticas à gestão de projetos, ajustando-as naturalmente ao seu meio ambiente e mitigando, na medida do possível, a quantidade de imponderáveis.

Um estudo do Project Management Institute, PMI<sup>®(1)</sup>, sugere três grandes impulsionadores numa abordagem mais analítica às práticas de gestão: o abrandamento da economia à escala global, com a correspondente necessidade de constante observação do mercado e o reforço da capacidade de inovar.

O mesmo estudo resume as áreas críticas para o sucesso das empresas, nestes tempos, encabeçando-as com a “necessidade de renovar continuamente o enfoque na gestão do talento”. Refere ainda a criticidade da boa gestão económica e orçamental, com a necessidade dos executivos em verem a “floresta” e já não a “árvore”. Podem, portanto, os profissionais de



RH ficar alheios à gestão de projetos? Acreditamos que já não.

Eles e elas são a um tempo diretores de projetos intrínsecos de RH (exemplos disso são: recrutamento em grande escala, reestruturação de um departamento, implementação de um sistema de avaliação de desempenho ou de remunerações, um projeto de responsabilidade social ou um programa de tutoria, planeamento e gestão de formação, sistemas de benefícios sociais ou mudanças organizacionais), mas também membros de equipas de projeto, e por vezes *teamleaders*.

*Performance*, responsabilidade, qualidade, resultados, comunicação, produtividade, risco, custo-benefício ou eficiência, são termos que se ouvem cada vez mais nos departamentos de RH e se lêem nos respetivos relatórios, e os próprios gestores estão, e são, comprometidos no desempenho global da empresa.

Na verdade, eles encontram correspondência nas 10 áreas de conhecimento preconizadas pelo PMI<sup>®</sup>, detentor da metodologia de gestão de projetos mundialmente reconhecida

**O estudo resume as áreas críticas para o sucesso, encabeçando-as com a necessidade de renovar continuamente o enfoque na gestão do talento**

como líder e lecionada na Prisma.

Na Prisma, desde há vários anos que temos vindo a criar programas de formação, certificação e *coaching* que sejam inovadores na forma como colocam os resultados da investigação dos nossos parceiros, ao serviço dos desafios das empresas e pessoas.

E desde há muito que a nossa oferta de gestão de projetos, seguindo a metodologia do PMI<sup>®</sup>, já não é “só” para gestores de projetos; desde este ano, essa oferta engloba também um percurso dedicado aos Profissionais de RH, com cursos que importam os princípios de gestão de projetos de acordo com orientações PMI para o ‘mundo’ de RH’s. Chamamos a este percurso “HR Manager Toolkit”.

Citando o estudo (p.11), “*a refocus on excellence in basic project management execution may be well rewarded.*” —P

(1) PMI's Pulse of the Profession, 2012: PMI's Pulse of the Profession is an annual global survey of practitioners and project management leaders

# Reflexões

por: **Andrade Ferreira, J. A.**, Médico do Trabalho; Coordenador Regional Norte MT – ESUMÉDICA, Prestação de Cuidados Médicos, S.A.



**T**em sido repetidamente colocada a questão de saber se, no atual modelo de atividade SST, não estará a Medicina do Trabalho a promover e favorecer desigualdades em saúde ao prestar mais atenção e cuidado às classes profissionais mais elevadas, quando a evidência científica tem vindo a demonstrar que são, pelo contrário, as classes menos especializadas as que mais carecem de atenção e cuidados em saúde, quer porque são as mais expostas a riscos profissionais, quer porque têm maior dificuldade no acesso a serviços de saúde.

Neste contexto cabe ao Médico do Trabalho a responsabilidade de identificar os grupos profissionais mais vulneráveis, seja pelas condições e riscos do exercício profissional, seja pela avaliação das condições sociais e familiares (educação, habitação, rendimento, entre outros fatores), concentrando nesses grupos as principais preocupações de vigilância.

O Plano Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) para o período 2013-2017, que a DGS elaborou e colocou a discussão pública, teve a coragem de reconhecer a ineficácia de

algumas das normas legislativas existentes, nomeadamente no que diz respeito à realização de exames médicos e emissão da respetiva Ficha de Aptidão pelos médicos do SNS a trabalhadores em regime de prestação de serviços e empresários em nome individual, e identifica como primeiro objetivo da saúde ocupacional a vigilância e controlo dos riscos psicossociais. Aplaudimos a coragem desse reconhecimento e a identificação deste objetivo para a saúde ocupacional, justificada pelo momento político e social conturbado que atinge Portugal, a Europa e o Mundo, e pela alteração substancial das relações de trabalho tornadas cada vez mais instáveis e precárias e menos duradouras, com conseqüente insegurança dos trabalhadores e respetivas famílias.

Portugal tem pouca cultura de trabalho em equipa pluridisciplinar, mas parece-nos indiscutível que os objetivos no controlo dos riscos psicossociais só serão atingidos se não se limitar essa intervenção ao Médico do Trabalho e forem envolvidos profissionais de outras áreas, nomeadamente os ligados à saúde mental como sejam psicólogos e psiquiatras, e porque não, maior proximidade dos serviços SST aos Médicos de Família e Assistentes Sociais dos Centros de Saúde, sempre que tal se justificar para um desenho mais correto da realidade social em que o trabalhador vive.

Temos um tecido empresarial assente em mais de 90% de pequenas e microempresas, grande parte delas a viverem no limiar da sobrevivência, as relações contratuais de trabalho em regime de prestação de serviços (recibos verdes) eternizam-se, o recurso a trabalho temporário por curtos períodos de tempo e/ou cargas horárias ridículas (às vezes de 2 horas por dia, como vem acontecendo com frequência, a nosso ver injustificada, na construção civil e

**O Plano Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) para o período 2013-2017, que a DGS elaborou e colocou a discussão pública, teve a coragem de reconhecer a ineficácia de algumas das normas legislativas existentes**

restauração coletiva), e mais recentemente a moda do teletrabalho (ou trabalho realizado à distância), em que é possível manter uma relação de prestação de serviços a uma empresa sem que empresa e prestador alguma vez se cheguem a conhecer, permitem esperar um rápido crescimento dos riscos psicossociais com as conseqüentes patologias: neuroses depressivas e ansiosas, episódios depressivos agudos e crónicos, perturbações dos mecanismos do sono, etc. A estrutura legislativa que organiza e orienta as atividades SST, tanto a nacional como a que resulta da transposição para o direito interno de normas e diretivas comunitárias, foi pensada para uma realidade que não é a nossa. Exige das empresas com maior dimensão e organização a existência de serviços SST operantes e funcionais, mas deixa de fora de qualquer vigilância mais de 70% dos trabalhadores portugueses. Urge portanto proceder a uma ampla revisão da legislação aplicável, reinventando um novo modelo de organização onde a prestação de cuidados SST fique menos dependente da (boa) vontade de alguns, e em que acaba por constituir um fator que favorece desigualdades em saúde. Há portanto muito trabalho pela frente se pretendemos que a vigilância em Saúde no Trabalho seja menos aleatória e fragmentada e promova uma efetiva vigilância da saúde de TODOS os trabalhadores. ──□

# Os 22 Poderes da Liderança

por: **Catarina Guerra Barosa**

**S**ofia Costa Quintas, autora do livro, faz consultoria há 18 anos em Portugal e em Nova Iorque, desenvolveu, no âmbito da sua empresa Ask For Alchemy, o The System of Business Transformation, The Game of Innovation, and The Game of Manifestation, onde se pretende, acima de tudo, vencer os paradigmas que têm impedido os líderes de exercer uma liderança humana, criativa e eficaz.

