

Pessoal

Nº 130 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • NOVEMBRO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Áreas Outsourcing | Trabalho Temporário | Recrutamento e Seleção | Formação



Saiba porque é que os Melhores Gestores de Pessoas 2013 são líderes de excelência



Melhores Gestores de Pessoas 2013

Veja como foram apurados para o *Ranking* Nacional



Search & Selection

Finance
Sales
Marketing

We do that

kellyservices.pt

KELLY



Cheque Ensino

00000000 ZERO EUROS *****

***0,00 €

0000

00 Tickets de ***0,00

UTILIZADOR

0000

0000/00/00

000000000000> 00000000< 01+

ticket ensino

ticket Restaurant de Portugal, S.A.
Cap. Soc. €100.000
NIF e Mat. 506 423 849
Av. Infante Santo, 23-A01, 1350-177 Lisboa
Tel. 214 430 325
www.ticket.pt

É favor não ... em qualquer outro espaço - só válido ... em linha operta.

95825 2 000006



Do jardim-de-infância até à universidade, os seus filhos contam sempre com um grande amigo!

Educar os filhos não é tarefa fácil. Para lhe dar uma ajuda, a Ticket Serviços propõe-lhe dois excelentes produtos: o Ticket Infância, totalmente isento de contribuições e impostos, pode ser atribuído pelas empresas aos seus colaboradores para subsidiar as despesas de educação dos seus filhos no Pré-Escolar (até 7 anos). Este sistema, já implementado em diversos países da União Europeia, tem associado expressivos benefícios fiscais, para a sua empresa e para si.

O Ticket Ensino é um cheque ensino, destinado às empresas e instituições que pretendem subsidiar as despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores em qualquer grau de ensino (do Pré-Escolar ao Ensino Superior).

Fale com a sua empresa ou vá a www.ticket.pt e verá como é fácil reduzir, através dos Tickets, as despesas de educação do seu filho.





04 EDITORIAL

O nosso compromisso
9ª Arte: Orgulho sem preconceito

06 NOTÍCIAS RH

Legislação

14 RH TOON

Paulo Rosado

16 CONSELHO CONSULTIVO

António Valério

17 AGENDA

18 MGP

Ranking Melhores Gestores de Pessoas

56 ENTREVISTA

José Santos, diretor-geral
Wilson Learning Portugal

58 SST

A revisão da legislação
de SST

60 BOAS PRÁTICAS RH

Segurança, Higiene e Saúde
no Trabalho

62 COMUNICAÇÃO

Um olhar de dentro para fora
de uma organização

64 ANÁLISE JURÍDICA

O peso do chumbo

66 ACONTECEU

MGP 2013
1º Congresso Nacional
do Emprego
Conferência RH Magazine

70 ESCOLHAS

Livros e concertos

72 VIAGENS

Marrocos - Fez, Mil e uma
noites

76 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

O futuro e os seus inimigos
Unipessoal: Um paraíso para
os loiros de olhos azuis

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 130 | Novembro de 2013



Propriedade: APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Av. António Augusto de Aguiar, n.º 106 - 7.º, 1050-019 Lisboa; NIPC: 500 978 735 | T. 21 352 27 17; F. 21 352 27 13 global@apg.pt, www.apg.pt

Edição e Exploração: Tema Central, Lda. Rua Latino Coelho, n.º 87, 1050-134 Lisboa T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretor: Luís Bento; ocorreiodoluis@sapo.pt

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

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

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

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

Redação: Patrícia Noleto, João Pinheiro da Costa

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

Paginação: Design e Forma; geral@designeforma.com

Capa: Gonçalo Português

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

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

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca, 2739-511 | Aqualva Cacém

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



**Ao seu ritmo
sem interrupções.**



Os seus papéis profissionais e familiares sobrepõem-se e causam, com frequência, lesões traumáticas. Sem atrapalhar a organização da sua vida, livre-se das dores musculares com um penso de efeito fresco, prático de aplicar e usar. **TransAct[®]LAT** não suja a roupa e é ergonómico, porque foi desenvolvido para pessoas que têm outras prioridades.



IMC 141-2013

TransAct[®] LAT **passa por cima da dor.** Penso transdérmico analgésico e anti-inflamatório.

JABA RECORDATI
GROUP

JABA RECORDATI, S.A.
Logos Park, Edifício 5, Torre C, Piso 3
2740-296 Porto Salvo
Tel.: 21 432 95 00

www.jaba-recordati.pt

Indicado no tratamento sintomático das situações de inflamação musculoesquelética localizada de origem pós-traumática ou reumática, resultando em dores musculares ou das articulações, de natureza aguda ou crónica. Precauções especiais nos seguintes tipos de doentes: idosos; desidratados; com história de asma não alérgica; com alterações hemorrágicas; com insuficiência renal, hepática e/ou cardíaca ou hipertensão; com isquemia cardíaca estabelecida; com doença arterial periférica e/ou doença cerebrovascular; com hiperlipidemia; com diabetes mellitus e hábitos tabágicos. TransAct[®]LAT deve ser interrompido aos primeiros sinais de rash, lesões mucosas ou outras manifestações de hipersensibilidade. A administração de flurbiprofeno está contraindicada durante o terceiro trimestre de gravidez. Não se recomenda a utilização em mulheres a amamentar. Medicamento não sujeito a receita médica. Ler cuidadosamente as informações constantes do acondicionamento secundário e do folheto informativo e, em caso de dúvida ou de persistência dos sintomas, consultar o seu médico ou farmacêutico.

9ª Arte

Orgulho sem preconceito

Esta é uma edição muito especial para mim. Confesso. O projeto Melhores Gestores de Pessoas começa a ganhar muitos adeptos, muitos líderes que se inscrevem ou são inscritos pelas suas empresas, sem medo de ficarem de fora. Diria que essa é a primeira grande virtude de um líder; não recear ficar de fora, não ter medo da "derrota". Na edição de 2012, percebemos que as coisas tinham "pemas para andar". Nesta edição de 2013, confirmamos isso mesmo e acreditamos que em 2014 as coisas continuem a crescer. Sinto um orgulho imenso nos que foram apurados para o ranking e também nos que, não tendo sido, confiaram nas suas capacidades, tendo-as submetido ao veredito dos subordinados. Sem prejuízo dos resultados objetivos do estudo, o que senti quando estive junto dos vencedores foi uma humildade de caráter inqualificável. Sentada ao lado de um dos oradores da cerimónia, Fernando Alvim, dizia-me segredando: "é impressionante, vê-se na cara que aquela ali só pode ser boa gestora de pessoas." E eu perguntei-lhe porquê, e o Alvim disse: "sei lá, é simpática, tem força, é muito humilde." E é mesmo assim, às vezes a boa liderança está estampada na cara do líder, e consegue perceber-se com relativa facilidade. No caso, o Alvim tinha razão, era mesmo uma das vencedoras e o resultado da sua avaliação confirmou-o. Num plano ideal, era importante que todos os que lideram pessoas não receassem a avaliação feita por essas pessoas, sabendo que são elas que lhe podem dar preciosa contribuição para o seu crescimento enquanto líder, porque não os há perfeitos. A perfeição na liderança não existe, podemos aproximar-nos de exemplos quase perfeitos, mas este estudo sabe que não encontrará um resultado 100%. Se isso acontecer, diria que encontrámos Deus ou qualquer outra entidade divina. Por enquanto, a nossa grande alegria é premiar os que alcançam resultados superiores a 70% e acreditar que mesmo estes estão dispostos a melhorar.

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

O nosso compromisso



Luis Bento, Diretor
oconreiodoluis@sapo.pt

Na situação atual das empresas, da sociedade e do País, não pode haver outra opção que não seja vencer

Avizinha-se o 46º Encontro Nacional da APG. É mais uma ocasião para que os profissionais de RH se encontrem, se revejam, se atualizem, na tradição do que foram, até ao presente, todos os Encontros da nossa Associação. E é por isso mesmo que se chama "Encontro" e não, por exemplo, "Congresso"! E os "Encontros" são isso mesmo, momentos de revisitação, momentos de dizer "presente" e, também, momentos de comprometimento com uma Associação que está a celebrar os seus 50 anos de existência e que tem prestado aos profissionais de recursos humanos – hoje cada vez mais designados por profissionais de gestão de pessoas – relevantes serviços. O tema principal do 46º Encontro Na-

cional é, de forma clara, uma contribuição da APG para o combate à vulgaridade e à superficialidade, tão comuns nos dias de hoje: **Opção Vencer: Escolha, Disciplina e Compromisso**". Propõe um debate muito atual sobre Escolhas – os caminhos – sobre Disciplina – que é necessária para tudo o que fazemos na vida – e sobre Compromisso, ou seja, transformar a vontade em ação e a ação em envolvimento, com o objetivo de Vencer! Na situação atual das empresas, da sociedade e do País, não pode haver outra opção que não seja vencer. Vencer a descrença, vencer o conformismo, vencer a desilusão, vencer as dificuldades financeiras. Por caminhos diferentes, decerto, com ferramentas diferentes, mas a opção, é mesmo Vencer! _____



Encontro Nacional da APG 2012

Sr. Empresário,

Descubra as vantagens do ACP

para a sua empresa:

- Desconto em combustível
- Oficina móvel 24h
- Assistência jurídica
- Seguros nas melhores condições
- Documentação

para os seus colaboradores:

- Médico em casa (10€/consulta)
- Plano de Saúde (3€/mês)
- Desconto em combustível (até 15 cents/litro)



AUTOMÓVEL
CLUB DE PORTUGAL



Linha ACP

707 509 510

Atendimento 24h

ACP Empresas

empresas@acp.pt



AUTOMÓVEL
CLUB DE PORTUGAL

123456789123 456789

ACP
JOSE COSTA E SILVA
N.º SOCIO: 12345-6



PO 12 03/16

ENCONTRO NACIONAL DA APG 2013 (01)

Nos próximos dias 4 e 5 de dezembro realiza-se, no auditório da reitoria da Universidade Nova de Lisboa, mais um Encontro Nacional da APG, este ano sob o lema “Opção Vencer: Escolha, Disciplina e Compromisso”. No cenário atual de crescente turbulência e incerteza, o Encontro Nacional da APG de 2013 propõe-se debater três componentes essenciais para incrementar projetos profissionais vencedores: “Escolha”: decidir quais as vias em que se quer apostar e descobrir aquilo que funciona na prática; “Disciplina”: ter a perseverança para manter o alinhamento com o propósito e a resiliência para enfrentar as adversidades; “Compromisso”: assumir a condição de protagonista relativamente às vias/ opções definidas, reforçando a motivação e o sentido autoempreendedor. Ao convocar o lema “Opção Vencer” para o seu encontro nacional, a APG pretende “inscrever na agenda da Gestão RH mais um tema de grande atualidade para o mundo das empresas e das organizações e contribuir para a expansão de uma ideia que, embora tantas vezes dita, ainda tem um amplo espaço de possibilidades para a ação na prática: embora não possamos prever o futuro, podemos criá-lo”.

PORTUGUESES ACREDITAM QUE UMA BOA FORMAÇÃO PROPORCIONA UM EMPREGO MELHOR (02)

Os portugueses mostram-se convictos que uma boa formação educativa está diretamente relacionada com um futuro profissional promissor. Esta conclusão é retirada do inquérito da Nielsen, “Educação Para Uma Vida Melhor”, realizado a mais de 29 000 consumidores de 58 países. 48% dos inquiridos considera igualmente que a educação os irá ajudar também a obter um salário mais elevado. Estes dados contrastam com a média europeia, que é menos otimista ao avaliar o impacto de uma boa educação sobre o salário ou emprego. Apenas 24% dos entrevistados na União Europeia defenderam inequivocamente a relação entre educação e emprego, face a 36% dos portugueses.

O estudo da Nielsen deixa bem explícito que em Portugal mais de metade dos inquiridos não partilha a ideia de que uma boa formação académica seja sinónimo de vir a ter um bom ordenado. Com efeito, 52% dos entrevistados não considera que salário e educação tenham qualquer relação.

De acordo com o diretor-geral da Nielsen para Espanha e Portugal, Gustavo Núñez, “é surpreendente que em Portugal se defenda afincadamente a educação como ferramenta para um cargo superior, mas



01



02



03



04

que essa referência não seja semelhante na relação com o salário”.

Neste sentido, o estudo da Nielsen revela o descontentamento geral dos cidadãos portugueses com as bolsas proporcionadas pelo Estado. Efetivamente, apenas 15% dos inquiridos considera suficientes estas ajudas, face a 77% que as classifica como insuficientes. Em contrapartida, a maior parte dos portugueses considera que a oportunidade de receber uma educação primária (88%) e secundária (83%) é excelente no País, face a 56% que coloca a educação superior na mesma categoria. Além disso, o cidadão português avalia positivamente a influência de empresas privadas na educação. Neste sentido, 57% das pessoas entrevistadas revela-se disposta a comprar produtos de fabricantes que invistam recursos económicos em planos de educação.

LICENCIADOS TRABALHAM MAIORITARIAMENTE NO PRIVADO E PROSEGUEM OS SEUS ESTUDOS (03)

“Está empregado maioritariamente no privado, em particular no setor da prestação de serviços a empresas, e continua a estudar”. Esta é a principal conclusão que se pode extrair do mais recente estudo do Observatório de Inserção Profissional dos Diplomados da NOVA (ObipNOVA) sobre empregabilidade e inserção profissional. O estudo teve por base as nove escolas que constituem a universidade e incidiu na caracterização da situação profissional dos diplomados em 2010/2011, um ano após a conclusão dos respetivos graus. As amostras constituídas, e que envolveram inquirição por contacto telefónico, apresentam níveis de confiança de 95% e margens de erro abaixo dos 5%. Em termos globais, o estudo mostra que sete em cada dez diplomados (licenciados, mestres e doutores) da NOVA estão inseridos no mercado de trabalho, um ano após a conclusão dos respetivos graus académicos. De acordo com os resultados do estudo, entre os licenciados da NOVA: 40,1% estavam inseridos no mercado de trabalho ao fim de um ano, 36,3% estavam inativos (não estavam empregados nem ativamente à procura de emprego), 18,6% desempregados e 5% eram bolseiros. Porém, quase metade dos licenciados a trabalhar e a maioria dos licenciados desempregados tinham optado por prosseguir os seus estudos. A esmagadora maioria dos inativos estava igualmente a continuar os estudos.

RH MAIS INTERNACIONALIZA NOVOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA, FORMAÇÃO E GESTÃO (04)

A pensar no mercado internacional, mas sobretudo em África, América Latina

e Médio Oriente, a RHmais lançou um conjunto de serviços enquadrados na sua marca “Contact mais”, com vista “à globalização da sua oferta”. Estes serviços, no domínio da Gestão de *Contact Centers* e de *Customer Experience*, agregam a experiência de mais de quinze anos da RHmais como parceira de importantes clientes de vários setores de atividade, nomeadamente, nas telecomunicações e *media*, segurador, institucional e *utilities*. Com o título “*Customer Experience Management & Contact Centers*”, este portefólio pretende dar conhecimento às empresas do apoio que, em matéria de consultoria, formação e gestão, passa a estar disponível para o desenvolvimento do seu negócio. De acordo com o administrador-delegado, Rui de Brito Henriques, “pretendemos, com esta oferta, apresentar uma visão de conhecimento e experiência aprofundadas e bastante relevante, para que os promitentes clientes sejam interessados para aspetos concretos e particulares que se relacionem com os seus verdadeiros problemas na gestão dos seus centros de relacionamento com o Cliente.”



05

AON PORTUGAL REFORÇA UNIDADE DE RH COM NOVO DIRETOR (05)

A Aon Portugal anuncia a contratação de Nuno Abreu para o cargo de diretor da Aon Hewitt, a sua unidade de negócio ligada à consultoria e serviços de *outsourcing* na área dos recursos humanos. Integrada numa estratégia que tem como principal objetivo a melhoria da oferta de serviços da Aon Portugal na área do risco e das pessoas, “a contratação de Nuno Abreu pretende, sobretudo, garantir o reforço da presença da Aon Hewitt em Portugal”, diz a empresa em comunicado. Nuno Abreu tem um “enorme prazer” em aceitar este novo desafio que lhe foi proposto pela Aon Portugal. “A Aon Hewitt tem todo o potencial para afirmar e reforçar a sua presença em Portugal, refletindo a sua posição de líder mundial em consultoria de recursos humanos e soluções de *outsourcing*. Como tal, trabalharei incansavelmente com uma excelente equipa de forma a apresentar, no médio e longo prazo, soluções inovadoras que permitam complementar a oferta atual da Aon em Portugal, na área do risco e das pessoas”, explica o responsável.



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

Não perca o ritmo do seu negócio...

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



adviso nº 244 - 07/06/2007

www.gowork.pt

www.facebook.com/gowork.pt

21 154 60 40

GO|TEMP

Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH

Ancutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

GO|CONTACT

Soluções de Contact Center

Legislação

Setembro de 2013

PORTUGAL

• Portaria n.º 286-A/2013.

D. R. n.º 178, Suplemento, Série I de 2013-09-16

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Cria a medida Incentivo Emprego.

• Decreto-Lei n.º 131/2013.

D. R. n.º 175, Série I de 2013-09-11
Ministério da Economia

Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro, alargando a entidades de natureza pública alguns dos apoios para o desenvolvimento das políticas de emprego e apoio à qualificação das pessoas com deficiência e incapacidade.

UNIÃO EUROPEIA

PARLAMENTO EUROPEU

E CONSELHO

Não foi publicada legislação nesta área.

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



06

SLOP APRESENTA UMA NOVA PLATAFORMA DE ASSESSMENTS

A SLOP – via SLOP Assessment Center – estabeleceu com a Profiles International uma parceria e dá a conhecer uma nova plataforma de *assessments*. A parceria passou por dotar a SLOP de fornecedor qualificado na aplicação de ferramentas de apoio à gestão e implementação de projetos de consultoria/*assessments* na ótica da melhoria contínua dentro das organizações.

A partir de agora a SLOP está apta a desenvolver diversos projetos na área da consultoria utilizando, como principal recurso, ferramentas especializadas e que medem três dimensões: traços cognitivos; traços comportamentais; e interesses das pessoas. Entre outras ferramentas na área da consultoria, o Profile XT é o mais novo fruto dessa parceria e tem a capacidade para avaliar a pessoa “no seu todo” e “tendo aplicações/resultados diversos”. Mede qualidades relacionadas com o trabalho (estilo de pensamento, traços comportamentais e interesses ocupacionais) que determinam a produtividade e adequação da pessoa a cada função. O Profile XT possibilita o recurso através da Internet, proporcionando conveniência e facilidade na sua utilização.

CV-DNA CERTIFICA CURRÍCULOS DE ALUNOS DO MBA DO ISEG (06)

A CV-DNA e o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) assinaram uma parceria que visa melhorar a forma como os finalistas do MBA do ISEG se apresentam ao mercado. Os especialistas em recursos humanos da CV-DNA vão certificar a informação dos currículos, analisar perfis comportamentais e aconselhar os 30 alunos em processos de recrutamento.

O serviço será gratuito para os alunos e inclui o apoio à elaboração do *curriculum vitae* e a validação da informação que nele consta, com a Metodologia de Certificação de Currículos da CV-DNA. Os serviços contemplados incluem ainda um teste de perfil comportamental e respetivo relatório individual, bem como o acompanhamento dos profissionais na sua abordagem ao mercado de trabalho.



07

“Os executivos que apostam em formação de qualidade procuram, geralmente, formas de crescer profissionalmente”, comenta José Quezada, diretor-geral da CV-DNA. “O acesso a este serviço permite aos alunos do ISEG diferenciarem-se de outros profissionais em processos de recrutamento que são, pelo grau de senioridade das funções a que tipicamente se candidatam, muito competitivos – seja nas empresas onde já trabalham ou noutras organizações às quais se queiram candidatar”, conclui.

PROSEGUR ENTREGA BOLSAS DE ESTUDO A COLABORADORES (07)

A Prosegur entregou 110 bolsas de estudo, dirigidas a colaboradores e filhos de colaboradores, premiando os bons resultados escolares alcançados em 2012 e prosseguindo a sua intervenção na esfera da responsabilidade social, através da Fundação Prosegur e ao abrigo do “Programa Talento”. O “Programa Talento”, que tem como objetivo apoiar a formação escolar e a compra de livros escolares dos colaboradores e familiares já concedeu, desde o seu início, mais de 250 bolsas de estudo, apenas em Portugal. Sobre mais uma edição desta iniciativa, João Gaspar da Silva, presidente da Prosegur, afirmou ser “um momento especial para todos e é com grande orgulho que este ano entrego a estes promissores estudantes – muitos deles colaboradores da empresa – um contributo para que possam prosseguir os seus estudos e alcançar os seus objetivos. Esta iniciativa, que abrange de forma transversal funcionários de todo o País, faz cada vez mais sentido e sentimos que é acolhida com bastante satisfação.”

LIFE TRAINING PARTILHA ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO

No próximo dia 22 de novembro vai realizar-se o “LIFE2.0: O Sucesso”, em Lisboa, nas instalações do ISCTE, organizado pela LIFE Training. “O que é o sucesso e como se alcança?” é o mote do “LIFE2.0: O Sucesso”, evento, que já conta com 7 edições, onde Pedro Vieira pretende partilhar estratégias de excelência que conduzem ao sucesso e a um aumento

do nível de satisfação pessoal. Com base em modelos e processos que estuda há mais de 10 anos, Pedro Vieira vai orientar a audiência nesta iniciativa. Ao longo de 120 minutos, a LIFE Training promete “momentos de reflexão, compreensão, dicas práticas e diversão; rumo ao sucesso de cada um”. Este evento é direcionado “a pessoas que procuram criar mais alinhamento interno e obter melhores resultados”, explicam os responsáveis. O LIFE 2.0 é um evento temático marca LIFE Training, foi lançado em 2012 e contou já com mais de 2100 pessoas nas primeiras 7 edições.

ELEVUS DESENVOLVE PROJETOS DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA (08)

A Elevus disponibiliza, desde o final do mês passado, um conjunto de programas que pretendem ajudar o trabalhador a voltar a competir no mercado de trabalho, a escolher os melhores canais de recrutamento e a preparar-se novamente para entrevistas de emprego, com o objetivo de otimizar e encurtar o período de procura de um novo projeto profissional. A abordagem da empresa para o desenvolvimento de projetos de *career transition* permite



auxiliar os colaboradores diretamente condicionados pelas reestruturações e mudanças organizacionais, bem como na integração dos mesmos em novas realidades profissionais. Esta metodologia baseia-se num acompanhamento personalizado, não só através de ações de procura de emprego como também através de programas de formação e desenvolvimento pessoal que possibilitam a recolocação desses profissionais no mercado de trabalho. Na medida em que, num processo de despedimento, são desencadeados uma série de sentimentos de desmotivação, desacreditação e desvalorização profissional e pessoal, os programas de *career transition* da Elevus pretendem ser cada vez mais uma prática valorizada pelos trabalhadores, independentemente da função que estes desempenhavam na empresa onde estavam a trabalhar.

GREAT PLACE TO WORK REVELA AS MELHORES MULTINACIONAIS PARA TRABALHAR NO MUNDO 2013 (09)

O Great Place to Work Institute divulgou, pelo terceiro ano consecutivo, a lista das Melhores Multinacionais para Trabalhar



VALORAPELATIVO

Consultoria em Gestão Integrada de Recursos Humanos

O seu Departamento de Recursos Humanos à distância de um clique!

GESTÃO DE PESSOAL | TEMPOS DE TRABALHO | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

FORMAÇÃO | AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | PROGRESSÃO DE CARREIRAS

PORTAIS - COLABORADOR E CHEFIA

OUTROS | Assessoria Jurídica | Assessment e Outplacement | Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho | Seguros | Surveys

FAÇA DE NÓS O SEU PARCEIRO ESTRATÉGICO!

Contacte-nos: rh@valorapetivo.com | + 351 21 015 96 27 | + 351 93 986 41 88
 Ou consulte o nosso site: www.valorapetivo.com

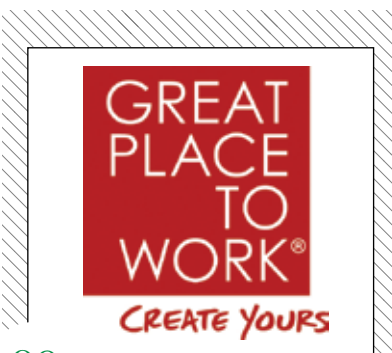
no Mundo. Nesta pesquisa são analisadas todas as Multinacionais que integram o estudo a nível global. A Google encabeça a lista, seguida pelo SAS Institute, pela NetApp, pela Microsoft e pela W.L.Gore & Associates, a fechar o Top 5. A Kimberly Clark, o Marriott, a Diageo, a Nacional Instruments e a Cisco figuram no Top 10. A Europa é rainha na Lista Mundial, com uma maioria de países representados (46%), seguida pela América Latina (31%) e pela região AMEA (18%). Apesar da sua reduzida dimensão, Portugal conta com uma presença significativa (7 empresas), a par com a Irlanda (7), sendo que apenas revelam maior representatividade mercados de maior dimensão, tais como a Espanha (14), a França (12), a Alemanha (10), o Reino Unido (9) e a Itália (8). A exceção é a Suíça, que contribuiu para a Lista Mundial de 2013 com a presença de 10 empresas. “Estas 25 multinacionais criaram 78 974 postos de trabalho a nível mundial (estudo de 2013). Para a eleição deste conjunto de Multinacionais contribuíram 7 vencedoras da Lista Portuguesa do Great Place to Work de 2013: Accor, Cisco, Mars, Microsoft, Novartis, Royal Canin e SAS Institute. Apresentam em comum níveis de qualidade de gestão, idênticos e, em alguns pontos, superiores, aos resultados globais. Um cartão de visita para talentos, investidores, clientes, governos, bem como para as comunidades na qual estas empresas estão inseridas”, declara Sandrine Lage, fundadora do Great Place to Work® Institute, em Portugal.