## Quais são os poderes de que fala o seu mais recente livro?

Para responder a este desafio, e como resultado da minha prática de consultoria ao longo de 18 anos, criei um modelo de desenvolvimento de competências de liderança, que reúne as competências e as práticas mais relevantes para liderar e inspirar na era da economia criativa. Na prática, este é o mapa da viagem para contribuir e construir organizações sustentáveis, felizes e rentáveis.

A base deste modelo que desenhei são 22 arquétipos. Ao longo da história da humanidade eles manifestaram-se em várias culturas e religiões na forma de mitos, lendas e personalidades. Eles encerram em si dezenas de anos de conhe-

cimento que ajudam a perceber a psique humana e os princípios e as qualidades que nos ajudam realmente a progredir.

## Como é que esses poderes podem ser colocados ao serviço das organizações?

O modelo que desenvolvi, tem início com um *assessment*, que recorre a estes 22 arquétipos (que representam qualidades) para identificar perfis de personalidade e áreas de melhoria. Estes arquétipos representam aspetos de nós próprios. Eles funcionam como um espelho, mostrando com clareza a forma como lidamos com os desafios. Cada desafio de liderança contém o potencial para nos confrontarmos com estas qualidades e trabalharmos em nós os comportamentos a elas associados. Esta tomada de consciência atua a um nível muito profundo, produzindo uma maior consciencialização e uma mudança mais rápida de atitude. A profundidade desta linguagem universal cria em nós um sentido de urgência.

## Este livro vai ser editado em inglês.

### Tenciona editá-lo em português?

Sim. Não posso revelar muito, mas no ano que vem.

## A saber:

The 22 Powers of Leadership vai fornecer ao leitor ferramentas e estratégias práticas para se tornar um líder melhor no mundo dos negócios e na vida, fornecendo questionários de autoavaliação, reflexão e planeamento e ainda um CD com cinco meditações. A autora é fundadora e Chief Creative Officer da Ask For Alchemy, consultora de renome mundial.



## Ter vivido e trabalhado em Nova Iorque inspirou-a para chegar agora a esta visão da liderança?

Eu fui para NY com o intuito de fazer chegar este meu mapa de liderança para um novo mundo, ao maior número de pessoas. Já carregava comigo o sonho de dar a este modelo uma escala global. NY proporcionou-me essa possibilidade, pelas pessoas que fui encontrando pelo caminho, algumas das quais se juntaram a este projeto, atuando como plataformas de divulgação para outros pontos do globo. NY foi o meu ponto de contacto com o mundo global da era da economia criativa. **P**

**blink**  
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-846 Lisboa  
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | [blink@blinkconsulting.eu](mailto:blink@blinkconsulting.eu) | [www.blinkconsulting.eu](http://www.blinkconsulting.eu)

# Cavalissimo® ou a Arte de Liderar

Comunicação, motivação e liderança: o que podemos aprender com os cavalos.

por: **Elisabete Silvestre**, Coordenadora de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional na ATEC

**O** que têm cavalos e pessoas em comum? Que paralelismos conseguimos observar no comportamento de liderança do animal e do ser humano e o que podemos daí aprender? O Cavalissimo® é uma formação especialmente concebida para quem lidera ou quer saber mais sobre o seu impacto pessoal no relacionamento com terceiros. Em termos de abordagem, suporta-se na teoria da inteligência emocional e tem “coformadores” muito especiais – cavalos. Tal como no relacionamento com pessoas, quando perante um cavalo, é crucial reconhecer o estado emocional do mesmo, adaptarmos-nos aos padrões de comportamento observados e darmos resposta de forma adequada. O cavalo comunica essencialmente de forma não-verbal, reagindo de modo sensível à linguagem corporal e ao contacto visual. Estas características conferem-lhes uma sensibilidade especial na observação da sua envolvente e na deteção de incongruências entre o verbal e o não-verbal. Por sua vez, nós seres humanos perdemos sensibilidade em relação às nossas capacidades não-verbais, alicerçando a nossa comunicação na linguagem verbal. Frequentemente, já não conseguimos detetar sinais não-verbais subtis e reconhecer o seu significado, ficando com um sentimento de incerteza no que diz respeito às intenções do nosso interlocutor.

O cavalo reage no momento, não é dissimulado e não sente necessidade de nos agradar, espelhando exata-



À esquerda, ação de formação promovida pela ATEC e Prokschconsult.

mente os sinais que lhe enviamos e dando um *feedback* direto e sem floreios, mostrando a nossa eficácia ou ineficácia na comunicação com ele. No contacto com os cavalos aprendemos a dar maior atenção ao nosso não-verbal, e a aplicar de forma consciente a pressão e energia que incutimos na relação com o nosso interlocutor. Aprendemos, por um lado, a conquistar e manter o nosso espaço pessoal na relação (profissional), e por outro lado dar o espaço necessário ao outro para que este se sinta confortável conosco. Em contexto de liderança, dado o *feedback* imediato que recebem do seu “formador” de quatro patas, os participantes têm a oportunidade de reagir e adequar o seu comportamento de liderança de acordo com a situação. Ao trabalhar com vários cavalos, cada um com o seu carácter e temperamento, há que encontrar diferentes formas para motivar e liderar o indivíduo que tem à sua frente.

A experiência e as *lessons learned* dos exercícios com os cavalos são depois analisadas e refletidas em grupo ou individualmente, por forma a permi-

tir a transferência para o quotidiano profissional e os participantes saem habitualmente de um Cavalissimo® inspirados e com muitas novas ideias para colocar em prática.

## O Cavalissimo® em Portugal

Em 2011 a ATEC e a Prokschconsult iniciaram uma parceria para introduzir o programa Cavalissimo® em Portugal e trazer assim novas práticas e abordagens na formação para executivos. O programa tem um cariz flexível, podendo ser adaptado aos mais variados grupos alvo, seja em contexto de liderança, ou em contexto de desenvolvimento pessoal e de equipas. Para participar num Cavalissimo® não é necessário saber montar, pois todos os exercícios são feitos apeados. A Prokschconsult desenvolveu este programa em 2003 na Áustria e levou-o além-fronteiras para os países limítrofes como a Alemanha e a Suíça. Entretanto o Cavalissimo® chegou também a terras lusas, onde já decorreram varias ações, sempre com grande entusiasmo dos participantes. —P



# Ajudar os gestores a descobrirem a melhor versão de si próprios

por: **Filipe Vaz**

**E**m 1997, fundou a Merryck & Co., que nos anos seguintes se tornou uma das maiores consultoras empresariais a nível mundial. Durante 14 anos, como líder da Merryck & Co., David Carter foi mentor de CEO's oriundos de todo o mundo, de diferentes setores empresariais e diferentes culturas.

Em setembro de 2012, David Carter vendeu a empresa e decidiu iniciar uma nova etapa da sua vida – ser “O Mentor” e tentar dessa forma marcar a diferença na vida dos outros.

A revista *Pessoal* falou com o autor para saber por que razão há cada vez mais gestores de topo acompanhados e aconselhados por *coaches/* mentores e David não hesita em afirmar que “eles sabem que não sabem todas as respostas (ou mesmo todas as perguntas) ao mesmo tempo que querem ser a melhor versão deles próprios”.

Encontrar a melhor versão permite, segundo o autor, “separar os melhores dos restantes. O topo é um local

muito solitário e está a tornar-se cada vez mais duro e solitário. A quem mais pode um CEO recorrer que não tenha algum tipo de conflito de interesses ou agenda oculta? Apenas alguém que está ali exclusivamente para eles, para os ajudar no seu desenvolvimento pessoal. Os desportistas de topo sabem que só conseguirão ser os melhores na sua modalidade se continuarem a crescer, a aprender e a melhorar. É isso que os gestores de topo fazem”.

Os gestores de topo e todas as pessoas dentro de uma organização procuram a sua melhor versão e nessa procura o papel do gestor de pessoas é indispensável: “Não há qualquer outra função mais importante para um gestor do que ajudar a sua equipa a tornar-se a melhor versão de si própria individualmente e como equipa. Qual é o papel do gestor senão esse? É assim que conseguirão alcançar resultados excecionais”.

Ficam aqui as opiniões de quem sabe, porque aconselhar é talvez a melhor versão de David Carter. **\_\_\_\_\_P**

## A saber:

**Título:** Tu Desejas, Tu Conquistas

**Autor:** David C. M.

Carter

**Editora:** Nascente

**Preço:** 15,49€

Neste livro, David C. M. Carter, que se auto-intitula “O Mentor”, apresenta passo-a-passo os processos que entendem ser os mais corretos para os desejos se transformarem em conquistas. Para o autor há que definir o que se deseja, estabelecer metas realistas e concretizar os sonhos em realidade. O propósito da vida é cada um alcançar a melhor versão de si próprio e, diariamente, perguntar-se qual é o caminho certo para alcançar esse fim. Em “Tu Desejas, Tu Conquistas” são apresentados exemplos e exercícios práticos que resultam da experiência do autor enquanto mentor e *coach* de gestores de topo de algumas das maiores empresas mundiais.



• 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

info@mjp.pt  
email

www.mjp.pt  
web site

# Projeto Acidentes Zero



Desde 2007, com a introdução da valência de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho nos SMAS de Oeiras e Amadora, que foi implementado o procedimento de peritagem de acidentes de trabalho que, até à data, eram sujeitos apenas a um tratamento administrativo. Deste modo, a cada ocorrência de acidente de trabalho, com exceção dos *in itinere*, é elaborado um relatório de peritagem com referência às causas, fatores de risco e perigos asso-

ciados, bem como propostas de medidas corretivas. Consequentemente, a análise da relevância dos indicadores de SHST na produtividade dos serviços adquiriu particular destaque, nomeadamente na análise do absentismo por acidentes de trabalho, não apenas pelo número de dias de ausência ao serviço mas, de igual modo, às prestações em espécie para o tratamento e reabilitação do sinistrado. A análise dos indicadores relativos ao absentismo desde 2007 até à data, demonstra um evidente decréscimo dos dias de ausência por acidentes de trabalho. Não obstante, revela-se fundamental a manutenção daqueles valores para a produtividade dos serviços e a promoção da segurança e saúde dos trabalhadores; face àquele objetivo, e procurando implementar medidas alternativas e inovadoras que promovam um ambiente de trabalho seguro, foi lançado o Projeto Acidentes Zero, enquanto medida promotora da participação e do envolvimento da estrutura organizacional.

O Projeto Acidentes Zero é uma iniciativa sustentada na política de responsabilidade social e no âmbito da prevenção da sinistralidade laboral, através da participação ativa dos trabalhadores do Departamento de Água e Saneamento (Divisão de Água de Oeiras, Divisão de Água da Amadora, Divisão de Saneamento de Oeiras e Divisão de Saneamento da Amadora), na prevenção dos acidentes de trabalho. Tem, igualmente, como objetivo, reforçar a integração dos conceitos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho na atividade diária dos trabalhadores de modo a diminuir os acidentes de trabalho, e promover ambientes e práticas seguras com vista a obter elevados padrões de Segurança e Saúde no Trabalho.

No dia 29 de fevereiro de 2012 realizou-se a cerimónia de abertura do Projeto com o estabelecimento de um protocolo de cooperação entre os SMAS de Oeiras e Amadora, a Autoridade para as Condições de Trabalho e a Faculda-

## Nome:

Projeto Acidentes Zero

## Público-alvo:

Trabalhadores do Departamento de Água e Saneamento

## Ano de implementação:

2012

de de Motricidade Humana de Lisboa com vista ao desenvolvimento do Projeto Acidentes Zero.

Durante o ano de 2012, foi colocado nos edifícios dos serviços técnicos, em Porto Salvo e na Brandoa, um “outdoor” que procedia à contagem automática dos dias sem acidentes de cada unidade orgânica participante. Este Projeto contou ainda com seis sessões de sensibilização e de acompanhamento para cada unidade orgânica.

Um ano após a data de lançamento, foi consagrada vencedora do Projeto Acidentes Zero 2012 a Divisão de Saneamento da Amadora, face aos resultados das restantes unidades:

- Divisão de Águas de Oeiras – 75 dias sem acidentes
- Divisão de Águas da Amadora – 81 dias sem acidentes
- Divisão de Saneamento de Oeiras – 209 dias sem acidentes
- Divisão de Saneamento da Amadora – 266 dias sem acidentes

Os 22 trabalhadores da Divisão de

Saneamento da Amadora foram premiados com um bilhete para um jogo de futebol da Seleção Nacional, em 7 de junho, e um pólo com a designação de “Vencedor do Projeto Acidentes Zero 2012”.

A 2ª edição do Projeto foi lançada em maio do presente ano, estando ainda em “jogo” em todas as Unidades Orgânicas participantes. — P

## Resultados obtidos

A taxa de absentismo por acidente de trabalho tem vindo a apresentar uma tendência decrescente ao longo dos anos em análise, registando, no ano de 2012, valores notáveis, com 0,40%, o que representa uma redução de mais de 65% face aos valores do ano de referência.

	Taxa absentismo total	Taxa absentismo por acidente de trabalho
2005	4,5%	-
2006	5,5%	1,26%
2007	4,8%	1,38%
2008	3,4%	0,54%
2009	3,5%	0,61%
2010	4,4%	0,39%
2011	3,7%	0,37%
2012	3,4%	0,40%

Evolução da Taxa de Absentismo

# Transforme as suas ideias em realidade

## FreshBiz™

Be a player

"Hoje, as pessoas não têm o sucesso desejado porque continuam a jogar o novo jogo da vida, com as regras de antigamente".

Ronen Gafni – Fundador do FreshBiz

Poderoso jogo interativo para a construção de ideias empreendedoras. Pratique formas inovadoras e criativas para resolver problemas e atingir objetivos.

Elevada aplicabilidade:

- Programas de *Trainees*;
- Currículos de Liderança;
- Formação em Vendas;
- Trabalho em equipa.

3 Níveis de Workshops FreshBiz

"Experiência rica, onde as nossas competências são testadas in loco e suportadas pelo feedback dos facilitadores."

"Desafiador, é preciso uma ginástica intelectual e emocional nos 90 min do jogo!"