ESTUDO REVELA AUMENTO NO RECRUTAMENTO PARA POSIÇÕES DE GESTÃO A LONGO PRAZO (10)

A Boyden, empresa especialista em *executive search*, revela uma tendência positiva no recrutamento de gestão de topo na Europa e nos EUA, com maior foco nos mercados em desenvolvimento. As empresas voltam a investir em recursos humanos para posições de longo prazo, devido à estabilização das economias desenvolvidas e à ascendente competitividade cada vez mais global, de acordo com a última edição do Boyden Executive Outlook.

“Até há bem pouco tempo, as empresas estavam a retrair-se no recrutamento de talento para posições de nível C e posições sénior críticas e também estavam reticentes em fazer recrutamentos de longo prazo para a expansão de equipas por causa do contexto económico”, indica Trina Gordon, presidente & CEO da Boyden World Corporation. “Com as economias globais a estabilizar, as empresas, particularmente nos EUA e na Europa, estão a investir mais no recrutamento e desenvolvimento de talento para garantir que têm as equipas certas para ganhar uma vantagem competitiva nos mercados”.

O investimento na economia digital e



09



11

infraestruturas estão a causar necessidades de recrutamento de diferentes competências a todos os níveis.

UPSIDEUP REGISTA GRAFICAMENTE “SOBREVIVER E CRESCER” (11)

A UpSideUp esteve presente na Convenção Empresarial “Sobreviver e Crescer”, promovida pela Associação Industrial Portuguesa (AIP) e pelas Associações Regionais Empresariais, contando com a presença do primeiro-ministro, quatro ex-ministros e mais de 1500 empresários. Responsável pelo “*graphic recording*” de todos os painéis, a UpSideUp revelou-se um “parceiro-chave, executando ao vivo e, literalmente, a cores, o registo das ideias de cerca de 20 oradores”, segundo os responsáveis da convenção. No portal da AIP pode ler-se o testemunho: “ao longo de cada painel, as palavras e ideias chave iam saltando para uma tela, pela mão do gráfico Daniel, que imortalizou, assim, os quatro temas da convenção empresarial “Sobreviver e Crescer”. Segundo Daniel Lança Perdigão, *improvement agent & general manager* da UpSideUp Graphic Recording, o “registo gráfico em imagens e palavras, feito em tempo real, é um método que utiliza uma aproximação visual para ajudar as pessoas a ver os seus pensamentos e a comunicar de forma mais eficaz. Este processo promove o pensamento claro, ajuda um grupo a focar-se e não se desviar do objetivo, aumenta a criatividade, a eficiência e a produtividade e favorece a relação entre arte e ciência, entre emocional e racional”.

10

SHL PORTUGAL PERTENCE AGORA À COMUNIDADE CEB

Um ano após a CEB ter adquirido a SHL, as soluções SHL passaram a estar formalmente integradas no núcleo de serviços e produtos da CEB. A SHL Portugal mantém a sua identidade própria como empresa de consultoria em gestão de recursos humanos, representante e distribuidora da CEB’s SHL Talent Measurement Solutions para a comercialização dos produtos e a prestação dos serviços de avaliação e desenvolvimento. A CEB’s SHL Talent Measurement Solutions “vai servir de pedra angular dos serviços de gestão integrada do talento da empresa”, refere o CEO da CEB, Tom Monahan. Com um portefólio de soluções que ajudam as organizações a selecionar, colocar, desenvolver e motivar o talento. Aconselhando regularmente mais de 16 000 gestores de topo de todos os tipos de setores e de funções empresariais, em todo o mundo, a CEB’s SHL Talent Measurement Solutions “mantém um dos maiores acervos de investigações sobre boas práticas na gestão do talento e proporciona apoio ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador na empresa”, esclarece Tom Monahan.



Será que conhece **realmente** a Escola Europeia de Coaching?

Somos mais do que uma Escola...

Somos uma Empresa que pode ajudar a sua Empresa a alcançar objectivos extraordinários...

Somos Líderes a Treinar Líderes!

Próximos Cursos:



Comunicar com Corpo & Alma
28 e 29 de Novembro de 2013



*Biologia da Mudança de Observador (18 CCE -
Créditos de Educação Contínua - ICF)*
5 e 6 de Dezembro de 2013



*24ª Edição de Nível I do Programa de Certificação
em Coaching Executivo (ACTP pela ICF)*
17 e 18 de Janeiro + 7 e 8 de Fevereiro de 2014

eec
Líderes a treinar Líderes

www.escolacoaching.com

T. 213 580 051
Rua Braamcamp, 88 - 3º Esq.
1250-052 Lisboa

PORTUGAL EM 30º LUGAR NO RANKING DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (11)

Segundo o estudo da consultora Mercer para o World Economic Fórum – Índice do Capital Humano – Portugal encontra-se em 30º lugar no ranking global que posicionou 122 países quanto ao grau de desenvolvimento do capital humano. Destaque para a classificação obtida nas categorias ‘Saúde e Bem-estar’ e ‘Envolvente Externa’, em que Portugal ocupa a 23ª e 29ª posição, respetivamente.

Este estudo tem como base um índice de 122 países, desenvolvido pelo World Economic Forum, que representa mais de 90% da população mundial. Para este ranking foram analisados 51 indicadores em 4 categorias: ‘Educação’, ‘Saúde e Bem-estar’, ‘Força de Trabalho/ Emprego’ e ‘Envolvente Externa’. Na ‘Educação’ (37ª), Portugal está em destaque na 11ª posição na qualidade das Escolas de Gestão e em 26ª no acesso à Internet nas escolas. Em ‘Saúde e Bem-estar’ (23ª), Portugal é o 8º país no ranking relativamente a mortalidade infantil, sendo o 24º país com a esperança média de vida mais alta. Portugal apresenta também uma boa classificação na qualidade e acessibilidade a serviços de saúde – 26ª e 28ª posições, respetivamente. Quanto à ‘Força de Trabalho e Emprego’ (34ª), destaque para a 4ª posição a nível mundial na facilidade em encontrar profissionais competentes e 38º lugar na capacidade de inovação. Na última categoria, ‘Envolvente Externa’ (29ª), Portugal está em 12ª lugar na Qualidade de Transportes Públicos.

Quanto à Europa, destaque para os países do Norte e Centro europeu que representam 8 das 10 primeiras posições do ranking. A Suíça lidera o ranking global, seguida pela Finlândia (2), Países Baixos (4) e Suécia (5). O top 10 fica completo com Singapura (3) e Canadá (10).

PORTUGAL REGISTA DESAJUSTE ENTRE OFERTA E PROCURA DE COMPETÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO (12)

A economia global enfrenta um grave desajuste de talento, sendo que 18 das 30 principais economias mundiais têm algum tipo de escassez de competências. Os números do desemprego e de vagas por preencher continuam a aumentar, já que em muitos mercados a mão-de-obra disponível não se adequa às competências e conhecimentos que os empregadores procuram. Portugal está entre os quatro piores países em termos deste desajuste entre oferta e procura de competências. EUA, Espanha e Irlanda apresentam o mesmo problema, seguidas de perto pelo Japão, Reino Unido, Hungria e Luxemburgo. A diversidade de países nesta lista indica que não existe uma ligação



11



12



13

clara entre a *performance* económica e a eficiência do mercado de trabalho de cada país, e que o problema poderá estar antes nas instituições de ensino e na legislação laboral. Estas são algumas das conclusões da Hays Global Skills Index 2013, um relatório publicado pela Hays plc, grupo global especialista em recrutamento de profissionais qualificados, e produzido em colaboração com a Oxford Economics. O relatório tem como base a análise do mercado de trabalho qualificado em 30 das principais economias globais e sublinha a importância de empresas e governo trabalharem em conjunto para potenciar as qualificações e competências necessárias ao crescimento económico.

ANTÓNIO COSTA É O NOVO BUSINESS MANAGER DA RANDSTAD PROFESSIONALS (13)

A Randstad Professionals, marca do Grupo Randstad, empresa especialista na área de Recursos Humanos, tem um novo *business manager*: António Costa. Com mais de sete anos de experiência no mercado de recrutamento e seleção, integrou em 2006 a Hays, tendo estado nos últimos quatro anos na Michael Page. António Costa foi responsável pelo recrutamento de centenas de talentos para empresas nacionais e internacionais e foi orador em várias palestras, com especial destaque para ações ligadas à empregabilidade. Com formação em Psicologia, António Costa encara este desafio como “a possibilidade de marcar a diferença na vida dos profissionais e das empresas. A Randstad Professionals tem na sua essência as pessoas e uma forte orientação para o cliente, o que permite adaptar soluções às necessidades dos clientes e inovar.” O responsável acrescenta ainda que “queremos ser uma referência no recrutamento especializado de quadros médios e superiores”.

PLANO DE FORMAÇÃO DA SGS ACADEMY PARA 2014 JÁ DISPONÍVEL

A SGS Academy, entidade formadora do Grupo SGS, apresentou o seu Plano de Formação para 2014 tendo em vista o planeamento atempado da formação dos seus clientes no próximo ano. A focalização nas áreas core do grupo SGS (Sistemas de Gestão) é complementada com a renovada aposta em management e soft Skills.

De destacar que o Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação, segunda empresa, “deu os seus frutos” e permitiu à SGS Academy adequar o Plano de Formação 2014 às necessidades reais dos seus clientes corporativos e particulares. O Plano de Formação 2014 conta com 26 cursos novos nas diversas áreas de formação.

Não pode prever o futuro. Mas pode preparar-se para ele.

Quando a mudança é uma constante.
Quando a concorrência pode ter acesso
aos mesmos recursos.

Quando, num mundo interligado e
transparente, todos podem ter acesso a
toda a informação e à tecnologia de que
necessitam para ter sucesso.

O que torna a sua organização diferente?

Na Mercuri Urval, acreditamos que agora e
ainda mais no futuro, são as pessoas!

Atrair, reter e desenvolver as pessoas
certas será a base do sucesso.

Trabalhamos, há mais de 45 anos à escala
global, na identificação e desenvolvimento
de talento para os nossos clientes,
ajudando-os a estarem preparados para o
futuro.

Podemos apoiá-lo em:

- Recrutamento Estratégico
- *Executive Search*
- *Executive Coaching* e Aceleração de Performance
- Identificação e Gestão de Talento
- Transformação e Gestão da Mudança

Quer trabalhar no seu sucesso futuro?
Contacte-nos em www.mercuriurval.pt



It's all about people

Mercuri Urval

Paulo Rosado



CEO da Outsystems

Um exemplo de gestão criativa

Texto: Filipe Vaz, Diretor-geral, Tema Central

Estudou engenharia informática na Universidade Nova de Lisboa mas rapidamente percebeu que era fundamental alargar os seus horizontes. Com mestrado em *Computer Science* pela Universidade de Stanford, Paulo Rosado não mais perderia esta ligação com os Estados Unidos.


Foi em Silicon Valley, a Meca de todos os geeks informáticos, que o jovem Paulo iniciou o seu percurso, precisamente na Oracle, uma multinacional de referência nesta área de atividade. Aí desempenhou funções em Investigação e Desenvolvimento, assim como em Gestão de Produto.

Após esta experiência, Paulo Rosado foi cofundador da Intervento, uma empresa de *e-business* que, pelo interesse que despertou, foi vendida em 1999. Feita

a venda, ingressa na Altitude Software como vice-presidente executivo com responsabilidades de *marketing* global. Em 2001 toma a decisão de fundar a Outsystems, uma empresa que desenvolve aplicações *web* e móveis. O sucesso foi tal que em 2003 a revista *Fortune* considerou a Outsystems como uma das seis *start-ups* mais promissoras a nível mundial. Atualmente, a empresa e os seus produtos estão presentes em 24 países.

Recentemente, Paulo Rosado foi reconhecido pelo estudo "Melhores Gestores de Pessoas" 2013 como o gestor com maior criatividade. Bem demonstrativo desta criatividade no que se refere à gestão de pessoas dentro da organização é o recurso a um livro intitulado "*The Small Book of The Few Big Rules*", composto por sete regras de

Uma crise antes de ser grande foi pequena. Logo, há que resolvê-la de imediato

comportamento que devem ser respeitadas por todos os colaboradores da Outsystems. Uma regra fundamental é a das crises pequenas. Uma crise, antes de ser grande, foi pequena, logo, há que resolvê-la, de imediato. Desta forma, nunca chegará a haver crises grandes. Um bom princípio para aplicar a Portugal. 

@uer perder peso? Pergunte-nos como!



A Meta4 disponibiliza as suas aplicações num modelo de aluguer! Os serviços da Meta4 abrangem a externalização dos salários, gestão de pessoal, e gestão estratégica R.H, fundamentados nas capacidades da sua tecnologia,

ampla experiência e conhecimentos na área R.H. Uma ampla cobertura funcional e serviços adaptados às necessidades de cada empresa, locais e globais, que vai querer conhecer!

Contacte-nos: Tel.: + 35 121 384 54 70

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

www.meta4.pt | www.meta4.com | [@Meta4_Globalhr](https://twitter.com/Meta4_Globalhr)

Internacionalização: pensar o capital humano para reduzir o risco



António Valério, CEO,
Grupo Multipessoal

A internacionalização é um caminho a seguir não só para as empresas que definiram no seu plano estratégico crescer fora de Portugal, mas também para as que não encontram espaço para crescer no mercado doméstico. Nesta "caminhada" há que ter em conta um conjunto de fatores para que o projeto seja bem-sucedido, entre quais se destacam: i) levantamento aprofundado de toda a área legal e fiscal, ii) conhecimento socioeconómico da geografia em causa; iii) levantamento detalhado do setor de atividade onde se irá atuar; iv) Solidez financeira que permita suportar um investimento que na melhor das hipóteses começa a ter retorno a partir do 3º ano; v) e, por último e o mais importante, encontrar as pessoas certas para implementar a estratégia definida pela casa-mãe.

Com todas as variáveis referidas anteriormente há que fazer um *business plan* ambicioso mas exequível. O pior que se pode fazer neste tipo de investimentos é defraudar as expectativas criadas junto dos acionistas. Na execução do *business plan* é fun-

damental a escolha dos parceiros certos no fornecimento de produtos e soluções de apoio à internacionalização. Empresas especializadas em áreas tão importantes como a banca, logística ou recursos humanos são fundamentais para acompanhar e auxiliar uma empresa na entrada em novos mercados, minimizando os riscos de insucesso do projeto em causa.

Os recursos humanos são, sem dúvida, um pilar fundamental para a definição e implementação de uma estratégia de crescimento internacional. A necessidade de ter recursos humanos competentes e ajustados às realidades locais é tão mais importante à medida que deslocalizamos para mercados menos desenvolvidos. Por exemplo, se formos para mercados como África e América do Sul, onde a escassez de recursos humanos com competências técnicas e comportamentais é elevada, a escolha das pessoas certas faz com que se recorra frequentemente a expatriados vindo essencialmente da Europa do Sul, com especial enfoque em Portugal. Embora com algumas exceções, a maioria das empresas que se estão a deslocar para Angola, Argélia, Moçambique e Brasil, mercados com grandes necessidades de recursos humanos especializados nas mais diversas áreas, recorrem ao mercado português para levarem quadros especializados, nomeadamente ao nível de funções de gestão.

É importante referir que a expatriação de um quadro é algo que tem de ser muito bem planeado, começando logo pela correta seleção da pessoa a expatriar. Nesta área é fundamental aferir, para além das competências técnicas, a motivação e adequação dos candidatos a uma nova realidade profissional e cultural.

As características pessoais são bastante valorizadas em processos internacionais e prendem-se, especialmente, com a flexibilidade e adaptação dos profissionais às

mais diversas situações. São valorizadas características como a resiliência, a persistência e a automotivação. Estas características são tão mais importantes quanto mais exigente é a geografia para a qual os profissionais são expatriados.

Para além da identificação e seleção do candidato, o acompanhamento é outra fase fundamental em todo o processo de expatriação de um quadro, tendo em conta que, na maioria vezes, o candidato terá contacto com o país em causa pela primeira vez. Aqui é importante garantir que se escolhem os parceiros certos, de preferência com presença física nessas geografias, por forma a acompanhar o cliente e candidato ao longo de todo o processo de integração no projeto. O cliente e o candidato sentem uma maior segurança sabendo que todo o processo é acompanhado desde o seu início em Portugal até ao seu destino na geografia em causa.

Resumindo, o caminho da internacionalização é pilar importante para a diversificação do negócio e para o crescimento das empresas portuguesas, sendo que é fundamental: i) ter capital disponível para suportar este investimento, ii) ter o capital humano adequado e ajustado à realidade de cada geografia. Caso não tenhamos as pessoas certas, nos lugares certos e ajustados às especificidades de cada geografia, nunca se irá conseguir implementar o plano de negócios definido pela casa-mãe. O Grupo Multipessoal, através da Msearch, que recruta e seleciona quadros médios superiores para qualquer ponto do mundo, afirma-se como uma empresa que apoia as empresas portuguesas na sua internacionalização. Para além deste apoio estamos presentes em Espanha e Angola, podendo nestes mercados auxiliar as empresas portuguesas a colmatar as mais diversas necessidades na área dos Recursos Humanos. P

GLOBAL CONTACT CENTER 2013

Nos próximos dias 13 a 14 de novembro, o International Faculty for Executives (IFE) organiza o Global Contact Center em Lisboa. O objectivo centra-se no apoio aos profissionais do sector dos *contact centres* oferecendo oportunidades de *networking* com CEO's, administradores, diretores e coordenadores de *contact center*, diretores do serviço ao cliente, diretores de novos canais, entre outros, de diversos sectores de atividade. www.ife.pt

46º ENCONTRO NACIONAL DA APG

O Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Gestores de Pessoas (APG) deste ano realiza-se nos próximos dias 4 e 5 de dezembro, no auditório da reitoria da Universidade Nova de Lisboa, sob o lema "Opção Vencer: Escolha, Disciplina e Compromisso". O 46º Encontro Nacional da APG realizar-se-á em simultâneo com o dos Formadores e Coaches. www.apg.pt

2.ª EDIÇÃO DO PROGRAMA SER DESCONSTRUTIVISTA

A 2.ª edição do Programa Ser DesConstrutivista chega no dia 15 de novembro, à Central Station no Cais do Sodré. A iniciativa, organizada pelo Movimento Desconstrói está pensada para os que pretendem encontrar soluções inovadoras para as necessidades sociais e laborais, reequacionando o modo de pensar e de agir, ou que queiram ser um agente de mudança.

FESTIVAL DE INOVAÇÃO & CRIATIVIDADE

De 14 a 17 de novembro realiza-se, na FIL, o Festival IN – Festival Internacional de Inovação e Criatividade, evento único que integra, de forma prática, os principais conceitos associados à Criatividade e à Inovação. É um espaço que pretende envolver as pessoas, ideias e experiências e que promove, nacional e internacionalmente, o que Portugal tem de mais criativo, impulsionando os seus autores, criadores e empreendedores a uma escala mundial. www.festivalin.pt

“SEMANA BANCA & SEGUROS” EM ANGOLA

A primeira edição do evento “Semana Banca & Seguros” vai decorrer de 18 a 22 de Novembro, em Luanda (Angola). Trata-se de uma iniciativa que se destina a profissionais das áreas de prevenção de branqueamento, auditoria, operações e *compliance*, além de advogados, entre outros, que desempenhem as suas funções em instituições financeiras, consultoras fiscais e escritórios de advogados. A organização é da Vantagem+, empresa portuguesa de formação com atividade no espaço lusófono. www.vantagem.com

LIDERANÇA E COACHING COMERCIAL

A Ideias & Desafios volta a lançar “Arte da Liderança e Coaching Comercial”. Com uma vertente prática e flexível, esta formação tem a duração de três dias e é dirigida para cargos de chefia como Diretores Comerciais, Chefes de Vendas, Diretores-Gerais e Gerentes. Vai ter lugar em Lisboa nos próximos dias 13, 14 e 15 de Novembro. www.ideiasedesafios.com

Transforme as suas ideias em realidade



Changing the way you play life

"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

Bem-vindo à Era do Pensamento Empreendedor! Construa ideias empreendedoras e pratique formas inovadoras e criativas para colaborar, resolver problemas e atingir objetivos.

Workshops de ½ dia ou 1 dia com elevada aplicabilidade:

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

3 Níveis de Workshops FreshBiz

"Jogo muito desafiante e que nos questiona sobre a atitude a tomar no dia seguinte, quando regressamos ao trabalho."

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

"Interativo, inspirador, clarificador!"

Seja também um "Freshbizer"







Workshops de Empreendedorismo. facebook.com/FreshbizPortugal
 Mais informações 214 400 410 ou info@blendedsystems.pt

A Blended Training Systems, representante oficial da Wilson Learning em Portugal, detém os direitos para aplicar a Ferramenta Freshbiz. © 2013 Todos os direitos reservados.



© Gonçalo Português

Os 22 vencedores
do *ranking* Melhores
Gestores de Pessoas
2013



Os Melhores Gestores de Pessoas 2013 foram divulgados no dia 30 do mês passado. A edição de novembro da *Pessoal* é dedicada, em exclusivo, aos 22 líderes que agora integram o *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas. Nas próximas páginas, conheça todos os pormenores deste prémio que, na sua segunda edição, já é considerado uma referência no universo da gestão de pessoas.

O Melhor Gestor de Pessoas sabe fazer o que os outros líderes não?

Asabedoria popular costuma dizer que há os que nascem para mandar e os que nascem para ser mandados. É um adágio com raízes claras num período em que os conceitos atuais que baseiam a gestão de empresas em geral, e de pessoas em particular, não passavam de uma longínqua miragem. No entanto, pode dizer-se que efetivamente há pessoas com mais capacidade de liderança e gestão do que outras e isso é visível no nosso quotidiano em situações diversas. De facto, não há uma receita ou uma fórmula para criar bons lí-

deres e bons gestores mas, para além dessa tal suposta predisposição inata para tal, existe um conjunto de características que podem, de facto, ajudar a perceber o que será o Melhor Gestor de Pessoas. Como ponto de partida, aquele que quer ser o Melhor Gestor de Pessoas assume a reciprocidade do sucesso. Isto é, tem presente a noção de que o seu sucesso depende diretamente do sucesso da sua equipa e que o sucesso da sua equipa depende diretamente do seu sucesso. Tem uma visão clara e inequívoca dos seus objetivos mas o que o distingue realmente dos outros é o facto de agir

assertivamente no sentido de os alcançar e concretizar. É alguém aberto à mudança, que sabe definir prioridades, sabe gerir expectativas, consegue perceber oportunidades e não tem medo de tomar decisões. Deve ser alguém verdadeiramente orientado para as pessoas e que tem a capacidade de entender e trabalhar os seus comportamentos. Obviamente que tem de ter excelentes capacidades de liderança, mas deve ter, além disso, a capacidade de identificar o talento e o potencial de cada um e maximizá-lo no momento certo.

Assim, com base nestas características e na já referida reciprocidade do sucesso, proporciona o desenvolvimento das competências e potencial de cada um através da criação de uma cultura de respeito mútuo onde cada um sente que pode contribuir direta e efetivamente para a concretização dos objetivos comuns e sente que tem valor e é valorizado. E esta cultura de respeito recíproco leva as pessoas a alcançar feitos extraordinários! Escuta, observa, antecipa, é curioso, coloca as questões certas, dá *feedback* construtivo, comunica eficazmente através da sua positividade, responsabiliza e cria comprometimento. Estes fatores em conjunto com uma comunicação



Vanda Brito, Diretora de recursos humanos, Kelly Services Portugal

Se quer ser o Melhor Gestor de Pessoas, deve viver na ambiguidade de manter a consciência dos ambientes adversos e competitivos e, ao mesmo tempo, inspirar um ambiente de confiança e otimismo que permita às pessoas que gere encararem cada desafio como algo que, além de superável, é enriquecedor

clara, assertiva, positiva e motivacional eleva o gestor para o patamar do que é ser um excelente líder. Como ser humano que é, o líder erra. Mas o Melhor Gestor de Pessoas quando erra, admite que erra e adicionalmente explica o erro e aprende com ele. A capacidade de admitir e aprender com os erros, e com isso evoluir como pessoa e como gestor, pode ser um fator que diferenciará um bom gestor do Melhor Gestor.