(Participantes do Workshop Win-Win)

Seja também um "Freshbizer"







### Workshops de Empreendedorismo

Mais informações 214 400 410 ou [info@blendedsystems.pt](mailto:info@blendedsystems.pt)



© SRS Advogados

# Contrato de trabalho com pluralidade de empregadores

por **Sara M. Tavares**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

**N**ão raro sucede encontramos um trabalhador que celebra um contrato de trabalho com uma determinada empresa, para quem desenvolve inicialmente de forma exclusiva a sua atividade e que passa, a partir de certo momento, a realizá-la também para outras sociedades, coligadas com aquela, ou que se limitam a partilhar estruturas organizativas, designadamente instalações. Outras vezes, essa relação laboral é estabelecida, desde início, entre um trabalhador e, não um, mas dois ou mais empregadores.

A figura jurídica que enquadra as situações acima referidas designa-se por contrato de trabalho com pluralidade de empregadores e encontra-se expressamente regulada no Código do Trabalho desde 2003.

Trata-se de um instrumento jurídico a que os empregadores podem recorrer para conseguir a mobilidade interempresarial de trabalhadores, favorecendo as necessidades individuais de cada em-

presa, e que se caracteriza pela existência de um único vínculo contratual que liga o trabalhador a várias entidades, as quais assumem simultaneamente a posição de entidade empregadora.

Pode dizer-se que, na maioria dos casos, as funções desempenhadas pelo trabalhador para as diversas entidades que ocupam a posição de empregador são iguais ou muito próximas, sendo que a prestação do trabalhador para cada um deles pode ser alternada ou cumulativa. Disto isto, afigura-se pacífico que o exercício dos poderes do empregador (v.g., dar ordens e instruções) possa ser individual ou separado, solidário (um age por todos) ou ainda coletivo, quando se mostra necessária a intervenção de todos.

Ainda que a celebração do contrato de trabalho com pluralidade de empregadores se apresentasse possível antes da sua expressa regulação no CT2003 (ao abrigo do princípio da liberdade contratual), a verdade é que, com esta consagração expressa, a admissibilidade de celebração de um contrato de trabalho entre um trabalhador e uma pluralidade de empregadores fica dependente do preenchimento de um conjunto de requisitos de carácter substancial e formal.

Desde logo, a lei dispõe que as entidades empregadoras devem estar coligadas numa relação societária de participações recíprocas, de domínio ou de grupo, ou que detenham estruturas organizativas comuns, neste caso parecendo inclusivamente desconsiderar-se a natureza

societária, o que significa que se incluem aí empresários em nome individual, cooperativas ou mesmo consórcios. Essas estruturas organizativas comuns compreendem, designadamente, instalações, equipamentos ou recursos (v.g., serviços de segurança e transporte) que se encontrem à disposição de várias entidades. É o caso, a título de exemplo, da secretária contratada para trabalhar num consultório partilhado por diversos médicos ou o informático que presta trabalho subordinado a várias empresas.

Em termos formais, o contrato de trabalho com pluralidade de empregadores configura uma exceção ao princípio da liberdade de forma, uma vez que a lei impõe a redução a escrito, bem como a menção da atividade que o trabalhador se vincula a prestar, do local e do período normal de trabalho. Devem também ser identificados todos os empregadores e, entre estes, aquele que os vai representar no cumprimento dos deveres e no exercício dos direitos decorrentes do contrato de trabalho. Ou seja, será junto do empregador principal que o trabalhador justificará as suas faltas e marcará as suas férias. Porém, todos os empregadores são solidariamente responsáveis pelo cumprimento das obrigações contratuais junto do trabalhador, o que significa que este pode exigir de qualquer deles a totalidade dos créditos que eventualmente lhe sejam devidos.

Em caso de inobservância dos requisitos legais, ou seja, caso o contrato não seja

## Vantagens:

- Flexibilidade;
- Diminuição de custos;
- Satisfação de necessidades de mão de obra;
- Adaptação do tempo de trabalho às necessidades da empresa.

reduzido a escrito ou não se verificar, no momento da sua celebração, uma relação societária de participações recíprocas, de domínio ou de grupo ou a partilha de estruturas organizativas, a lei atribui ao trabalhador o direito de optar por um dos empregadores, em relação ao qual passa a estar vinculado, à semelhança do que ocorre em caso de cedência ocasional ilícita. Porém, esta solução tem merecido inúmeras críticas, por se considerar excessiva a atribuição deste direito de opção quando do contrato faltam “apenas” elementos como o local, o período normal de trabalho ou a atividade. Por outro lado, caso se verifique o desaparecimento da situação de coligação empresarial ou de partilha das estruturas organizativas, durante a execução da relação de trabalho, a consequência é a redução do vínculo laboral a um único empregador, neste caso àquele que representa os demais no cumprimento dos deveres e no exercício de direitos – empregador principal. No entanto, a lei admite que, por acordo, se indique outro(s)

## O contrato de trabalho com pluralidade de empregadores é um instrumento jurídico a que os empregadores podem recorrer para conseguir mobilidade interempresarial de trabalhadores, favorecendo as necessidades individuais de cada empresa

empregador(es) a quem o trabalhador ficará vinculado caso cessem aqueles pressupostos.

Por fim, um aspeto que merece destaque na apreciação deste regime (mas que não iremos aqui pormenorizar) prende-se com o exercício do poder disciplinar, especialmente sobre qual dos empregadores deverá aplicar a sanção e como proceder quando se esteja perante a aplicação de sanções disciplinares que possam afetar a prestação de trabalho aos demais empregadores, como sucede no caso de suspensão do trabalho com perda de retribuição e de antiguidade ou mesmo de despedimento. Ora, se no caso de uma mera repreensão se compreende que seja

aplicada por cada um dos empregadores individualmente, tratando-se de qualquer outra sanção dita mais gravosa, tal aplicação competirá ao empregador principal, que assumiu a responsabilidade pela execução do contrato.

Trata-se, assim, de um importante instrumento jurídico – muitas vezes ignorado – a que as empresas podem recorrer para flexibilizar e diminuir custos com os seus recursos, com vista a permitir a satisfação de necessidades de mão de obra que muitas vezes não seria recebida como uma prestação de trabalho a tempo completo, adaptando-se o tempo de trabalho do trabalhador às necessidades de cada empresa, em cada momento. **■**

2.ª Edição

Executive Training

# DIREITO LABORAL

LISBOA, 28 E 29 DE OUTUBRO E 4, 5, 11 E 12 DE NOVEMBRO DE 2013

42 horas – 6 módulos

▶ Uma formação para analisar o Código do Trabalho, as consequências e as suas implicações para as empresas

6 Especialistas com experiência comprovada na gestão de RH e legislação laboral



**Hugo Pinho**  
Advogado  
Linksters, LLP



**Serafim Gonçalves**  
Director de Recursos Humanos  
Grupo Leyo



**Ivo Joaquim**  
Responsável da Unidade de Gestão de Pessoal  
EPAL



**Ana Furtado**  
Consultora  
Qual House Produtos Alimentares Lda



**Patrícia Valente**  
Human Resources Director  
Alliance Healthcare



**Inês Arruda**  
Sócia  
Vasconcelos, Arruda & Associados

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

MEDIA PARTNERS



PORTAIS OFICIAIS



FORMAÇÃO ACREDITADA POR



ORGANIZAÇÃO



# Julho e Agosto de 2013

## Legislação Sobre Gestão de RH

por: **Gabinete Laboral da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)**, disponível para os associados em <http://www.apg.pt> ('e-mail' [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt))

### JULHO DE 2013

- Decreto-Lei n.º 105/2013. D. R. n.º 145, Série I de 2013-07-30  
Ministério das Finanças

Altera o Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro, o Decreto-Lei n.º 158/2005, de 20 de setembro, e o Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro, revendo os descontos a efetuar para os subsistemas de proteção social no âmbito dos cuidados de saúde, concretamente da ADSE, da ADM e da SAD.