A particularidade daquele que quer ser o Melhor Gestor de Pessoas concentra-se na reunião equilibrada de determinadas características que derivam de vetores primordiais para o sucesso. Os dias de hoje exigem que as competências ultrapassem o simples *know-how* de recursos humanos. Hoje, face à competitividade dos mercados e da conjuntura económico-financeira, o melhor líder tem de ser alguém que tem uma visão

completa da organização que integra e que complementa os seus conhecimentos com competências de todos os departamentos da sua estrutura organizacional. Portanto, para ser o Melhor Gestor de Pessoas, deve reunir e desenvolver competências pessoais muito para além dos recursos humanos e deve incluir competências a nível financeiro, de *marketing* e comercial.

Se quer ser o Melhor Gestor de Pessoas, deve viver na ambiguidade de manter a consciência dos ambientes adversos e competitivos e de todos os enormes desafios com que nos deparamos diariamente, mas, ao mesmo tempo, inspirar um ambiente de confiança e otimismo que permita às pessoas que gere encararem cada desafio como algo que, além de superável, é enriquecedor.

Termino regressando ao conceito de liderança. O conceito de liderança,

tantas vezes revisitado, está sempre na linha da frente dos conceitos que mais discussões desencadeia. Considerando as várias linhas de estudo, os seus elementos básicos permanecem constantes mas as interpretações são tantas como quase todos os que se debruçam sobre o assunto. Convidoo a conhecer um dos mais recentes estudos desenvolvidos pela Kelly Services – “*Reconstructing Leadership, Align talent for change, value and innovation*”*. O estudo apresenta um transversal e pertinente levantamento das Componentes Vitais da Liderança de Pessoas. —P

*Estudo desenvolvido por Christopher P. Jock, publicado em 31/05/2013 pela Kelly OCG, *Outsourcing & Consulting Group* e disponível em www.kellyocg.com

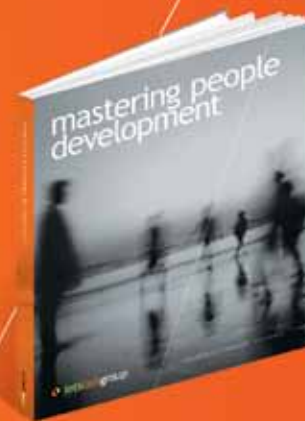


letstalkgroup

Mastering People Development

novo catálogo de formação 2014

O Let'sTalkGroup apresenta o novo catálogo de formação para 2014, com o objectivo de fornecer às organizações um instrumento de apoio aos seus planos de formação e à implementação de soluções integradas de consultoria e recursos humanos.



Para receber o novo catálogo de formação 2014 contacte-nos!

email. info@letstalkgroup.com
ou telf. +351 21 795 74 68

letstalkgroup.com

Como foram apuradores os melhores?



Ser um bom gestor de pessoas é um dos aspetos mais importantes de uma liderança eficaz. Escolher bem as pessoas com quem se quer trabalhar, saber motivá-las, desenvolvê-las e, ao mesmo tempo, não esquecer o negócio são alguns dos aspetos que o estudo anual “Melhores Gestores de Pessoas” avalia. Muito importante nessa avaliação é o facto de ela se basear nas opiniões dos liderados. Conheça em pormenor como funciona a análise.

Por: Filipe Vaz, Diretor-geral, Tema Central

O modelo utilizado no estudo “Melhores Gestores de Pessoas” baseia-se na análise de competências e características pessoais de cada candidato.

Nas competências é tido em conta “o que” o gestor pratica em três domínios. A relação do gestor com os elementos da sua equipa considerados individualmente, a relação do gestor com a sua equipa enquanto realidade coletiva e a relação do gestor com a empresa ou organização em que está integrado. Nas características pessoais, pelo seu lado, atende-se à forma “como” o

gestor desenvolve a sua atividade. Para determinar quais as competências e características pessoais mais relevantes foram consultados cem profissionais e especialistas em gestão de recursos humanos. A partir das suas respostas determinaram-se as quinze competências e as quinze características pessoais que são objeto de análise no estudo.

Definidos os indicadores objeto de análise, são enviados inquéritos confidenciais a todos os elementos das equipas geridas por cada um dos candidatos.

Em função das respostas obtidas é de-

terminada a classificação final, sendo que apenas se consideram elegíveis para integrar o *ranking* dos “Melhores Gestores de Pessoas”, os candidatos que obtenham uma classificação igual ou superior a 70 pontos percentuais. Todos os candidatos, independentemente da classificação obtida, recebem um relatório pormenorizado da avaliação realizada.

ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS DO ESTUDO “MELHORES GESTORES DE PESSOAS” 2013

Em 2013 houve 22 candidatos que conseguiram obter uma classificação

igual ou superior a 70 pontos percentuais, o que lhes permitiu integrarem o *ranking* final dos “Melhores Gestores de Pessoas”.

Em comparação com os resultados de 2012, verifica-se que, segundo o critério da dimensão da equipa gerida, há um acréscimo da presença de gestores de equipas entre 10 e 19 elementos que, este ano, têm uma relevância quase idêntica aos gestores de equipas entre 5 e 9 elementos. Quanto aos gestores de equipas com mais de 20 elementos, mantêm-se uma presença de apenas 5%. Estes resultados parecem indicar que quanto menor é a equipa maior será a proximidade entre o gestor e os seus subordinados, o que leva a que estes confirmem uma maior valorização ao papel e desempenho do gestor.

No domínio da relação do gestor com o colaborador individual, a competência mais valorizada foi a técnica de diálogo. Aparentemente, os elemen-

Competências com melhores pontuações:

- **Colaborador:**
Técnica de diálogo
- **Equipa:**
Promoção de iniciativas de trabalho de equipa
- **Empresa/ Organização:**
Foco no cliente
- **Características pessoais com melhores pontuações:**
Resiliência

tos das equipas pretendem, sobretudo, estar informados e ser ouvidos pela gestão.

Quanto à relação do gestor com a equipa, a competência mais valorizada, em 2013, foi a promoção de iniciativas de trabalho de equipa. Esta valorização demonstra a importância que os elementos das equipas dão ao trabalho desenvolvido em conjunto

em detrimento das funções desempenhadas individual e solitariamente. Do domínio da relação do gestor com a empresa, a competência mais valorizada foi o foco no cliente. Em período de grave crise, como o que atravessamos, parece que os colaboradores estão, mais do que nunca, conscientes da importância em corresponder às expectativas e necessidades do cliente como aspeto crucial para a melhoria do desempenho da organização.

No domínio das características pessoais, verificou-se que a resiliência foi o aspeto mais valorizado quando se pretende classificar um bom gestor de pessoas, ou seja, a capacidade para o gestor ultrapassar obstáculos e renascer das cinzas, característica crucial sobretudo em momentos de tão grande dificuldade. **■**

Mais informações em:
www.melhoresgestorespessoas.com

OFERECEMOS AS MELHORES SOLUÇÕES RH À SUA EMPRESA.

Antes que nos perca de vista
visite-nos em www.blanes.pt



blanes

grupos e ines

Gestão de Recursos Humanos



Ranking Melhores Gestores de Pessoas

OS CINCO PRIMEIROS			Prémios setoriais
João Vieira	Corinthia Hotel Lisbon	HR Director in charge for Security	Melhor DRH
Filipa Costa	Corinthia Hotel Lisbon	<i>Food & Beverage Manager</i>	Melhor Chefia Intermédia
Maria Emília Aguiar	Gelpeixe	Responsável Recursos Humanos	Melhor DRH
Nelson Pires	Jaba Recordati	Director-geral	Melhor CEO
Paulo Rosado	OutSystems	CEO	Prémio Criatividade Melhor CEO

VENCEDORES POR ORDEM ALFABÉTICA			Prémios setoriais
Ana Cruz	Hilti Portugal	Diretora de <i>Marketing</i>	Melhor Diretor (outras áreas)
Ana Gomes	Triumph Internacional	Diretora-geral	
António Sá Rodrigues	TNT Express	Diretor Financeiro e Administrativo	Melhor Diretor (outras áreas)
Beatriz Rubio	RE/MAX	CEO	
Filipa Costa	Corinthia Hotel Lisbon	<i>Food & Beverage Manager</i>	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 5-9 colab.
Idília Ramos	Colégio S. Gonçalo	Diretora Executiva	
Isabel Alexandra Reis	Emc Computer Systems	Diretora-geral	
João Vieira	Corinthia Hotel Lisbon	<i>HR Director in charge for Security</i>	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 10-19 colab.
Luís Palma de Figueiredo	Automóvel Club de Portugal	Diretor-geral Comercial e <i>Marketing</i>	
Manuel Alvarez	RE/MAX	Presidente Executivo	
Maria do Céu Carvalho	CHEP Portugal	<i>Country General Manager</i>	
Maria Emília Aguiar	Gelpeixe	Responsável Recursos Humanos	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 10-19 colab.
Nelson Pires	Jaba Recordati	Diretor-geral	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 5-9 colab.
Paulo Figueiredo	Seguro Direto	Responsável <i>Contact Center</i>	
Paulo Rosado	OutSystems	CEO	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 5-9 colab.
Paulo Santos	Heading Recursos Humanos	Diretor Área de Negócio <i>Outsourcing</i>	
Pedro Brito	Jason Associates	<i>Managing Partner</i>	
Pedro Ferreira	Corinthia Hotel Lisbon	<i>Assistant to General manager</i>	Melhor Chefia Intermédia Entre os 3 melhores na dimensão equipa 10-19 colab.
Sandra Fernandes	Olisipo	<i>Human Resources Consultant</i>	Melhor na dimensão equipa + de 20 colab.
Sandra Viegas	Olisipo	<i>Human Resources Consultant</i>	
Vera Cordeiro	Corinthia Hotel Lisbon	<i>Front Office & Guest Service Manager</i>	
Vítor Freitas	Gestamp Vendas Novas	<i>Director Financeiro & Recursos Humanos</i>	



PLANO DE FORMAÇÃO 2014

A ATEC tem vindo a acentuar a sua aposta no que diz respeito à formação de ativos passando o objetivo pelo desenvolvimento formativo que responda às necessidades das organizações, bem como dos ativos que individualmente apostam no seu desenvolvimento técnico e comportamental.

Já planeou a sua Formação para 2014? Conte connosco!

Palmela

Edifício ATEC, Quinta da Marqueza - Palmela
Parque Industrial da Volkswagen Autoeuropa
2950-557 Quinta do Anjo
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59
info@atec.pt

Porto

Edifício Siemens
Av. Mário Brito (EN 107), nº 3570 - Freixo
4456-901 Perafita
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99
infoporto@atec.pt

www.atec.pt





João Vieira

Produtividade da equipa começa no seu líder

João Vieira é o Melhor Gestor de Pessoas 2013. Em entrevista, refere que Jack Welch é a sua referência no mundo da gestão empresarial e que a comunicação transparente, atitude positiva e sentido de humor são competências fundamentais, para uma boa gestão de pessoas.

Por: João Pinheiro da Costa



“O João é inteligente cognitiva e emocionalmente o que lhe confere uma rede de *networking* interna e externa extensa. Gere situações de maior tensão com humor e inteligência, invertendo imediatamente do polo negativo para o positivo e criando o ambiente perfeito para encontrar soluções. Através de um ênfase no reforço de comportamentos positivos, em vez de comportamentos ou ações negativas, estimula a direção pretendida. Na minha experiência profissional é o *full package*: um líder, um gestor, um *team player*...”, diz Renata Dias, *Training & Quality Manager*

Frase inspiradora.

“Darmos auto-confiança às pessoas é o mais importante que podemos fazer. Pois de seguida elas passarão à ação”

Jack Welch

Corinthia Hotel Lisbon, para além de conquistar o primeiro lugar no *ranking* dos “Melhores Gestores de Pessoas 2013”, foi ainda distinguido na categoria de “Melhor DRH”.

Em entrevista à *Pessoal*, João Vieira refere que “os grandes líderes são eles próprios a fonte de motivação e empenho, são inspiração e exemplo, são a força motriz que faz acreditar que nada é impossível”.

João Vieira é o Melhor Gestor de Pessoas 2013. O líder que, entre dezenas de candidatos, mais se destacou enquanto gestor de pessoas de excelência. Nesta edição do *ranking* nacional de melhores gestores, o lugar mais alto do pódio foi alcançado pelo diretor de recursos humanos do Corinthia Hotel Lisbon. O reconhecimento, agora transformado num galardão nacional, pela boa gestão de pessoas, é tão mais importante por “ter trabalhado com excelentes profissionais ao longo dos anos”, explica João Vieira, que não sente o prémio como seu, “mas de toda a equipa”.

A equipa reconhece neste DRH as competências de um líder e vê no seu sentido de humor uma forma inteligente de resolução de conflitos. “Gere situações de maior tensão com humor e inteligência, invertendo imediatamente do polo negativo para o positivo, criando o ambiente perfeito para encontrar soluções à adversidade”, sustenta Renata Dias, *training & quality manager*. Na opinião desta colaboradora, “através de um ênfase no reforço de comportamentos positivos, em vez de comportamentos ou ações negativas”, João Vieira “estimula a direção pretendida”. O diretor de recursos humanos do

QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS QUE O TORNAM UM BOM GESTOR DE PESSOAS?

Mais importante que identificar competências pessoais que podem fazer de mim um bom gestor de pessoas são os profissionais com quem tive e tenho oportunidade de trabalhar e aprender. Um bom gestor de pessoas só o pode ser com dedicação e entrega pessoal às pessoas, aos projetos e ao seu desenvolvimento individual enquanto profissional e pessoa.

A comunicação transparente e o falar verdade na gestão das equipas é um valor que procuro manter partilhando

A opinião da equipa

“O João é uma pessoa que se preocupa sempre com os outros e é compreensivo com os problemas de terceiros. A simpatia, facilidade de interação com os outros e o humor que o caracterizam, fazem dele um excelente gestor.”
Inês Bernardo, *HR Executive*

a informação e conhecimento com os colaboradores a todo o tempo e de todas as formas possíveis, confiando nas suas capacidades e procurando incentivar a melhorar os pontos que precisam. A abordagem que procuro colocar na gestão de pessoas é de colocar o ênfase na avaliação dos problemas e na procura das soluções e nunca colocar o ênfase na culpabilização das pessoas, mas adotando uma visão de equipa, assumindo uma atitude positiva e sentido de humor.

COMO É QUE ASSEGURA
O DESENVOLVIMENTO E
PRODUTIVIDADE DA SUA EQUIPA?

O desenvolvimento e produtividade da equipa começa sempre no seu líder. Como costumo dizer com frequência “o líder faz a organização”, por isso procuro que o meu comportamento seja um exemplo para todos os que fazem parte da equipa. A delegação e atribuição de tarefas diversificadas e diferentes responsabilidades aos elementos da equipa, o acompanhamento e o desenvolvi-

mento dos elementos que a compõem são fundamentais para a evolução e crescimento da equipa.

NESTE CONTEXTO DE RECESSÃO E DE
DESÂNIMO, QUAL A SUA ESTRATÉGIA
PARA GARANTIR A MOTIVAÇÃO E
EMPENHO DA SUA EQUIPA?

As questões sobre desânimo e motivação são recorrentes quer em tempos de crise quer em tempos de crescimento da economia. Todos os líderes em todos os tempos procuram injectar motivação e empenho nas suas equipas, mas o que verifico é que os grandes líderes não se preocupam muito com motivação e empenho das suas equipas. Os grandes líderes são eles próprios a fonte de motivação e empenho, são a força motriz que faz acreditar que nada é impossível e que

Perfil

Formação: Licenciatura em Direito e MBA em Gestão de Negócios
Empresa: Corinthia Hotel Lisbon
Cargo: Diretor de recursos humanos
Lidera: 11 pessoas
Está desde 14 de janeiro de 2008 no Corinthia Hotel Lisbon

aquilo que acreditamos ser impossível hoje amanhã será possível de alcançar. Os recursos sempre foram escassos e cada vez serão mais escassos, mas continuam a existir organizações onde mesmo sem recursos, as pessoas sentem-se motivadas e empenham-se diariamente para dar o seu melhor e fazer o seu melhor, muitas vezes sem qualquer remuneração, ou independentemente da remuneração que irão obter no final, e fazem-no, porque sentem um propósito naquilo que estão a fazer e acreditam no seu contributo para esse propósito! _____

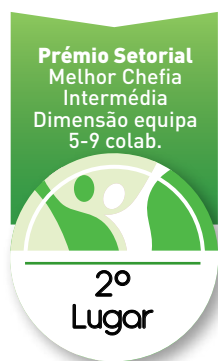
Grupo SOFT
Gestão de Recursos Humanos

- SOFTWARE
 - Desenvolvimento
 - Implementação
 - Manutenção
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

SOFT 400 SOFT 2000 SOFT SOL

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

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



Filipa Costa

Reconhecer as qualidades de cada um e fazê-los “brilhar”



Cláudia Maçarico, *F&B Assistant* explica que “em 2012, a dra. Filipa Costa encontrou uma equipa desmotivada, sem objetivos, sem vontade de progressão na carreira, sem união e sem identidade. No período de um ano, fez-nos levantar a cabeça, olhar em frente e focar nos objetivos. Hoje somos unidos, companheiros e melhores profissionalmente. Apesar de mencionar, diariamente, que somos brilhantes, é a primeira a dar o exemplo. Sabe motivar e incrementar a pro-atividade na equipa”.

© Gonçalo Português

Edward R. Murrow acreditava que “para ser persuasivo, precisamos ser confiáveis. Para ser confiáveis, precisamos ser dignos de crédito. Para ser dignos de crédito, precisamos ser autênticos”. E são estes princípios que todam a liderança de Filipa Costa, diretora de restauração do Corinthia Hotel Lisbon – Alfa Investimentos Turísticos e Hoteleiros.

Na sua opinião, um bom gestor de pessoas mais do que possuir competências, tem é de compreender as pessoas. “É estar com as pessoas nas alegrias e frustrações; é orientá-las para as soluções; motivá-las e sobretudo, manter a focalização no serviço. Trabalhar em hotelaria a isso nos obriga: somos atores que vivemos o stresse dos bastidores, mas quando pisamos o palco, o importante é o cliente, o sorriso e fazer com que tudo flua naturalmente.” Resumindo, um bom gestor de pessoas deve garantir “uma gestão de proximidade do dia-a-dia, conhecer muito bem cada um dos elementos da equipa. Reconhecer as qualidades de cada um e fazê-los ‘brilhar’ é o que, no final do dia, me faz sentir competente e responsável.”

A MOTIVAÇÃO DA EQUIPA É “SER O MAIS REALISTA POSSÍVEL”

Filipa Costa considera que para um líder assegurar o desenvolvimento e produtividade da sua equipa deve partilhar, mas, “sobretudo”, explicar o porquê das coisas. “Nada mais importante para os

Filipa Costa faz parte do *Top 5* do *ranking* Melhores Gestores de Pessoas 2013 e foi distinguida na categoria de Melhor Chefia Intermédia. Em entrevista, explica que “conseguir esta distinção é validar que estamos no caminho certo e abrir novos desafios para o futuro.”

Por: João Pinheiro da Costa

“A Filipa Costa é a pessoa certa para motivar e rentabilizar qualquer equipa de uma qualquer grande companhia. Tal como faz, diariamente, no Corinthia Hotel Lisbon com grande força motivadora, grande flexibilidade e conhecimento vasto em qualquer área. De uma simples brigada consegue obter grandes resultados com o espírito ganhador que incute em todos nós. Merece ser apontada como o exemplo de excelência.” António Gomes, *executive chef*

A opinião da equipa

A opinião da equipa

“Quando olhamos em frente e ao leme encontramos competência, carisma, profissionalismo e disponibilidade, sei que seguimos no caminho certo para atingir todos os objetivos. A motivação de termos a nossa líder como exemplo dá-nos a força para trilharmos o *extra mile*.” Paulo Moreira, *restaurant manager*

bons resultados do que “todos a falar a mesma língua”. Temos objetivos muito bem delineados e indicadores de gestão que passam por todas as nossas áreas de intervenção. Importante é que todos saibam onde estamos, para onde nos posicionamos e como trabalhar para a excelência. O papel do líder é dotar e muitas vezes instruir as pessoas, a usar os melhores meios para a consecução dos melhores resultados.”

Neste contexto de recessão a estratégia para garantir a motivação e empenho da equipa é “ser o mais realista possível”, explica Filipa Costa, que entende que “nestes contextos há que todos tenham os ‘pés bem assentes na terra’ e estejam o melhor preparados possível para a mudança. Trabalhamos modelos para

garantir sustentabilidade e isso obriga ao empenho e motivação generalizada. Somos muito realistas quanto às reservas dos dias de hoje e incertezas do futuro, no entanto, exploramos todas as oportunidades, cenários e criatividade para nos distinguir e conseguir reconhecimento pelos bons motivos. Acredito que o melhor tónico da motivação é atingir o sucesso esperado e que cada um se reveja nesses resultados.”

ESTA DISTINÇÃO É A VALIDAÇÃO DE QUE ESTAMOS NO CAMINHO CERTO

A trabalhar desde Junho de 2012 no Corinthia Hotel Lisbon, Filipa Costa, alcançou o segundo lugar do *ranking* e foi distinguida na categoria de Melhor Chefa Intermédia. Para a diretora de restauração do Corinthia Hotel Lisbon ser reconhecida no âmbito do *ranking* Melhores Gestores de Pessoas é “uma distinção que muito me congratula”, porque, “conseguir esta distinção é va-

lidar que estamos no caminho certo e abrir novos desafios para o futuro. Só posso agradecer à equipa com que trabalho e ao Hotel Corinthia pelas sucessivas oportunidades que me tem confiado. Esta distinção tem sempre um sabor especial: é sobre nós e por aquilo que fazemos e transformamos. É o melhor presente que podia ter”, conclui. **P**

Perfil

Formação: Licenciatura e Graduação em Gestão e Direção Hoteleira
Empresa: Corinthia Hotel Lisbon
Cargo: Diretora de restauração (F&B Manager)
Lidera: 48 pessoas
Está desde Junho de 2012 no Corinthia Hotel Lisbon

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.

ProfiForma
Valor para o Potencial Humano

30 ANOS
Aniversário ProfiForma

www.profiforma.pt



Maria Emília Aguiar

Manter um ambiente positivo e de confiança



© Gonçalo Português

Sónia Fernandes, secretariado de direção da Gelpex, nomeia as competências que tornam Maria Emília Aguiar uma excelente gestora de pessoas. “Dinâmica, com uma grande capacidade de adaptação e relacionamento com diversos núcleos, persuasiva, ótima comunicadora, profissional, criativa e motivadora, conseguindo valorizar as nossas qualidades individuais mas com capacidade para apontar as melhorias necessárias. Capacidade na coordenação de diversas equipas multidisciplinares com a respetiva análise e resolução de problemas. Compreensiva e extremamente humana, permitindo e facilitando o equilíbrio pessoal e profissional de cada indivíduo.”

Integra o pódio dos três Melhores Gestores de Pessoas em Portugal e, juntamente com o vencedor do *ranking*, recebeu o prémio atribuído aos diretores de recursos humanos com melhor classificação. Conheça, em pormenor, a forma de gerir pessoas de Maria Emília Aguiar, diretora de recursos humanos da Gelpex.

Por: Duarte Albuquerque Carreira

Maria Emília Aguiar integra o pódio dos três Melhores Gestores de Pessoas em Portugal. “O facto de ser uma distinção que é atribuída pela equipa com quem trabalho há tantos anos significa muito para mim e torna-a, de facto, especial. Trata-se de um grupo extraordinário de pessoas, com grande espírito de empresa,

que tem feito da Gelpex uma organização verdadeiramente exemplar e uma referência no mercado em que opera.” Recorde-se que o vencedor da edição de 2012 do prémio Melhor Gestores de Pessoas foi o responsável de produção da Gelpex, Ricardo Figueiredo. Maria Emília Aguiar, na sua função de diretora de recursos humanos, procura garantir a pessoa certa

no lugar certo, criando novos desafios à sua equipa e a cada um individualmente, reforçando o espírito de pertença e de grupo. São essas também as atribuições de um Melhor Gestor de Pessoas. Mas não só. “Vivemos num contexto muito complicado, em que imperam sentimentos de incerteza, de insegurança e de desconfiança. A melhor estratégia para garantir a motivação

A opinião da equipa

“A empatia que tem com todos, a capacidade de entreatjada e o enorme sentido de justiça, fazem de Emília Aguiar a pessoa que tudo faz para ver as pessoas simplesmente felizes.”
Leonel Vasco, responsável de logística, Gelpexe.

e o empenho tem passado por manter dentro da empresa um ambiente positivo e de confiança. Confiança na empresa, nos seus gestores e nos resultados que a equipa pode alcançar.” E a frase que escolhe como inspiradora, de Yoshio Kondo, tem tudo que ver com isto. “Motivação significa mexer com o coração e a mente das pessoas e isso só é possível se lidarmos com elas honestamente.”