- Decreto Legislativo Regional n.º 7/2013/A. D. R. n.º 145, Série I de 2013-07-30  
Região Autónoma dos Açores - Assembleia Legislativa

Regula a calendarização do processamento do subsídio de férias, das prestações correspondentes ao 14.º mês e equivalentes, para o ano 2013.

- Resolução da Assembleia da República n.º 95/2013. D. R. n.º 129, Série I de 2013-07-08  
Assembleia da República

Combater o desemprego jovem.

- Portaria n.º 221-A/2013. D. R. n.º 129, Suplemento, Série I de 2013-07-08 Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças,

dos Negócios Estrangeiros, da Defesa Nacional, da Administração Interna, da Justiça, da Economia e do Emprego, da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, da Saúde, da Educação e Ciência e da Solidariedade e da Segurança Social

Regulamenta o programa de redução de efetivos a realizar no âmbito dos órgãos e serviços da administração central em 2013.

- Portaria n.º 220/2013. D. R. n.º 127, Série I de 2013-07-04  
Ministérios da Saúde e da Solidariedade e da Segurança Social

Primeira alteração à Portaria n.º 337/2004, de 31 de março, que estabelece o novo regime jurídico de proteção social na eventualidade de doença, no âmbito do subsistema previdencial de segurança social.

- Resolução da Assembleia da República n.º 91/2013. D. R. n.º 125, Série I de 2013-07-02  
Assembleia da República

Recomenda a criação de condições para que os portugueses com uma formação académica ou profissional especializada não tenham de emigrar e para que aqueles que abandonaram Portugal possam regressar.

## AGOSTO DE 2013

• Lei n.º 69/2013. D. R. n.º 167,  
Série I de 2013-08-30

### Assembleia da República

Quinta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, ajustando o valor da compensação devida pela cessação do contrato de trabalho.

• Lei n.º 70/2013. D. R. n.º 167,  
Série I de 2013-08-30

### Assembleia da República

Estabelece os regimes jurídicos do fundo de compensação do trabalho, do mecanismo equivalente e do fundo de garantia de compensação do trabalho.

• Lei n.º 68/2013. D. R. n.º 166,  
Série I de 2013-08-29

### Assembleia da República

Estabelece a duração do período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas.

• Lei n.º 63/2013. D. R. n.º 164,  
Série I de 2013-08-27

### Assembleia da República

Instituição de mecanismos de combate à utilização indevida do contrato de prestação de serviços em relações de trabalho subordinado.

• Portaria n.º 252/2013. D. R.  
n.º 151, Série I de 2013-08-07

### Ministério das Finanças

Estabelece o Contingente de estágios profissionais para a 2ª fase da 2ª edição do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central (PEPAC) e respetiva calendarização.



# iFormação 2013

---

**DIREITO DO TRABALHO**

- 22 OUT** Problemas Atuais da Formação Profissional Contínua
- 24 OUT** Regimes da Segurança Social - Recentes Alterações
- 22 NOV** Regimes de Segurança Social - Subsídios de Doença e de Desemprego

---

**GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

- 15 OUT** Liderança e Criatividade. Experimente Misturar na Bimby! 
- 5 NOV** O Código Contributivo da Segurança Social
- 7 NOV** Contrato de Estágio Profissional
- 19 e 20 NOV** Compensações e Benefícios
- 27 NOV** Noções Gerais de Contabilidade (SNC) na Perspetiva dos Recursos Humanos
- 3 DEZ** Cálculo e Processamento Salarial

---

**LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

- 29 OUT** LinkedIn - Como potenciar a sua presença na maior rede social profissional
- 30 OUT** Assertividade e Gestão de Conflitos
- 26 NOV** Gestão e Prevenção do Stress Ocupacional 
- 10 DEZ** Comunicação Interna na Empresa Moderna. Já não se fala como dantes! 

---

**FORMAÇÃO E COACHING**

- 5 DEZ** Aprender com os Jogos. Lições Aprendidas no Projeto GREAT
- 11 DEZ** Os Financiamentos Europeus para a Educação & Formação no âmbito da Estratégia Europa 2020



Inovação Informação Inteligência Imaginação Inclusão Impacto Iniciativa Inspiração Irreverência



**Informações e Inscrições**  
Tel.: 21 358 09 12  
global@apg.pt  
www.apg.pt 



## AFINAL HÁ UMA ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO NA EUROPA

A Great Lx foi produzida pela APG em parceria com o ISCTE no âmbito do programa europeu Leonardo da Vinci. Este evento trouxe a Lisboa muitos e importantes agentes do conhecimento numa ocasião em que se preparam as ideias e se juntam esforços para as candidaturas europeias, que vão ser abertas pela Comissão Europeia a partir de novembro, nomeadamente para os novos programas Erasmus + e Horizon 2020.

O projeto Great Lx preconiza uma metodologia de aprendizagem baseada na experiência que os jogos digitais *online* podem acrescentar às competências e perícias comportamentais (área de gestão de projeto) mobilizando as experiências adquiridas tornando-as conscientes, através de uma reflexão sobre esse percurso. Os dados deste último evento não deixam margem para dúvidas e podem confirmar o sucesso da iniciativa, como por exemplo: 10 nacionalidades europeias participaram ativamente (cerca de 30% eram não



nacionais); 30 Oradores com produção reconhecida naquelas áreas do conhecimento; 12 Sessões paralelas, 3 mesas redondas, 1 Coliseu e um jantar social com porto de honra; Muitas empresas nacionais e europeias a apresentarem e a partilharem produtos e resultados como sejam: ATEC, EDP, Sapo, SAP (Academy Cube), Global Estratégias, VirtualWare, Modatex, Ce-coa, Ydreams, Ciberdúvidas, Gameslabs, SGI; Knowman, Center of Excellence (HP India), Blue Ocean, Clouts Digital, De Facto Editores, entre outros.

Ainda este mês será editado um catálogo de jogos GREAT que apresenta uma síntese sobre o uso de alguns dos jogos digitais usados no curso APG-TTT, complementado com um guia pedagógico e de exploração em formação de formadores e de professores.

Já no próximo mês de novembro será ainda lançado, pela APG um livro, com os resultados da conferência.

### PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO EVENTO GREAT LX

- É importante explorar novas formas de aprendizagem uma vez que os jogos vêm alterar o processo e a forma como aprendemos;
- A GBL (*Game Based Learning*) oferece diversas oportunidades para potenciar a aprendizagem e é importante que se criem novas metodologias de ensino "outside the box";
- É importante que se adaptem os jogos às competências que se pretendem desenvolver;
- Os MOOC (*Massive Open Online Courses*) são recursos abertos para a educação e que necessitam de ser explorados, tendo mais em atenção os aspetos pedagógicos e menos os aspetos tecnológicos;
- As redes sociais podem ser utilizadas para novas formas de aprendizagem colaborativa e para partilhar o conhecimento em larga escala.