Está na Gelpexe desde 1997. É licenciada em Gestão e Administração Pública e, atualmente, lidera uma equipa de 13 pessoas. “As competências que considero mais

importantes num bom gestor de pessoas passam pela capacidade de gerar na equipa um ambiente positivo e de bom-humor, a empatia, a resiliência, o bom-senso e a isenção. Para além disso, deve ter visão estratégica e compreensão do negócio e muita sensibilidade organizacional. Tenho procurado adquirir e afinar algumas destas competências com o objetivo de melhorar o meu desempenho na gestão de pessoas, direta ou indiretamente, apoiando outros colegas.”

E a opinião da equipa? Amândio Correia, chefe de vendas, diz: “a

“A Emília Aguiar é uma pessoa descomplicada, descontraída, disciplinada e disciplinadora, credível, bem humorada, sensível aos problemas dos outros, muito profissional.”
Amândio Correia, chefe de vendas, Gelpexe.

A opinião da equipa

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão e Administração Pública

Empresa: Gelpexe

Cargo: Diretora de recursos humanos

Lidera: 13 pessoas

Está desde 1997 na Gelpexe

Emília Aguiar é uma pessoa descomplicada, descontraída, disciplinada e disciplinadora, credível, bem humorada, sensível aos problemas dos outros, muito profissional.” Leonel Vasco, responsável de logística, acrescenta que “a empatia que tem com todos, a capacidade de entreatjada e o enorme sentido de justiça, fazem de Emília Aguiar a pessoa que tudo faz para ver as pessoas simplesmente felizes.”



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)

Prémio Setorial
Melhor CEO
Dimensão equipa
5-9 colab.



Nelson Pires

Tornar cada pessoa 'accountable' pela sua função

"Embora aprecie ser reconhecido pelas suas competências técnicas, e que realmente são um dos aspetos fortes do seu perfil, a verdade é que o nosso diretor-geral combina-as com uma grande capacidade de visão e de liderança. São estas habilidades naturais que o fazem ser o motor dum projeto em crescimento, um forte comunicador, transmitindo confiança e responsabilidade, alavanca de *performance* e de índice motivacional de toda uma grande equipa", defende Pedro Nunes, *human resources and internal customer director*.



© Gonçalo Português

Nelson Pires lidera a farmacêutica Jaba Recordati, em Portugal, desde 2010. Integra pelo segundo ano consecutivo o *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas e este ano alcançou também o título de Melhor CEO e Melhor Gestor de Equipa (com dimensão entre 5 e 9 colaboradores).

Por: Duarte Albuquerque Carneira

Um bom gestor de pessoas deve ter bem desenvolvidas as suas *hard* e *soft skills*. E, obviamente, saber fazer uma gestão conjunta e integrada de ambas. "São fundamentais as '*hard skills*', as competências técnicas, nomeadamente, o conhecimento do setor e do mercado onde está inserido, competências de gestão e finanças, IT, entre outras; mas também são bastante relevantes as compe-

tências *soft*, como a capacidade de liderança e de tomar decisões, a resiliência e empatia, a capacidade de comunicar de forma efetiva, a influência e negociação; finalmente, ter uma visão e implementá-la de facto. Estas competências permitem que seja expectável e justo na gestão, persistente no objetivo e com enfoque no resultado pretendido; possibilitando que cada um se desenvolva (e à sua função) ao seu ritmo próprio, de acordo com os

A opinião da equipa

"O Nelson Pires é um gestor de excelência, empenhado no êxito, quer profissional quer pessoal de todos os elementos da equipa, que conduz ao sucesso da Jaba Recordati, tornando-a assim uma Empresa de referência a nível Nacional". Afonso Vicente, *farma sales director*.

objetivos traçados (que devem ser sempre atingíveis mas "em bicos de pés", ou seja, ambiciosos). O segredo do sucesso está em tornar cada pessoa '*accountable*' pela sua função e/ou tarefa (não basta ser responsável, mas cada um tem de assumir aquela como a SUA função e/ou tarefa). Por outro lado, penso que comunicar muito e regularmente, partilhando informação, é outro ponto crítico."

Nelson Pires é diretor-geral da farmacêutica Jaba Recordati desde 2010 e integra, pelo segundo ano consecutivo, o *ranking* Melhores Gestores de Pessoas, alcançando, para além do 4º lugar no *ranking* geral, o título de Melhor CEO e Melhor Gestor de Equipa (com dimensão entre 5 e 9 colaboradores). "É uma sensação muito positiva, única! É o reconhecimento pela minha equipa da sua satisfação em trabalharmos em equipa. Até porque é à minha equipa que devo o reconhecimento deste prémio!"

A Jaba Recordati atua em três áreas de negócio: produtos inovadores sujeitos a prescrição médica, genéricos e produtos de venda livre. A formação dos seus trabalhadores é uma prioridade para a empresa e para o seu diretor-geral. "A Academia Recordati é o pilar de desenvolvimento dos nossos clientes internos. Todos os anos, a companhia possui um plano de formação desenvolvido, criado com base nas necessidades de formação emer-

gentes, vindo da avaliação feita nos termos de um modelo pré-definido por cada elemento da direção. Em paralelo, existem planos de desenvolvimento individual que são construídos de acordo com as necessidades dos funcionários, bem como uma política de meritocracia com desenvolvimento e progressão nas funções. Os nossos objetivos são o de reter os melhores funcionários que defendem com entusiasmo a empresa onde trabalham e desenvolver a suas competências (*hard e soft*) para melhor exercerem a sua função. Uma das principais atividades deste programa é a possibilidade de realizar um mestrado

Frase Inspiradora.

**“Em tempos de crise,
há muita gente que
chora mas há sempre
quem venda lenços”**

executivo em Gestão, criado exclusivamente para a nossa empresa por uma universidade de renome em Portugal. Para além disso, nós também realizamos várias sessões de treino e palestras com oradores nacionais e internacionais para a nossa equipa interna e externa, porque eles são um fator crítico de sucesso para o crescimento da Jaba Recordati. Por outro lado, estamos a desenvolver um projeto global de TI, para iniciar em novembro, com uma plataforma de *e-learning* e *b-learning* que corresponda às necessidades de ensino à distância dos nossos colaboradores. Finalmente, temos um progra-

ma para *trainees* profissionais, em colaboração com várias universidades, em que vários jovens recém-licenciados são integrados na empresa, permitindo-lhes iniciar uma vida profissional e proporcionar uma primeira experiência de trabalho.” — P

“**I**novador; **f**lexível; **r**esultados; **e**stratégia; **m**otivador; **c**onfiança **p**lanear; **a**tingir; **d**a **r**eceber; **S**er bom. Em resumo, há pessoas em que a gestão faz parte do seu gene o que torna tudo muito mais fácil.” José Querido, DACHE diretor

A opinião da equipa

Perfil

Formação: Licenciatura em Direito; E-MBA em Negócios do setor Farmacêutico; pós-graduação em *marketing*; especialização em Gestão de Indústria Farmacêutica
Empresa: Jaba Recordati
Cargo: Diretor-geral
Lidera: 132 pessoas
Está desde 2007 na Jaba Recordati

NA SUA EMPRESA
APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS
OS SEUS COLABORADORES

elevus
people & business results

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



Uma empresa
ONEBIZ

DGERT

Fale connosco.

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

Prémio Setorial
Melhor CEO
Prémio Criatividade
Dimensão equipa
5-9 colab.



Paulo Rosado

Vontade de fazer sempre mais e melhor

A OutSystems é fornecedora de tecnologia para o desenvolvimento de *software* empresarial. Está sediada em Oeiras, tem escritórios na Holanda, EUA, Reino Unido e Singapura e está presente no Brasil, África do Sul, Japão e Austrália através de *master resellers*. Paulo Rosado, um gestor muito criativo, é o líder e fundador deste grande e bem-sucedido projeto de origem portuguesa.

Por: Duarte Albuquerque Carreira



Na opinião de Carlos Alves, VP de *international operations* da OutSystems, estas são as 8 competências que tornam Paulo Rosado um bom gestor de pessoas: toma decisões; resolve problemas e não procrastina; genuinamente assume e desfruta das suas responsabilidades; desafia a pensar e não aceita o impossível; mentor e professor; lidera por exemplo e de forma independente; aloca e atrai talento; energético.

Visão, competência e caráter são as competências que Paulo Rosado afirma possuir e que o definem como um bom gestor de pessoas. “Visão, porque fui e sou capaz de comunicar uma visão de produto e de empresa que atrai, inspira e leva as pessoas a aderirem ao projeto com entusiasmo. Competência, na medida em que conheço o mercado de tecnologia e tenho sido capaz de tomar decisões de produto e de gestão que levaram ao sucesso que observamos hoje. Por último, o tipo de comportamentos que valorizo e a ética das decisões que envolvem pessoas tem sido fundamental nas dinâmicas de gerir pessoas e equipas. Na OutSystems temos uma cultura particular e especificámos os comportamentos que valorizamos num livro concreto que guia cada colaborador na sua atuação enquanto profissional. Dá liberdade mas estabelece um caminho... Como o caminho é interessante, promovendo autonomia e crescimento pessoal, vejo que tenho à minha volta pessoas motivadas e felizes.” A procura da excelência, a todos os níveis, é uma constante dentro da OutSystems. E essa ‘regra de ouro’ também se aplica à relação do CEO da empresa com a sua equipa. “Na minha interação com pessoas e equipas os *standards* são altos, e os objetivos de qualidade e eficiência estão sempre presentes. Faço constantemente o desafio ao “*status quo*”, instigo as pessoas a perguntarem o por-

A opinião da equipa


"Mas porquê? Esta será certamente a pergunta mais frequente do Paulo e que conduz, inevitavelmente, ao desenvolvimento das pessoas que com ele interagem e que se transformou numa das marcas únicas da cultura da OutSystems." Rui Pereira, *cofundador e VP de business development*.

"O Paulo não deixa ninguém indiferente. Ao trabalhar com ele percebemos que aquela energia, orientação para a inovação e persistência podem efetivamente mudar o mundo para melhor." Alexandra Libano Monteiro, *manager de people operations*.

A opinião da equipa

quê das coisas e, desta maneira, passando-lhes o contexto adequado, vejo que são as próprias pessoas a querer ir mais longe e a fazer melhor. Depois, têm a liberdade de atuar. Na OutSystems a fonte de desenvolvimento e produtividade das equipas são as próprias pessoas que têm a vontade de fazer mais e melhor, pois, tendo as direções certas e a liberdade de sugerir soluções, vêm sendo levadas a cabo iniciativas que efetivamente suportam o sucesso da empresa."

Paulo Rosado fundou a OutSystems, fornecedora de tecnologia para o desenvolvimento de *software* empresarial, em 2001. Hoje lidera uma equipa de 250 pessoas e recentemente anunciou a abertura de um novo escritório da empresa em Singapura, a somar aos que já tem em Oeiras, Holanda, Estados Unidos da América, Reino Unido. Para este gestor global qual o significado desta distinção como Melhor Gestor de Pessoas? "É uma grande honra fazer parte deste *ranking* de Melhor Gestor de Pessoas. A OutSystems depende, em grande escala, de uma equipa constituída por colaboradores extraordinários, altamente motivados e capazes de entregarem trabalho de excelência. Ser reconhecido, pelos próprios, como um bom gestor é, sem dúvida, uma grande satisfação."

Paulo Rosado foi ainda distinguido como o gestor mais criativo e o melhor CEO. 

Perfil

Formação: Licenciatura em Engenharia Informática e MSc in Computer Engineering

Empresa: OutSystems

Cargo: CEO

Lidera: 250 pessoas

Fundou em 2001 a OutSystems



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

FORMAÇÃO CERTIFICADA

GESTÃO DE PROJETOS






▶ **CAPM - Certified Associated in Project Management** | 24 horas
Lisboa e Porto Pós-laboral | 18 a 29 Novembro

▶ **PMP® - Project Management Professional®** | 35 horas
Lisboa e Porto Laboral | 2 a 11 Dezembro

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 PMR.

FORMAÇÃO CERTIFICADA

GESTÃO DE SERVIÇOS TI






▶ **ITIL 2011 Foundations with Case study** | 21 horas
Lisboa e Porto Pós-laboral | 18 a 25 Novembro | Porto laboral | 18 a 20 Novembro

▶ **Cobit 5 Foundation** | 21 horas
Lisboa e Porto Laboral | 25 a 27 Novembro

▶ **Lean Foundation** | 21 horas
Lisboa e Porto Laboral | 28 a 29 Novembro

Incluem Voucher de Exame de Certificação

Informações e Inscrições: www.rumos.pt/formacao | formacao@rumos.pt
Lisboa_tel. 21 782 41 00 | Porto_tel. 22 200 65 51



Grupo Rumos



Ana Cruz

Fazer a diferença no desenvolvimento dos elementos da equipa

Por: Duarte Albuquerque Carneira

A distinção como 'Melhor Gestor de Pessoas' é, para mim, uma honra e uma grande motivação para fazer cada vez mais e melhor. Sinto, na verdade, que este prémio é da Hilti, pois é fruto de um trabalho que a empresa tem vindo a desenvolver para que todos sejam verdadeiros talentos. Sinto-me privilegiada por receber este prémio porque mais do que o reconhecimento dos meus colaboradores diretos, representa a confirmação de que a Hilti tem paixão pelo desenvolvimento das pessoas."

Ana Cruz é licenciada em Gestão e pós-graduada em *Marketing* pela Faculdade de Economia do Porto. Está desde 1998 na Hilti e, atualmente, assume a direção do departamento de *marketing* da empresa. Lidera oito pessoas. "No meu entender, as competências que me tornam uma boa gestora de pessoas são a capacidade de ligar a equipa aos seus objetivos individuais e aos objetivos da organização, o *feedback* contínuo, a preocupação com o desenvolvimento das pessoas e o *empowerment* dado a cada elemento da equipa, responsabilizando-os pelo seu desenvolvimento. Para

mim, um bom gestor de pessoas deve ser um bom líder, e como tal, deve conhecer e envolver os elementos da sua equipa, usando um estilo de liderança flexível, adaptando a comunicação e influência a cada um dos membros da equipa, melhorando o relacionamento e a proximidade. Liderar/gerir pessoas é servir: não são as características do líder que importam, mas sim a forma como se chega aos outros."

E como é que assegura o desenvolvimento e produtividade da sua equipa? "Promovendo um clima empresarial em que cada membro da equipa é valorizado e capaz de crescer/ desenvolver-se." A experiência que Ana Cruz desenvolveu ao longo destes 15 anos de trabalho na Hilti em áreas tão diversas como vendas, gestão de produto, chefia de vendas e direção de *marketing*, tanto a nível nacional como internacional, permitiram-lhe um grande conhecimento do negócio e de trabalho com os outros. "Tenho trabalhado com excelentes líderes e gestores de pessoas, que me mostraram que o mais importante

"A Ana é uma líder que revela uma objetividade na tomada de decisões, com uma persistência autoconfiante, envolvendo sempre uma cooperação com a equipa. Trabalha de forma ativa para promover e suportar o espírito de equipa, contribuindo para um bom ambiente de trabalho. Toma responsabilidade de forma ativa no autodesenvolvimento dos colaboradores a longo prazo. Revela o seu 'saber', de conhecimento, de habilidade e nas atitudes, para a melhoria dos processos e obtenção dos melhores resultados", evidencia Rui Gomes, *field engineer* da Hilti Portugal.



A opinião da equipa

"A Ana Cruz consegue harmonizar uma excelente capacidade de organização e foco no negócio com um grande sentido de humanidade e preocupação com os membros de equipa."

Rui Carvalho, gestor de produto, Hilti Portugal

"A Ana Cruz é uma líder que interage, participa e coordena, dando-nos autonomia. Não impõe as suas ideias. Trabalha com espírito de equipa: leva o grupo a criar soluções e a gerar ideias tomando a equipa mais coesa, motivada e com vontade de fazer mais e melhor!" Joana Girão, gestora de produto, Hilti Portugal

A opinião da equipa

numa organização são as pessoas e que um bom líder deve colocar as pessoas sempre em primeiro lugar. Apesar de ser uma jovem líder, no sentido de liderar equipas apenas durante os últimos quatro anos, creio verdadeiramente que só desta forma se consegue assegurar o desenvolvimento e produtividade de uma equipa. Em termos práticos, colocar as pessoas em primeiro lugar passa, primeiro, por conhecê-las, cada uma individualmente, as suas necessidades, as suas competências, a sua personalidade e os seus objetivos de desenvolvimento, tanto a nível pessoal como profissional. Passa por saber ouvir, estar acessível, ser flexível com as suas necessidades, valorizá-las, agindo como um influenciador, um motivador, um gestor de talentos, e, desta forma, fazer a diferença no desenvolvimento de cada um dos elementos da equipa." — P

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão e pós-graduação em *Marketing*

Empresa: Hilti Portugal

Cargo: Diretora de *marketing*

Lidera: 8 pessoas

Está desde 1998 na Hilti

46^o ENCONTRO NACIONAL DA APG

OPÇÃO VENCER

ESCOLHA · DISCIPLINA · COMPROMISSO

4 e 5 de dezembro 2013 · Universidade Nova de Lisboa

O Encontro Nacional da APG de 2013 propõe-se debater três componentes essenciais para incrementar projetos profissionais vencedores:

- **Escolha:** decidir quais as vias em que se quer apostar e descobrir aquilo que funciona na prática;
- **Disciplina:** ter a perseverança para manter o alinhamento com o propósito e a resiliência para enfrentar as adversidades;
- **Compromisso:** assumir a condição de protagonista relativamente às vias/opções definidas, reforçando a motivação e o sentido auto-empresendedor.

Informações e inscrições: www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS



Sponsor



Media Partner





Ana Gomes

Procurar quem possa ensinar

Por: João Pinheiro da Costa

Atrabalhar há mais de 11 anos na Triumph International, Ana Gomes considera ser “muito gratificante” receber a distinção como “Melhor Gestor de Pessoas”, pois vê reconhecido o seu trabalho como gestora. “Para mim é um factor motivante para seguir com o meu estilo pessoal de liderança, focado no alcance dos objectivos comuns e com isso assegurar os postos de trabalho e proteger as pessoas e as respectivas famílias que diariamente se dedicam a nós”, explica a gestora da empresa de vestuário interior.

A sua liderança destaca-se por uma abordagem direta, clara, objectiva, justa e coerente, tanto com a sua equipa direta, quanto com todos os outros colaboradores. Ana Gomes, *general manager manufacturing* da Triumph International encoraja a cooperação, a confiança e respeito mútuos. “Tento ter um compromisso individual com a liderança e com a ética, consciente da responsabilidade da minha função e da coragem que a mesma requer”, sustenta. Um fator-chave aliado do seu estilo de gestão é o profundo conhecimento dos processos de produção e dos conceitos que “me permitem saber comunicar com todos os níveis da organização - desde o representante do acionista à costureira.” Outro fator que Ana Gomes considera distintivo é o facto de não ter “medo de querer aprender mais. Há pessoas



© Gonçalo Portugal

“A sua humildade e pragmatismo no seu contacto diário direto com todos os colaboradores, faz com que estes a reconheçam como líder e tenham confiança na sua forma de gerir a empresa.

Em resumo, a Ana reúne as competências pessoais, sociais, técnicas e de liderança imprescindíveis à sua responsabilidade”, justifica Élia de Jesus, diretora de recursos humanos”

que evitam demonstrar isso, porque pode parecer um sinal de fraqueza, no entanto, considero que esta é uma das minhas forças! Querer continuamente aprender mais de forma a poder ajudar melhor a equipa a ultrapassar as dificuldades.” É este espírito que procura incutir na sua equipa “ir sempre à procura de quem possa ‘ensinar’, nunca desistir perante dificuldades mas antes encará-las como desafios para poder melhorar”. A sua forma de atuação para assegurar o desenvolvimento e produtividade da sua equipa tem por base a partilha de informação, o envolvimento da equipa nas tomadas de decisões, reconhecendo o esforço e destacando méritos. Procura promover um ambiente de diálogo aberto em que “comunico francamente o

Perfil

Formação: Engenheira têxtil**Empresa:** Triumph International**Cargo:** *General manager manufacturing***Lidera:** 614 pessoas

Está desde 2002 na Triumph International

A opinião da equipa

“É uma líder presente, ativa, determinada e lutadora - com a sua energia contagia a equipa levando-a a atingir os objectivos.”

Mariana Rebelo supervisora monitora

que for necessário”, a aprendizagem, a orientação para a melhoria contínua e que a equipa traga novas ideias, “tentando recriar o que existe visando eficiência e eficácia; rever processos para cortar o que não agrega valor, identificar sinergias, reduzir custos, entre outros”. Um outro traço que Ana Gomes destaca na sua liderança é o foco nos resultados e a capacidade de “orientar a equipa para os atingir, dando ênfase ao desenvolvimento das suas competências”.

No atual contexto, Ana Gomes procura garantir a motivação e empenho da sua equipa dando atenção a cada membro individualmente e valorizando o esforço pessoal e colectivo, dado que a motivação é intrínseca. Tenta estar o mais próximo possível da sua equipa, pois considera essencial estar presente nos bons e nos maus momentos. “Luto pela empresa e as pessoas sabem disso”, conclui. **PF**

“A Ana Gomes não aceita sempre a primeira resposta como sendo a última, os resultados como os melhores possíveis, nem que ela própria não possa aprender mais sobre um tema que ela já domina e isso é um exemplo e estimula as pessoas a quererem superar resultados que antes pareciam difíceis de alcançar.” Paulo Martins, diretor financeiro

A opinião da equipa

António Sá Rodrigues

Liderar de “porta aberta”

Por: João Pinheiro da Costa

Um bom gestor deverá “conseguir proporcionar os meios necessários aos colaboradores para que possam cumprir os seus objectivos fazendo parte integrante da estratégia da empresa e fazendo-os sentir que são um suporte vital no desenvolvimento da mesma”, sustenta António Sá Rodrigues, diretor financeiro da TNT Express Portugal. Algumas das práticas que o ajudam a ser um melhor gestor de pessoas é o facto de “saber analisar continuamente os processos existentes, reduzindo o desperdício de atividades redundantes; promover a ética; assegurar um espírito cooperativo entre os departamentos da organização; saber escutar e apoiar os colaboradores”, explica.

O diretor lidera atualmente 34 pessoas e privilegia uma forma de relacionamento pessoal que passa por uma política de “porta aberta”, onde qualquer colaborador pode colocar as suas questões e opiniões de forma livre e espontânea. Desta forma, “criam-se laços de cumpli-



“O António Sá Rodrigues é profissional - competente, claro e objectivo; humano - preocupado com o bem-estar dos seus colaboradores; e apoiante - fomenta a autonomia dos seus colaboradores”, diz Anabela Grade, *administration manager*.

cidade”, explica o responsável da TNT Express Portugal, acrescentando ainda que “a existência de um plano global de formação da empresa é fundamental nas organizações”. António Sá Rodrigues salienta que “neste contexto de desânimo na forma como as pessoas perspectivam o seu futuro, é fulcral saber transmitir um sentimento de segurança e tranquilidade, inspirando-lhes um sucesso que desejamos que tenham enquanto partes integrantes da organização.” Consequentemente, “mais do

que nunca”, na sua opinião, o processo de comunicação da estratégia da empresa, dos seus objectivos e formas de os atingir é “determinante”. “A comunicação regular por forma escrita, a execução de reuniões regulares para comunicar os factos relevantes da vida da organização, trazendo o *feedback* dos colaboradores como oportunidades de melhoria para os processos, é essencial para manter a motivação e empenho dos mesmos. A aproximação regular às pessoas coloca-nos numa posição privilegiada de lhes dar o melhor suporte e motivação”, revela o diretor financeiro. **FP**

“Orienta e motiva-nos para atingirmos os objectivos e está presente nos momentos em que necessitamos dele.” Margarida Correia, *accounting manager*

A opinião da equipa



Perfil

Formação: Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas
Empresa: TNT Express Portugal
Cargo: Diretor financeiro
Lidera: 34 pessoas
 Está desde 1999 na TNT Express Portugal

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 • www.shl.pt



Beatriz Rubio

Momentos em equipa são fundamentais

Por: João Pinheiro da Costa

A CEO da RE/MAX Portugal, Beatriz Rubio, é pelo segundo ano consecutivo reconhecida como Melhor Gestor de Pessoas. A distinção tem um significado “muito especial, pois nada me faz sentir mais realizada do que saber que as pessoas à minha volta estão bem. É muito gratificante ser considerada uma boa gestora de pessoas, porque para ser um bom gestor de empresas há que saber gerir pessoas. Isso é o mais importante”, reconhece Beatriz Rubio.

Marta Dotti, responsável de *marketing* da empresa, afirma que Beatriz Rubio “tem sido um exemplo para muitas mulheres empresárias em Portugal. A sua capacidade de gerir uma empresa e manter o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal são inspiradoras.”

Na opinião da CEO da imobiliária, a competência que a torna uma boa gestora de pessoas “é, acima de tudo, ser humano”, porque é “fundamental olhar para os nossos colaboradores como parte integrante da empresa e não apenas como números. Um bom gestor de pessoas deve ainda saber ouvir, deve saber gerir o seu tempo e deve dar o exemplo.”

As empresas são compostas por pessoas, logo, “é fundamental que estas pessoas se sintam felizes no seu trabalho pois é lá que passam 80% do seu tempo. Pessoas felizes são consequentemente mais produtivas. Assim, acreditamos na importância de manter os nossos colaboradores motivados, felizes e produtivos”, explica Beatriz Rubio, justificando que essa motivação é alcançada através de prémios monetários. No entanto, para a CEO da RE/MAX Portugal “não é isso que torna uma pessoa realizada”, dado que na empresa “os momen-



“As competências que considero mais importantes na Beatriz Rubio são a frontalidade, a inovação e a persistência”. Marta Dotti, responsável de *marketing*

tos em equipa são fundamentais e já se tornaram um hábito.” “Para além dos já conhecidos exercícios de *team-building*, fomentamos os momentos de celebração e partilha de informação, ou seja, celebramos resultados (da empresa ou individuais) e tentamos ao máximo que a comunicação entre departamentos flua naturalmente. Assim, todos se mantêm informados, focados e motivados. Os resultados vêm por acréscimo!”, elucida Beatriz Rubio. Como grande parte das empresas em Portugal, “também nós sentimos as consequências da recessão, o que pode levar uma equipa à desmotivação e à falta de resultados”, ressalva a gestora, que, porém, “acredita que os resultados dependem da atitude e por isso decidi-

Perfil

Formação: Gestão de Empresas

Empresa: RE/MAX Portugal

Cargo: CEO

Lidera: 25 pessoas diretamente e 3000 indiretamente

Está desde 2002 na RE/MAX Portugal

mos que não vamos deixar as notícias negativas interferirem na nossa vida e no nosso dia-a-dia. Fazemos tudo com optimismo e com muita paixão. Estamos mais unidos que nunca e convictos de que lutamos todos por um objectivo comum”, termina. —P

Idília Ramos

Orientação para o desenvolvimento do outro

Por: João Pinheiro da Costa



A opinião da equipa

"A Idília é a personificação da coragem, da resiliência, da credibilidade e da autenticidade! É uma excelente gestora, capaz de desafiar, envolver e mobilizar toda a equipa para a concretização de sonhos e de grandes desafios... é, sem dúvida, uma inspiração!"
Joana Carina Ferreira, professora 1º ciclo e diretora pedagógica do 1º ciclo



© Colégio Português

"As competências que a Idília possui e que a tornam uma boa gestora de pessoas são a sua perspicácia, a sua capacidade de delegar tarefas", explica Ana Guia, educadora e diretora pedagógica da creche e do pré-escolar.

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho e *Master em Human Resource Management*

Empresa: Colégio S. Gonçalo

Cargo: Diretora executiva

Lidera: 17 pessoas

Está desde 2007 no Colégio S. Gonçalo

Idília Ramos, diretora executiva do Colégio S. Gonçalo, lidera com paixão uma equipa de 17 pessoas e no seu entender para "gerirmos qualquer colaborador, temos de adorar 'pessoas', e ser orientados para o desenvolvimento dos outros, no sentido de podermos ajudar alguém a crescer, mas também ter a humildade de que esse alguém nos pode ajudar a ser um pouco melhor amanhã". Para assegurar o desenvolvimento e pro-

atividade da sua equipa, Idília Ramos procura transmitir à equipa conceitos e práticas que a ajudaram a crescer enquanto ser humano e que a inspiraram e impulsionaram a seguir os seus sonhos. Idília Ramos considera fulcral o alinhamento de valores na sua equipa, por isso "a prática que tenho no meu dia a dia é selecionar pessoas que tenham os valores do Colégio". Para além da partilha dos mesmos valores, a diretora salienta como práticas fundamentais: "a aposta na formação contínua em termos de competências funcionais e emocionais; possuir um sistema de gestão de competências, como o 360º, onde todos podem identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar; a prática de *coaching*, para prosseguir com os objetivos individuais; e todos participarem na definição da estratégia e na definição das metas bem claras a atingir na organização". Esta forma de gestão permite construir "um forte espírito

de equipa em que todos colaboram para o sucesso que acaba por ser o seu próprio sucesso. Além disso, o gozo é imenso e dá-nos imensa motivação para continuarmos a fazer mais e melhor!"

Para Idília Ramos a distinção como MGP é um reconhecimento muito importante, porque acima de tudo "foram as opiniões da minha equipa, responsáveis por ele. É uma honra saber desta forma o que pensam e poderem registá-lo, ao comparar-me com os outros gestores nacionais, pois o Colégio S. Gonçalo fica em Lagos, longe das grandes cidades, com tudo o que isso implica." □

design & forma

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Paixão
pelas
pessoas

egor

Grupo Ecor | Pessoas e Negócios

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



Isabel Alexandra Reis

Saber 'puxar' pelas competências mais fortes de cada um

Por: Duarte Albuquerque Carneira



© Gonçalo Português

Patrícia Ferreira, *human resources generalist*, diz que a competência que mais se destaca na Isabel Reis em termos de gestão de pessoas é a sua "capacidade de liderança".

Isabel Alexandra Reis prefere evidenciar as "características" que um bom gestor de pessoas deve ter e não tanto as suas "competências". "Uma boa gestora de pessoas tem, no meu entender, mais que ver com características pessoais do que com competências técnicas, embora as mesmas também sejam importantes e relevantes. É preciso, em primeiro lugar, gostar de pessoas e querer entendê-las. Para lá do que dizem e mostram. É preciso chegar perto delas e não passar por elas. Os conhecimentos técnicos são os que nos permitem aplicar as técnicas de gestão mais apropriadas em função dos momentos e da personalidade de cada um. Resumindo, é necessário ter disponibilidade para ouvir, saber agir no momento certo, entender as motivações de cada um, passar a mensagem com clareza, ter um sentimento de justiça que seja perceptível inequivocamente por todos e querer caminhar ao lado, as-

sumindo os riscos e partilhando os sucessos."

Num tempo de recessão económica e de algum desânimo no mercado de trabalho originado pelo clima negativo que atualmente se vive em Portugal, sabe qual a estratégia para garantir a motivação e empenho da sua equipa. "Nunca desistir. É preciso mostrar que, em primeiro lugar, acreditamos em nós próprios, no projeto e na equipa. Principalmente, é preciso transmitir muita confiança. Aquilo que mostramos é imediatamente absorvido pela equipa e é de certa forma contagiante. Todos temos consciência de que o mercado está complicado e estamos cientes das dificuldades do mesmo. É preciso conseguir caminhos alternativos, ajudar a procurar as soluções que mais se adequam às necessidades dos clientes. Quando as soluções funcionam, fica demonstrado que com criatividade, dedicação, empenho, confiança e, principalmente, muita atitude, tudo é possível – mesmo em tempos conturbados."

Isabel Alexandra Reis trabalha há 13 anos na EMC Portugal, empresa especialista em capacitar outras empresas e fornecedores de serviços a transformar as suas operações e em fornecer TI como um serviço, num contexto em que a informática "em nuvem" é fundamental para esta transformação. Atualmente, assume as funções de diretora-geral da empresa. Lidera 56 pessoas.

E como é que assegura o desenvolvi-

"A Isabel Reis é uma excelente gestora de pessoas, tendo uma enorme capacidade de adaptação a novas situações, fruto de pensar sempre com uma enorme tranquilidade, mas executar rapidamente as decisões. Alia ainda a esta característica uma outra fundamental nas organizações que é a de 'olhar para dentro das pessoas', o que permite uma gestão mais eficaz de cada uma das pessoas da sua equipa." José Barreiros, *account manager*, *enterprise*.

A opinião da equipa

Perfil

Formação: *Marketing*

Empresa: EMC Portugal

Cargo: Diretora-geral

Lidera: 56 pessoas

Está desde 2000 na EMC Portugal

A opinião da equipa

"A Isabel Reis é, para mim, uma inspiração! Por ser uma excelente gestora de equipa, porque é uma líder dinâmica, forte, resiliente, com princípios e valores bem estruturados e definidos, o que a torna numa comunicadora eloquente, capaz de influenciar as pessoas de forma a que elas encontrem dentro de si a motivação para atingirem os objetivos traçados – o que no meu entender dá à sua equipa uma sensação de identidade de pertencer a algo e de que cada um pode fazer a diferença no todo, o que nos motiva e compromete para um bem comum." Sara Gomes, *account rep*, *mid market*.

mento e produtividade da sua equipa? "Com formação (de produto e formação técnica de acordo com a função), *coaching* constante e, principalmente, saber 'puxar' pelas competências mais fortes de cada um. É fundamental conhecer aquilo com que cada elemento da equipa pode contribuir de mais forte e respeitar e usar essas competências em prol dos resultados e da equipa. É preciso estar atento, controlar sem sufocar, delegar sem desresponsabilizar e promover a criatividade." Para Isabel Alexandra Reis "é uma honra e um orgulho" ter recebido a distinção de Melhor Gestora de Pessoas. "É um reconhecimento que se torna ainda mais importante quando esta distinção tem como base as declarações das pessoas que gerimos. É um sinal de que estamos a fazer alguma coisa de bom e que as pessoas nos apreciam." **SP**

Luís Palma de Figueiredo

Dirigir o olhar para o copo cheio em vez do copo vazio

Por: Duarte Albuquerque Carreira

Tem uma frase inspiradora. “O que à primeira vista parece impossível, é apenas difícil, mas sempre possível de ser alcançado, assim haja vontade e tenacidade.” Otimismo que Luís Palma de Figueiredo transporta para a sua equipa e coloca, por exemplo, na estratégia de angariação de novos sócios para a associação, o Automóvel Clube de Portugal, da qual é o diretor-geral, comercial e de *marketing*. “Motivar e garantir o empenho da equipa passa por dirigir o olhar para o copo cheio em vez do copo vazio. Exemplo prático: em vez de pensar que as pessoas, por causa da crise económica, mo-

Perfil

Formação: Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas

Organização: Automóvel Club de Portugal

Cargo: Diretor-geral comercial e *marketing*

Lidera: 189 pessoas

Está desde 2006 no ACP

A opinião da equipa

“Líder, assertivo, totalmente focado nos resultados da empresa, dedicado, leal, preocupado com as equipas, que não tem medo de amisar e que não desiste facilmente.” Marta Barbosa, responsável pelos produtos e eventos, ACP.

mentaneamente, não reúnem condições para serem sócias do ACP, peço para a minha equipa se concentrar nas pessoas que reúnem as condições para serem sócias do ACP, pensarem no que elas necessitam e desenvolverem programas específicos para as suas necessidades, segmento a segmento.”

Defende que é desse modo que deve agir e pensar um bom gestor de pessoas. “Um bom gestor de pessoas deve ser a pessoa que consegue canalizar as energias das pessoas com quem trabalha, doseando o conhecimento específico e vantagens diferenciais de cada um para o atingir do objetivo global, conseguindo, dessa maneira, uma motivação superior das pessoas por motivação no envolvimento nos objetivos da empresa, nunca esquecendo a individualidade de cada um e que cada pessoa é um caso.” Luís Palma de Figueiredo é um gestor de formação académica, com uma licenciatura em Organização e Gestão de Empresas. E a partir de agora um



© Conçepo Português

Rita Alvim, diretora de parcerias e novos negócios, elenca as 7 principais competências de Luís Palma de Figueiredo: inteligência, rigor, coragem, humildade, caráter, exigência e saber ouvir.

‘bom gestor de pessoas’ certificado. “É sempre uma honra ser-se reconhecido pelas pessoas com quem se trabalha, especialmente se forem pessoas que nos reportam, e ser distinguido publicamente com um título tão grande como ‘Melhor Gestor de Pessoas.’” **RP**

“Com a sua dinâmica mexe oceanos, com o seu otimismo conquista equipas; o profissional mais exigente, mas sempre o melhor amigo.”

Luísa Ribeiro, supervisão delegações – coordenadora nacional, ACP

A opinião da equipa

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

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

www.turisforma.pt

Certificada por:

Co-financiado por:



Manuel Alvarez

A motivação depende do envolvimento de todos

Por: João Pinheiro da Costa

Manuel Alvarez, presidente da RE/MAX Portugal está na empresa desde 2000, ano da sua fundação, liderando 12 pessoas diretamente e cerca de 4000 indiretamente. Neste contexto de recessão e de desânimo generalizado, a sua estratégia para garantir a motivação e empenho da sua equipa passa por todas as semanas fazer o “momento de celebração e conhecimento”, no qual “só falamos dos sucessos de cada pessoa da empresa ou de cada departamento, mesmo que sejam sucessos pessoais fora do ambiente laboral. Este momento é orientado por um colaborador diferente a cada segunda-feira, porque a motivação depende do envolvimento de todos nós. Isto cria uma atmosfera alegre e próspera”, explica o responsável. Na opinião de Manuel Alvarez, as competências de um bom gestor de pessoas passam por estabelecer de

A opinião da equipa

“Determinação, lealdade e paixão pelo que faz, permitem que Manuel Alvarez possua a visão necessária ao desenvolvimento da RE/MAX no mercado imobiliário.” Sandra Baptista, responsável departamento de qualidade

Frase Inspiradora.

“Partilhe o sucesso com as pessoas que participaram nele. Isto faz que se sintam proprietários da empresa e motivá-los-á a trabalhar eficazmente. Se tratar os seus colaboradores como proprietários, atuarão como proprietários”.

Bob Nelson

forma clara os objectivos, conhecer as qualidades de cada um dos colaboradores e complementá-las com o resto da equipa, coordenar de forma contínua todos os departamentos com muito diálogo entre eles, promovendo o diálogo construtivo e nunca ‘guerras de egos’ e ajudar a desenvolver um ambiente humano alegre e de reconhecimento do que cada um faz bem.”

O desenvolvimento e produtividade da equipa é assegurado: “ouvindo os colaboradores e integrando as suas ideias no objectivo global da equipa, para uma boa implementação. Desta forma eles assumem o projeto como sendo deles”, diz Manuel Alvarez. A repetição do caminho traçado “até que a equipa repita esse objectivo como sendo deles” é um dos mecanismos utilizados em conjunto com a “clareza e a especificação dos resultados a obter”.



© Gonçalo Portugues

António Falé, diretor financeiro, diz que Manuel Alvarez “é um visionário, um líder que move massas atrás de si e dos seus projetos. É uma pessoa serena, que gosta de ouvir as pessoas e depois formar opinião. É um líder que acredita na capacidade das pessoas e ajuda-as a desenvolverem-se e a criarem novas competências. Não olha particularmente à idade ou valências das pessoas que consigo trabalham, trata todos de igual e todos têm as mesmas oportunidades de mostrar o seu real valor”.

“Excelente na visão do negócio, fortíssimo na inovação, coragem e determinação com que formula a estratégia e mobiliza a implementação, e sempre com uma enorme componente humana, relacional e ética.” Bruno Andrade, diretor de operações

A opinião da equipa

Perfil

Formação: MBA em Gestão de Empresas

Empresa: RE/MAX Portugal

Cargo: Presidente

Lidera: 12 pessoas diretamente e cerca de 4000 indiretamente

Está desde 2000 na RE/MAX

O presidente da RE/MAX Portugal não se considera um bom gestor, mas sim um empreendedor. “Como empreendedor de atividades diversas e em vários países, preciso de apoiar-me nas equipas”, procurando deste modo, “ter comigo bons gestores que saibam trabalhar no dia-a-dia e nos pormenores. O que mais me apaixona sobre a minha atividade de gestor-empendedor é que cada dia aprendo algo novo sobre gerir pessoas e sobre psicologia. Sei que melhorei muito nos últimos anos e que ainda tenho muito a melhorar”, conclui. - JPC

Maria do Céu Carvalho

Envolver a equipa na estratégia da empresa

Por: Duarte Albuquerque Carreira



Maria do Céu Carvalho lidera a CHEP Portugal desde 2010. No entanto, já está na empresa há 14 anos. A CHEP Portugal ‘ajuda’ os fabricantes e os produtores a transportarem os seus produtos para os distribuidores e retalhistas. Envia, recolhe, repara e reenvia paletes, milhões de paletes por ano. “Infelizmente, nenhuma empresa tem estado imune ao contexto económico e social adverso. Para ultrapassar estas barreiras é importante definir objetivos e estratégias a longo prazo e envolver a equipa nessa estratégia. Por forma a garantir o compromisso com essa estratégia, é essencial garantir que todos a conhecem e que entendem como cada um pode contribuir para o sucesso da CHEP em Portugal. Na minha opinião, é também importante que mesmo quando se têm de tomar medidas mais impopulares, que normalmente geram desmotivação, a equipa entenda as razões da decisão.”



Para Ana Cristina Ferreira, “a comunicação com as equipas, o lançamento de projetos desafiantes, a preocupação pela pessoa enquanto pessoa” são aspetos que não podiam deixar de conferir à Maria do Céu um lugar no ranking.

O desenvolvimento e produtividade dos colaboradores é uma prioridade para a líder. “Apenas são possíveis se todos e cada um dos membros da equipa se sentirem parte da mesma. Por isso, é importante assegurar-me que todos entendem que as áreas da empresa estão interligadas e que todos têm uma visão ampla do negócio. Pelo que a base para a produtividade passa pela identificação e desenvolvimento das competências de cada indivíduo; de seguida, é importante alocar cada indivíduo na equipa e na

Perfil

Formação: Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas
Empresa: CHEP Portugal
Cargo: Country general manager
Lidera: 30 pessoas
Está desde 1999 na CHEP Portugal

função adequada, de modo a criar equipas mais eficazes e, finalmente, é importante adicionar a tudo isto um ambiente de trabalho saudável e o reconhecimento quando o trabalho é bem feito.”

Maria do Céu Carvalho lidera, no total, 30 pessoas. Quando questionada sobre a importância pessoal deste prémio, responde que a enche de orgulho e é bastante motivador. “Pois tem como base a opinião das pessoas que trabalham comigo diretamente, e isso dá-me alento para continuar a trabalhar. Como responsável pela CHEP em Portugal, é mais um motivo para celebrar – já que este é um ano muito especial para nós, pois celebramos o nosso vigésimo aniversário.”

“Pragmática, carismática e acessível: uma verdadeira líder que leva a equipa a bom porto. Parabéns!”
Bernardo Garcia, *coor. customer contact team*

A opinião da equipa

consultoria, coaching, design e formação para a inovação

UpSideUp
Learn. Work. Innovate.

Desenvolvemos programas e iniciativas, com as pessoas, para a melhoria de processos nas empresas. Pergunte-nos como!

www.upsideup.pt pergunte@upsideup.pt | 213869043



Paulo Figueiredo

Reconhecer e partilhar com a equipa os sucessos alcançados

Por: João Pinheiro da Costa

Paulo Figueiredo é há 13 anos *customer service manager* da Seguro Direto, liderando atualmente 11 pessoas diretamente e 66 indiretamente. Na sua opinião a estratégia para garantir a motivação e empenho da equipa “é reconhecer o trabalho de cada pessoa e partilhar com a equipa os sucessos alcançados”, mostrando que, “juntos, conseguimos chegar mais longe. Estou também sempre disponível para falar com as pessoas, ouvir as suas preocupações para, de algum modo, tentar encontrar soluções, desenvolvendo os esforços necessários para que a situação – que pode ser pessoal ou profissional – afete o mínimo possível o seu desempenho profissional”. As capacidades de comunicação são

A opinião da equipa

“O Paulo Figueiredo é um gestor muito competente que está sempre presente e atento as necessidades da sua equipa, revela uma elevada capacidade para motivar os seu colaboradores diretos.” Sandro Matos, formação e qualidade

as competências que Paulo Figueiredo destaca num bom gestor de pessoas, porque “é muito importante ouvir o que as pessoas têm para nos dizer, de modo a, em conjunto, encontrarmos caminhos de sucesso. Julgo que estas capacidades são cruciais para se conseguir motivar e mobilizar uma equipa, assim como para apoiar cada elemento no desenvolvimento das suas capacidades pessoais”. Numa autoavaliação, o responsável considera-se uma pessoa “versátil”, capaz de se adaptar à mu-

Perfil

Formação: Licenciado em *Marketing, Publicidade e Relações Públicas*

Empresa: Seguro Direto

Cargo: *Customer service manager*

Lidera: 11 pessoas diretamente e 66 indiretamente

Está desde abril de 2000 na Seguro Direto



“O Paulo Figueiredo é um excelente gestor, porque reúne diversas competências, das quais destaco a liderança, orientação para resultados e orientação estratégica. A sua liderança tem por base a perseverança e objectividade, aliada a uma comunicação clara e transparente. Tem uma capacidade de concretizar com eficácia e eficiência os objectivos propostos, através do seu empenho, da sua priorização de tarefas e da gestão do seu tempo”, refere Hugo Lopes, *supervisor middle office*

“Enquanto líder, o Paulo fomenta diariamente o compromisso, trabalho em equipa e a melhoria constante para conquistarmos a excelência em qualidade e a satisfação dos nossos clientes.” Suzana Bernardo, *supervisora apoio a cliente*

Paulo Santos

Capacidade e a humildade de reconhecer competências

Por: João Pinheiro da Costa



A opinião da equipa

“O Paulo Santos faz as pessoas sentir que estão no centro das coisas, e não na periferia.” Luís Miguel Gonçalves, coordenador ZON



© Gonçalo Português

Na opinião de Jorge Hassamo, *heading value – outsourcing business* “a motivação, a competência e a capacidade de decisão” são as competências que reconhece a Paulo Santos.

As estratégias para assegurar a motivação e empenho das equipas são um equilíbrio delicado de alcançar. Os ecossistemas organizacionais dependem, neste contexto de recessão e de desânimo generalizado, da liderança determinada dos gestores. No caso de Paulo Santos, *head of business* da Heading – RH, o equilíbrio é perseguido através de um “bom ambiente criado em torno da equipa. O bom enquadramento e a correta distribuição

das responsabilidades e cargas de trabalho são fundamentais para um ambiente saudável e um sentimento de justiça e reconhecimento.” Paulo Santos acredita que é “importante a definição de pequenos objectivos/desafios semanais, mensais, trimestrais, que garantam o enfoque e o reconhecimento imediato, mas também que permitam compensar a maior volatilidade dos objectivos macro, sempre mais condicionados pelo contexto.”

O desenvolvimento e produtividade da equipa de Paulo Santos são assegurados através da partilha de decisões, objectivos e resultados, “proporcionando” uma visão alargada do negócio. “Garantir o envolvimento de toda a estrutura no relacionamento com os clientes é fundamental e é uma pressão saudável para a obtenção de níveis de serviço elevados”, assume o gestor.

O *core business* da Heading é centrado na gestão de pessoas. Num exercício de autorreconhecimento, Paulo Santos referenciou as competências que o tornam um bom gestor de pessoas. A primeira

competência que surgiu foi a “capacidade de relacionamento”, porque “criá-la com a nossa equipa cria facilidade de comunicação nos bons e nos maus momentos.” O rigor técnico é também fundamental para este gestor, pois “é mais fácil seguir-nos se houver a percepção de que somos tecnicamente competentes.” A capacidade e a humildade de reconhecer competências “nos que nos rodeiam, muitas vezes e em várias áreas, superiores às nossas, garante-nos o respeito sobre as nossas decisões”, explica.

Em termos pessoais, o significado desta distinção como MGP vale essencialmente por isso, pelo reconhecimento da equipa”, conclui Paulo Santos.

Perfil

Formação: Geologia
Empresa: Heading – RH
Cargo: *Head of business*
Lidera: 9 pessoas
Está desde julho de 2012 na Heading

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

Logos of sponsors: Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional, Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional, MJP, rtest, YouUp, INVI 1920, ALVARO MONTANHA, AVILA Coworking, m. nte da lua, GO YOUTH, PESSOAL HUMAN, RHonline, magister



Pedro Brito

Dar o exemplo todos os dias

Por: Duarte Albuquerque Carneira

Susana Belchior Leitão, *manager* na Jason Associates, diz que há uma frase de Albert Einstein que define o Pedro Brito na perfeição. “Algo só é impossível até que alguém duvide e resolva provar o contrário”. “De facto, o Pedro é um líder verdadeiramente inspirador, ele acredita e faz-nos acreditar que sonhar é possível. Basta querer! E para isso ele é o primeiro a dar o exemplo, de forma incansável, até fazer o sonho acontecer.”