## UMA INICIATIVA DOCE E DIFERENTE

A Heading Advance, empresa de recursos humanos, resolveu fazer uma brincadeira com as revistas especialistas em RH e descobrir quais são os sistemas de representação que predominam nestas redações. A ideia foi usar a diversão para mostrar um pouco daquilo que é possível encontrar nas formações que a empresa leva a cabo. Segundo esta empresa, "Os sistemas de representação dividem-se em 3 grupos: visuais, auditivos e cinestésicos. Para os explicar de uma forma divertida, a Heading Advance decidiu oferecer um presente que fosse ao encontro do que melhor representa cada sistema de representação. Desta forma, surpreendemos os meios com olhos, ouvidos e mãos em papel que foram oferecidos a quem revelasse, depois de responder a um questionário sobre o tema, um sistema de representação visual, auditivo e cinestésico, respetivamente". Mas a iniciativa não ficou por aqui, segundo os responsáveis da Heading: " Para tomar a visita ainda melhor, oferecemos a todos aqueles que responderam ao questionário uma explicação das 3 fases da metodologia BUG, aplicada nas formações Heading Advance – Envolver, Treinar e Acompanhar – no formato mais doce que encontrámos: uma bolacha Heading Advance." Iniciativas como estas tomam o mundo dos recursos humanos mais apelativo e a revista *Pessoal*, como não podia deixar de ser, ficou rendida a tão doces bolachas.



## RAY HUMAN CAPITAL CELEBRA 20º ANIVERSÁRIO E APRESENTA SOLUÇÕES VIRTUAIS DE GESTÃO DE TALENTO



A empresa comemorou os seus 20 anos de presença no mercado português, apresentando na conferência "Praticamos o Futuro: *The Talent Cloud*" três soluções tecnológicas que utilizam através de parcerias com empresas especializadas: o *Cvitt*; a plataforma *E-evaluation* e o *Cut-e*. Trata-se de soluções virtuais de gestão de talento: um conjunto de serviços inovadores que possibilita às empresas com representação em diferentes geografias gerir o talento de forma virtual, executando de forma descentralizada uma gestão de talento global. Com o objetivo de localizar os perfis profissionais com o máximo potencial, a nova plataforma permite às empresas, entre outros aspetos, o acesso a elementos ou informações fundamentais e até agora inacessíveis nos tradicionais CV's ou nas novas plataformas digitais.



**I · CONGRESSO INTERNACIONAL  
III · REUNIÃO ANUAL**

 **APPSO**  
associação portuguesa de psicologia da saúde ocupacional

**Lisboa • 5 e 6 • Dez • 2013**  
local:  
**ISEC** Instituto Superior de Educação e Ciências

mais informações em: [www.appso.pt](http://www.appso.pt)





**BELL & ROSS CRIA RELÓGIO PARA GRANDES VIAJANTES**

Com um segundo fuso horário e uma ótima legibilidade, o BR 03-51 GMT Carbon constitui-se como uma ferramenta de grande utilidade para pilotos e para quem viaja grandes distâncias. Esta recente criação da Bell & Ross permite saber simultaneamente a hora em dois pontos do planeta. Mais um contributo da marca para o enriquecimento da coleção Aviation, inspirada na instrumentação aeronáutica.

Preço: 3500 €



**CANON LANÇA SCANNER DE REDE COM CONECTIVIDADE AVANÇADA**

A Canon Europa apresentou o novo imageFORMULA ScanFront 330, um scanner de rede compacto e intuitivo para uma digitalização e processamento de documentos rápida, fácil e segura. Direcionado para uma digitalização *ad-hoc* e para dados transacionais em grandes departamentos empresariais, sucursais e pontos de atendimento ao cliente, o novo equipamento permite a partilha e o processamento mais eficiente de documentos, aumentando a produtividade e reduzindo os custos de TI. O novo imageFORMULA ScanFront 330 está disponível no mercado desde o passado mês de setembro.

**GARMIN® ZŪMO 390LM: ANDAR DE MOTA NUNCA FOI TÃO FÁCIL E SEGURO**  
A Garmin lançou recentemente o zūmo 390LM, o novo GPS para motociclistas. O zūmo 390LM apresenta um *design* cheio de estilo com uma carcaça em borracha que envolve todo o equipamento, reforçando a sua proteção. Repleto de funcionalidades que tornam a condução mais simples, segura e divertida, a nova coqueluche da Garmin oferece registo do histórico de revisões, assistente de faixa de rodagem com visualização de cruzamentos, rastreio de viagem e um serviço de atualização de mapas vitalício, entre outras especificidades de alta categoria. O seu ecrã *touchscreen* de 4,3 polegadas é extremamente legível sob intensa luz solar e adequado para uso com luvas e a sua carcaça resistente protege-o de eventuais quedas, manchas de óleo e até mesmo dos raios UV.

O Zumo 390LM está disponível a um preço de venda ao público recomendado de 499 euros, IVA incluído.



**AS ARMADILHAS DO TEMPO**

Se é um profissional hiperocupado, este é o livro para si. Todd Duncan, autor de outros *best-seller*, como por exemplo, *Vender com Confiança*, acredita que mais do que uma gestão do tempo é uma gestão de tarefas que deve fazer quem julga não ter tempo para nada. Este livro vai ensinar quem o lê a libertar-se de várias armadilhas, entre elas: a armadilha do sim, do controlo, da tecnologia, da quota, do fracasso, da celebração.

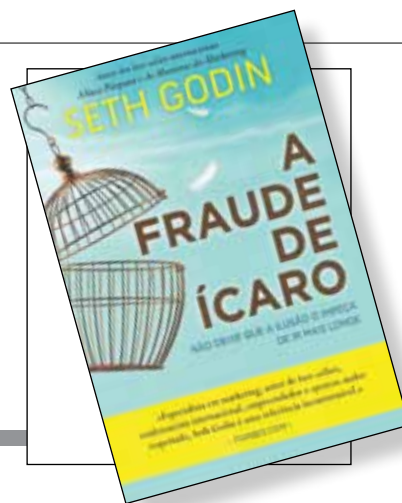
Smartbook edições



■ A FRAUDE DE ÍCARO

Seth Godin é o autor deste livro, e ele é, de acordo com a *forbes.com* "Especialista em *marketing*, autor de *best-sellers*, conferencista internacional, empreendedor e *opinion-maker* respeitado, Seth Godin é uma referência incontornável". Esta descrição deixa qualquer um curioso para saber então o que nos impede de ir mais longe, uma vez que é este o propósito deste livro, ajudar quem quer ultrapassar os riscos de voar demasiado alto ou demasiado baixo.

Gestão Plus edições



■ AIMEE MANN

A cantora e autora norte-americana vem a Portugal para dois concertos. Citando o site *Ticketline*, Aimee Mann, "Com uma carreira sólida que dispensa grandes apresentações, saltou para o estrelato em 2000 com o disco "Bachelor No. 2 or, the Last Remains of the Dodo", no qual estava incluído o *single* "Wise Up", que fazia parte da banda sonora do filme "Magnólia". O mais recente longa-duração, "Charmer", foi editado no ano passado e contava com a participação de James Mercer, vocalista dos The Shins, no *single* "Soon Enough".