São estas as qualidades que caracterizam um bom gestor de pessoas, Pedro Brito? “Um bom gestor de pessoas deve, acima de tudo, ser o representante de valores basilares na relação com os elementos da sua equipa. A transparência e uma agenda de intenções clara, dar o exemplo todos os dias, reforçar uma relação de confiança, a justiça e gestão pelo mérito e, acima de tudo, saber que se gere uma pessoa a 360° e não apenas o seu lado profissional. Acredito que um bom gestor de pessoas tem de viver diariamente o propósito de servir a sua equipa e que parte da sua



© Gonçalo Portugues

“O Pedro tem uma constelação de competências que o tornam uma pessoa especial e um líder invulgar”, diz Sónia Lara Nunes, *senior manager* na Jason Associates. “Destaco quatro: Criatividade com audácia - revela uma capacidade anormal de gerar ideias; Visão com pragmatismo - é um otimista assumido que nos leva sempre a acreditar que é possível; Transparência e honestidade - é muito fácil perceber o que está a sentir; Confiança e proximidade - o Pedro cria relações de paridade com toda a gente”.

missão é criar condições para que cada elemento consiga perseguir as suas aspirações profissionais, facilitar a concretização das suas necessidades, motivações e desejos pessoais.”

Tem duas regras para garantir o desenvolvimento e produtividade da sua equipa. “A primeira, a de que as pessoas felizes fazem mais, melhor e durante mais tempo; e a segunda, de que as pessoas mais produtivas são as que realizam funções que gostam, que as sabem fazer e que compreendem como podem criar valor. Quando estas três variáveis ocorrem em simultâneo, a probabilidade de fazerem mais e melhor é substancialmente superior.”

Pedro Brito é *managing partner* da Jason Associates. Está na empresa desde 2004 e lidera diretamente 12 pessoas. “Pessoalmente, considero a distinção ‘Melhor Gestor de Pessoas’ uma responsabilidade. De fazer mais, melhor e durante mais tempo! Mas, acima de tudo, serve o propósito de

me lembrar que quem faz um bom gestor de pessoas são os elementos que constituem essas equipas. São eles que nos ensinam a ser melhores gestores de pessoas porque todos os dias aprendemos com os seus desafios, com os seus dilemas e preocupações, com as suas aspirações.”

A opinião da equipa

“O Pedro é um líder verdadeiramente inspirador, ele acredita e faz-nos acreditar que sonhar é possível. Basta querer! E para isso ele é o primeiro a dar o exemplo, de forma incansável, até fazer o sonho acontecer.”

Susana Belchior Leitão, *manager*, Jason Associates

“O Pedro Brito é o gestor de pessoas mais completo que conheço. Reúne um equilíbrio ideal entre valores pessoais e competência profissional. Os princípios fazem confiar e querer estar no barco com ele. O saber fazer (interno e externo) faz querer remar cada vez mais à medida que o Pedro gera em uníssono oportunidades e resultados crescentes para as empresas e os colaboradores. O seu caráter visionário e feliz fá-lo ser profundamente inspirador. Quem o conhece, quer velejar com ele.”

Raquel Lemos, *business manager* Moçambique, Jason Associates

A opinião da equipa

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão de Empresas

Empresa: Jason Associates

Cargo: *Managing partner*

Lidera: Diretamente 12 pessoas

Está desde 2004 na Jason Associates

Pedro Ferreira

Servir e trabalhar incansavelmente

Por: Duarte Albuquerque Carreira

Pedro Ferreira nasceu em 1970, no Estoril. É casado e tem dois filhos. É licenciado em Engenharia de Máquinas Marítimas pela Escola Superior Náutica Infante Dom Henrique e em maio de 2013 foi nomeado sub-diretor e responsável pelo departamento de Manutenção e Engenharia do Corinthia Hotel Lisbon. “Numa perspetiva geral, o conceito de gestor foi evoluindo ao longo dos tempos, acompanhando as evoluções socio-políticas e socioeconómicas. Na minha perspetiva, não é alguém que dirige mas sim alguém que conjuga a pluralidade de competências e capacidades humanas inerentes aos elementos da sua equipa, conquistando a liderança como exemplo de envolvimento e motivador da própria equipa. Considero que as principais competências que fazem de mim um bom líder são ter como papel fundamental o servir e trabalhar incansavelmente não só para a equipa que dirijo, mas também para outros departamentos da empresa na qual me integro. Dependendo do resultado do trabalho da minha



Filipe Paulino, assistente de direção do Dep. de Manutenção e Engenharia, assegura que “o eng. Pedro Ferreira é um gestor com um grande conhecimento técnico e dos processos que envolvem a sua área de ação. Alia a estas competências-base uma capacidade natural de liderança com a qual cria empatia entre os elementos da sua equipa, impondo positivamente uma atitude de exigência e uma motivação constantes”.

equipa para construir os objetivos que a empresa delineou, logo, tenho de criar as melhores condições possíveis para que os meus subordinados produzam. Além desta disponibilidade, dedicação e empenho, são ainda de extrema relevância a flexibilidade, a capacidade de observa-

Perfil

Formação: Engenharia de máquinas marítimas
Empresa: Corinthia Hotel Lisbon
Cargo: Sub-diretor geral e responsável pelo departamento de Manutenção e Engenharia
Lidera: 180 pessoas
 Está desde 2003 no Corinthia Hotel Lisbon

ção, o estar atualizado, o saber delegar e, acima de tudo, o saber ouvir.”

No passado dia 24 de setembro, o seu projeto Hotel Energeticamente Eficiente, implementado no Corinthia Hotel, recebeu o título de *Western Europe Region – Energy Project of the Year 2013* atribuído pela Association of Energy Engineers, em Washington D. C. “É gratificante ser reconhecido pelo meu trabalho e esta distinção é mais uma prova do excelente ano que está a ser para o Corinthia Hotel Lisbon”. **PF**



“Um grande gestor e grande condutor de homens.”
 Laureano Graça, eletricista

A opinião da equipa



- 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
 website



Sandra Fernandes

Dedicação e empenho com ânimo e paixão

Por: Duarte Albuquerque Carreira



© Gonçalo Português

O desenvolvimento do capital humano e a sua retenção devem ser uma prioridade para os líderes. “Num mercado cada vez mais exigente e desafiante, é bastante difícil reter os melhores colaboradores. Sendo o capital humano da organização, é-lhes exigido dedicação, inovação e proatividade. E isto só é possível com equipas competentes, motivadas, focadas nos objetivos e alinhadas com os valores da empresa. Para conjugar todos estes fatores é imperativo que os líderes façam um investimento – tempo, energia e dinheiro – constante, ao nível dos

“A Sandra Fernandes representa o que um RH de topo deve ser: uma pessoa dedicada ao seu trabalho, focada nas pessoas que gere, com uma imensa paixão pelo caminho profissional que escolheu. Essa visão produz os seus frutos e tornou-me, desde o início, uma pessoa com mais motivação, com vontade de fazer mais e melhor, correspondendo sempre às expectativas e metas estabelecidas.”

Joana Pimentel, *atlantic*
NOC – 1st level C&S, Vodafone.

A opinião da equipa

Carlos Teixeira, *team leader* na equipa de Acesso do projeto ANOC-ES-RAN na Vodafone, destaca como principais competências da Sandra Fernandes “a capacidade de ouvir cada colaborador, de os acompanhar e a sensibilidade que demonstra na gestão dos conflitos que vão surgindo dentro da equipa. Mostra-se preocupada com as dificuldades e respetiva melhoria de cada colaborador. E é proactiva na resolução deste tipo de questões que ajudam a melhorar o desempenho individual e coletivo”.

processos de recrutamento e seleção, formação contínua e *coaching*.”

Lidera uma equipa de 78 pessoas. Como é que as motiva? “Procuro motivar a equipa centrando a sua atenção em aspetos que passam pela realização profissional; necessidades e objetivos que possam ter; dar oportunidade de evolução, mudança de projeto, uma formação que seja importante para a equipa; e reconhecer o desempenho, nomeadamente, com reuniões em que se focam os aspetos positivos de cada um, bem como as melhorias necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.”

Sandra Fernandes é *human resources consultant* na Olisipo Formação Consultadoria. Bruno Laranjeira, administrador de sistemas SAP na HP, foi recrutado para a sua atual colocação por Sandra Fernandes. “É a minha

A opinião da equipa

“As minhas chefias no cliente onde estou alocado sempre me deram bom *feedback* da Sandra quando têm que interagir com ela sobre assuntos relacionados com o meu contrato, salientando a sua disponibilidade e eficiência a responder às solicitações que lhe são efetuadas. Com a minha *manager* tem sido mais fácil orientar e evoluir na minha carreira. Estou bastante satisfeito!” Bruno Laranjeira, administrador de Sistemas SAP, HP.

manager na Olisipo há cerca de três anos. A Sandra é uma profissional muito competente, sempre atenta às minhas necessidades profissionais, tentando, com uma boa taxa de sucesso, conciliar os meus interesses com os da empresa. Todos os meus assuntos são resolvidos com bastante celeridade, até mesmo alguns que não dependem diretamente dela. A Sandra é uma pessoa com a qual é muito fácil lidar e comunicar, é simpática e divertida, mas nunca perdendo o profissionalismo.”

Ser distinguida como Melhor Gestora de Pessoas tem um “significado muito especial e gratificante” para Sandra Fernandes. “Trata-se de um reconhecimento daquilo que tem vindo a ser um projeto para o qual me tenho dedicado e empenhado, com grande ânimo e paixão. Ver o meu trabalho reconhecido publicamente motiva-me para caminhar no sentido da melhoria contínua.” **— P**

Perfil

Formação: Licenciada em Gestão de Recursos Humanos; pós-graduada em SHST; MBA em Gestão de Negócios

Empresa: Olisipo Formação Consultadoria

Cargo: *Human resources consultant*

Lidera: 78 pessoas

Está desde fevereiro de 2010

na Olisipo Formação Consultadoria

Sandra Viegas

O sucesso da empresa é o nosso sucesso

Por: Duarte Albuquerque Carreira

A opinião da equipa

“A Sandra é uma coordenadora sublime, de cariz inovador e dedicado, que faz aumentar o bem-estar no trabalho, demonstrando preocupação em antecipar soluções para desafios emergentes. A pensar na equipa, crescemos todos.”
Ricardo Almeida, engenharia de redes e telecomunicações.

O sucesso da empresa é o nosso sucesso.” Esta é a frase que Sandra Viegas, *human resoucer consultant* na Olisipo Formação Consultadoria, nomeia, para si, como ‘inspiradora’. Talvez até motivada por essa ideia, encontra “dentro de casa” as ferramentas necessárias para assegurar o desenvolvimento e produtividade da sua equipa. “Perante a conjuntura económica que atravessamos é fundamental, mais do que nunca, a aposta no desenvolvimento de novas competências através de formações e certificações que a Olisipo proporciona.” E acrescenta: “É importante elogiar sempre que os

objetivos propostos são alcançados e demonstrar o quanto são importantes para a equipa e organização.”

E como é que motiva a sua equipa? “Acredito e transmito que nestas alturas surgem novas oportunidades para os melhores e que nos devemos dedicar com o objetivo de obtermos os melhores resultados. Pois, se a Olisipo se diferenciar é porque nós contribuímos para essa diferenciação e crescimento. É uma vitória conjunta!” Sandra Viegas é *manager* de Gustavo Carneiro, consultor na Microstrategy. “A Sandra possui a dedicação necessária à gestão de uma equipa de topo através de um acompanhamento ativo. Demonstra uma comunicação objetiva na recolha das expectativas do colaborador, assim como motivacional, apontando elementos impulsionadores. Reconhece bem as qualidades e competências individuais incentivando a evolução das mesmas.” Sandra Viegas possui uma licenciatura



© Conçabo Português

Na opinião da DRH da Olisipo, Irene Cardoso, são várias as competências que fazem de Sandra Viegas uma boa gestora de pessoas. Realça as seguintes: “a sua versatilidade, simpatia, capacidade para enfrentar os problemas que vão surgindo no dia a dia, convertendo os mesmos em desafios... É uma mais-valia para qualquer organização ter um elemento desta qualidade na sua equipa”.

em Gestão de Empresas e lidera 17 pessoas. Qual o significado desta distinção como ‘Melhor Gestora de Pessoas’? “É gratificante, refortalece a vontade de fazer mais e melhor. Sem os excelentes profissionais que temos esta distinção não seria possível.”

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão de Empresas

Empresa: Olisipo Formação Consultadoria

Cargo: *Human resouces consultant*

Lidera: 17 pessoas

Está desde 2009 na Olisipo Formação Consultadoria



Ciclo Formação
APCC 2013
INSCRIÇÕES ABERTAS

em colaboração com



29 NOVEMBRO

> AS 20 REGRAS A APLICAR NA GESTÃO EM OUTSOURCING

- Modelos de Outsourcing – quando usar o quê?
- Gerir a relação – ganhamos todos ou ganho só eu?
- 20 regras práticas a aplicar na Gestão em Outsourcing
- Debate/simulação aplicada



Manuel Alçada

Founder e General Manager da Happy Work (www.happywork.pt), trabalhando há 15 anos nas áreas do Serviço ao Cliente e Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Tem um MBA do ISEG e uma pós-graduação do ISCTE em Sociologia do Trabalho e das Organizações.

Local: LISBOA (a definir)

NOVOS
PREÇOS
Associados

Inscriva-se já para
geral@apcccontactcenters.org



PREÇOS
Associado 195€
Não associado 325€
mº limitado de formação (16 por ação)



Vera Cordeiro

Garantir os objectivos da empresa e a satisfação dos colaboradores

Por: João Pinheiro da Costa

Vera Cordeiro, licenciada em Gestão Turística e Hoteleira, assume as funções de *front office* e *guest services manager* no Corinthia Hotel Lisbon e considera que as competências que a tornam uma boa gestora de pessoas é controlar “o equilíbrio entre os objectivos da empresa com a satisfação e motivação dos colaboradores, tendo por base o *leading by exemple*”, porque entende que “um diretor tem sempre de ser um exemplo para todos os colaboradores”.

Na opinião de Vera Cordeiro o envolvimento dos colaboradores é “um dos pontos fundamentais” para assegurar o desenvolvimento e produtividade da equipa, dessa forma, “a comunicação entre a equipa e através dos supervisores é essencial.” A formação, as avaliações e o *coaching* são também fundamentais para garantir a solidez, produtividade, profissionalismo e competitividade dos colabo-

radores. “A formação faz com que os colaboradores se sintam ainda mais valorizados e integrados na empresa. As avaliações anuais ajudam-nos a entender os objectivos dos colaboradores e fazer com que possamos desenvolver planos de ação individuais, considerando as expectativas de crescimento profissional. O *coaching* é uma tendência cada vez mais óbvia e natural de um gestor e líder da atualidade. É acompanhar, ensinar e estar presente”, fundamenta a *front office* e *guest services manager* do Corinthia Hotel Lisbon.

A motivação e empenho, nas equipas desta gestora, são garantidos por processos diários. “Há que manter um

“A Vera Cordeiro enquanto líder e gestora de equipa, respeita e confia nos seus colaboradores, inspirando-os e delegando-lhes tarefas que traduzem simultaneamente a autonomia e coesão do grupo.”

Marta Chaves, *guest relations*

A opinião da equipa

“A Vera Cordeiro é definitivamente uma boa gestora de pessoas e uma boa líder. Promove a comunicação como um dos elementos-chave para o sucesso e bom funcionamento do departamento, e otimiza as características e as capacidades de cada elemento da equipa. É agradável por fazer com que todos os dias sejam desafios interessantes e gratificantes”, afirma Sandra Abrantes, *executive club* e *guest services supervisor*



© Gonçalo Portugues

A opinião da equipa

“A Vera Cordeiro é uma pessoa fantástica! Um verdadeiro exemplo de líder a seguir. É muito apaixonada pelo o que faz, bastante assertiva, exigente e muito acessível. A Vera tem boas ideias, apoia as nossas e trabalha sempre do nosso lado, elogia, corrige, ensina, aprende e luta todos os dias com paixão. Como ela própria costuma dizer muitas vezes: “Um por todos e todos por um!”

Joana Serra, *guest relations*

relacionamento assertivo com toda a equipa, lidando com todos de igual forma. As minhas ações, atitudes e decisões têm de ser claras”, explica Vera Cordeiro. “O *empowerment* dá responsabilidade e faz com que os colaboradores sintam a relevância do seu papel na empresa, no entanto, é importante que todos tenham a dose certa de autonomia, respeitando as suas funções e as dos colegas. O meu reconhecimento relativamente às boas ações e boas práticas por parte dos meus colaboradores é extremamente importante. A motivação das pessoas é um dos meios para a empresa cumprir os seus objectivos”, conclui.

Para Vera Cordeiro, integrar o *ranking* nacional dos Melhores Gestores de Pessoas “é um orgulho” que traduz “o reconhecimento do desempenho do meu trabalho, da minha carreira e do meu envolvimento profissional e da paixão que diariamente me acompanha no desempenho das minhas funções. Considero que é simplesmente fantástico fazer parte deste *ranking*!”

Perfil

Formação: Licenciada em Gestão Turística e Hoteleira

Empresa: Corinthia Hotel Lisbon

Cargo: *Front office* e *guest services manager*

Lidera: 40 pessoas

Está desde 12 de setembro de 2005 no Corinthia Hotel Lisbon

Vítor Freitas

Entender o indivíduo como uma realidade única e singular

Por: João Pinheiro da Costa



A opinião da equipa

“Envolve e confia na sua equipa para a análise e solução de problemas bem como para a tomada de decisões. Trabalhar com ele garante aprendizagem, aumento de autoconfiança e crescimento profissional... É um líder que desenvolve líderes.” **Natalia Treviño Carmona, responsável comercial**

“O Vítor promove o desenvolvimento das pessoas que o rodeiam, fomentando um clima de desenvolvimento de competências constantes nos colaboradores, de modo a que os mesmos sejam cada vez melhores”, destaca Ricardo Miguel, diretor técnico.

Ser distinguido como ‘Melhor Gestor de Pessoas’ é para Vítor Freitas, “o reconhecimento do sucesso da metodologia” que têm utilizado em conjunto para evoluir como equipa de trabalho. “Esta distinção permite uma reflexão de equipa enorme, porque desta forma conseguimos perceber que estamos satisfeitos com o trabalho até agora executado, mas nunca esquecendo o conceito de melhoria contínua”, desta-

ca o diretor da Gestamp Vendas Novas, que lidera uma equipa de 11 pessoas.

Vítor Freitas entende que as competências que “o fazem tentar” ser um bom gestor de pessoas “é sobretudo perceber que temos de entender o indivíduo como uma realidade única e singular, e dessa forma conseguir perceber quais os seus sonhos e motivações. Somente após conseguir chegar à essência da pessoa, é possível encontrar desafios que se adequam à mesma e dessa forma tornar possível a realização dos seus sonhos através da realização de projetos concretos”.

O desenvolvimento e produtividade da equipa é assegurado “através da participação e envolvimento nos projetos e/ou tarefas concretas que a equipa tem sob sua responsabilidade. Estando presente, consigo perceber as dificuldades da equipa e posso tentar transformá-las em

oportunidades de melhoria”, explica este responsável da Gestamp.

A estratégia de Vítor Freitas para garantir a motivação e empenho da equipa reside em “centrar os colaboradores em objectivos claros e concretos e tentar demonstrar que se forem bem sucedidos estão a prestar uma contribuição de valor acrescentado” para o negócio, e dessa forma “procuro estar sempre em busca da relação causa e efeito, porque quando encontramos esta relação, passamos a perceber melhor o impacto da nossa ação na restante organização”. **— P**

Perfil

Formação: Licenciado em Gestão de Empresas com Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos

Empresa: Gestamp Vendas Novas

Cargo: Diretor financeiro e de recursos humanos

Lidera: 11 pessoas

Está desde Agosto de 2010 na Gestamp Vendas Novas

Fazemos acontecer

blink Consulting

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

Marcas de um líder

Quero e penso ser um líder, mas não um chefe e muito menos um patrão. A minha função é dinamizar um negócio, focado no ato de gerir pessoas e de traçar um rumo, capaz de produzir impacto.

Por: Alfredo Lopes, Diretor-geral da Profiforma



Quero e penso ser um líder, mas não um chefe e muito menos um patrão (palavra que refuto e me faz temer, pelo seu sinal de prepotência).

A minha função é dinamizar um negócio, focado no ato de gerir pessoas e de traçar um rumo, capaz de produzir impacto.

Mas não gosto de ser controlador, não gosto de sentir desagradados, não gosto de estar “sintonizado” e envolvido em rotinas e não gosto de perder e de fazer perder.

O que na verdade mais gosto é de viver numa atmosfera de cordialidade e de cooperação, de apresentar novos caminhos, de lançar desafios para a inovação, de despertar interesse pelo que se faz e de ter por principal ambição o reconhecimento de valor.

Mas há mais princípios fundamentais: o da honestidade, o do cumprimento das responsabilidades assumidas, o de não fazer esperar nem ter que esperar, o do caráter humano. Difícil é assumir riscos e ter uma visão realista do futuro.

Difícil é não conseguir agradar a “gregos e a troianos” e ter de tomar posições firmes do rumo traçado.

Difícil é saber colocar em cada pessoa as responsabilidades adequadas ao seu próprio perfil, no ambiente em que o envolvemos e com os ins-

Difícil é saber colocar em cada pessoa as responsabilidades adequadas ao seu próprio perfil, no ambiente em que o envolvemos e com os instrumentos que lhe dispensamos

trumentos que lhes dispensamos. Difícil é influenciar os que nos rodeiam com uma inspiração exercida com uma autoridade leal e verdadeira, que será apenas uma habilidade para os levar a fazer com bom agrado a função que lhes foi atribuída, porque a entendem e assim assumem. Mas é precisamente nestes pontos difíceis que está a marca do líder: risco, visão, gestão de conflitos e capacidade para motivar. E assim concluo que, tendo eu uns liderados que me facilitam estas tarefas, somos uma equipa capaz de vencer.

Mas não basta jogar bem ou pensar-se que somos bons: teremos é de marcar golos e ganhar o campeonato. O que na verdade me dá prazer é sentir que eu próprio, junto com a minha equipa, vimos trabalhar, não propriamente por obrigação, mas sim

O que na verdade mais gosto é de viver numa atmosfera de cordialidade e de cooperação, de apresentar novos caminhos, de lançar desafios para a inovação, de despertar interesse pelo que se faz e de ter por principal ambição o reconhecimento de valor.

alimentados por uma ambição, que é uma forma de conciliação entre motivação e sentido de responsabilidade, numa envolvente de desafio de realização pessoal, de competitividade profissional e numa orientação rumo a um sucesso organizacional, que se tornou a ambição de todos.

Importante foi definir bem a direção a seguir, dar a compreender a todos os interventores as razões, a viabilidade, as vantagens das metas traçadas, o potencial do grupo. Faremos assim com que todos participem e tenham o reconhecimento do seu esforço, criando o clima adequado para uma boa produtividade, muita criatividade e estimulação de ideias inovadoras. Para tudo é preciso competências, é preciso uma formação profissional contínua adequada, é preciso apostar no valor do potencial humano. E se o meu negócio é o de formar, o papel dos meus liderados exige ainda mais, porque teremos de ser exemplo de recursos humanos competentes, motivados, orientados por uma visão estratégica e garantindo resultados que tragam razão à certificação que vendemos. **—P**

MINDCOACH
WWW.MINDCOACH.PT

COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING
CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING - DA LAMBENT
CERTIFICADO PELA ICC - INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

Edições das certificações 2013: **PORTO:** 30 NOV + 2 a 8 DEZ | **MAPUTO 2ª ed:** 11 a 18 DEZ
Outros eventos 2013: **SESSÃO DE FEEDBACK MBTI:** 23 NOV, 9H-18H, HOTEL RIVIERA, CARCAVELOS
Edições das certificações 2014: **PORTO:** 08 A 15 FEV | **BÉLGICA:** 10 A 17 JAN
LISBOA: 4 a 7 + 19 a 22 JAN | 19 A 26 ABR | 23 A 30 AGO

ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

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

JOSÉ POLÓNIA
CEO MINDCOACH
Executive Coach

EMCC
European Mentoring & Coaching Council

EMCC
Quality Standard

EQA
European Quality Award

LAMBENT
Lambent UK Ltd programme
International Coaching / Certification Training

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

José Santos

“O mais importante é o equilíbrio entre liderança e gestão”

Ao longo deste ano, José Santos tem trabalhado com vários clientes a dicotomia gestão *versus* liderança. Pretexto para uma entrevista com o diretor-geral da Wilson Learning Portugal e *managing partner* da Blended Training Systems.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

De acordo com a sua visão, quais são as diferenças entre gestão e liderança?

Liderança e gestão, no meu entender, são dois conceitos indissociáveis. Porém, cada um deles possui características muito distintas. Liderança traduz-se no encorajamento ao crescimento dos indivíduos de forma a que estes consigam atingir o seu máximo potencial. Ou seja, ajudar as pessoas a estabelecerem ligações entre o seu contributo e um propósito maior, inspirando-as a verem as oportunidades e as possibilidades perante a mudança, que está presente no quotidiano profissional. Por outro lado, a gestão está mais associada a processos e sistemas que facilitam o trabalho, assegurando que os resultados são atingidos. É importante, nesta componente, assegurar e atribuir recursos, tendo por base uma relação sustentável entre custo e eficácia.

Ilustrando os dois conceitos, posso referir algumas capacidades-chave inerentes a cada um. Liderança: traduz a realização individual, aborda o “porquê”, o foco está no serviço e na estratégia, na inovação e versatilidade; Gestão: traduz

7 regras de ouro para os líderes gerarem envolvimento com as suas equipas:

1. Equilibrar a prática da liderança com o rigor da gestão;
2. Escutar ativamente os colaboradores e mostrar interesse;
3. Aprender e compreender quais as necessidades individuais dos colaboradores;
4. Demonstrar intenção positiva em todas as comunicações, formais e informais;
5. Saber olhar em frente com realismo positivo sobre o futuro;
6. Alavancar e ajudar a equipa a melhorar as suas capacidades;
7. Ligar a equipa ao sucesso, expondo-a a oportunidades de crescimento.

a *performance*, aborda o “como”, o foco está no lucro e nas operações, na melhoria consistente e na responsabilidade.

No atual contexto, em sua opinião, são mais importantes os bons gestores ou os bons líderes?

Neste, e em qualquer contexto, o mais importante é o equilíbrio entre liderança e gestão. É fundamental criar uma cultura de envolvimento com toda a equipa, de forma a que a energia e a escolha individual sejam um “*mindset*” proactivo.

As práticas de liderança e gestão estão ligadas à curva de crescimento da própria empresa. Avaliar em que fase a

empresa se encontra vai ajudar qualquer líder-gestor a decidir qual dos focos será mais importante, sem nunca descurar o equilíbrio necessário dos dois. Por exemplo, na primeira fase de crescimento, a fase formativa, existe uma busca de padrões de sucesso, requerendo um forte equilíbrio no “porquê” e no “como”. Na segunda fase, a normativa, pretende-se concretizar objetivos com eficiência e eficácia, logo as práticas de gestão revelam-se fundamentais para a gestão dos recursos, dos processos e dos objetivos. Já na terceira fase, a integrativa, o foco está mais vocacionado na mudança, inovação e risco, onde as práticas de liderança ganham maior relevo

pela importância e impacto que tem o envolvimento das pessoas.

Por último, a liderança apresenta-se pelo bom exemplo, aplicando e praticando diariamente o que se defende.

Quais as diferenças entre uma equipa gerida por um gestor e uma equipa liderada por um líder?

Mais que diferenças, são os riscos potenciais que a empresa pode defrontar nos seus opostos. Uma empresa liderada por alguém exclusivamente focado na liderança, corre o risco de não atingir os resultados desejados, ter baixa produtividade. O oposto, ou seja, um foco exclusivo em gestão, pode criar um clima de desconfiança e de conflito, com impactos na *performance*, desalinhamento, elevado *turnover* e demasiado tempo dedicado ao suporte e *follow-up*.

Quais são os pilares de um bom modelo de liderança?

De acordo com os modelos que praticamos na Wilson Learning Portugal, um bom modelo de liderança deve responder a cinco questões muito simples (questões essas colocadas pelos colaboradores): Direção – para onde vamos? Objetivos – o que é esperado de nós? *Feedback* – como nos estamos a sair? Reconhecimento – o que ganhamos com isso? Apoio – onde e a quem podemos pedir ajuda?

Além das anteriores, existem inúmeras competências e modelos desde criar vontade nos colaboradores e equipas para agirem, ajudar as pessoas a sentirem-se motivadas, mostrar confiança,



delegar tarefas, assegurar-se que todos os contributos são reconhecidos, etc. Mas mais importante é identificar as capacidades das pessoas para terem um bom desempenho, integrando o conhecimento e as competências necessárias para uma elevada *performance*.

Quais os conselhos que daria a um gestor que se queira tornar um bom líder?

O papel do líder é trabalhar ativamente e intencionalmente para criar uma cultura de envolvimento. Atualmente, as empresas são impelidas a proporcionar uma experiência verdadeiramente diferenciadora e entusiasmante aos seus clientes, sendo o resultado dessa experiência a “sobrevivência” ou a “prosperidade”. A grande parte das empresas já estão a desenvolver estra-

tégias para envolver ativamente os seus clientes, e construir assim laços de fidelização. Por esse motivo, necessitam focar-se na criação de envolvimento dos seus colaboradores. O envolvimento advém de duas principais fontes. Eficácia da liderança: os líderes são os responsáveis pelo envolvimento de todos e que as suas equipas inculcam toda a sua energia na criação de valor e de sucesso. Não se podem obter equipas envolvidas sem líderes também eles envolvidos. Cultura de envolvimento: a cultura da empresa tem uma forte influência no envolvimento dos clientes e dos colaboradores. Líderes e colaboradores partilham a responsabilidade de incentivar a importância dos valores e princípios importantes para a empresa. **■**

SLOT Academy

www.slot.pt
admin.lisboa@slot.pt

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

A revisão da legislação de SST

por: **João Vilarinho Santos**, Administrador-delegado da Sagies

Encontra-se atualmente em revisão na Assembleia da República, por proposta do Governo, a Lei 102/2009, de 10 de setembro, que regulamenta o regime jurídico da promoção e prevenção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e que interessa abordar.

A meio da década de 90 a legislação nacional para a SST assumiu no seu espírito a vantagem dos serviços internos de SST sobre as restantes modalidades e, em particular, o estabelecimento de obrigatoriedade de criação de serviços internos em determinadas condições de dimensão de número de trabalhadores e de atividades de risco elevado por esta modalidade conseguir uma especialização de competências, uma responsabilidade e uma independência que os serviços externos não poderiam garantir.

Esta abordagem legal manteve-se apesar não conhecer qualquer evidência ou estudo internacional ou nacional, objetivo e mensurado, que suporte as razões apresentadas para a vantagem dos serviços internos, designadamente no que respeita aos resultados da ação da prevenção de riscos profissionais e consequentemente na redução da sinistralidade laboral e doenças profissionais.

Esta “supremacia” é um pré-conceito que não está espelhada nas Diretivas Comunitárias nem nas conclusões do Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas que, entre outras, afirma que “não se afigura determinante a estipulação de modelos rígidos de organização (ex: serviços internos) e, muito menos, se tais modelos são relacionados com critérios aferidos pela dimensão das empresas... e pelo exercício de atividades re-



guladas por legislação específica de risco de doença profissional”. Acrescenta que “não fará muito sentido a recondução da organização dos serviços de prevenção ao paradigma da lei atual, sustentado na dicotomia serviços internos/serviços externos”. Conclui ainda pela “consagração do princípio da flexibilização na escolha dos modelos organizativos em função de estratégias de obtenção de resultados...” Um pequeno pormenor: a atual situação descrimina de forma negativa a vigilância de SST entre trabalhadores nas mesmas condições de risco, se se aceitar os argumentos atuais de inferioridade dos serviços externos.

Não referirei as vantagens e desvantagens entre serviços internos e serviços externos, fundamentalmente por que estamos a tratar de serviços e quem determina a sua qualidade são os princípios e valores das organizações que os prestam e, não menos, as suas pessoas. Contudo, é importante reforçar que atualmente os prestadores de serviços externos

Existe hoje um constrangimento legal injustificado à gestão empresarial que deve ser sujeito a uma revisão que se focalize nos resultados orientados para os ganhos em saúde ocupacional

de SST são licenciados através de processo de auditoria e autorização pelas Autoridades, inclusive para atuar em atividades de risco elevado, processo em que se deve depositar a justa confiança. Aliás, após o processo de licenciamento, levado criteriosamente a cabo, e o aumento da fiscalização, esta desconfiança dos “primórdios” perdeu razão. E, se tal existir, está nas mãos do Regulador a solução. A dificuldade em controlar não deve ter como resposta a proibição de exercício de uma determinada atividade, colocando todo um setor sob suspeita.

Deve-se, pois, introduzir racionalidade, flexibilidade, equidade/ comparabilidade e eficiência no sistema sem perda dos seus elementos qualitativos. Existe hoje um constrangimento legal injustificado à gestão empresarial que deve ser sujeito a uma revisão que se focalize nos resultados orientados para os ganhos em saúde ocupacional e que permita graus de liberdade na decisão da gestão sem penalizar a qualidade e objetivos a alcançar, equiparando todas as modalidades: serviços internos, serviços externos e serviços comuns. Desta forma, também se respeitará o princípio constitucional da liberdade de iniciativa e de organização empresarial e se aliviará, embora marginalmente, os custos de contexto. **▣**



Vale Refeição

40 ANOS EM PORTUGAL

www.ticket.pt



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

SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO EM TICKETS

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

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

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

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

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

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

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



Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho é fundamental para o sucesso organizacional porque contribui para a redução do absentismo e da sinistralidade e para o aumento da produtividade e eficácia.

A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST), enquanto função da Gestão de Recursos Humanos, é fundamental para o sucesso organizacional, porquanto contribui para a redução do absentismo e da sinistralidade e para o aumento da produtividade e eficácia.

Neste domínio, a legislação em vigor no setor público determina que a entidade empregadora pública deverá organizar atividades de segurança, higiene e saúde no trabalho que visem a prevenção de riscos

profissionais e a promoção da saúde do trabalhador. Particularmente no que respeita à saúde dos trabalhadores, apresenta-se como linha prioritária de atuação a promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores.

Importa a este respeito relembrar que a função de SHST deverá estar sempre consciente da sua limitação no que à doença natural diz respeito. Efetivamente, e não obstante o cumprimento dos exames regulares obrigatórios a todos os trabalhadores, é certo que essa medida, *per si*, não será suficiente para uma efi-

ciente promoção da saúde dos trabalhadores.

Conscientes deste preceito, os Serviços Intermunicipalizados de Oeiras e Amadora têm vindo a adotar medidas complementares de promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores que vão além daquelas que são as suas obrigações legais.

São disso exemplo a consulta do viajante, o programa de apoio ao trabalhador com problemas de álcool e toxicod dependência, o programa de vacinação contra a hepatite A e B, ou o programa de apoio à mulher trabalhadora grávida e fornecimento de leite artificial.

Nome:

Programação Vacinação da Gripe Sazonal

Público-alvo:

Todos os trabalhadores

Ano de implementação:

2007

Integra-se igualmente neste leque de iniciativas o Programa de Vacinação da Gripe Sazonal, criado em 2007, e que garante a vacinação gratuita contra a gripe sazonal de todos os trabalhadores dos SIMAS. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a vacinação reduz entre 25% a 43% os dias de trabalho perdidos por causa da gripe. Por outro lado, a gripe é um importante problema de saúde pública e é a principal doença do adulto que pode ser prevenida pela vacinação, sendo este o método mais eficaz e seguro de prevenir esta doença e as suas complicações.

Pese embora todos os anos se altere ligeiramente o momento em que surge o surto de gripe, sabe-se que o pico de atividade da doença ocorre nos meses de dezembro a fevereiro.

Assim, foi já no recibo de vencimento do passado mês de outubro que os trabalhadores dos SIMAS rece-

A taxa de absentismo por doença no SIMAS tem vindo a apresentar uma tendência decrescente

	Dias perdidos por doença	Taxa
2005	3.172	2,77%
2006	3.367	2,94%
2007	2.978	2,60%
2008	2.311	2,02%
2009	2.289	2,06%
2010	3.076	2,83%
2011	2.675	2,50%
2012	2.222	2,06%

beram a divulgação do programa de vacinação da gripe para este ano.

A referida divulgação, ademais de incentivar à vacinação, procura alertar para os sintomas da gripe e métodos de prevenção.

Resultados obtidos

Pese embora não se possa concluir por uma correlação direta, a evolução da taxa de absentismo por

doença desde 2007 até à data não poderá, certamente, alhear-se, das iniciativas ora apresentadas.

Efetivamente, a taxa de absentismo por doença tem vindo a apresentar uma tendência decrescente ao longo dos anos em análise, registando, no ano de 2012 valores notáveis, com 2,06%, o que representa uma redução de mais de 25% face aos valores do ano de referência. **■**

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 NOVEMBRO 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 / Black 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

*de Seg. a Sex. das 9h00 às 18h00



Um olhar de dentro para fora de uma organização

por: **Luís Ferreira**, Diretor de pessoas e serviços jurídicos, Allianz Portugal



Nos que tempos que vivemos atualmente, o clima organizacional deve ser uma prioridade e uma preocupação constante do *management*. De facto, termos colaboradores motivados e completamente empenhados com os objetivos da empresa é o principal (para não dizer único...) garante de resultados a médio/ longo prazo. Nesse sentido, a comunicação é, cada vez mais, um fator crítico de sucesso no interior de uma organização.

Comunicação, etimologicamente, remete para o conceito de partilha e de tornar algo comum. Logo, é um processo bilateral e não unilateral, ou seja, não deve haver uma imposição ou um simples envio, mas sim um canal aberto entre emissor e recetor. Isso sim, de facto, é “comunicar” e é a principal diferença face a “informar”. Para isso, é fundamental saber ouvir o nosso público interno e criar proximidade com ele, para melhor percebermos quais as boas práticas

que, muitas vezes, já podem estar a ser realizadas e que vão ao encontro das necessidades e preferências dos nossos colaboradores.

Existem muitas formas de auscultar a opinião dos colaboradores e de se conseguir diagnosticar o clima organizacional. Os questionários (sempre que possível anónimos) são sempre uma boa opção. Nestas ferramentas, é importante que existam perguntas de avaliação com uma amplitude suficiente de resposta. Estas formas de auscultação interna são também muito úteis na tomada de decisões e na definição de diretrizes, em que a opinião dos colaboradores – que são quem melhor conhece o mercado e as necessidades dos clientes – pode ajudar a dissipar muitas dúvidas e a dar passos mais sustentados. Os eventos internos informais são, igualmente, muito eficazes para se conseguir perceber o “estado-da-nação” de uma instituição. O importante, de facto, é termos, primeiro, uma radiografia da situação e só depois avaliarmos esses resul-

tados e identificar as áreas onde podemos e devemos melhorar, bem como as ações para concretizar essa evolução.

Assim, constatamos que colaboradores motivados e que “vistam a camisola” são mais produtivos e empenhados e levam o nome da empresa mais longe. Nesse sentido, não só contribuem para uma melhoria dos resultados da organização como são a melhor ferramenta de relações públicas: passam para o exterior uma imagem da empresa de compromisso e dedicação, de equilíbrio entre vida familiar e profissional e uma verdadeira paixão pela marca. Tornam-se de facto, os maiores embaixadores da organização.

Para este orgulho existir é determinante que a conduta da empresa esteja conciliada com o que são os valores de cada um. Apoiar os colaboradores quando mais precisam é uma forma de o demonstrar. Apos-tar na responsabilidade social é outra. Investir e promover o emprego jovem, através do incentivo aos estágios profissionais, é outra ainda, extremamente importante nos dias de hoje. Em tempos de crise, ao apoiar jovens recém-licenciados, futuros talentos do nosso país, a organização está também a passar uma importante mensagem para o público interno (além, naturalmente, do impacto que isso possa causar em todos os *stakeholders* externos).

São apenas exemplos de pequenas-grandes soluções que as organizações podem adotar internamente e que acabam por fazer toda a diferença na forma como são percebidas interna e externamente... Afinal, no fim do dia, tudo se resume a uma coisa: as pessoas. **▣**

HILTI

www.hilti.pt



Tire as medidas certas. Sempre.

Hilti. Supera expectativas.

Grupo Hilti

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

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

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



© SRS Advogados

O peso do chumbo

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

Tomámos recentemente conhecimento do Acórdão do Tribunal Constitucional n.º 602/2013, de 20 de setembro que aprecia o pedido de fiscalização sucessiva da constitucionalidade, com força obrigatória geral, de um conjunto de normas contidas no Código do Trabalho, na redação dada pela Lei n.º 23/2012, de 25 de junho. Este pedido fora, recorde-se, submetido em julho de 2012, por vinte e quatro deputados à Assembleia da República.

Trata-se da decisão judicial que maior atenção suscitou nas últimas semanas e cujos efeitos se antevê venham a ter repercussões da máxima relevância prática para empregadores (e trabalhadores), desde logo atenta à sua dolorosa demora (o Tribunal tardou mais de um ano a pronunciar-se) e à circunstância de o Tribunal Constitucional não ter restringido os efeitos da sua decisão para o futuro, os quais retroagem assim à data de entrada em vigor da Lei n.º 23/2012, de 25 de junho, isto é, a 1 de agosto de 2012.

Importa, no entanto, clarificar que, enquanto o acórdão não for publicado em *Diário da República*, não são eficazes as declarações de inconstitucionalidade nele contidas.

As normas declaradas inconstitucionais incidem sobre matérias várias – despedimento por extinção do posto de trabalho, despedimento por inadaptação, descanso compensatório por trabalho suplementar, majoração de dias de férias

e acréscimos retributivos referentes a trabalho suplementar e trabalho prestado em dia feriado.

Optamos por destacar a declaração de inconstitucionalidade de duas normas referentes à figura do despedimento por extinção do posto de trabalho.

O Tribunal Constitucional pronunciou-se pela inconstitucionalidade da norma prevista no art.º 368.º, n.º 2, do Código do Trabalho, na versão introduzida pela Lei n.º 23/2012, de 25 de junho, na parte que prevê que, havendo na secção ou estrutura equivalente uma pluralidade de postos de trabalho de conteúdo funcional idêntico, os critérios na escolha do trabalhador a despedir são “critérios relevantes e não discriminatórios face aos objetivos subjacentes à extinção do posto de trabalho.” O argumento principal apresentado pelo legislador para justificar as alterações ao regime anterior – que obrigava à observância de critérios fixados na lei com referência à antiguidade do trabalhador – foi, essencialmente, o de que se impunha a transferência para o empregador, da responsabilidade na definição dos critérios para identificação dos trabalhadores a despedir, no caso pluralidade de postos de trabalho de conteúdo funcional idêntico, de modo a permitir-lhe uma gestão mais adequada às suas necessidades e às dos trabalhadores.

Numa clara aproximação ao regime do procedimento de despedimento coletivo (nos termos em que já vinha vigorando e que se mantém intocado - pelo menos por

enquanto), o legislador passou desse modo a permitir que fosse o empregador a definir os critérios que servem à seleção dos trabalhadores a despedir, contanto que tal seleção não assentasse em razões discriminatórias e os critérios fossem relevantes.

Ora, o Tribunal Constitucional entendeu (ainda que de forma não unânime) que a mencionada norma viola a proibição de despedimentos sem justa causa consagrada no art.º 53.º da Constituição, ao permitir que a escolha dos critérios recaia na disponibilidade do empregador e que o juízo de “relevância” sobre os critérios seja estabelecido em função dos objetivos subjacentes à extinção do posto de trabalho.

Refere o Tribunal Constitucional que os conceitos introduzidos pelo mencionado diploma “são conceitos vagos e indeterminados, não se podendo esperar que os mesmos balizem suficientemente a margem de disponibilidade do empregador, retirando-lhe a possibilidade de seleção arbitrária do trabalhador a despedir”.

Independentemente da discussão em torno da bondade da posição do Tribunal Constitucional (que, em nossa opinião se afigura como discutível), a verdade é que a mesma poderá ter um impacto do maior significado prático para a vida (e bolso) das empresas.

Pensemos, por exemplo, nas situações em que foram iniciados processos de despedimento individual do trabalhador por extinção do posto de trabalho após 1 de agosto de 2012 que (i) se encontram

concluídos, e em que o despedimento foi objeto de impugnação judicial ainda sob apreciação; ou que (ii) se encontram concluídos e dispendo ainda os trabalhadores de prazo para impugnar judicialmente o seu despedimento; ou que (iii) ainda se encontram em curso.

De facto, se relativamente à última situação, a consequência poderá "resumir-se" a terminar o procedimento e reformulá-lo à luz das disposições anteriores, já nas situações descritas no casos (i) e (ii) as consequências serão certamente mais pesadas.

Com efeito, em tais situações, o tribunal ver-se-á forçado a declarar ilícito o despedimento de um trabalhador na eventualidade de terem sido observados outros critérios que não os da antiguidade nos termos legalmente fixados, ou de o empregador não ter demonstrado a inexistência de posto de trabalho compatível com a categoria profissional do trabalhador. Em consequência, o empregador ficará obrigado a pagar os salários que o trabalhador deixou de auferir desde a data do seu despedimento, acrescidos de uma indemnização substitutiva da reintegração (correspondente a um montante fixado pelo tribunal entre 15 e 45 dias de remuneração base e diuturnidades, se aplicável, por cada ano ou fração de antiguidade), ou no limite, a reintegrar o trabalhador.

Dúvidas persistem, nomeadamente (outras existirão) sobre os termos em que deverá ser fixada a indemnização, já que o seu pagamento pressupõe a verificação de um comportamento culposo pelo empregador cuja qualificação, nesta

O principal argumento apresentado para justificar as alterações ao regime anterior foi o de que se impunha a transferência para o empregador da responsabilidade na definição dos critérios para identificação dos trabalhadores a despedir

situação, não nos parece verificar-se, e também sobre a repercussão dos efeitos da declaração de inconstitucionalidade nas situações em que um trabalhador despedido após 1 de agosto de 2012 já não dispõe de prazo legal para impugnar o seu despedimento.


A segunda norma que o Tribunal Constitucional veio declarar inconstitucional respeita à concretização do requisito relativo à impossibilidade de subsistência da relação de trabalho (que se manteve no atual regime), ou seja a que prevê que "a subsistência da relação de trabalho é praticamente impossível quando o empregador demonstre ter observado critérios relevantes e não discriminatórios face aos objetivos subjacentes à extinção do posto de trabalho" (art.º 398.º, n.º 4, do Código do Trabalho).

Recorde-se que na sua redação anterior, a subsistência da relação de trabalho era considerada "(...) praticamente impossível quando o empregador não disponha de outro compatível com a categoria profissional do trabalhador (...)".

Neste caso, entendeu o Tribunal Constitucional que por não se delimitarem negativamente as situações em que tal impossibilidade prática existe e ao desonerar-se o empregador da obrigação de oferecer ao trabalhador outras funções existentes na empresa "o novo regime

lesa desnecessária e excessivamente o direito à segurança no emprego", violando assim o direito constitucional da segurança no emprego.

Uma nota final para mencionar outras matérias sobre as quais o Tribunal Constitucional também se pronunciou e cujos efeitos práticos também já estão a ser questionados pelas empresas, a saber, a reposição dos descansos compensatórios remunerados por trabalho suplementar prestado em dia útil, em dia de descanso semanal complementar ou em dia feriado previstos (se aplicável) em contrato de trabalho ou em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho desde 1 de agosto de 2012, bem como com a reposição da majoração do período anual de férias prevista (se aplicável) em contrato de trabalho ou em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho também desde 1 de agosto de 2012.

Muito se tem opinado sobre o papel do Tribunal Constitucional na atual conjuntura e sobre o peso deste acórdão em concreto. Seja um entrave à missão de se levar a cabo uma reforma laboral considerada por muitos essencial, ou o garante da preservação de direitos fundamentais intocáveis, a verdade é que não antevemos que o assunto morra tão cedo. Aguardemos. 



 **Paula Tomás**
Consultores
desenvolvemos competências

Connosco, está no caminho certo!

Parque das Nações
Rua das Vigias lote 4.25.01A 2ºF • 1990-506 Lisboa • tel.: 21 945 85 33 • fax.: 21 945 85 34 • ptc.geral@ptomasconsultores.pt • www.ptomasconsultores.pt



Fotos: Gonçalo Português

MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2013

O evento, que teve como momento mais marcante o anúncio e reconhecimento daqueles que, em 2013, se destacaram como “Melhores Gestores de Pessoas”, começou com um *cocktail* de boas-vindas a todos os participantes, seguindo-se as intervenções dos oradores convidados, a apresentação da iniciativa e a entrega de prémios. A cerimónia terminou com uma atuação musical a cargo da Banda de Empresa “One Night Band”, da Sociedade de Advogados Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, seguindo-se um jantar de *networking*.



O EVENTO CONTOU COM A PRESENÇA DE VÁRIOS ORADORES

Nadim Habib, CEO da Formação de Executivos da NOVA School of Business & Economics, foi o orador principal do evento e centrou a sua intervenção no tema “O talento como acelerador de estratégia”. Fernando Alvim, empresário, gestor e apresentador de televisão; Paulo Ferreira, diretor de informação da RTP; e Luís Mesquita Dias, diretor-geral da Vitacress, foram os convidados de uma mesa redonda que tinha como objetivo falar sobre “Gestão de Pessoas”. A moderação ficou a cargo de Catarina Guerra Barosa, diretora editorial da revista *Pessoal*. A apresentação do evento foi conduzida por Filipe Vaz, diretor-geral da Tema Central.



PRÉMIO CRIATIVIDADE FOI ATRIBUÍDO A PAULO ROSADO

Para além da divulgação do *ranking* global e dos cinco grandes vencedores, foram ainda distinguidos os vencedores de cinco diferentes categorias: Melhor CEO; Melhor DRH; Melhor Diretor (outras áreas); Melhor Chefia Intermédia; e Prémio Criatividade. Na Categoria de Melhor CEO, Nelson Pires, da Jaba Recordati, e Paulo Rosado, da OutSystems, foram os vencedores. A distinção de Melhor Diretor de Recursos Humanos foi atribuída a João Vieira, do Corinthia Hotel Lisbon, e a Maria Emília Aguiar, da Gelpeixe – Alimentos Congelados. Como Melhor Diretor (outras áreas) foram distinguidos Ana Cruz e António Sá Rodrigues, respetivamente, da Hilti Portugal e da TNT Express. Na Categoria de Melhor Chefia Intermédia, Filipa Costa e Pedro Ferreira, ambos do Corinthia Hotel Lisbon, foram os premiados. O prémio Criatividade foi atribuído a Paulo Rosado, CEO da OutSystems.



As nossas soluções
não seguem o talento,
DINAMIZAM-NO.

TALENTIA FINANCE

TALENTIA CPM

TALENTIA HCM

Com Talentia HCM a Gestão do Talento acompanha a tomada de decisão, a análise dos Recursos Humanos e a gestão orientada para o futuro do seu Capital Humano.

talentia
Software
Inspiring progress

www.talentia-software.pt



Fotos: Def

Iº CONGRESSO NACIONAL DO EMPREGO

Num momento crucial e de encruzilhada do País, onde a problemática do emprego/ desemprego é das questões que mais preocupam os portugueses, a APG realizou, no dia 17 de outubro, na Universidade Lusófona (Auditório Agostinho da Silva), em Lisboa, uma grande iniciativa a que deu o nome de Iº Congresso Nacional do Emprego. Este evento pretendeu congregar, de forma inclusiva, todos os protagonistas que atuam na formulação, implementação e gestão das políticas de Emprego.



CONFERÊNCIA "A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NO SÉCULO XXI"

A *Recursos Humanos Magazine* promoveu, no final de outubro, mais uma vez, a Conferência "A Gestão do Capital Humano no século XXI", que teve 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 realizou-se no SANA Malhoa Hotel, em Lisboa e, dos vários do evento, é de destacar a presença de António Câmara, CEO da Ydreams, do arquiteto Nuno Rodrigues Leónidas ou do diretor de recursos humanos da Novabase, Manuel Beja.



Fotos: RH Magazine



Hospedeiras
de Portugal



Academy

*A nossa formação prima
pelo
rigor e excelência*

**Cartão de Formação
*Formar+***

**Este Cartão de Formação para
35 horas permite à empresa
gerir a formação**

Informações

Hospedeiras de Portugal Academy

Rua Artilharia Um, nº 79 | 1250-038 Lisboa
Tel. + 351 213 839 154 | Móvel + 351 912 247 991 | Fax + 351 213 861 968
formacao@hospedeiras-portugal.pt



GERIR O STRESSE EM TEMPO DE CRISE

Conceição Espada é a autora do livro que pretende ser um manual prático para ajudar a repensar a vida e transformar o quotidiano numa experiência de autodescoberta e crescimento. A autora, aos 30 anos, passou por uma experiência de quase-morte, que a levou a encarar a vida de uma forma totalmente nova.

Há mais de dez anos que tem vindo a desenvolver o seu próprio modelo de intervenção individual e em grupo na área da Gestão de Stresse, que complementa com aulas de Chi Kung e outras técnicas de relaxamento e meditação no seu espaço, a Academia Meditação – Arte – Movimento, em Lisboa.

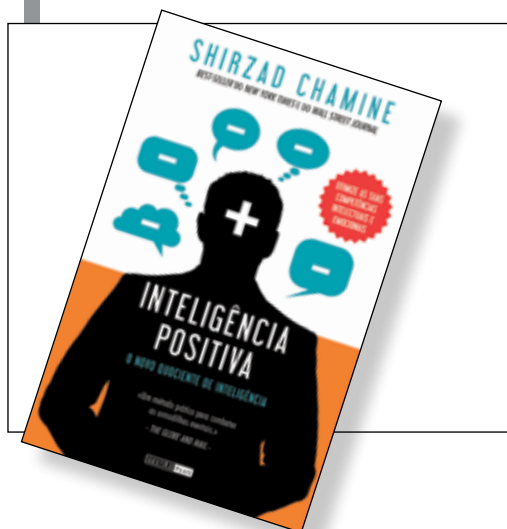
É autora do livro Manual Gestão de Stresse para Empresas (Bnomic) e presentemente dedica-se a um novo projeto de Gestão de Stresse, Turismo e Lazer.

Edições Pergaminho

INTELIGÊNCIA POSITIVA – O NOVO QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA

Após décadas de investigação no campo da Neurociência e da Psicologia, o docente e coach Shirzad Chamine apresenta esta descoberta fascinante: a nossa mente é a única responsável pelo nosso fraco desempenho. Ao contrair hábitos de pensamento negativo, criamos tendências de auto-sabotagem – e são estes sabotadores mentais que nos impedem de atingir o verdadeiro e pleno potencial. O QI e a QE constituem o nosso potencial, mas é o QP que determina quanto desse potencial realmente usamos. O autor é presidente da CTI (Coaches Training Institute), a maior organização de formação em coaching de todo o mundo, responsável pela formação de coaches e gestores em quase todas as empresas da Fortune 500, bem como de docentes nas faculdades de Gestão das universidades de Yale e Stanford.

Edições Gestão Plus



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SÉC XXI

Este livro, escrito pela dupla Pedro Neves e Miguel Pereira Lopes, relata casos de sucesso que resultam da colaboração entre as academias (escolas) e a realidade empresarial e institucional do nosso país, mostrando através desse relato que é possível inverter a ineficiente tradução do avanço científico em resultados de negócio. Os autores propõem, através da leitura dos exemplos referidos, momentos inspiradores e potenciadores de melhores práticas de gestão em Portugal. Pedro Neves é professor auxiliar na Nova School of Business and Economics e Miguel Pereira Lopes é professor no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Edição RH Editora





ANNA CALVI

A britânica vem a Portugal para dois concertos onde vai apresentar o novo disco, "One Breath". De acordo com o site Ticketline: "Após a edição do disco de estreia, homónimo, Anna Calvi tornou-se imediatamente um fenómeno de culto à escala global, elogiada por público, crítica, nomeações para os Brit Awards e para os Mercury Prize, e até por músicos como Nick Cave."

16 Dezembro, Casa da Música, Porto, 21h

17 Dezembro, Aula magna, Lisboa, 21h

RUI VELOSO

O palco do Olga Cadaval será o ponto de partida para a "tour" em trio que Rui Veloso se prepara para apresentar este Inverno.

Com ele estão os músicos Alexandre Manaia e Berg, que partilham um ambiente único e de cumplicidade e entre os muitos instrumentos que nos levarão em viagem pelas músicas já conhecidas do artista, e que se cruzarão com outras menos conhecidas e raramente tocadas ao vivo.

29 de Novembro, Cultural Olga Cadaval, às 22h



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

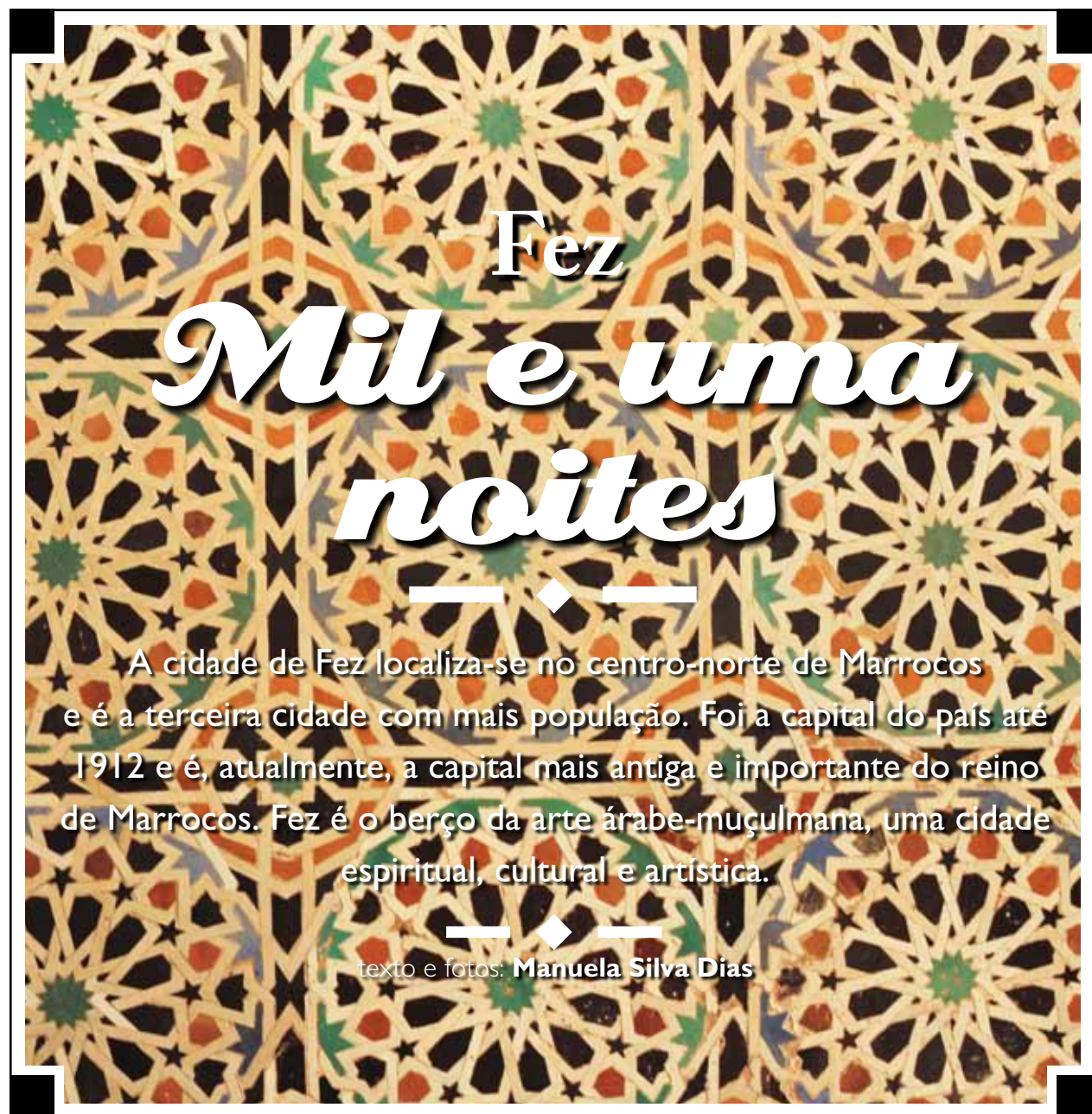


Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração

Contactos em Portugal

INDEG-IUL • revistas.indeg@iscte.pt • Telef. 21 782 61 00

À venda nas lojas Almedina



Fez

Mil e uma noites

A cidade de Fez localiza-se no centro-norte de Marrocos e é a terceira cidade com mais população. Foi a capital do país até 1912 e é, atualmente, a capital mais antiga e importante do reino de Marrocos. Fez é o berço da arte árabe-muçulmana, uma cidade espiritual, cultural e artística.

texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Marrocos situa-se no extremo noroeste de África e é banhado a norte pelo mar Mediterrâneo e a oeste pelo Oceano Atlântico, sendo o seu clima predominantemente quente. A cidade de Fez localiza-se no centro-norte do país e é a terceira cidade com mais população, tendo cerca de 950 mil habitantes. Foi a capital do país até 1912, e atualmente é a capital mais antiga e importante do reino de Marrocos. É o berço da arte árabe-muçulmana, uma cidade espiritual, cultural e artística. Capital da tolerância, lugar onde se realiza, há 19 anos e sempre no mês de junho, o Fes-

tival de Música Sagrada. Festival que reúne diversas sonoridades do planeta e a sua infinidade de crenças, expressas através de uma riqueza de ritmos, vozes e vibrações sonoras.

Fez tem 785 mesquitas e embora tenha uma parte moderna, chamada *Ville Nouvelle*, é nas medinas (como são chamados em árabe os antigos centros comerciais e residenciais emurallados) que se concentram as suas maiores atrações. A principal é a Fez El-Bali, com mais de mil e duzentos anos e Património da Humanidade pela Unesco desde 1981. Bab Bou Jeloud é a entrada principal da Medina El-Bali. É um belo portão

monumental, construído em 1913, composto por três arcos de ferradura simétrica, embelezado com azulejos ricamente decorada, e delineados em tons de azul.

Dentro da Medina, encontramos a Mesquita de Karaouine, fundada no ano de 859, e também a universidade com o mesmo nome, que reivindica o título de “a mais antiga do mundo”. Infelizmente, o interior fica vetado aos não-muçulmanos. Uma cidade medieval, onde o exotismo toma conta de um cenário único, cheio de ruelas e becos labirínticos, atravessados por burros e mulas com uma carga enorme, e seus donos gritando: “*balak, balak*”, ou seja, “cuidado! cuidado! deixem

passar”. Há *souqs* (mercados) dedicados a cada atividade: roupas, cerâmicas, tapeçarias, artesanato, alimentação... Mas, quase lado a lado, podem conviver um pedaço enorme de carne de carneiro pendurado em ganchos e belas e delicadas *pashminas* coloridas.

Outra curiosidade do local são os curtumes, os mais conhecidos de Marrocos. O mais importante e conhecido é o *showara*. O turista pode visitar as lojas, subir para os terraços e acompanhar o trabalho dos funcionários tingindo o couro. A vista é lindíssima, embora o cheiro seja intenso – é normalmente acalmado por um ramo de menta que é fornecido pelo funcionário da loja. Trata-se de um vasto espaço onde foram escavados muitos tanques redondos, próximos uns dos outros como se fossem uma superfície de uma colmeia – diz a cultura local que os tanques foram construídos pelos fundadores da cidade.



3ª EDIÇÃO
REVISTA E ACTUALIZADA

EXECUTIVE TRAINING

GESTÃO ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR NOS RECURSOS HUMANOS

18, 19, 25 e 26, NOVEMBRO e 2, 3, 9 e 10 DEZEMBRO 2013 | LISBOA
8 DIAS / 52 HORAS

FORMAÇÃO INTENSIVA DE 8 DIAS / 52 HORAS DE DURAÇÃO,
COM ENFOQUE TEÓRICO E PRÁTICO DE ALTO NÍVEL
PARA OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

ESPECIALISTA INTERNACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO



ABILWAYS

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 892 • e-mail: inscricoes@ife.pt • www.ife.pt

FORMAÇÃO ACREDITADA POR



MEDIA PARTNERS

Expressoemprego

human human.pt

Human Resources
100 Portugal

Pessoal m1 online

7 magazine

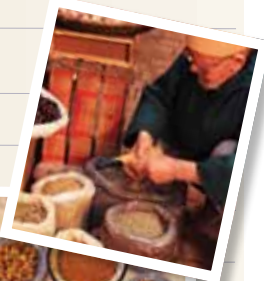
Como Ir

A partir de 340€ com a Royal Air Maroc até Fez; ou a partir de 246€ com a TAP até Casablanca e depois 22€ de comboio até Fez (ida e volta). Existem 18 comboios diariamente e a ligação é feita no aeroporto de Casablanca.



Quando Ir

Fez é uma cidade situada no centro norte de Marrocos, pelo que, como este é um país predominantemente quente, pode ser visitada em qualquer altura do ano.



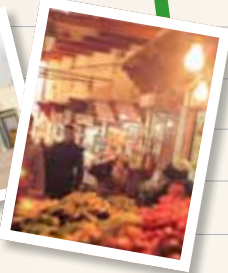
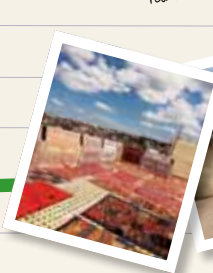
O Que Comer

Fez tem uma gastronomia muito intensa e muito boa. Destaca-se o CousCous, a Tjane, Pastelle e a Brochetta.



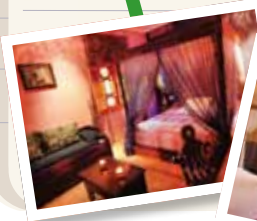
O Que Visitar

É imprescindível, e quase o mais importante, visitar a Medina de Fez El-Bali. É um dos terraços mais conhecido e encantador pela quantidade diversa de objetos feitos em pele: "La terrasse des Tanneurs".



Onde Ficar

Existem várias possibilidades de alojamento, pode ficar num dos muitos hotéis modernos ou num Riad na Medina ou na zona nova. Na zona nova, destaca-se o "Raouia Riad" (www.fesriadraouia.com), estilo Boutique Hotel, uma casa árabe e a atmosfera familiar, com todo o conforto e amenidades que necessita para a sua estadia.



O curtume é dividido em duas áreas: a de tanques de amónia branca e cal, usados para o primeiro tratamento de peles em estado bruto; e os tanques coloridos, que são usados para pintar a pele, deixando-a de molho por quatro dias. Os operários trabalham com os pés e pernas imersos nos tanques.

Na parte nova de Fez, restaurantes, cafés e bares ficam lotados no verão, mas o seu público é predominantemente masculino, apesar de já se verem algumas mulheres. Por seguirem os costumes islâmicos, que proíbe bebidas alcoólicas, os homens bebem chá, café, água e refrigerantes enquanto fumam *narguilé*, com um calor de 40 graus. O modo de vestir, nesta zona nova da cidade, é mais moderno.

Além da Medina, Fez oferece a possibilidade de se fazerem vários passeios de um dia. Poderem visitar as ruínas da cidade Romana de Volubilis (uma das cidades romanas mais antigas do que é atualmente Marrocos); visitar a quarta capital de Marrocos, Meknes; ir às montanhas do Médio Atlas; à estação de esqui, conhecida localmente como "Suíça Marroquina"; ver os macacos do Bosque de Cedros, em Azrou, e também os criadores de trutas. Para quem gosta de relaxar, existem as termas de água sulfúrea, com propriedades benéficas para a saúde. Para os amantes de *golf*, existe, a 14 quilómetros de Fez, um campo com cinco hectares.

Na vasta variedade de atrações turísticas que esta cidade nos proporciona, sem dúvida, uma a ter em consideração é a sua gastronomia. Conhecida pelo recurso intenso às especiarias, Marrocos surpreende muito pela qualidade. Entre as várias especialidades destacam-se: o *couscous*, uma massa pequena, com vários legumes que pode ser acompanhada por cordeiro, vitela ou frango, e é servida numa *tagine*, característica da região; Le Pastelle, que consiste numa mistura de carnes com arroz e um sabor agridoce, coberto por uma capa estaladiça; a *Brochetta*, que se assemelha a uma espetada, como aquelas a que estamos habituados, e é servida com batata frita e legumes. **►**



Morada: Campo Grande, nº 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
www.across.pt



HOLMES
PLACE

Sinta a diferença
no meu clube!

Nuno Ribeiro Club Manager

NOVA ADESÃO
SEM FIDELIZAÇÃO

ADIRA ONLINE

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

Unipessoal Um paraíso para os loiros de olhos azuis



Desempenhei o papel de anfitrião de um casal dinamarquês que veio visitar Lisboa. Coube-me a sempre agradável missão de lhes tentar apresentar esta magnífica cidade com o melhor que ela tem. Para este texto trago uma ideia que ficou deste nosso encontro: Portugal é um paraíso para a classe média endinheirada da Europa dos loiros de olhos azuis ou verdes. Aquilo que antes da “primavera Árabe” a Tunísia representou para nós: um destino bonito onde tudo – especialmente “compras” e restauração – é francamente barato. Para além disso, o óbvio: as pessoas são simpáticas e o clima é bom.

Em Portugal, os cidadãos loiros de olhos azuis e verdes também podem encontrar mão de obra qualificada e francamente barata. Há estudos que indicam que um engenheiro português, em média, custa um terço, para o empregador, de um engenheiro alemão. Com esta competitividade no preço do capital humano conseguimos atrair investimentos relevantes, nomeadamente, com impacto mediático, na área das Tecnologias da Informação. Mas o fator decisivo é esse: o pouco que se tem de pagar pelo trabalho das pessoas – onde é que já vimos isto e já vimos isto acabar mal? E, já agora, o Governo está a tentar destruir o outro pilar desta equação: a educação e formação dos portugueses através do brutal desinvestimento numa escola pública de excelência.

Por isso é que, atualmente, certamente com espanto para os europeus loiros de olhos azuis e verdes (inquérito da Nielsen), os portugueses já não veem a sua formação como algo que lhes permita alcançar um salário mais elevado. Mas apenas como uma ferramenta para conseguir um emprego e um emprego, em princípio, com alguma qualidade – mas mal remunerado, obviamente!

A conclusão: não são só os loiros de olhos verdes da Europa que têm direito a uma boa qualidade de vida. Nós, morenos de olhos escuros, também.

Duarte Albuquerque Carneira
da.carreira@moonmedia.info

O futuro e os seus inimigos



Jorge Marques
jorgesantosmarques@gmail.com

Roubei o título de um livro curioso, cujo autor é um filósofo espanhol de nome Daniel Innerarity e que de vez em quando passa por aí.

Não vou discutir as suas ideias filosóficas, mas apenas situar alguns dos seus pensamentos e trazê-los para o domínio da gestão das empresas.

Diz ele que as sociedades democráticas não têm boas relações com o futuro. Primeiro, porque o sistema e a cultura debruçam-se sobre o presente imediato e, depois, porque o nosso relacionamento com o futuro coletivo não é de esperança e projeto mas de precaução e improvisação. A crise estaria intimamente ligada à crise de futuro. Segundo ele, a principal tarefa dos sistemas, sejam políticos, económicos ou sociais, seria estruturar de novo o tempo nesta era da globalização e conseguir fazer a mediação entre a herança do passado, as prioridades do presente e os desafios do futuro.

Diz ainda que os inimigos do futuro são difíceis de localizar, porque os mais perigosos são aqueles que parecem ser os seus mais ardentes partidários; são aqueles que banalizam a ideia de futuro; são aqueles que promovem uma aceleração improdutiva; são os insensíveis à modernização. Nesses inimigos está uma boa parte da retórica da inovação, sempre que ela não se insere num contexto social com sentido e se fica pela narrativa. A ideia de necessidade, quando mal usada pela inovação, remete-nos apenas para um futuro com promessas tecnológicas e previsões de crescimento

económico. Inimigos do futuro são aqueles que o concebem sem levar a sério a sua complexidade.

Penso que é altura de nos focarmos no mundo da gestão empresarial e perceber o que, sobre este tema, se está a passar. A ideia com que se fica é que modelos e movimentos da gestão estão paralisados e as suas práticas parecem recuar no tempo. Os gestores estão com medo e dominados por ele. Dizemos muitas vezes que a crise económica se tomou psicológica, mas a situação inversa também é verdadeira, isto é, a psicologia dos gestores passou a afetar a economia.

Precisamos de recuperar a ideia de Goshal, quando dizia que os gestores eram atores a três níveis: na linha da frente como empreendedores; na linha do meio como facilitadores e mediadores; no topo como construtores. Precisamos recuperar a ideia de Kotler, quando dizia que nas empresas precisávamos de 75% de liderança e 25 % de gestão.

Poderia restar-nos a esperança de que a formação dos novos gestores traria novos comportamentos, mas constatamos que essa formação parece estar a formar mais analistas que são incapazes de avaliar, decidir e ter opinião.

É fácil perceber que falamos demasiado em qualificações, mas que não estamos a cuidar minimamente dos contextos de trabalho onde essas qualificações vão ter de ser exercidas. Estamos a perder todo o investimento do ensino e da formação.

É fácil perceber que precisamos de um salto enorme no desempenho humano, um salto qualitativo enorme, mas que para isso temos de perceber também as formas de o motivar e desenvolver... Temos de trabalhar sobre comportamentos reais, competências exercidas e devidamente avaliadas.

Há hoje uma corrente de opinião que constata que a maior parte das organizações parece evitar mais os desempenhos excelentes que promovê-los. As pessoas estão a ser deformadas no sentido de se transformarem em contabilistas e não em líderes; em gente voltada para a leitura e análise do que já aconteceu e não para a construção de novos projetos; em profissionais dos problemas e não da sua solução. A gestão e os gestores correm o risco de integrar a lista dos inimigos do futuro... **■**



INSIGNIS
west

FORMAÇÃO
& CONSULTORIA

**A PENSAR
NO FUTURO
APOSTAMOS
NA SUA
FORMAÇÃO**



Entidade Acreditada

www.insignis-west.pt

Insignis West | Formação & Consultoria - Training & Consulting
t. (+351) 21 099 83 60 e. info@insignis-west.pt



a ligação
perfeita entre
a sua empresa
e os seus Clientes

good
to know
you

www.randstad.pt

Linha de apoio ao cliente
707 202 060
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