Casa da Música, Porto 7 Nov, 21h  
Aula Magna, Lisboa, 8 Nov, 21h

■ JAMIE CULLUM

"O Coliseu do Porto vai receber a visita do talentoso Jamie Cullum, para um concerto onde já vai ser possível ouvir as músicas do disco novo, 'Momentum'. Partindo do *jazz* como linguagem-base, Jamie Cullum foi capaz de extravasar o género sem perder as ligações à origem. A roupagem mais *pop* que apresenta para *standards* do *jazz* ou o toque jazzístico que empresta a grandes êxitos *pop* fazem do britânico um artista único. Da carreira, que começou em 1999, fazem já parte seis discos de originais e um disco ao vivo, para além de inúmeros prémios e até uma nomeação para os Grammys. Dia 26 de Novembro sobe ao palco do Coliseu do Porto para um concerto imperdível.", in *Ticketline*

Coliseu, Porto, 26 Novembro, 21h





Ciclo Formação  
**APCC 2013**  
INSCRIÇÕES ABERTAS

em colaboração com  


**28 OUTUBRO**  
**> CUSTOMER SATISFACTION INDEX E NET PROMOTER SCORE**

- Para quê medir a satisfação dos clientes? Isso dá dinheiro?
- Modelos de avaliação – Customer Satisfaction Index (CSI) e Net Promoter Score (NPS)
- CSI – como operacionalizar. Recurso a casos práticos.
- NPS – como operacionalizar. Recurso a casos práticos.

(aplicação prática)



**Luis Andrade**  
Professor Universitário, Gestor, Coach e Consultor Sénior. Exerce atualmente funções de Direção na área do Serviço ao Cliente interno num Grupo Empresarial líder em Portugal. Doutorada em Ciências do Trabalho pela universidade de Cádiz; Mestre e pós-graduado em Psicologia Social e Organizacional (ISCTE) e Licenciado em Psicologia Social e das Organizações (ISPA).

**NOVOS PREÇOS Associados**  
inscreva-se já para [geral@apcccontactcenters.org](http://geral@apcccontactcenters.org)

**PREÇOS**

<b>Associado</b>	<b>Não associado</b>
195€	325€

(\* limitação de formatura (16 por ação)



Local: LISBOA (a definir)

## Comboios de Luxo

# Sobre carris à descoberta da África do Sul



Pelas amplas janelas do *Rovos Rail*, *Blue Train* ou *Shongololo Express* passam paisagens deslumbrantes, preenchendo de realidades idílicas e de sonho o que até então tínhamos como simples imaginário. Enquanto isso, pelas carruagens, respira-se uma atmosfera de glamoroso requinte.

texto e fotos: **Fernando Borges**

**É** este o ambiente que se vive e que é oferecido pelos comboios de luxo que percorrem paisagens únicas, culturas, mistérios e encantos da África do Sul, numa viagem surpreendente ao ritmo cadenciado da brisa quente que sopra das savanas e se encontra algures com a brisa fresca que desliza desde as costas do Atlântico e do Índico.

É um dos mais antigos meios de transporte da história, e é também uma das formas de viajar mais sonhadas e desejadas pelos “verdadeiros” e românticos viajantes. A eles, estiveram sempre associadas imagens de liberdade, de aventura, de um doce e cadenciado balancear, de uma procu-

ra frenética pelos grandes espaços ao encontro das grandes paisagens, aqui e ali interrompidas por velhas estações...

São os clássicos comboios que regresam para servir de inspiração a novas descobertas, a nostálgicas viagens ao encontro de aventuras perfumadas pelo sonho e a inesquecíveis expedições por lugares que teimam em mostrar todo o seu esplendor, sem pressas, e que, no país do Arco-Íris, a África do Sul, ganham um sabor especial.

E é assim que aparecem o *Rovos Rail*, o *Blue Train* e o *Shongololo Express*, comboios de luxo que nos levam em verdadeiros safaris sobre carris, combinando a dramática e deslumbrante

paisagem africana com o conforto de um hotel de cinco estrelas em movimento, enquanto ao longo dos carris uma velha máquina a vapor ou a *diesel* vai puxando 36 *suites* de luxo e vagões-restaurantes, onde são servidas requintadas refeições confeccionadas por grandes *chefs* de renome internacional.

O *Rovos Rail*, construído nas primeiras décadas do século XX e composto por várias carruagens criteriosamente restauradas até aos mais ínfimos pormenores, transporta 72 passageiros luxuosamente instalados a um ritmo cadenciado através da África do Sul, ligando Pretória a *Cape Town* ou Pretória a Durban, passando pelo *Kruger Park*, pela cidade mineira de

Kimberley, pela aldeia histórica de Matjiesfontein e de Modder River, pela Swazilândia. Ou percorrendo a Rota Jardim com seus imensos lagos e baías para a prática de desportos aquáticos, as enormes quedas do Parque Nacional de Karoo, localizado na região semiárida da África do Sul e berço de lugares arqueológicos e cavernas esculpidas de calcário, ou ainda ligando Pretória a Sun City.

Mas percorrer e descobrir a África do Sul sobre carris passa também por entrar numa luxuosa carruagem do *Blue Train*, em *Pretoria Station*, a mesma estação que acolheu desde 1946 e durante décadas alguma da realeza mundial, presidentes e magnatas que procuravam o conforto, luxo e serviços personalizados de um dos mais famosos membros do clube dos comboios de luxo.

Atualmente mais democratizado, mas sem ter perdido a sua elegância, conforto e *glamour*, o *Blue Train* continua a percorrer lugares envolvidos por uma rara beleza e magia como Klerksdorp, Bloemhof, De Aar, Beaufort West, Laingsburg, Matjiesfontein, Worcester, o Wilderness National Park ou o Cabo da Boa Esperança. Ao mesmo tempo que oferece aos seus passageiros o desfrute do seu perfeito serviço de bordo ao longo das suas 18 carruagens onde encontramos um *lounge*, onde os passageiros podem ainda saborear o tradicional chá da tarde, um *club bar*, um requintado restaurante com capacidade para 42 pessoas, 41 *suites* e áreas públicas marcadas por pormenores em mármore e ouro, ajudando a criar um ambiente de verdadeiro luxo.

Uma viagem de sonho também oferecida pelo *Shongololo Express*, também descrita como “cruzeiro em terra”, com os convidados a usufruírem durante a noite do conforto das carruagens, para durante o dia lhes ser oferecida a possibilidade de realizarem safaris, de se aventurarem em emocionantes descobertas da vida selvagem sul-africana, carregando para isso, em algumas carruagens, uma frota de veículos Mercedes-Benz colocados à disposição dos seus clientes durante a viagem para mais facilmente e sem perdas de tempo partirem à descoberta de lugares de rara beleza e aí viverem experiências únicas, uma das suas caracterís-



Em cima à esq. *Novos Rail*, em cima à dir. *Shongololo Express*; em baixo *Blue Train*

ticas, e onde não falta o serviço de guias profissionais.

Uma forma de descobrir algumas regiões da África do Sul algo diferente, possibilitando igualmente a realização de voos em balão de ar quente, de passeios de elefante, de moto-quatro ou da descoberta da magia subaquática de algumas das mais belas regiões costeiras sul-africanas. Um comboio que começou a operar em 1995 e segue as linhas que ligam *Cape Town* a Joanesburgo, percorrendo lugares mágicos como a Garden Route, dando a descobrir

idades pitorescas como Knysna, a famosa Addo Elephant Park ou o Kruger National Park, as extensas vinhas sul-africanas, a cidade diamantífera de Kimberley, a cosmopolita Pretória, as areias douradas das praias de Durban ou o grande reino Zulu.

E assim vai sendo também percorrido e descoberto, sem pressas, de uma forma nostálgica e plena de requinte, esse país de longos horizontes, um país de raro esplendor que nos preenche os mais aventureiros e apaixonantes sonhos. \_\_\_\_\_

## Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B


1700-094 Lisboa - Portugal

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

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

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

## Unipessoal Não gosto de candidatos independentes



Das eleições de 29 de setembro alguns comentadores concluíram que as candidaturas independentes são a resposta à necessidade de renovação da nossa Democracia. Não considero as candidaturas com base em organizações independentes uma nova etapa na evolução da democracia portuguesa nem uma resposta eficaz ao crescente afastamento das pessoas das forças políticas. Desde logo, porque as organizações independentes não têm uma génese democrática, o seu líder e as suas "direções" não foram eleitos com base em nenhum processo democrático, mas, em vez disso, escolhidos por diretórios ou mesmo por resultado de uma decisão pessoal – e apenas isso – de alguém. Ao contrário dos partidos – com exceção do PCP –, em que a escolha dos candidatos é amplamente votada e discutida internamente. Depois, discordo em absoluto da visão maniqueísta que defende que os políticos dos partidos são corruptos e não têm carreira fora do aparelho partidário e que os das organizações independentes são gente de bem, competente e cheia de boas intenções. Isto não faz qualquer sentido porque todas as organizações compostas por Homens padecem dos seus defeitos e virtudes. E pouco se pode criticar – e também elogiar – as organizações políticas independentes porque quase nenhum trabalho têm no terreno. Não gosto de movimentos políticos centrados em pessoas; acredito, pelo contrário, que devem centrar-se em ideologia e valores. Por outro lado, o serviço que os partidos políticos portugueses prestam à democracia nacional é insubstituível por organizações independentes. Imaginemos, por exemplo uma Associação Nacional de Municípios composta por 280 movimentos políticos diferentes, a eleger uma direção e a criar consensos com o Governo. Impossível!

A Democracia portuguesa precisa de renovação, claro que sim, mas essa renovação passa pela reforma dos partidos e não pela sua inexistência.

Duarte Albuquerque Carneira  
da.carreira@moonmedia.info

## O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

# É o tempo das pessoas...



Jorge Marques  
jorgesantosmarques@gmail.com

Esta campanha eleitoral para as autárquicas trouxe-nos algumas novidades, independentemente de qualquer outro tipo de avaliação. Destacaria três dos tópicos que me pareceram mais relevantes, mas desenvolverei aquele que mais diretamente nos diz respeito. E esses três pontos da agenda foram:

- A centralização dos discursos no topo das direções partidárias, em detrimento da discussão dos problemas locais e que eram a razão da eleição;
- O aparecimento mais significativo dos chamados independentes, sinal de rutura com as estruturas formais de representação;
- Um eco, vindo de vários quadrantes, de que depois do betão, das obras de fachada e das rotundas, era o tempo das pessoas.

É verdade que também nas nossas empresas, a propósito da crise, ou à sombra dela, a gestão voltou a centralizar-se no topo das hierarquias e que à imagem e semelhança desta campanha regressou a atração pelo discurso financeiro, contabilístico e de redução de custos; que à imagem e semelhança dos partidos, os gestores se afastaram mais da sua gente e dos seus clientes; que cada vez mais as administrações se distanciaram da realidade das empresas e adotaram o modelo da folha de cálculo de Gaspar.

É verdade também que começamos a tomar consciência de que não é a grande empresa que vai resolver o problema do nosso crescimento e emprego. Percebemos que nos faltam muitos e pequenos empreendedores, os independentes, que criem, inovem e façam aparecer centenas, milhares de peque-

nas oficinas/ empresas que, sustentadamente, cresçam em tamanho, atividade e competitividade. Por agora só lhes dificultam a vida e nem sequer as deixam nascer, vivem com regras desiguais e perfeitamente estranguladas à partida.

É verdade, sobretudo, e isto tem a ver conosco, que já é mais do que tempo para se falar das pessoas. Não deixa de ser curioso que esta discussão tenha aparecido em tempo autárquico, ou seja, na base, e que esse discurso queira ser abafado. Mas esta tomada de consciência é importante para nós, os gestores de pessoas.

E a propósito da importância deste tempo das pessoas, não posso deixar de recordar uma experiência por que passei na APG com um conjunto de outras pessoas. Uma experiência autárquica, que tem já mais de dez anos.

Um dia, conversando nós com um presidente de Câmara, falava-nos ele de que era preciso encontrar uma nova filosofia para os planos diretores municipais. Era tempo de deixar de pensar nas tais obras e começar a pensar nas pessoas. A próxima geração desses planos tinha de se centrar nas pessoas. Depois de muita discussão, concluímos que o primeiro passo deveria ser dado através do desenho de um novo mapa para o seu concelho, um mapa a que chamámos "A Carta de Competências do Concelho de X". Pretendia-se, com esse instrumento, um modelo construído e bem discutido, levantar as competências das empresas, das pessoas que trabalhavam nessas empresas e dos residentes.

O trabalho foi realizado e atravessou até dois mandatos com presidentes diferentes. A Câmara de Oeiras, com o então presidente Isaltino Morais, foi a primeira câmara em Portugal a ter uma Carta de Competências do seu concelho e a levar à prática esse discurso: de que é o tempo das pessoas. E foi a APG a entidade escolhida para realizar essa Carta. Com esse trabalho, era possível criar várias sinergias entre as empresas do concelho, criar empresas locais prestadoras de serviços; criar escolas profissionais e organizar formação adequada ao tecido das empresas e até uma universidade corporativa; recrutar localmente evitando as horas de deslocação para os empregos... Era possível tudo o que as necessidades e a imaginação permitissem. **■**

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** "APG worldwide"

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

### Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º  
1050-019 Lisboa  
Tel.: +351 21 352 27 17 • +351 21 358 09 12  
Fax: +351 21 352 27 13  
email: global@apg.pt • [www.apg.pt](http://www.apg.pt)



a ligação  
perfeita entre  
a sua empresa  
e os seus Clientes

good  
to know  
you

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

Linha de apoio ao cliente  
707 202 060  
[randstadcc@randstad.pt](mailto:randstadcc@randstad.pt)

Assumimos o compromisso com os nossos Clientes, que assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos.

Dispomos de **Contact Centres** próprios, dois localizados no centro de Lisboa, dimensionados para 650 posições de atendimento, as quais se encontram equipadas com material de escritório ergonómico e soluções tecnológicas ajustadas para o atendimento ao cliente 24 horas por dia, todos os dias da semana.

Estamos também presentes no **Porto** e **Braga** com cerca de 500 posições de atendimento.

- > HR Management
- > Operational Management
- > Full Outsourcing
- > HR Academy
- > Business Consulting

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing