

Pessoal



N.º 133 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • FEVEREIRO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

€ € €
*compensar
não custa*

Compensações e Benefícios

Especial Consultoria

7 Gestores perguntam
& 7 Consultoras respondem

Out of the box

Saber curar e saber gerir

Entrevista

Rita Xavier, diretora RH
da Capgemini





Cheque Ensino

00000000 ZERO EUROS *****

***0,00
€

0000

00 Tickets de ***0,00

UTILIZADOR
0000

UTILIZÁVEL ATÉ
0000/00/00

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 utilizar este espaço - só válido até à data em linha acima.

000000000000> 00000000< 01+

9585 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

A ocasião e as oportunidades
9ª Arte: Morram as praxes morram, pim!

06 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH
Legislação

19 AGENDA

Expo RH 2014
Happy Conference 2014

20 RH TOON

Eusébio e Ronaldo

22 OUT OF THE BOX

Medicina e Gestão



28 ESPECIAL RH

Consultoria RH
Compensações e benefícios

50 PERFIL

Rita Xavier, DRH Capgemini

52 REPORTAGEM MGP

João Vieira,
DRH *Corinthia Hotel Lisbon*

54 ANÁLISE JURÍDICA

2013 em revista

56 ENTREVISTA

Filipe Vaz, Diretor-geral
da Tema Central



58 ACONTECEU

PBS Leadership Grand Conference 2014
Accenture Lisbon Delivery Center
"Giro, Logo Existo – A Filosofia Pensa a Gestão"

60 ESCOLHAS

Livros, teatro e concerto

62 VIAGENS

Fez

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Makers
Unipessoal: A história
do senhor T (1ª parte)

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 133 | fevereiro de 2014



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

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

Diretor: Luis Bento; ocorreidoluis@sapo.pt

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

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

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

Coordenação Editorial: João Pinheiro da Costa;
j.costa@moonmedia.info

Redação: Cláudia Farinha

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

Paginação: Design e Forma; geral@designeforma.com

Capa: Maksim Kabakou - Fotolia.com

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

Vasp – Premium

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

Impressão: Europress, R. João Saraiva, 10 A
1700-249 Lisboa

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

HAPPY CONFERENCE

2014



CREATING A MAGICAL ORGANIZATION

PARA LÍDERES, EQUIPAS E ORGANIZAÇÕES VENCEDORAS.

A Happy Conference 2014 tem lugar já no próximo dia 20 de março – Dia Internacional da Felicidade - no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa.

Uma conferência apaixonante de meio dia onde Lee Cockerell desvenda os segredos de uma liderança mágica e notável, que inspira colaboradores, fascina clientes e alcança resultados de gestão extraordinários.

Um programa exclusivo para líderes e equipas comprometidas em criar uma organização feliz e positiva, onde os participantes vão antever a experiência de trabalhar num ambiente mágico e cheio de significado.

TEATRO TIVOLI BBVA - LISBOA
20 MAR. 2014 - 09H00

"IT'S NOT THE MAGIC THAT MAKES IT WORK;
IT'S THE WAY WE WORK THAT MAKES IT MAGIC."

- Lee Cockerell



OFERTA DE LIVRO
E NOTEBOOK

LEE COCKERELL

Ex-Vice Presidente de Operações do Walt Disney World® Resort
Autor do Livro "Magia - Estratégias de Liderança na Disney"

HAPPY CONCEPT & GLOBAL MANAGEMENT

winworld

HAPPY SPONSORS

YOUR the-edge-group

HAPPY MEDIA PARTNERS

BRIEFING mo MULTIMÉDIA OUTDOORS PORTUGAL

HAPPY CAUSE

terra dos sonhos

SINGING THE FUTURE CHOIR PARTNER

CONTINENTE



HAPPY PARTNERS

easypay

Quodis

HAPPY PR AGENCY

JLM & ASSOCIADOS

Pessoal COMERCIAL RTP


LOTAÇÃO LIMITADA. INSCREVA-SE JÁ!

T: +351 309 829 827 | M: +351 910 827 954 | E: hc@winworld.pt | www.happyconference.org

Happy Conference, a WIN World Conference
For upcoming conferences, visit: www.winworld.pt

9ª Arte

Morram as praxes morram, pim!



Lembro-me de entrar na universidade e não conhecer ninguém, estava fora do meu meio, do meu grupo, da minha cidade, da minha família, estava literalmente sozinha em Lisboa numa Universidade. Quando assisti às praxes achei tudo tão absurdo, tão desnecessário, tão triste e humilhante. O que me ficou registado foi a prepotência dos líderes que nem sabiam falar bem português e diziam umas coisas aparvalhadas, gritavam de uma forma selvagem e os praxados humilhados riam forçadamente. As capas pretas que usavam davam-lhes um ar aterrador. Lembro-me de pensar que aquelas capas me pareciam bonitas antes de serem usadas por selvagens, a maior parte das vezes bêbados e a cantarem desafinadamente. Sentia que para muitos capas negras aquela era a oportunidade da sua vida para expiarem todos os seus males. A maior parte deles eram feios e tinham um ar estroina, e mesmo sem estarem bêbados pareciam estar sempre num mundo alucinado. As praxes eram uma alucinação; aquilo não era real. Achei que não podia permitir que me praxassem, nem quis assistir àquele festival de feios, porcos e maus, por isso, tive de aguentar alguns a perseguirem-me e a tentarem obrigar-me a receber humildemente o ritual académico da praxe. De facto não conseguiram, fui obrigada a gritar a alguns que nem pensassem tocar-me e explicar-lhes que tinha direito de não colaborar com aquele ritual. Tive sorte porque nenhum argumento racional, lógico ou moral entraria naquelas cabeças para me salvar, o que me salvou foi ter apanhado um que decidi proteger-me, sabe-se lá porquê, sei apenas que disse que seria meu padrinho e nada de mal me aconteceria. Assim foi, o mal não me aconteceu!

Para me integrar convidei os meus novos colegas para irem a minha casa, para irmos ao cinema, para bebermos um copo (o tal copo que para mim era normalmente sumo de laranja que fingia ser *vodka*) enfim, tomava a iniciativa de ir fazendo o meu grupo. E foi assim que passados dois os três meses me comecei a sentir em casa sem precisar de ser praxada, nem de beber álcool (embora tivesse sempre o copo na mão) ou de fumar. Com o tempo fui percebendo que o grupo onde estava integrada era composto por pessoas de quem eu gostava muito sabendo que todas elas tinham em comum comigo o respeito absoluto pela dignidade e integridade de todos e pela liberdade individual; o grupo era heterogéneo, desde amigos dos copos e do fumo, aos amantes da música e da vida da noite, aos estudiosos e exímios cumpridores de todas as regras sociais, aos perdidos em devaneios e poetas; até acabei amiga de alguns estroinas e praxantes redimidos, claro!

Das praxes guardo uma triste memória, e sempre que o assunto vem à tona nascem-me argumentos em catadupa para invocar contra aquele absurdo ritual alucinado de integração académica. Acho que conseguiria encontrar todas as palavras insultuosas para as classificar, conseguiria tal como Almada Negreiros, exaurir um manifesto estrondoso e insultuoso Anti-Praxes que assim terminaria: Morram as praxes morram, pim!

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

EDITORIAL

A ocasião e as oportunidades



Mário Ceitil
Vice-Presidente da APG


Muito do discurso político e dos temas que vão fazendo manchetes de jornais e capas de revistas são hoje dominados pela tão falada “recuperação da economia” e do “fim da crise”. Se assim for, se, de facto, estivermos a viver um momento de viragem em relação à desolada paisagem económica e social que temos vivido, será, evidentemente, bom para todos e poderá fazer ressurgir alguma esperança numa vida melhor, que é uma coisa que tem parecido estar cada vez mais arredada para territórios longínquos da memória.

No entanto, e no momento em que estamos, este cenário, apesar de alguns indicadores objetivos já existentes, permanece ainda incerto e com imensas interrogações. Por isso, agitá-lo como certeza pode ter algum valor instrumental como arma de arremesso política, mas, no que diz respeito à gestão das empresas e das organizações, e no dia-a-dia das pessoas que nelas trabalham, pode tomar-se num indutor de novos “infinitos de utopia” que, caso o “se” não venha a transformar-se tão cedo em “quando”, acabará por provocar efeitos de “boomerang” ao nível das expectativas e das aspirações.

A gestão das expectativas é, como se sabe, um dos territórios mais complexos e mais críticos da Gestão das Pessoas. E é sempre perigoso quando algum acontecimento, intencional ou não, faz libertar um outro tipo de “infinitos” que, como o anterior, projeta as mentes e as emoções para a fantasia das ilusões incontroláveis: o “infinito do desejo”.

Por isso, assiná-lo que uma das mensagens mais poderosas da Gestão das Pessoas é a de que o futuro é uma construção pessoal e coletiva das pessoas e dos grupos que, nas organizações reais, dão expressão e substância a um sentido de propósito, intencional e assumido por todos. Neste contexto, aquilo que obtemos é, em primeira mão, fruto não apenas das nossas esperanças ou das nossas aspirações, mas do resultado das nossas vontades focalizadas para metas pretendidas.

Se a envolvente económica e social vier, de facto, a evoluir favoravelmente, isso irá constituir, sem dúvida, um fator muito positivo para a recuperação das empresas e para a melhoria dos padrões de qualidade de vida. Mas na gestão das empresas, das organizações e das pessoas, é mais seguro seguir o paradigma de que é mais realista contarmos sobretudo com as nossas próprias forças e não permitimos que a oscilação dos agentes externos possa comprometer as linhas de rumo que só nós podemos traçar.

Trata-se, no fundo, de tomar prática uma “velha máxima” de *Bandler & Grinder*, na exploração do modelo da PNL: “A ocasiões surgem, quando estamos preparados para aproveitar as oportunidades”. 



Dê mais cor ao seu
capital humano!



careers
Selection & Assessment

value
Outsourcing

advance
Training & Development

www.heading.pt

BOLSA RH

OBAMA QUER ELIMINAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO DE DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO

O Presidente dos EUA, Barack Obama, assinou um decreto que vincula o Governo federal a aplicar medidas de contratação de pessoal não discriminatórias dos desempregados de longa duração. A iniciativa é acompanhada por um acordo com mais de 300 empresas em todo o país para que façam o mesmo no setor agroindustrial.

MICROSOFT ESCOLHE SATYA NADELLA PARA SUBSTITUIR BALLMER

O novo responsável, de origem indiana, está há 22 anos na companhia e é o responsável da área de tecnologia para as empresas e dos negócios ligados à *cloud*. A escolha de Nadella, põe um ponto final no complicado processo de sucessão de Steve Ballmer.

PROGRAMA ALIMENTAR MUNDIAL ESTÁ A REDUZIR APOIOS

O Programa Alimentar Mundial da ONU está a reduzir projetos em vários países devido ao défice de financiamento de mil milhões de dólares (741,2 milhões de euros) por causa das despesas de missões como a da Síria.

"PORTUGAL NÃO TEM ESTRATÉGIA CONTRA A CORRUPÇÃO"

Em Portugal "não existe uma estratégia nacional de luta contra a corrupção em vigor". Esta é a opinião da Comissão Europeia que, no primeiro relatório sobre o tema, incita o País a apresentar um registo de resultados comprovados nos processos de corrupção.

por: João Pinheiro da Costa

OIT: EM 2018 HAVERÁ 215 MILHÕES DE DESEMPREGADOS (01)

O desemprego no mundo atingiu perto de 202 milhões de pessoas em 2013, mais 5 milhões face ao ano anterior, de acordo com os dados divulgados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). No seu relatório anual sobre as tendências mundiais do emprego, publicado em Genebra, o organismo das Nações Unidas explica que esta subida do desemprego "reflete o facto de o emprego não estar a expandir-se de forma suficientemente rápida para acompanhar o crescimento da força laboral".

A taxa de desemprego mundial alcançou assim no ano passado os 6%, de acordo com as estimativas da OIT, que apontam ainda para que, desde o início da crise, em 2008, 23 milhões de trabalhadores tenham deixado de procurar emprego. Se a tendência se mantiver, segundo a organização, o número de desempregados deverá continuar a subir e atingir mais 13 milhões de pessoas até 2018, fixando-se nos 215 milhões de desempregados em todo o mundo. Deste modo, nos próximos quatro anos, deverão ser criados anualmente perto de 40 mil empregos, um número inferior àquele que seria necessário para absorver os 42,6 milhões de trabalhadores que se espera venham a entrar no mercado de trabalho todos os anos.

ABRIRAM AS CANDIDATURAS AO PRÉMIO CIENTÍFICO IBM 2013 (02)

A IBM anunciou que já se encontram abertas as candidaturas ao Prémio Científico IBM 2013. Até dia 31 de março podem concorrer jovens investigadores portugueses, ou residentes em Portugal há pelo menos 3 anos, com menos de 36 anos de idade. O valor do galardão é de 15.000 euros.

Os trabalhos, que têm obrigatoriamente de ser submetidos em Língua Portuguesa e em nome individual, são avaliados por um júri constituído por um grupo de cientistas portugueses de elevado prestígio internacional e reconhecidamente líderes das principais áreas do conhecimento a que o Prémio Científico IBM está associado, e por um representante da Companhia IBM Portuguesa.

Em 2014, a IBM lança a 24ª edição do concurso que já premiou 25 investigadores ao longo de mais de duas décadas de existência, orgulhando-se de desempenhar um papel determinante na investigação em Portugal e de ter sido o garante da aplicação prática de muitos dos trabalhos premiados, promovendo assim melhorias significativas no nosso dia-a-dia. O Prémio Científico foi instituído em 1990 pela IBM Portugal e pretende distinguir trabalhos de elevado mérito no campo das Ciências da Computação, estimulando jovens investigadores a in-

vestirem e a divulgarem os seus projetos de investigação científica. O objetivo é impulsionar e promover a divulgação de novas ideias em Portugal e fomentar o relacionamento entre as comunidades empresariais, académica e a investigação científica.

SETOR SEGURADOR CRIA EMPREGO E REMUNERA ACIMA DA MÉDIA (03)

O relatório "Pessoal da Atividade Seguradora" elaborado pela Associação Portuguesa de Seguradores (APS), demonstra que o setor segurador dá garantias de estabilidade no emprego, cria condições de trabalho para reter talentos, cria emprego qualificado e fomenta o equilíbrio entre trabalhadores homens e mulheres. Estas são algumas das conclusões que se destacam deste relatório da APS baseado numa recolha de informação que contou com a participação de 56 entidades, que representam 92% da quota de mercado do sector segurador. De acordo com os dados compilados pela APS, em finais de 2012, o número de trabalhadores da atividade seguradora ascendia a 11037 (11188, se adicionarmos os 151 estagiários reportados). Os dados do relatório demonstram o dinamismo registado em 2012 ao nível da movimentação de pessoal com perto de 200 admissões e um número relativamente reduzido de rescisões (pouco mais de 100), factos não despicientes, em particular, tendo em conta a grave conjuntura económica que o País atravessa. É de realçar que nos últimos cinco anos, o setor segurador contratou, em média, cerca de 300 pessoas por ano. Um setor que remunera acima da média e retém talentos. Em termos salariais, de referir que, em finais de 2012, o valor do ordenado efetivo médio mensal (1) se situava nos 2107€, valor que compara muito favoravelmente com remuneração média registada para o total das "Atividades financeiras e de seguros" (cerca de 1578€ (2)). Ainda neste âmbito, sublinhe-se que apenas 4,3% dos trabalhadores apresentam salários abaixo do 1000€ sendo muito pouco expressivo (0,4%) o número de trabalhadores com salários inferiores a 700€. Por outro lado, diminuto é também o número de ativos com contratos a termo (5,3% do total) sendo estes trabalhadores aqueles que, naturalmente, apresentam ordenados efetivos mensais claramente abaixo da média do setor (1247€, em termos médios).

EMPRESAS CONSIDERAM CONTRATAR MAIS EM 2014 (04)

A Hays apresentou o seu Guia do Mercado Laboral 2014, com informação sobre as tendências do mercado de trabalho em Portugal. De acordo com o Guia, cerca de 58% das empresas consideram contratar

mais colaboradores em 2014 (o valor mais alto desde o ano 2009). Os perfis mais procurados serão os comerciais, de engenharia e de TI. Por outro lado, 83% dos profissionais consideram mudar de emprego este ano, em busca sobretudo de progressão profissional e de um salário mais atrativo. Esta mudança poderá passar pelo estrangeiro, já que 80% afirmam ter disponibilidade para sair do País.

“A atração e retenção de talento será o grande desafio das empresas em 2014. Portugal não está a conseguir competir com as condições oferecidas por outros países”, afirmou Paula Baptista, *Managing Director* da Hays Portugal. “Por outro lado, 71% dos profissionais no estrangeiro pretendem regressar. Seremos capazes de os reintegrar no mercado português a médio prazo?”, questionou a responsável.

JORGE REBELO DE ALMEIDA ELEITO “GESTOR DO ANO EM HOTELARIA” (05)

Na primeira edição dos *Amadeus Brighter Awards*, Jorge Rebelo de Almeida, Presidente do Grupo Vila Galé, foi reconhecido com o prémio de “Gestor do Ano em Hotelaria”.

A cerimónia, que decorreu no passado dia 16 de janeiro na Fundação Champalimaud, em Lisboa, teve como objetivo distinguir as personalidades que se destacaram pelo seu contributo positivo no turismo em Portugal.

Jorge Rebelo de Almeida subiu ao palco e dedicou o prémio a toda a equipa Vila Galé salientando que “hoje é tão importante falar das equipas, numa época em que as equipas são desvalorizadas muitas vezes, porque neste País achase que há umas figuras que são estrelas de cinema e que esses é que contam. É tudo mentira. Quem conta de facto é o



01



02



03

coletivo, é o grupo e são as pessoas”. O júri foi composto por reconhecidos diretores editoriais da imprensa escrita especializada, dos quais fizeram parte a *Ambitur*, *Publituris* e *Turiver*.

32% DOS PORTUGUESES IMAGINA-SE A CRIAR O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO (06)

A Amway apresenta pelo quarto ano consecutivo, um estudo que foca as principais tendências mundiais na área do empreendedorismo. A crescente atitude positiva face ao empreendedorismo foi uma das principais conclusões do relatório anual promovido pela empresa, em 24 países a nível global.

A independência patronal, realização pessoal e concretização das suas ideias são o maior aliciamento para os portugueses criarem o seu negócio. 61% dos entrevistados apresenta uma atitude positiva perante a criação do próprio emprego, mas apenas 32% imagina-se a iniciar o seu próprio negócio. No entanto, comparativamente ao ano passado, esta atitude positiva diminuiu 6%. A nível internacional, a média é mais elevada, registando 70% de respostas positivas.

A atitude dos portugueses continua a ser bastante positiva, os participantes sentem-se motivados, principalmente as pessoas com formação académica superior e, os jovens adultos com menos de 30 anos de idade (no caso do primeiro grupo, 8% mais do que em 2012 e, no caso do segundo, valor igual ao ano anterior). Estes dados são totalmente compreensíveis se tivermos em conta que se referem à faixa etária que mais sofre com as elevadas taxas de desemprego.

Relativamente às motivações para criar o seu próprio emprego, as conclusões do estudo foram notórias – a independência

SHLPortugal



Soluções para o Assessment e a Gestão do Talento

Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

de uma entidade patronal e a realização pessoal e concretização das suas próprias ideias – são os factores que mais aliciaram os portugueses, com 44% e 31% das respostas.

O *Amway Global Entrepreneurship Report 2013* foi conduzido pela Amway Europa, em cooperação com o Instituto de Estratégia, Tecnologia e Organização, da Universidade de Munique e, com o apoio do instituto *GfK Research* de Nuremberga. O estudo envolveu 24 países e inquiriu cerca de 26 000 pessoas.

PWC NO TOPO DAS EMPRESAS MAIS ATRATIVAS PARA JOVENS LICENCIADOS (07)

A PwC conquistou o 5º lugar no *ranking* europeu das empresas mais atrativas para jovens licenciados, na área da gestão de negócios. A nível mundial esta posição sobe para o 4º lugar. A PwC destaca-se obtendo o 5º lugar no *ranking* europeu e o 4º lugar a nível mundial, num estudo que este ano contou com a participação de cerca de 200 000 estudantes de diferentes partes do globo.

Quer em termos europeus, quer em termos mundiais, os resultados do *ranking* deste ano “são um orgulho para a PwC, uma vez que em ambos é visível uma subida significativa da consultora que antes estava já bem posicionada - de 2012 para 2013, verificou-se uma subida da 9ª para a 5ª posição, a nível europeu, e da 7ª para a 4ª posição, a nível mundial”, sublinhou a consultora em comunicado.

“O esforço de implementação de políticas de atração de excelência, alinhadas com políticas de recursos humanos de valor acrescentado é”, de acordo com António Saraiva, responsável de *Human Capital* da firma “o grande segredo para atrair jovens bastante qualificados e que claramente demonstram vontade de pertencer a uma empresa que premeia o mérito e oferece perspectivas de carreira, nomeadamente a nível internacional”.

GRUPO MULTIPESSEAL COM NOVO HEAD OF INTERNATIONAL BUSINESS (08)

Rodrigo Pestana Rica é o novo *Head of International Business* do Grupo Multipessoal, empresa de Recursos Humanos que tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo. O profissional português ficará responsável pela gestão das operações internacionais da empresa em Angola e Espanha.

Para Rodrigo Pestana Rica, “representar uma empresa portuguesa em mercados internacionais será um projeto muito desafiante. O Grupo Multipessoal pretende crescer e consolidar a sua posição além-fronteiras e o setor em que trabalha continua em franca expansão em mercados estratégicos”.



Recorde-se que o Grupo Multipessoal iniciou a sua entrada em novos mercados em 2008 com o objetivo de oferecer aos seus clientes em Portugal soluções para implementação e expansão em mercados internacionais, bem como apoiar os clientes locais oferecendo soluções globais de Recursos Humanos. A atuação destas empresas é essencialmente no mercado de recrutamento e seleção, trabalho temporário, *outsourcing* e formação, ajustadas às necessidades e expectativas das diferentes geografias.



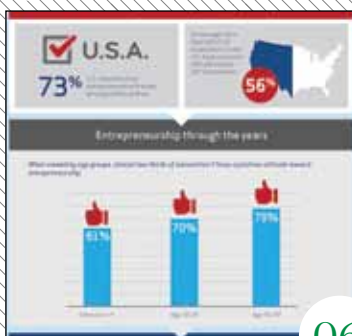
ORGANIZAÇÕES IBÉRICAS REPORTAM MELHORIAS NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES (09)

As organizações da Península Ibérica reportam um aumento de 27 por cento de melhoria no índice de satisfação de clientes a partir das suas iniciativas *mobile*, o segundo valor mais elevado na Europa, depois de Itália (30%), de acordo com um estudo global da Vanson Bourne, encomendado pela CA Technologies.

O estudo incidiu sobre 1300 líderes de TI em todo o mundo e revela que os benefícios quantificáveis registados pelas empresas na Península Ibérica se concentram nos clientes e no negócio: 23% de aumento no número de clientes que usam os serviços/*software* das empresas, 14% de aumento das receitas provenientes de aplicações *mobile* viradas para os clientes e 12% de melhorias na taxa de retenção de colaboradores.

Independentemente do sucesso destas estratégias de mobilidade, as organizações desta região continuam a preocupar-se com os custos e os níveis de segurança. De acordo com o estudo, 52% dos inquiridos veem na falta de orçamento um enorme desafio para a implementação da estratégia de mobilidade, e 33% têm dúvidas quanto às implicações de segurança e privacidade. Cerca de 44% indicaram precisar de redesenhar a sua estratégia e políticas da segurança para fazer face ao aumento de adoção de equipamentos *mobile*.

O relatório revela ainda que as iniciativas para clientes externos estão a ultrapassar os projetos de BYOD internos na lista de prioridades de TI. Cerca de 68% dos inquiridos escolheram as aplicações *mobile* para clientes ou colaboradores como a sua principal prioridade, por exemplo, versus 32% para BYOD e gestão dos equipamentos de colaboradores. Indica este facto que as iniciativas *mobile* viradas para os clientes são *business critical* e precisam de obter respostas com o mesmo tipo de urgência que os esforços internos. As iniciativas viradas para os clientes são vistas como meios para melhor dar resposta às exigências dos clientes e melhorar a experiência dos mesmos, bem como o nível geral de satisfação.



Os fatores principais por detrás da mobilidade nas empresas da Península Ibérica são o aumento da exigência dos colaboradores no que respeita à utilização dos seus equipamentos pessoais no trabalho (indicado por 43%, o valor mais elevado na Europa), a necessidade de gerir a forma como os colaboradores acedem à infraestrutura através de equipamentos móveis (39%) e a maior exigência de clientes que usam dispositivos móveis (32%).

GOOCVS: O PONTO DE ENCONTRO DE EMPRESAS E CANDIDATOS (10)

A GooCvs é a primeira e única plataforma *online* de procura de talento no mercado e surge como facilitadora entre empresas e candidatos. A plataforma funciona gratuitamente para empresas e candidatos e inclui funcionalidades de pesquisa fáceis e intuitivas.

Com moldes muito similares à funcionalidade dos principais motores de busca, com a qual candidatos e empresas estão familiarizados, é uma plataforma *user-friendly* que permite às empresas empregadoras procurarem, filtrarem e selecionarem candidatos de forma eficaz sem perdas de tempo, sem necessidade de rever dezenas e/ou centenas de CV's e sem custos.

Em média, apenas 15% das respostas a uma oportunidade de emprego são lidas com algum cuidado. O que é compreensível uma vez que as empresas não têm meios humanos para analisar com a devida atenção 500 candidaturas ou mais por cada anúncio que coloca.

O GooCvs pretende dinamizar e acelerar os processos tradicionais de procura de talentos/ candidatos, pois criou o motor de busca para as empresas poderem en-



09



10



11

contrar o colaborador ideal. Foi criada no final de 2013 e tem vindo a desenvolver uma base de dados de candidatos nas diversas áreas de atuação (à data 5184 candidatos registados e 229 empresas aderentes). A principal diferença entre o GooCvs e outras soluções de recrutamento, é que esta assenta na premissa de que uma boa apresentação e CV ajudam à filtragem por parte das empresas e neste sentido, são os candidatos que “se apresentam”, que têm a oportunidade de exporem os seus pontos fortes, as suas conquistas, o seu percurso, as suas ambições e disponibilidade. Com uma simples pesquisa é apresentada uma lista de potenciais candidatos prontos a serem avaliados.

No GooCvs tudo é imediato e comparado a outras soluções do mercado, o tempo das operações é substancialmente mais reduzido. Empresas e empregadores podem encontrar o colaborador ideal nesta nova plataforma. A plataforma está disponível em: www.goo cvs.com.

TALENTIA SOFTWARE LANÇA TALENTIA SERVICES – MY EVENT (11)

A Talentia *Software*, empresa com soluções especializadas em Gestão de Capital Humano e RH, Finanças e CPM para Pequenas, Médias e Grandes Empresas, acaba de lançar o Talentia *Services* para o mercado português e internacional, incluindo os PALOP's. Esta nova oferta vem reforçar a oferta existente composta por Talentia HCM e Talentia CPM; permitindo assim um maior desempenho a nível corporativo e um controlo de custos mais assertivo para qualquer setor de atividade.

Num momento onde a especialização e a multiplicidade de tarefas se tornaram

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

apcer | FinNet

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Paixão pelas pessoas

SELECÇÃO RH 2013
CONSEGUÍMOS

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação

vitais para as empresas, “o *Talentia Services* surge como uma solução para quem procura dar resposta às crescentes necessidades internas na obtenção de valor para o seu negócio”, explica a consultora em comunicado.

“No seguimento da nossa presença no *Total Training Conference* no passado mês de outubro, queremos cumprir a promessa de dar a conhecer ao mercado os projetos de otimização tecnológica, recorrendo à nossa experiência especializada com mais de 10 anos em Gestão Estratégica de RH”, avança Inês Vaz Pereira, Portugal *Managing Director*.

JASON ASSOCIATES LANÇA POSTAL QUE REALIZA DESEJOS COMPORTAMENTAIS (12)

A Jason Associates lançou uma aplicação digital em forma de postal de ano novo que “pretende ajudar na realização de mudanças comportamentais e na concretização de desejos”, segundo a empresa.

Com a chegada de um novo ano, muitos são os desejos que todos procuram alcançar, mas a mudança nem sempre é fácil. Para ajudar a ultrapassar esta questão, a Jason Associates lança o desafio: “Há algum comportamento que pretende alterar este ano? Tem algum projeto em mente que pretende realizar? Qual é, no fundo, o seu maior desejo para 2014?”

A aplicação funciona através do preenchimento de um pequeno formulário com o desejo, cada utilizador, receberá nos 30 dias seguintes, algumas mensagens personalizadas a relembrar o cumprimento dos seus desejos comportamentais.

Tal Ben-Shahar, professor de “psicologia positiva” na *Harvard University*, salienta que, “depois de identificar os desejos que se quer adotar, se os repetir durante aproximadamente 30 dias, estes rituais tornar-se-ão num hábito.”

O postal está disponível em www.bit.ly/jason2014.

GOVERNOS PODEM GANHAR COM A ADOÇÃO DA INTERNET OF EVERYTHING (13)

“A *Internet of Everything* (IoE) poderia gerar 4.6 biliões de dólares em valor para as organizações do setor público durante a próxima década”, de acordo com um novo estudo apresentado pela Cisco esta semana no *Consumer Electronic Show 2014* (CES 2014). O valor calculado poderia ser conseguido através da poupança, do aumento da eficácia, da geração de novas receitas e da melhoria da prestação de serviços aos cidadãos.

A IoE é a conexão em rede de pessoas, processos, dados e coisas e engloba o valor que surge quando “tudo” se conecta à rede. Muitas transições tecnológicas – incluindo a Internet das Coisas, a mobilidade crescente, a emergência do *cloud*



12



13



14

computing e a maior relevância do *big data* entre outros – combinam-se para permitir a IoE.

A nível global, as cidades têm potencial para conseguir 1.9 biliões de dólares em valor com a IoE na próxima década, segundo este estudo da Cisco, e a forma de conseguir muito deste valor passa pela implementação de aplicações: – Edifícios inteligentes estão preparados para gerar 100 mil milhões de dólares através da diminuição de custos operativos conseguidos com a redução de consumo de energia devido à integração aquecimentos, ventilação e ares condicionados; – A monitorização do gás pode gerar 69 mil milhões de dólares através da redução de custos com contadores, que favorecem o aumento da precisão das leituras para cidadãos e agências de serviços municipais; – O estacionamento inteligente pode criar 41 mil milhões de dólares providenciando visibilidade em tempo real da disponibilidade de lugares de estacionamento em toda a cidade. Os residentes podem identificar e reservar o lugar mais próximo, as autoridades de trânsito podem identificar mais facilmente estacionamentos indevidos e as câmaras podem introduzir preços por pedido; – A gestão da água pode gerar 39 mil milhões de dólares através da conexão dos contadores de água particulares a uma rede IP que forneça remotamente toda a informação de utilização, bem como do estado da canalização; – As tarifas de circulação dentro das cidades podem criar 18 mil milhões de dólares se forem implementados pagamentos automáticos a partir do momento em que os veículos entram no centro da cidade, melhorando as condições de tráfego e gerando receitas.

“Com cada vez mais população a deslocar-se diariamente para os centros urbanos em todo o mundo, as cidades têm de se tornar mais flexíveis e responder às necessidades dos cidadãos a nível mundial, retirando o máximo dos recursos públicos”, afirma Wim Elfrink, Vice-Presidente Executivo de Soluções de Indústria da Cisco.

PRIME SYSTEMS RH RENOVA WEBSITE (14)

A mudança de identidade da *Prime Consulting* para *Prime Systems RH*, foi acompanhada pelo lançamento de um novo site, e, além de outras novidades, um “Catálogo de Formação” para 2014.

“Num mundo cada vez mais exigente e volátil, a nossa equipa de consultores tem como ambição diária, criar soluções inovadoras e diferenciadoras que consigam ir ao encontro das expectativas e motivações dos nossos clientes. O objetivo é ajudá-los a melhorar a sua *performance* no presente, mas simultaneamente prepará-los para os desafios do futuro”, explica a consultora em comunicado.

No mesmo comunicado lê-se: “Ao nível da área de formação embora possamos desenvolver projetos “intra-empresas” concebidos “à medida” das necessidades e exigências de cada cliente, apostamos também numa oferta “inter-empresas”, que tenta conjugar de forma equilibrada a relação qualidade/preço com as necessidades transversais do mercado, assentando a nossa atuação em metodologias inovadoras e dinâmicas e apostando numa equipa de consultores/formadores credenciados e com experiência comprovada nas temáticas em questão.”

A oferta de serviços da Prime Systems RH contempla diversas vertentes como: a área comportamental, vendas e negociação, atendimento ao cliente, direito, gestão de projetos, finanças, entre outros.

RHMAIS É UMA DAS 100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL (15)

A RHmais, empresa portuguesa de Recursos Humanos, foi distinguida pela revista *Exame*, pelo segundo ano consecutivo, como uma das “100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal”. O estudo que deu origem a este *ranking* foi realizado pela consultora Accenture.

A RHmais pretendeu, com a participação neste estudo, “fazer uma avaliação profunda do contexto em que os seus Colaboradores trabalham, assentes nas práticas de gestão de Capital Humano vigentes na empresa e no respetivo impacto que estas têm na satisfação dos seus Colaboradores”, explica a empresa em comunicado.

Rui de Brito Henriques, administrador delegado da RHmais, considera que “este é um reconhecimento lúcido dos seus Colaboradores de que a RHmais é uma empresa que se preocupa efetivamente



15



16

com o seu desenvolvimento e em melhorar as condições do seu dia-a-dia”.

“O recrutamento interno é privilegiado e o mérito é premiado, mas seguramente temos muitas outras características que fazem de nós uma empresa única no mercado”, sublinha Rui de Brito Henriques. “Não é por acaso que a esmagadora maioria dos Colaboradores que respondeu ao questionário pensa permanecer na empresa por mais de cinco anos”, exemplifica. Mais realça, “o que pessoalmente mais valorizo, contudo, é o reconhecimento espontâneo dos nossos Colaboradores de que ‘os negócios da minha empresa são conduzidos de forma ética!’”

MERCER PORTUGAL ABRE 32 VAGAS DE EMPREGO NOS SEUS CENTROS (16)

A Mercer Portugal vai abrir 32 vagas de emprego nos seus centros de serviços partilhados em Lisboa, no decorrer do ano de 2014. No âmbito das políticas de Capital Humano, gestão dos benefícios e investimentos associados a fundos de pensões, a Mercer pretende reforçar os seus centros de excelência com jovens licenciados nas áreas de matemática, estatística, gestão, economia ou finanças. Aos candidatos interessados, que deverão ter até 30 anos, são exigidos sólidos conhecimentos de inglês. Os conhecimentos de alemão serão considerados uma mais-valia. A capacidade de pensar “fora da caixa”, o dinamismo, pro-atividade, o gosto pela aprendizagem contínua e pelo trabalho de equipa em ambientes multiculturais serão as características que a Mercer mais valorizará.

“O objetivo da Mercer é encontrar os melhores talentos. O entusiasmo, pragmatismo, a perseverança e a abertura de espírito são características que procuramos

THINK OUTSOURCING.

Soluções reais para desafios reais

Administrativa & Financeira | Contact Center | Indústria | Logística | Sales & Marketing | Saúde

kellyservices.pt | outsourcing@kellyservices.pt

KELLY OCG
OUTSOURCING & CONSULTING GROUP

nos candidatos que mostrem um genuíno interesse em integrar a nossa equipa. A aposta em jovens é um investimento que fazemos no nosso futuro e por isso os candidatos deverão encarar uma potencial posição na empresa como uma oportunidade profissional qualificante”, salienta Filipa Silva, Diretora de Recursos Humanos da Mercer Portugal.

ON SPOT CRESCEU 75% EM PLENA CRISE (17)

A On Spot Marketing, especialista em marketing e ativação de marcas, assinala em 2014, dez anos de atividade. A curva de crescimento que chegou aos 75% nos últimos três anos é quase um *case study* numa época em que a crise e os cortes em marketing e comunicação atingiram as empresas portuguesas com grande impacto. Em plena recessão, a On Spot Marketing apostou em novas áreas, internacionalizou-se e expandiu os seus Recursos Humanos.

A empresa tem atualmente um volume de faturação de mais de 600 mil euros, está presente em Portugal e Moçambique e atua nas áreas de ativação de marca *online* e *offline*.

De acordo com Bernardo Alegria e Miguel Tapada, *managing partners* da On Spot Marketing, “o futuro passa pelo crescimento sustentado, como até aqui. Em três anos, esperamos atingir 1,5 M de euros da faturação, operar em quatro países e exportar 15% da faturação em serviços.”

Para assinalar o décimo aniversário, a On Spot renovou a sua identidade gráfica e lançou uma nova área de negócio: “*Out of Home*”, focada em ativações em Pontos de Venda *on trade* não organizados. A agência conta já com um portefólio com ações neste âmbito, pretendendo, assim, especializar-se na área. “A nossa nova imagem resume no fundo este ponto de viragem. É um novo ciclo que se abre”, referem os dois sócios.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA PRESIDE À COMISSÃO DE HONRA DOS 50 ANOS DA APG (18)

O Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, aceitou o convite que lhe foi endereçado para presidir à Comissão de Honra das comemorações do 50º aniversário da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).

Em carta enviada ao Presidente da APG, Luís Bento, o Chefe da Casa Civil da Presidência deseja ainda “os maiores sucessos à APG”.

Entre as mais de 70 individualidades que integram a Comissão de Honra, encontram-se sindicalistas, empresários, reitores de universidades, presidentes de associações profissionais nacionais e internacionais e dirigentes da Adminis-



17



18



19



20

tração Pública para além de todos os ex-Presidentes da APG, entre outros.

Para celebrar esta data, a APG conta realizar durante o ano 2014 vários eventos relacionados com a área da Gestão RH e da Formação.

OUTSYSTEMS REFORÇA EQUIPA NA BEIRA INTERIOR (19)

A OutSystems, multinacional portuguesa fornecedora de tecnologia para o desenvolvimento de *software* empresarial, acaba de anunciar que irá reforçar a equipa do seu escritório de Proença-a-Nova, com mais oito colaboradores, até final de fevereiro. Estes novos funcionários vêm juntar-se aos 30 colaboradores já existentes neste escritório há quatro anos e meio. Desde setembro de 2009, esta unidade tem funcionado como laboratório de novos processos de operacionalização, de novas formas de comunicação entre equipas distribuídas pelo mundo, e também de planos de formação de consultores de desenvolvimento de *software*, o que se reflete num crescimento profissional muito acima da média mundial.

Recorde-se que a OutSystems fornece uma plataforma que permite às empresas criar, modificar e manter aplicações empresariais *web* e *mobile*, e é com essa plataforma que a unidade de desenvolvimento remoto de Proença-a-Nova desenvolve aplicações empresariais para todo o mundo.

“A aposta nesta localidade surgiu inicialmente através de um protocolo com a Câmara Municipal de Proença-a-Nova para modernização administrativa e cedência de *software*. É muito positivo o balanço que fazemos destes quatro anos e meio que estamos em Proença-a-Nova e esse é um dos indicadores que nos leva a crescer para 40 colaboradores ao longo deste ano”, refere Ricardo Araújo, responsável por esta unidade da OutSystems.

LAUREATE FAZ ROADSHOW POR PORTUGAL (20)

O *Educational Counselor* da Laureate Portugal, Pedro Martins (na foto), vai realizar entrevistas aos potenciais alunos para as licenciaturas que arrancam em agosto e setembro de 2014, em Lisboa, Porto e Algarve. Em foco vão estar as Universidades de *Hospitality*, casos da *Les Roches* e da *Glion*, escolas de excelência da *Laureate Hospitality*.

As *personal meetings* irão decorrer durante o mês de fevereiro: no Porto, entre 6 e 7 no hotel Tiara Park Hotel; em Lisboa, dias 13 e 14 de fevereiro no hotel do Bairro Alto e Algarve, dia 17, no Tivoli Marina Hotel. As entrevistas irão decorrer sempre entre as 10h e as 18h.

No último recrutamento da *Laureate* para o *intake* de janeiro para as escolas de hotelaria da *Laureate*, o maior grupo

mundial de Universidades Privadas bateu o recorde de sempre ao nível de alunos portugueses – há cada vez mais pessoas a quererem mudar para o setor da hotelaria. Segundo o último relatório do *World Travel and Tourism Council*, durante os próximos 10 anos estima-se que o segmento de viagens e turismo cresça a um ritmo anual de 4%. Os grandes grupos hoteleiros têm, por isso, em marcha ambiciosos planos de construção de novos hotéis, hotéis esses que vão precisar de mais pessoas qualificadas – o que faz da indústria hoteleira uma das poucas áreas com reais perspectivas de empregabilidade nos próximos anos.

NOVABASE EMPREGA 171 NOVOS PROFISSIONAIS (21)

Durante o ano passado a Novabase recebeu mais de 3000 candidaturas, das quais cerca de 380 passaram à fase de entrevista. Destes, 171 foram os escolhidos para integrar as academias onde, durante duas semanas e em regime de internato, se fez a ponte entre o universo académico e o mundo empresarial.

“Proporcionar as bases necessárias que vão facilitar a sua integração no mundo



21



22

do trabalho e permitir torná-los profissionais de excelência são os principais desafios do programa”, sustenta Manuel Beja, Diretor de Recursos Humanos da Novabase.

Manuel Beja defende que a Novabase “está sempre focada em captar e formar novos talentos”, sendo esta uma forma de “refrescar permanentemente” a sua perspectiva sobre o mundo e sobre as soluções que entrega aos seus clientes.

“A Novabase *Academy* visa desenvolver novas competências e promover o crescimento pessoal e profissional daqueles que se juntam à nossa equipa, e é um programa com provas dadas e que permite recrutar e formar os melhores profissionais do mercado”, acrescenta o Diretor de Recursos Humanos da Novabase.

CONFERÊNCIA SOBRE DISSEMINAÇÃO DOS PROGRAMAS EUROPEUS DE FINANCIAMENTO PARA A E&F2020 (22)

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, através da Rede Nacional *Pt Learning Working Group*, em colaboração com eurodeputadas portuguesas do PE/EPP e o apoio da Futurália apresentam a

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal
www.multipessoal.pt

sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m

Legislação

Janeiro de 2014

PORTUGAL

• Lei n.º 3/2014. D.R. n.º 19, Série I de 2014-01-28

Assembleia da República

Procede à segunda alteração à Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, que aprova o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, e à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 116/97, de 12 de maio, que transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 93/103/CE, do Conselho, de 23 de novembro, relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde no trabalho a bordo dos navios de pesca.

• Portaria n.º 17/2014. D.R. n.º 18, Série I de 2014-01-27

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Primeira alteração à Portaria n.º 286-A/2013, de 16 de setembro que cria a medida Incentivo Emprego.

• Portaria n.º 8-A/2014. D.R. n.º 10, Suplemento, Série I de 2014-01-15
Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças, dos Negócios Estrangeiros, da Defesa Nacional, da Administração Interna, da Justiça, da Economia, do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, da Agricultura e do Mar, da Saúde, da Educação e Ciência e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Regulamenta o programa de rescisões por mútuo acordo de técnicos superiores a realizar no âmbito da administração direta e indireta do Estado, estabelecendo a sua duração, os requisitos e as condições específicas a aplicar e a tramitação do processo prévio ao acordo de cessação do contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

UNIÃO EUROPEIA PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO

Não foi publicada legislação nesta área.

23



24



iniciativa: “Na senda de uma Europa do Conhecimento: instrumentos para uma aprendizagem ao longo da vida”, a realizar no Auditório do Pavilhão 1 da FIL, no Parque das Nações, no próximo dia 28 de março pelas 14h30.

A Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) é um dos fatores mais relevantes da estratégia UE 2020 e, por essência, um conceito multifacetado que reúne diversos atores sendo por isso que uma boa governação europeia na educação e formação solicita uma abordagem holística e inclusiva.

Nesta conferência irá estar em foco o que significa agir em conjunto para um objetivo comum: uma educação de qualidade para todos.

GOVERNO ABRE LINHA DE 35 MILHÕES PARA *START-UPS* (23)

O Governo anunciou a criação de uma nova linha de apoio às *start-ups* por parte da Portugal Ventures no valor de 35 milhões de euros. A linha de apoio entrará em vigor ainda este mês e foi revelada após uma reunião do Conselho Nacional de Empreendedorismo e Inovação, presidida por Pedro Passos Coelho.

Foi ainda anunciada “a criação do centro de atividade de novas empresas, nomeadamente ligadas à área da biotecnologia, em Boston, que acumula o apoio que o Governo está a dar a empresas que são acolhidas no acelerador que já existe em Silicon Valley”, o que deverá permitir uma maior exposição para as companhias portuguesas no mercado norte-americano.

O objectivo do Governo é refocalizar a atividade da Portugal Ventures para a fase inicial e de arranque de empresas. «A nossa intenção é que a Portugal Ventures deixe a atividade típica de *private equity* e se foque fundamentalmente naquilo que é o capital semente”, explicou António Pires de Lima, Ministro da Economia

CENTRAL DE COMPRAS DA SAÚDE GASTA 100 MIL EUROS EM *EXECUTIVE TEAM COACHING* (24)

Os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), que funciona como central de compras do Serviço Nacional de Saúde (SNS), contrataram em janeiro uma empresa para formar um grupo de funcionários de topo em gestão de tempo e de *stress*, por 74 500 euros mais IVA. Válido por quatro meses, o contrato vai beneficiar três dezenas de trabalhadores da entidade empresarial.

Esta é já a segunda vez que os SPMS contratam a mesma empresa, Aida Chamiça, por ajuste direto, para a prestação de serviços genericamente designados como *executive team coaching*. No ano passado, por um contrato de seis meses, os SPMS pagaram a esta empresa 38 500 euros.

Há 16 anos a criar relações de CONFIANÇA com as empresas.



AUMENTO DA PRODUTIVIDADE
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE
VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO
REDUÇÃO DE CUSTOS SOCIAIS E ECONÓMICOS
PROMOÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA NAS EMPRESAS
REDUÇÃO DE RISCOS DE ACIDENTES DE TRABALHO E DOENÇAS PROFISSIONAIS
AUMENTO DA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES PELA MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Segurança e Saúde no Trabalho • Higiene e Segurança Alimentar • Formação

O trabalho é a nossa especialidade.
As pessoas a nossa vocação.

Contactos
213 193 730
geral@grupocentralmed.pt
www.grupocentralmed.pt



PROGRAMA VILA GALÉ 365° (25)

O Grupo Vila Galé arranca este mês com o seu mais recente programa na área de Recursos Humanos, o Vila Galé 365°.

O programa consiste na oferta de um projeto de formação nos hotéis Vila Galé, com duração de um ano, proporcionado a jovens identificados com potencial para a função de Assistente de Direção.

A formação permitirá ao jovem, ao longo desse ano, o contacto estreito com todos os departamentos operacionais, em três unidades hoteleiras diferentes do grupo, proporcionando assim uma experiência em diversos contextos de operação hoteleira e conferindo, simultaneamente, a possibilidade de contacto com distintas lideranças. Por outro lado, o programa permitirá à Vila Galé conhecer jovens com potencial de desenvolvimento, tendo em vista funções de direção ou de chefia, observando o seu desempenho num ambiente Vila Galé, durante um longo período de tempo, em relação a diferentes áreas operacionais e sob o olhar de diferentes avaliadores.

Na explicação de Gonçalo Rebelo de Almeida, Administrador da Vila Galé, a própria designação - Vila Galé 365° - “pretende dar a entender a finalidade do programa: 365°, porque a duração é de um ano; Vila Galé 365°, porque a visão da organização que se pretende dar ao jovem (vários hotéis, várias secções, várias lideranças) quer ser ainda mais abrangente do que uma visão 360°”.

LEAP COM FORMAÇÃO GRATUITA PARA EMPREENDEDORES (26)

O LEAP, centro de escritórios *premium* localizado no centro empresarial Espaço Amoreiras, inicia o primeiro semestre do ano com um calendário de *workshops* gratuitos dirigido a empreendedores. “Como fazer um plano de negócios de sucesso” marca o arranque de um ciclo de cinco formações que tem início em fevereiro.

Com lugar para 40 participantes, as sessões têm uma duração de três horas – com início pelas 15h –, são desenvolvidas em parceria com Teresa Botelho, *Business & Executive Coach* da *ActionCOACH* Portugal, empresa especializada em *coaching* empresarial, e podem ser frequentadas na totalidade ou de acordo com as necessidades de formação de cada empreendedor.

O objetivo dos *workshops* é a passagem da teoria à prática, procurando incentivar o sucesso de novos negócios. Para os participantes que apresentem pelo menos um certificado de presença num dos *workshops*, o LEAP garante-lhes um espaço de *cowork* a um preço especial e a oferta da primeira sessão *StartUp Academy* com a *ActionCOACH* – um programa de quatro meses, com oito sessões, que tem por objetivo levar o empreendedor a construir o seu plano de negócios, impul-



25



26



27



28

sionando projetos de sucesso.

Mais informações através do *site*: www.leap.pt

D'ACCORD ABRE NOVA AGÊNCIA NA TROFA (27)

A D'Accord, empresa especialista na prestação de serviços de Gestão de Recursos Humanos, inaugurou, recentemente, a sua nova agência na Trofa.

Este é um investimento que assenta na estratégia de crescimento da empresa portuguesa e surge com o objetivo de estar mais perto dos clientes, colaboradores e candidatos da região do Baixo Ave.

Sobre a abertura da nova agência, André Coroa, Administrador da D'Accord, refere que “é uma resposta às solicitações e crescentes necessidades dos seus clientes e do mercado. Temos bastantes clientes e candidatos no concelho da Trofa, por isso tornou-se imprescindível e oportuna esta abertura. Até ao final do ano prevemos a abertura de, pelo menos, mais uma agência em Portugal”.

74% DAS EMPRESAS EUROPEIAS ESPERAM UTILIZAR O SISTEMA SEPA ATÉ AO VERÃO (28)

A grande maioria das empresas europeias admitiu que não sabem o prazo correto para a migração para o SEPA (*Single Euro Payments Area*), o novo sistema de débito direto e de transferência a crédito da União Europeia. Esta é a principal conclusão de um estudo independente realizado pela Sage sobre a preparação para o SEPA.

A maioria (82%) dos inquiridos afirmou saber qual o prazo para a implementação do SEPA. No entanto, menos de dois terços (63%) sabiam realmente a data correta. Um quarto (24%) das empresas francesas e mais de três quartos (76%) de empresas polacas que afirmaram saber a data para o cumprimento do SEPA, mas na verdade não sabiam a data correta, enquanto mais de metade (55%) das empresas britânicas também falhou na identificação da data.

Os resultados foram anunciados depois de a Comissão Europeia ter concedido um período de carência de seis meses para as empresas trabalharem na transição para o SEPA, uma vez que ficou claro que muitas não iriam cumprir o prazo de 1 de fevereiro de 2014. A iniciativa, que procura simplificar transferência bancária em euros entre 33 países, está agora envolta em confusão, uma vez que ainda não está claro de que forma a proposta será implementada a nível nacional.

Noutras regiões, quase três em cada dez (29%) inquiridos citam o processo de pagamento mais longo como a grande consequência da não-conformidade com a SEPA. Quatro em cada dez (41%) relatam que o SEPA terá um maior impacto

www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo
está nas pessoas

razões para ser APG

- **NETWORKING** "tell me who you know I will tell who you are"
- **FORMAÇÃO** "O saber não ocupa lugar"
- **INFORMAÇÃO** "No mundo de hoje, informação é poder"
- **APOIO LEGAL** "Porque é essencial jogar segundo as regras"
- **PROTOCOLOS** "A união faz a força"
- **PRESENÇA INTERNACIONAL** "APG worldwide"

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

Sede Nacional

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

sobre os seus credores de pagamento, e outros quatro em cada dez (41%) acreditam que o SEPA vai simplificar a sua capacidade de fazer pagamentos.

GUSTAVO PESQUIN NOMEADO GENERAL MANAGER DA SANOFI IBÉRIA (29)

A Sanofi acaba de anunciar a nomeação de Gustavo Pesquin como novo *General Manager* para a Ibéria, com data efetiva desde o dia 1 de fevereiro de 2014. Gustavo Pesquin reporta diretamente a David Loew, Sênior Vice-Presidente de Operações Comerciais da Europa.

Gustavo Pesquin, até à data Vice-presidente para a zona da América Latina do Grupo Sanofi, sucede a Marc-Antoine Lucchini, recentemente nomeado General Manager da Sanofi França.

“Gustavo possui uma vasta experiência profissional a nível internacional, aliada a sólidos conhecimentos de liderança de equipas e de gestão no setor farmacêutico, o que o torna num candidato de eleição para liderar o nosso negócio em dois países tão importantes, como o são Espanha e Portugal”, declarou David Loew.

Gustavo iniciou a sua carreira na Sanofi em 2011, como Vice-presidente para a zona da América Latina, liderando várias áreas de negócio, incluindo a de medicamentos sujeitos a receita médica, OTC's (medicamentos de venda livre) e medicamentos genéricos para a maioria dos países da América Latina.

PE APROVA NOVAS REGRAS PARA TRABALHADORES SAZONAIS (30)

O Parlamento Europeu aprovou, em Estrasburgo, uma diretiva da Comissão Europeia que garante um conjunto de direitos aos trabalhadores sazonais de países terceiros, impedindo que estes sejam explorados. As novas regras, que terão de ser transcritas para as legislações nacionais em dois anos e meio, asseguram aos trabalhadores sazonais igualdade de tratamento perante os nacionais do país europeu de acolhimento no que diz respeito às condições de trabalho, bem como o direito a um alojamento decente. O objetivo é impedir a sua exploração na União Europeia (UE) e, em simultâneo, prevenir que uma estada temporária passe a ter caráter permanente.

As novas regras, já acordadas com os Governos dos 28 Estados-membros, visam garantir a igualdade de tratamento face aos trabalhadores nacionais no que respeita a determinados direitos.

A diretiva (lei europeia) não afeta o direito de os Estados-membros determinarem os volumes de admissão de nacionais de países terceiros que entrem no respetivo território.

A admissão de um trabalhador sazonal num país da UE dependerá da existência de um contrato de trabalho válido ou de



29



30



31

uma oferta de emprego vinculativa que especifique o local e o tipo de trabalho, a duração do emprego, a remuneração e o número de horas de trabalho semanais ou mensais, a duração das férias pagas e, se for caso disso, outras condições de trabalho.

Os trabalhadores sazonais que se mudem para o seu país de origem terão direito a receber pensões legais baseadas nesse emprego sazonal.

Os Estados-Membros poderão fixar aos trabalhadores sazonais um período máximo de permanência com uma duração entre cinco a nove meses por ano. Durante o período máximo estabelecido, poderá ser autorizada a prorrogação de permanência para trabalho sazonal com o mesmo ou com outro empregador.

CH CONSULTING LANÇA ÁREA DE EVENTOS (31)

A CH Business Consulting, consultora de gestão oriunda de Coimbra, acaba de lançar a CH Events, que, segundo a empresa, é “um serviço especializado na produção de eventos corporativos que visam o reforço da coesão interna das organizações e o alinhamento dos seus colaboradores”.

A missão da CH Events “é apoiar a produção de eventos empresariais com uma forte componente emotiva, designadamente encontros institucionais; convenções, congressos e seminários; *kick-offs* e reuniões corporativas; atividades *outdoor* e de *team-building*; ações de incentivo, lançamentos de produto e inaugurações; assim como ações de responsabilidade social”.

Para Rui Fiolhais, *manager* da CH Consulting, esta oferta vem “alargar o portefólio de serviços prestados pelo grupo CH, reforçando a sua reconhecida capacidade de oferecer soluções integradas. Somos conhecidos como a empresa mais feliz de Portugal, pelo que apoiar a realização de eventos felizes é uma consequência natural do nosso trabalho”. A consultora ‘coleccionou’ já quase 50 prémios, alguns internacionais, na área da gestão.

Os eventos são produzidos numa lógica de solução integrada, disponibilizando todos os meios necessários à sua gestão e acompanhamento. “Desde a concepção criativa e *design*, passando pela seleção e gestão de espaços, serviços de *transfers*, meios audiovisuais, decoração e catering, a CH Events assegura todas as etapas organizativas, produzindo “eventos emotivos que perduram na memória”.

Fundamentalmente, a nova área de negócio tenta recriar uma prática interna com vários anos de afinação – motivo pelo qual tem merecido repetidamente destaque no que se refere às melhores empresas do País para trabalhar.

por: João Pinheiro da Costa

EXPO RH NO ESTORIL

A Expo RH, evento de Recursos Humanos promovido pelo *International Faculty for Executives (IFE)*, regressa em março, sob o tema "O poder do *engagement* – Liderança, Criatividade, Talento, Inovação." Nos dias 12 e 13 de março, no Centro de Congressos do Estoril, estarão em debate os seguintes temas: – Liderar para competir – Criatividade na adaptação à mudança – *Engagement*: Inovar na motivação e compromisso – Desenvolver e reconhecer os Seus... Talentos." www.exporh.ife.pt

GRUPO IFE ORGANIZA LOGITRANS

O Salão Logitrans 2014 – Salão Profissional de Logística, Transportes, Equipamentos e Armazém, organizado pelo Grupo IFE em parceria com a revista *Logística & Transportes*. Hoje, que decorrerá nos dias 7 a 8 de maio de 2014, no Centro de Congressos do Estoril. O tema desta edição é a *performance* da cadeia de abastecimento como o motor de crescimento. Sendo um salão realizado num ambiente profissional, o Logitrans é um espaço dinâmico com área de exposição que visa potenciar o *benchmarking* através de partilha de experiências entre os profissionais do setor. <http://www.logitrans.ife.pt>

HAPPY CONFERENCE 2014

A quinta edição da *Happy Conference* tem lugar no próximo dia 20 de março no Teatro Tivoli, em Lisboa. Lee Cockerell, ex-Vice-Presidente de Operações do Walt Disney World Resort e autor de *Magia – Estratégias de Liderança na Disney*, é o orador convidado. A *Happy Conference* é uma conferência onde Lee Cockerell conduz uma sessão sobre como líderes e equipas podem criar uma organização "mágica" através da ativação de uma liderança "extraordinária". www.happyconference.org/2014/

XX CONGRESSO MUNDIAL DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

O XX Congresso Mundial de Segurança e Saúde no Trabalho: Fórum Global para a Prevenção, promovido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Associação Internacional de Segurança Social (AISS) e pela *German Social Accident Insurance*, com o mote: "Partilhando uma Visão Para a Prevenção", irá realizar-se em Frankfurt, de 24 a 27 de agosto de 2014. www.safety2014germany.com

EXPOFRANCHISE 2014

A edição de 2014 da Expofranchise decorrerá nos dias 30 e 31 de maio, no Centro de Congressos do Estoril. Para quem procura novas oportunidades de negócio em *franchising* em Portugal, este evento é o ponto de encontro obrigatório. Este ano, a maior plataforma de negócios de *franchising* nacional tem como tema "Um Mundo de Conceitos, Um Negócio só seu!" www.expofranchise.pt

IX CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE PSICOLOGIA

A Ordem dos Psicólogos Portugueses organiza o IX Congresso Ibero-Americano de Psicologia, de 10 a 13 de setembro, em Lisboa. Sob o auspício da *Federación Iberoamericana de Asociaciones de Psicología* e celebrado em conjunto com o 2º Congresso Nacional da Ordem dos Psicólogos Portugueses. O encontro pretende oferecer à comunidade investigadora e profissional um ambiente propício à reflexão e contacto com profissionais de todo o espaço ibero-americano. www.fiapopp2014congresso.pt



LE CHÈQUE DÉJEUNER PORTUGAL

Av. da República, 45 - 7º
1050-187 Lisboa


Tel: 217 817 110

E-mail: contacto@chequedejeuner.pt



Heróis para sempre!

Texto: Tomaz Morais, Ex-selecionador de rãguebi

A Atitude Positiva e a Motivação levou-os a seguir caminhos de sucesso. Tudo começou numa paixão que cresceu e criou espírito de missão, uma enorme vontade de competir e melhorar continuamente. Eusébio e Ronaldo atingiram desempenhos de enorme relevo e prestígio internacional, em épocas distintas, começando a sua prática desportiva de forma amadora. Só que ao contrário de tantos outros souberam complementá-la com um bom planeamento, foram treinados por conhecedores e construíram resultados consistentes próprios de profissionais vencedores. Eles sabem bem os sacrifícios diários que fizeram por aquilo que realmente gostavam, do peso que o rigor e a disciplina tiveram para sustentar a sua genialidade. O seu comportamento desportivo não é só talento mas também motivação, trabalho e dedicação efetivos, com a colocação permanente de objetivos e o aproveitamento de todas as oportunidades. Por isso são heróis para sempre! 

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**
Cultura de Prevenção.

 com a qualidade de JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

CONTACTOS: 21 882 36 00 • geral@sagies.pt • www.sagies.pt



Medicina e Gestão

- Nada parece tão diferente, tão oposto!
De um lado uma ciência e do outro,
uma não ciência; uma profissão e uma
não profissão; a autoridade moral de um
conhecimento e o poder.

Quando dois conceitos e duas áreas do saber são assim tão diferentes, a competição entre elas é sempre a pior opção e as melhores soluções passam sempre pela complementaridade, pela cooperação e nunca pelo conflito. Podemos e devemos discutir quem nesta relação deve liderar, mas isso ficará para as nossas conclusões finais e depois de avaliarmos bem o valor de cada uma delas.

Começo por uma experiência concreta que ocorreu na minha vida profissional e que foi uma grande lição.

Fui chamado um dia por uma administração hospitalar para resolver um conflito que afinal era apenas uma dificuldade de comunicação entre essa administração e o seu corpo clínico. A ideia inicial era sensibilizar os médicos para a linguagem e as práticas da organização e gestão para que pudessem entender-se.

Depois de algumas dificuldades iniciais, acabei por concluir que o problema não estava em fazer perceber a linguagem da gestão aos médicos, mas que teria que partir da linguagem da medicina para a gestão, isto é, o caminho tinha que ser feito exatamente ao contrário. Nada que na gestão a gente não perceba, uma vez que proclamamos sempre que para se gerir tem que se conhecer bem o negócio. Sabemos, mas praticamos pouco, acabamos sempre numa espécie de contabilidade sem sentido cujo único objetivo é reduzir custos de forma cega. Não se esqueçam a aberração que é na linguagem da gestão, a consideração da inteligência e do conhecimento das pessoas como um custo.

Eu não podia ignorar que as ciências médicas, as ciências da vida em geral, têm conseguido cada vez mais qualidade e esperança de vida para o Homem e que as ciências da gestão produzem um efeito contrário, ou seja, menos qualidade de vida e uma vida cada vez mais curta para as empresas.

Então a minha opção estava tomada, iria partir da medicina para a gestão e não o contrário... ouvi o que os médicos me tinham a dizer sobre o funcionamento da organização mais complexa e mais perfeita que se conhece... o Corpo Humano... e partimos daí para a organização e gestão do hospital...

por: **Jorge Marques**

O médico gestor e o gestor não médico

As grandes opções em termos de saúde e as políticas que as servem devem ser enquadradas numa visão estratégica para o País, centradas no cidadão e igualmente no interesse do Estado.

A identificação, adopção e execução das políticas de saúde deve ter uma ampla participação da Sociedade Civil.

A proximidade dos profissionais de saúde com os doentes e com as comunidades, aliada ao conhecimento das estruturas, por vezes complexas, onde desenvolvem a sua actividade confere-lhes particular valor enquanto atores na definição e implementação de políticas de saúde.

Nos últimos anos, Portugal tem tido uma atitude conservadora e centrada nos custos do setor curativo da saúde. As opções têm sido reativas a políticas orçamentais restritivas e de curto prazo.

A necessidade de consolidação orçamental tem tido implicações negativas na extensão e qualidade dos serviços públicos, particularmente nos que são pilares do desenvolvimento social como é o caso da saúde. A persistência desta visão terá consequências gravosas. A ausência de saúde é muito mais cara para o País do que o investimento na medicina preventiva e mesmo na curativa.

A saúde tem que ser pensada enquanto

Investimento essencial para a sustentabilidade do País.

A crise atual está a levar a um aumento de casos de depressão, suicídio, comportamentos agressivos e comportamentos de risco. A fome, a subnutrição, a toxicod dependência, o alcoolismo são, entre outros, fortes condicionantes de patologias graves e atrasos no desenvolvimento.

As implicações dos custos ocultos para a saúde e para a economia desta nova realidade têm que ser contabilizados. O seu alienamento só ampliará as consequências. Um desafio que se coloca às políticas de saúde é o de como compatibilizar um dos objectivos fundamentais, o da equidade, com a apetência do setor privado para se substituir ao Estado na prestação de serviços.

O Estado tem que assegurar a sustentabilidade de um Serviço de Prestação de Cuidados de Saúde que não seja fragilizado ou dependente de empresas privadas cujo objectivo, lícito, é o lucro. Por isso a prestação de Cuidados de Saúde não pode ser tratada pelo Estado na perspectiva de negócio. No entanto, na resposta global para

a saúde os Parceiros Privados e o Terceiro Setor são fundamentais.

As características e a dimensão do setor da saúde, que ultrapassa os 10% do PIB, com taxas de crescimento elevadas, fazem com que este seja um setor preferencial para o investimento privado.

Os parceiros privados cuja competitividade passa pela capacidade de inovar ao nível dos modelos de gestão e pela qualidade dos serviços, introduzem práticas que se forem adotadas progressivamente pelo SNS (Sistema Nacional de Saúde) terão impacto significativo na redução de custos do setor, reduzindo desde logo o desperdício.

O crescimento do setor privado veio, entre outros, mostrar a importância da adoção de modelos de gestão baseados em engenharia de processos, como instrumentos de racionalização de recursos, de promoção de qualidade, de responsabilização técnica dos diferentes atores desta "cadeia de produção", cujo produto final é um ato médico.

Importa lembrar que estas empresas têm fins lucrativos sendo o Estado o seu principal financiador. Por isso é responsabilidade



do Estado auditar se a qualidade dos serviços prestada está de acordo com as convenções ou parcerias assinadas.

Em Portugal, tal como acontece em outros Países da UE, deve caminhar-se para a integração sinérgica entre equipamentos de saúde, de acolhimento e de promoção da melhoria de hábitos de vida. Esta integração poderá ser facilitada através do Terceiro Setor, particularmente pela proximidade que este tem com as Comunidades Regionais e Locais.

Uma nova abordagem ao setor da medicina preventiva, parente pobre das políticas de saúde, com o desenvolvimento de ações de baixo custo, envolvendo um conjunto de agentes, profissionais de saúde, professores, assistentes sociais, autarquias, freguesias trará impacto a curto, médio e longo prazo na redução da procura e custos da Medicina Curativa.

Uma Medicina Preventiva estruturada e eficaz apresenta um impacto positivo na redução da morbilidade e mortalidade precoce.

A Medicina Preventiva é um instrumento de consciencialização e co-responsabilização do indivíduo e da comunidade no consumo dos bens de saúde. A análise de modelos implementados sobretudo nos Países nórdicos assim o prova.

Pensar Saúde no século XXI é igualmente pensar Economia, uma vez que estamos perante um dos setores de *negócio* com maior potencial de crescimento.

Por exemplo o Turismo Médico ou procura de cuidados de saúde especializados em países terceiros, que começa a emergir em 2006 mas com rápida evolução positiva, representa para Portugal enorme potencial como por exemplo o criar áreas de especialidade vocacionadas para doentes oriundos de Países Lusófonos; o Termalismo tratado como um todo e integrado na marca Portugal; as condições climáticas da Costa do Estoril e a adaptação de Hospitais como o de Santana enquanto referência para doentes reumatológicos do norte da Europa.

Uma outra área de crescimento é a que resulta da associação do Turismo Sénior à procura de Cuidados de Saúde. O mundo ocidental tem um número crescente de cidadãos seniores cuja expectativa de vida com qualidade sofreu um incremento considerável nos dois últimos quartéis do século XX. Este segmento da população, apesar do ambiente de recessão, mantém, sobretudo nos países do Norte da Europa, considerável poder de compra.

Portugal tem condições naturais para criar um *cluster* de interesse neste segmento.

Na perspectiva, de um mercado lusófono, a saúde pode ser englobada num “pacote de medidas” que geram não apenas dividendos mas igualmente reforçam a Cooperação.

É neste contexto complexo mas de enormes potencialidades que nos poderemos questionar se o papel dos médicos se limita à vertente prestação de cuidados de saúde

Pensar Saúde no século XXI é igualmente pensar Economia, uma vez que estamos perante um dos Setores de Negócio com maior potencial de crescimento

ou se poderão acrescentar valor enquanto gestores quer para o sucesso das reformas necessárias na saúde quer para a implementação de áreas de negócio ligadas ao setor.

A questão se os médicos podem ser gestores tem sido recorrente. Particularmente em Portugal existe um preconceito quanto às potencialidades dos médicos enquanto gestores.

O debate relativo ao valor acrescentado dos médicos enquanto gestores é um debate de grande atualidade quer na Europa quer nos EUA. Se há uma década atrás esta questão não se colocava face ao quase monopólio de gestores de formação enquanto quadros executivos em Empresas e Unidades de Saúde, estudos recentes aplicados a diferentes setores de negócio têm vindo a demonstrar que a experiência profissional e o conhecimento do setor estão na base do sucesso de grandes empresas americanas.

Esta perceção levou a que nos EUA alguns estudos (Horton 2008, Falcone and Satiani 2008, Darzi 2009, Candace and Giordana 2009, Dwyer 2010), se debruçassem sobre a questão e os resultados sugerem que a gestão de unidades de saúde, nomeadamente hospitais, por médicos pode aportar não só uma melhoria na qualidade dos serviços prestados aos doentes mas também melhores resultados no desempenho da própria instituição.

Igualmente Amanda Goodall em 2011 realizou uma análise que aponta para que os hospitais americanos posicionados nos melhores lugares nas classificações do “US News” e no Relatório Mundial sobre os “Melhores Hospitais” são chefiados numa proporção muito significativa por médicos. Algumas das mais prestigiadas clínicas americanas estão a adotar a política de promoverem a aquisição de competências de gestão por parte dos seus quadros médicos.

Este é um campo para reflexão e debate para todos os intervenientes no sector da saúde em Portugal.



por **Maria Perpétua Rocha**

O papel dos Médicos na transformação do Sistema de Saúde

A complexidade do sistema de saúde torna particularmente difíceis e exigentes os indispensáveis processos de reforma. Com efeito, a vulnerabilidade social e política do setor, a multiplicidade de impactos e as inevitáveis consequências sobre as expectativas dos cidadãos e dos profissionais tomam os processos de reforma morosos e, muitas vezes, pouco eficazes.

No setor da saúde coexistem múltiplos atores profissionais, com elevada diferenciação técnica e profissional, contribuindo para que este setor seja reconhecido como uma das áreas de atividade onde a relação entre o conhecimento e inovação se faz sentir com maior acuidade. A transformação do sistema de saúde requer, por isso, tempo e ponderação devendo resultar de um processo integrador de vontades, de mobilização profissional e cívica privilegiando a clareza estratégica e o rigor nos objetivos fixados.

Neste contexto, é fundamental ter em conta o papel dos médicos, enquanto agentes profissionais com elevadas responsabilidades no desempenho global do sistema e das organizações de saúde, tanto no plano estritamente assistencial como nos aspetos da qualidade e da segurança clínica e, conseqüentemente, no equilíbrio e na sustentabilidade ética, humana e económica do sistema de saúde.

No processo global, de governação do sistema e das organizações de saúde, é fundamental ter em conta a transformação contínua do conhecimento e as respetivas implicações no desenvolvimento de um capital humano de grande potencial e qualidade e com uma forte apetência para o envolvimento nos processos de inovação e de gestão da mudança.

Os médicos têm uma particular responsabilidade no envolvimento e na integração das equipas podendo contribuir, de forma decisiva, para a coesão interna das organizações ao nível da valorização e do desenvolvimento profissional mas também na qualidade do desempenho global das organizações. A liderança, em organizações de saúde, enquanto dimensão essencial da fiabilidade de uma organização não pode deixar de ter em conta o envolvimento dos diferentes membros que integram a equipa de saúde implicando



O desafio maior que se coloca, atualmente, na gestão das organizações de saúde passa pela capacidade de integração de competências capaz de favorecer uma flexibilidade cooperativa entre o capital intelectual, as competências e os saberes, o modelo organizacional e de gestão

uma forte responsabilização pelos serviços prestados. O papel dos médicos, nas estruturas do sistema de saúde e, em particular na liderança das organizações, é muito importante independentemente da tipologia concreta das funções exercidas.

Nas organizações de saúde modernas é

imperativa a conciliação entre eficiência, qualidade e efetividade na gestão e utilização dos recursos. Cada vez mais é sentida a necessidade de multidisciplinaridade das equipas dirigentes e da sua capacidade de fazer convergir as diferentes competências e disciplinas do conhecimento tendo em vista a melhor satisfação da missão da organização e do cumprimento dos seus objetivos. Neste tipo de organizações complexas é muito importante a definição de uma visão mobilizadora para o desenvolvimento capaz de conduzir os elementos da organização a empenharem-se nos processos de mudança.

O contributo dos médicos, no âmbito desta multidisciplinaridade, reside na capacidade destes profissionais poderem influenciar diretamente, pela sua ação, a gestão dos recursos clínicos, tecnológicos e financeiros favorecendo uma maior focalização no interesse do doente, na minimização dos custos da



Nas organizações de saúde modernas é imperativa a conciliação entre eficiência, qualidade e efetividade na gestão e utilização dos recursos

“não qualidade” e no cumprimento das determinantes éticas e deontológicas da profissão médica.

No contexto dos sistemas de saúde, em transição, afigura-se importante a incorporação na formação médica, pré e pós-graduada, de instrumentos de gestão clínica, operacional e financeira na medida em que grande parte das escolhas críticas, realizadas nas organizações de saúde, depende exclusivamente da decisão médica.

O médico deve ser ator e agente participativo no processo de definição estratégica das instituições assumindo, igualmente, um papel relevante na corresponsabilização pelas decisões e pelas escolhas que, embora devam

ter como primeiro suporte a evidência técnica e científica, não podem deixar de ter também em conta uma ponderação de custo-efetividade em contexto ético.

O indispensável contributo dos médicos na liderança e gestão das organizações de saúde cria condições para a dinamização de uma cultura institucional de governação clínica que tenha em conta o interesse primordial dos doentes, a incorporação da inovação científica e a utilização racional das diferentes tecnologias favorecendo, desse modo, uma maior consolidação da sustentabilidade das organizações.

Neste sentido, o desafio maior que se coloca, atualmente, na gestão das organizações de saúde passa, pela capacidade de integração de competências capaz de favorecer uma flexibilidade cooperativa entre o capital intelectual, as competências e os saberes, o modelo organizacional e de gestão e a orientação para os melhores resultados.

Um novo modelo de gestão direcionado para a eficiência, qualidade e efe-

tividade dos cuidados de saúde terá de ser, forçosamente, assente numa matriz de conhecimento e inovação na qual prevaleça a ética dos valores e o alinhamento multiprofissional perante os objetivos.

O setor da saúde tem características particulares que o afastam dum lógica estrita de mercado. É por essa razão que, entre muitas outras, as profissões de saúde estão subordinadas a princípios e valores e a condutas deontológicas particulares no sentido de garantir e salvaguardar os direitos dos cidadãos enquanto utilizadores do sistema de saúde.

Num sistema de saúde moderno, eficaz e seguro os médicos têm uma responsabilidade central não apenas no domínio importante da prática profissional mas, sobretudo, na contribuição e consolidação de uma cultura de responsabilidade e de confiança. _____P

por: **Adalberto Campos Fernandes,**
ENSP UNL

Um novo começo

Dois médicos falaram de gestão, eu falaria do impacto da medicina na gestão.

A evolução da medicina, nomeadamente a da longevidade e a integração e inovação de ciências como a biotecnologia, a nanotecnologia, a neurociência e as TI, ditarão que o sector da saúde seja o maior mercado global. A indústria farmacêutica e o turismo de saúde completarão este quadro.

As pessoas e nalguns casos os Estados vão pagar para que o Homem seja mais saudável, viva mais tempo, seja mais activo, produtivo, feliz e motivado. Biotecnologia, células estaminais, fármacos genómicos, aumentarão a inteligência humana. A ciência cognitiva do cérebro protegerá a mente do envelhecimento, renovará as memórias, trará mais agilidade física e melhores desempenhos.

A medicina acabará com a discussão entre o cuidar da saúde ou o tratar da doença, demonstrando que cuidar da saúde é bem mais barato e eficaz para a sociedade. A sua missão será prever, recuperar, regenerar, prolongar e dar qualidade à vida.

A evolução da medicina e ciências da vida farão pelas pessoas no mundo do trabalho e nas organizações, aquilo que a gestão não conseguiu.

A gestão nunca percebeu que o foco do seu investimento tinha que ser feito nas pessoas.

A gestão são pessoas e transferência de conhecimento e de inteligência dessas pessoas para as organizações. A gestão menorizou-se ao fixar o seu território e o seu poder nos custos e até isso chamou às pessoas.

Talvez por má influência, a política e a governação adoptaram a mesma linguagem.

Não há dúvida de que a missão futura da gestão é uma mudança inovadora do desempenho humano, mas isso só o vai conseguir no mesmo caminho que as ciências da vida estão a seguir. A gestão tem que aproximar o seu modelo dessas ciências, porque é de vida que também temos que falar nas organizações. _____P

É por isso fácil de perceber quem vai liderar esta relação no futuro...

por: **Jorge Marques**





Mais

Soluções para os seus trabalhadores

Mais poder de compra com eficiência fiscal

Mais produtividade com aumento do bem-estar social



A hand in a dark suit sleeve is placing a white puzzle piece into a larger white puzzle shape on a grey concrete floor. The puzzle piece contains the word 'Consultoria' in a large, black, sans-serif font. The word is partially obscured by the puzzle piece being placed.

Consultoria

A chave para o sucesso organizacional?

As pessoas são consideradas uma das vantagens competitivas mais importante nas organizações. É fundamental geri-las com grande rigor uma vez que o impacto positivo de uma gestão adequada é determinante nos resultados económico-financeiros, no clima organizacional, na evolução dos trabalhadores como indivíduos com desejos de ascensão pessoal e profissional. A consultoria traz inúmeros contributos nesse sentido, por isso, neste *dossier* especial procuramos, saber como Nuno Nogueira, *Senior Manager* da *PWC's Academy* analisa essa ferramenta do mundo da gestão; conhecer qual a ligação entre o mundo da investigação e o das práticas de RH com a ajuda de uma investigadora do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) Ana Margarida Passos, e o contributo para uma definição do que pode fazer a consultoria dado por Luís Frutuoso Martinez, Professor na *Nova School of Business and Economics*.



Vioria

B.H.

A digital, mobile and social connected screen-based society. Not tomorrow. Today!

No extraordinário contexto de mudança em que vivemos, um dos nossos principais desafios será perceber as tendências fundamentais que darão vida à *footprint* das nossas decisões de consumo e de investimento. Do ponto de vista de negócio, identificar, compreender, prever e agir sobre essas tendências poderá ser a diferença entre sobreviver ou não e, sobrevivendo, obter maior ou menor retorno dos investimentos realizados.



© violetkaipa - Fotolia.com

Tem-se tornado particularmente evidente que identificar ou prever essas tendências pode até não ser o essencial. O mais importante será como podemos obter vantagens competitivas – no plano profissional individual ou no plano corporativo – pelo desenvolvimento de comportamentos e atitudes, de produtos e serviços que correspondam às necessidades e exigências do mercado e às suas expectativas, perante o desenvolvimento de tais tendências.

Não surpreenderá, portanto, que valha mais de 25 mil milhões de euros, uma indústria global dedicada à consultoria de rh, nas suas múltiplas dimensões de atuação. Da definição e suporte de uma política ativa de remunerações e benefícios, passando pelos desafios da gestão da mudança, pelo apoio em processos de aquisição e venda de empresas e/ou processos de significativa transformação estrutural, a práticas de recrutamento e seleção de talento, aferição do seu potencial e desenvolvimento do mesmo, com políticas ativas e estratégicas de formação, e aplicação e implementação de ferramentas tecnológicas de suporte e análise, enfim... uma multiplicidade de dimensões de atuação – quer, no plano *stricto sensu* dos profissionais, quer no leque mais abrangente das organizações – e da qual ser percebe, naturalmente, dos desafios aplicáveis e da excelência de profissionais e competências que exige. Entre as principais tendências que já se fazem sentir na epiderme profissional não poderemos ignorar o caminho acelerado que temos percorrido para uma *digital, mobile and social connected screen-based society*, na qual se massificará uma *screen culture* aplicável a todos os nossos ambientes de decisão e atuação.

Esta significativa influência da tecnologia – ou melhor dizendo, do modo como a utilizamos e utilizaremos – no nosso dia-a-dia, transformará, sem retorno, todo o modo de vida a que nos costumámos e que conhecemos. Não surpreende, por isso, que possa constituir um debate quase anacrónico, o modo analógico como perspetivamos, por exemplo, uma estratégia de desenvolvimento de talento no multidimensional plano em que vivemos com os recursos

de *business and behaviour intelligence* que dispomos.

Esperando experiências imediatas, todavia relevantes e de qualidade, e *always on and available*, empresas e profissionais, *business to business* ou *business to consumer* ou *consumer to consumer*, estarão mais exigentes – igualmente mais capazes de escolher e selecionar – e, por conseguinte, mais esforçados em melhorar as suas posições competitivas. Fá-lo-ão pelo desenvolvimento contínuo das suas próprias competências – do seu capital humano – obtendo ganhos exponenciais de eficiência e *insights* significativos do futuro, já hoje.

Pelo contrário.

É o que pretendemos ou temos procurado.

No plano do desenvolvimento e formação profissional, têm sido particularmente significativas e de rutura, as mudanças profundas e transformacionais da nossa atitude e do nosso comportamento que têm decorrido da introdução da tecnologia e, das tendências demográficas e civilizacionais que temos vivido. Uma questão estratégica e central que, refletindo os desafios inerentes, não deixa de suscitar também oportunidades que daí decorrem, para os profissionais mais ágeis e determinados na sua aprendizagem. Desde a incorporação do telemóvel, à disponibilização de cursos *online*, salas de formação virtuais e outras tecnologias, a *nano society* em que estamos instalados, definitivamente, abarcará todos os domínios da nossa vida.

Atualmente, podemos dispor da tecnologia para aprender mais e melhor. Podemos desenhar soluções mais próximas das necessidades efetivas das empresas e dos seus profissionais, para dar resposta aos novos desafios. Podemos dispor de soluções que estão para além da via tradicional de aprendizagem e que refletem o modo como interagimos e nos relacionamos nos dias de hoje. Reconhecemos todos que a definição e aplicação de uma estratégia integrada, no plano mais vasto da organização, e transversal a todas as células desse organismo, é uma necessidade crescente. Com ou sem recurso a especialistas externos – a consultores – um imperativo nas



Nuno Nogueira.
PwC's Academy Senior Manager*

empresas e, num plano individual, para os seus profissionais.

Este organismo multicelular, aplicável ao nosso próprio modo de atuar individualizado, acarreta exigências profundas – à escala global? sim, mas também, na nossa *network* local própria – de preparação para uma aprendizagem contínua e informal, muito para além dos mecanismos analógicos em que ainda, por vezes, refletimos.

A agilidade, inovação e *empowerment* que possamos proporcionar aos colaboradores e, estes próprios, do que possam construir no seu percurso de desenvolvimento estará intimamente associado ao seu espírito colaborativo, refletindo-se diretamente nos resultados do seu negócio.

As experiências de vida que se aproximam, rapidamente, a passos largos, são *blended*. Não *blended* ou *mix*, no sentido tradicionalista do termo, mas *blended experiences – blended lives*. E, será nossa escolha, fazer parte das *blended lives and choices* dos nossos clientes, equipas e *peers*, e colaborar, estrategicamente, no seu desenvolvimento ou, ficarmos à margem não do futuro, mas já hoje, do presente. —▣

* com Catarina João Morgado, PwC's Academy Manager e Andreia Gonçalves Nascimento e Cristiana Romero Silva, técnicas de formação.



E se a GRH levasse a sério a investigação?

A ligação entre a investigação e as práticas de Recursos Humanos nem sempre tem sido conseguida. Se para muitos gestores de recursos humanos a investigação levada a cabo nas Universidades e Centros de Investigação está longe do dia-a-dia das organizações, também é verdade que para muitos investigadores, os gestores não acompanham as últimas descobertas científicas que certamente teriam implicações importantes nas suas atividades diárias.

Num contexto especialmente difícil para as organizações como o atual, com elevados constrangimentos económicos, a optimização de recursos e a adoção de práticas de gestão de recursos humanos cuja eficácia tenha sido cientificamente comprovada faria, certamente, todo o sentido. Mas como promover o diálogo entre a investigação e os gestores de recursos humanos? Esta tem sido uma pergunta recorrente que continua a merecer uma análise cuidada, não só pela importância de identificar estratégias que potenciam uma aproximação entre as partes, mas também pelas consequências deste afastamento.



Ana Margarida Passos, Investigadora no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), (ao centro)

Mitos sobre o trabalho em equipa

Na última década, um grupo de investigadores do *Organizational Behavior & Human Resources Research Group da Business Research Unit* do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) tem levado a cabo um conjunto de investigações sobre a eficácia do trabalho em equipa. Enquanto a investigação sobre equipas de trabalho tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, as práticas organizacionais continuam a focar-se essencialmente no nível individual. Neste artigo procuramos abordar alguns mitos sobre o trabalho em equipa que prevalecem em muitos modelos de gestão de recursos humanos atuais, sintetizando alguns resultados das investigações que temos vindo a realizar.

Mito 1: “A diversidade é indispensável a qualquer equipa” (Verdadeiro ou Falso?). Falso. Muitos gestores baseiam-se na hipótese do valor da diversidade, considerando que equipas mais heterogêneas produzem de-


cisões de melhor qualidade e são mais criativas. Contudo, a investigação mostra que (a) a diversidade baseada em características observáveis (como o sexo, a idade, ou nacionalidade) não contribui para o desempenho das equipas; e (b) mais importante que a diversidade objectiva é a diversidade percebida pelos membros. Assim, em equipas muito diversas é importante tornar saliente os aspectos unificadores que promovam a sua coesão enquanto grupo.

Mito 2: “Numa equipa é fundamental que cada um tenha uma visão própria sobre as tarefas” (Verdadeiro ou Falso?). Falso. A investigação tem demonstrado que as cognições partilhadas são fundamentais para aumentar a eficácia do trabalho em equipa. Quando os membros da equipa partilham um entendimento organizado sobre os aspetos-chave do funcionamento da equipa e da execução da tarefa, ou seja, quando desenvolvem um modelo mental coletivo, conseguem antecipar com maior facilidade

as necessidades e ações dos restantes membros, e adaptar os seus comportamentos às exigências da tarefa.

Mito 3: “Numa equipa, do conflito nasce a luz” (Verdadeiro ou Falso?). Falso. Tal como os conflitos de natureza afetiva, os conflitos de tarefa, ou seja, as divergências entre os membros que têm por base ideias, opiniões e pontos de vista são prejudiciais para o desempenho da equipa. Sendo que o conflito é um processo inevitável no decorrer da realização do trabalho, é fundamental garantir que o conflito de tarefa não seja utilizado como uma estratégia socialmente aceite para manifestar um conflito de origem emocional. **□**

Nota: Este artigo teve por base os trabalhos de investigação desenvolvidos por Ana Margarida Passos, António Caetano, Ana Margarida Graça, Catarina Santos, Patrícia Costa e Pedro Marques Quinteiro do Business Research Unit do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).




Consultores RH: parceiros estratégicos na criação de valor

O mundo empresarial enfrenta atualmente uma conjuntura de grande exigência e imprevisibilidade. Neste contexto adverso, o capital humano deve fazer a diferença, porque o sucesso organizacional resulta, em grande medida, de uma gestão eficiente das competências dos colaboradores, bem como da capacidade de os mobilizar para a mudança.

Os consultores RH são, inquestionavelmente, parceiros estratégicos do mundo organizacional, dado que visam maximizar o potencial humano e a subsequente criação de valor. No entanto, para que o processo resulte, é fundamental o compromisso (e a confiança) entre as partes envolvidas.

Muito resumidamente, o procedimento inicia-se com a elaboração de um diagnóstico organizacional, que pode passar pela identificação de problemas subjacentes, de seguida são propostas medidas de intervenção e, posteriormente, mede-se o impacto dessas medidas. Nestas etapas, os profissionais envolvidos empregam instrumentos técnicos, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, associados à implementação de processos e

práticas RH (por exemplo, *Balanced Scorecard*, *Six Sigma*, entre outros). A Consultoria em RH abrange inúmeras áreas de atuação no âmbito dos Recursos Humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, que consiste em atrair e escolher os candidatos que melhor se adequam às funções em causa; Análise de funções e avaliação de perfis, que passa por uma efetiva adequação dos colaboradores às respectivas funções; Desenvolvimento de competências (de índole técnica e/ou interpessoal), passando pela formação, e tendo em vista o aprofundamento dos *skills* necessários à eficiente execução do trabalho; Gestão de desempenho e compensações, que abrange a elaboração e boa utilização de instrumentos de gestão estratégica que visam maximizar a *performance* dos colaboradores; Gestão do talento,

onde se incluem programas de *coaching* e *mentoring*, que visam a identificação, desenvolvimento e retenção de capital humano. 



Luís Fructuoso Martinez,
Professor na Nova School of Business
and Economics



Mendo Henriques



José Barrientos-Rastrojo



António de Castro Caeiro



Maria Luísa Ribeiro Ferreira



Manuel Curado

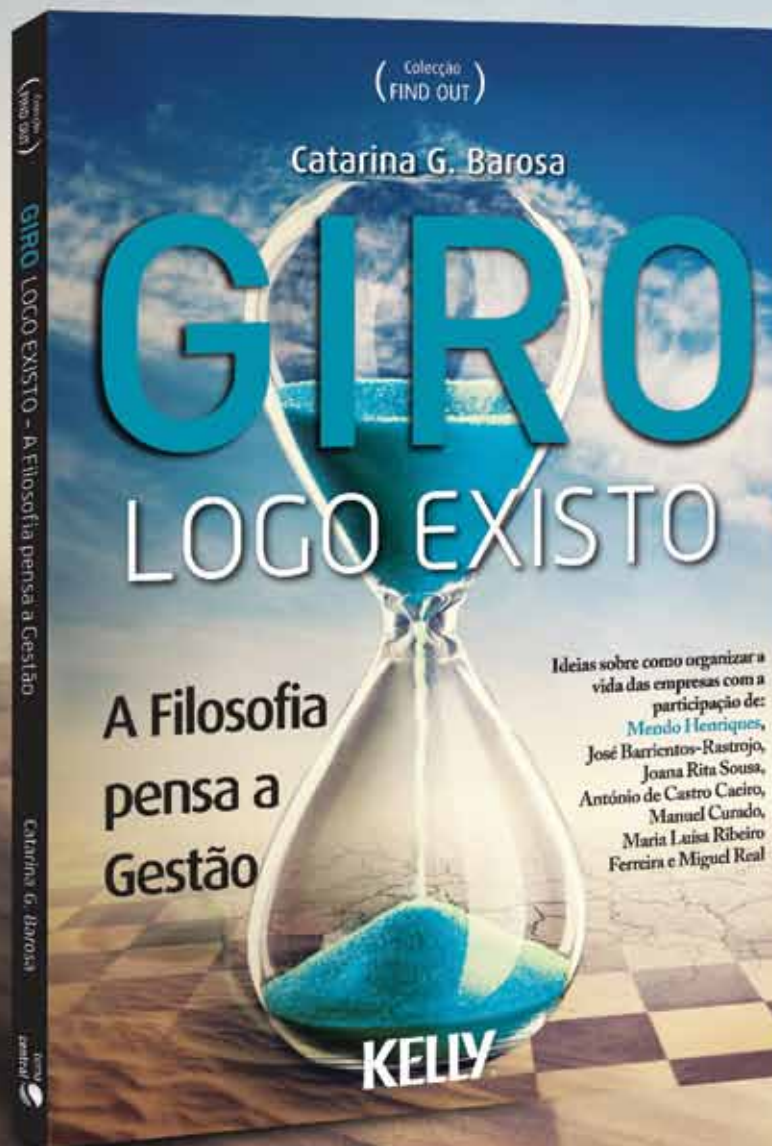


Miguel Real



Joana Rita Sousa

"Desde que Adam Smith trocou a cátedra de Filosofia Moral na universidade de Glasgow, para se tornar no autor de A Riqueza das Nações, em 1776, que a Economia ficou em dívida para com a Filosofia," **Mendo Henriques**, *in prefácio*



Ideias sobre como organizar a vida das empresas com a participação de:
Mendo Henriques,
José Barrientos-Rastrojo,
Joana Rita Sousa,
António de Castro Caeiro,
Manuel Curado,
Maria Luísa Ribeiro Ferreira e Miguel Real

À venda nas lojas Fnac em todo o país.



www.fnac.pt

7 Diretores-gerais perguntam & 7 Consultores respondem

A revista *Pessoal* juntou Gestores e Consultoras, os primeiros apresentaram os seus problemas e os segundos tentaram ajudar a encontrar soluções. Leia aqui o resultado destes encontros imediatos que só não são de terceiro grau porque não foi Steven Spielberg a promovê-los nem se procurava explicar fenómenos extraterrestres; Pelo contrário, as explicações conseguem encontrar-se dentro das próprias organizações.

Líder sustentável?

Qual o perfil do líder sustentável?

Gosto desse conceito e parece-me bastante atual para todos os líderes que ambicionam dar resposta aos desafios da sua geração. Vivemos na geração da sustentabilidade e a liderança sustentável visa a gestão de negócio com os meios essenciais, sem excessos, o que na área em que trabalho é necessariamente orientada para a combinação entre as tecnologias e os processos certos associados ao talento individual e de equipa, interligando uma visão clara e transparente que crie valor de forma transversal para toda a organização e os seus *stakeholders*. Um líder sustentável tem a missão de envolver as Pessoas certas num objetivo comum, partilhado e com sentido para todos, assumindo uma liderança positiva que visa potenciar o melhor de cada Pessoa incentivando, através do seu próprio exemplo,

a correr pelas mesmas ambições para que no final os resultados obtidos sejam partilhados também por todos na proporção da sua contribuição.

Qual a diferença entre Gestão e Liderança? Como encaram esta questão?

Aprendi que a Gestão é a visão estratégica para o negócio, sobre os objetivos e o caminho a percorrer para alcançar as metas definidas. A liderança está orientada para a gestão positiva do Talento, na capacidade de encontrar sentido, de envolver o coletivo numa mesma história e de contribuir no final para a motivação e felicidade das Pessoas, através da geração de novas ideias e da inovação dinâmica. É uma disciplina que requer a partilha da visão a longo prazo, a existência de plataformas responsáveis por potenciar o talento, o crescimento individual e a promoção de sinergias entre os diversos ecossistemas da organização. Como

Consultores, trabalhamos orientados por uma liderança positiva junto das nossas Equipas, em que promovemos a paixão em tudo o que realizamos no nosso trabalho diário em cada Projeto, no desenvolvimento de uma identidade e ADN organizacional responsável pela promoção de um envolvimento emocional entre as Pessoas e a marca Mind Source. No final do dia, existe uma diferença real na forma como medimos o sucesso, como uma experiência humana criativa associada à criação de valor para todos.

Gestão de Qualidade aliada à Gestão de Pessoas, o que está a ser feito neste sentido?

Acredito que a Gestão da Qualidade não pode nunca dissociar-se da Gestão Positiva das Pessoas. A preocupação pela excelência associada à forma como inspiramos as Pessoas a desenvolver os seus Talentos, a colocar criatividade e inovação em tudo o que desenvolvem em cada um dos Projetos onde a Mind Source está presente permitem-nos ter uma visão de futuro orientada para a promoção, de igual forma, da satisfação de cada um dos nossos Clientes e Parceiros, seja através da melhoria contínua dos processos que temos formais e informais, seja da entrega com qualidade tangível e mensurável dos nossos serviços, seja através da felicidade das nossas Pessoas.



José Pinote,
a7TT



Francisco Lopes da Fonseca,
Mind Source

Questões formuladas por José Pinote, CEO da a7TT e respostas dadas por Francisco Lopes da Fonseca, CEO da Mind Source – Consultores de Portugal

Estilos de liderança, clima organizacional e motivação à distância

Atualmente fala-se muito da “inteligência emocional” na gestão de pessoas e, com isso, o facto do líder se colocar como membro integrante da sua equipa. Quais seriam os caminhos que um líder deveria percorrer para vencer o desafio de gerir pessoas nesta nova perspetiva, sem perder autoridade e o pulso firme?

O conceito de alta *performance* associado a inteligência emocional, nunca foi tão utilizado como hoje. Quanto mais as empresas procuram flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, o mundo corporativo passa a exigir dos líderes competências diferenciadas, dentre elas a inteligência emocional.

Esta competência, que cada vez mais tem o papel de diferenciar os líderes (alta *performance* versus *performance* mediana), permite desenvolver um ambiente harmonioso e ao mesmo tempo, ser produtivo em ideias e resultados. A nossa experiência mostra que estilos de liderança impactam fortemente no clima organizacional da empresa e é responsável pela variação de desempenho nos resultados finais da organização (impacto tangível no desempenho do negócio). Ou seja, áreas gerenciadas por líderes com forte inteligência emocional superam as metas operacionais e de vendas, quando comparada às outras áreas.

Como esses líderes fazem? Que caminhos percorrem?

Todos os líderes possuem repertórios de estilos de lideranças variados, dos quais podem selecionar o mais apropriado para as situações específicas. Porém é importante que procurem: Motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações; Controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas; Praticar gratificação prorrogada; e Motivar pessoas, ajudando-as a libertarem os seus melhores talentos, e conseguir os seus engajamento e objetivos de interesses comuns.

Como é que a gestão dos colaboradores pode impactar a relação deles com os stakeholders da empresa?

É necessário que as empresas encontrem mecanismos para entender o que pensam os *stakeholders*, contribuindo para



Vivian Santalucia,
Embelleze

a construção da reputação da empresa. Reconhecer o papel de cada colaborador e fazer com que eles entendam a identidade da companhia, transformando-os em verdadeiros embaixadores da marca. Funcionários insatisfeitos, no entanto, acabam por contaminar clientes com quem mantêm contacto direto.

De que forma um líder deve gerir os seus colaboradores à distância, mantendo-os motivados, uma vez que funcionamos como uma subsidiária localizada em Portugal de uma empresa brasileira?

O modelo adequado para gestão dos colaboradores é absolutamente relativo, passando por múltiplos fatores de análises, envolvendo o tipo de negócio, a visão e missão pretendidas, a cultura organizacional, os valores, o perfil dos profissionais, recursos disponíveis, entre outros aspetos. O ponto de partida é o estudo organizacional e comportamental da empresa, para adotar ações de estímulo (motivação) que impactem a médio e longo prazo.

Porém, de uma forma mais generalista, as temáticas relacionadas com a motivação comumente identificadas em estudos de pesquisas de clima em empresas clientes, remete ênfase às seguintes práticas operacionais dos líderes:

- Definição clara de papéis, responsabilidades, objetivos e resultados a serem alcançados, baseados no estudo do mercado local, considerando as diferenças culturais e dos mercados;
- Reconhecimento efetivo: O reconhecimento não deve ser usado, apenas para as grandes e excepcionais realizações. Reconhecer todas as melhorias no desempenho. Mais importante do que criticar os comportamentos indesejáveis é elogiar os comportamentos desejáveis;
- Atribuição de recompensas: É neces-



Ivanna Gaino,
Elevus Brasil

sário identificar as recompensas que terão mais impacto na equipa. É necessário, também, que as pessoas saibam quais os critérios de atribuição das recompensas e o modo como funcionam sob pena de não as considerarem justas;

- Estímulo do espírito de equipa – Proporcionar eventos que integrem as pessoas, fortalecendo a identidade organizacional e o sentimento de pertencer à organização;
- Investimento em aprendizagem e inovação;
- E, indiscutivelmente, um sistema de comunicação efetivo e constante entre líder e liderados, facilitando o esclarecimento de factos, orientação para o êxito, facilitação do trabalho, apoio e compartilhamento de ideia e/ou decisões, baseados nos valores organizacionais.

Questões formuladas por Vivian Santalucia, Gerente da Embelleze e respostas dadas por Ivanna Gaino, *Managing Partner* da Elevus Brasil

Medir formação e motivar pessoas

A formação que tem por objetivo o desenvolvimento das *soft skills* nos colaboradores, que constitui na maioria dos casos um grande investimento para as empresas sem garantias de retorno, não deveria estar obrigada a uma componente de taxa de sucesso? Não seria mais justo para quem vende e para quem compra esta formação?

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações consiste em medir o retorno do investimento dos diferentes projetos de formação. Contudo, é fundamental que as empresas entendam a formação como uma fonte de criação de

valor. A taxa de sucesso e avaliação do retorno do investimento em formação, depende em muito da maturidade organizacional de cada empresa.

Para o Let'sTalkGroup, só faz sentido fornecer um serviço de formação se à partida o seu sucesso estiver garantido. Colaboramos com os melhores consultores e metodologias, e desenvolvemos um trabalho muito próximo com o cliente para entregar resultados de sucesso. E, utilizamos o modelo de avaliação KirkPatrick, que complementamos com a metodologia ROI (ROI Institute): uma ferramenta precisa e credível, utilizada para traduzir em resultados financeiros todos os projetos de formação.

Numa conjuntura difícil como a atual, em que muitas vezes os colaboradores apresentam comportamentos desviantes que resultam estritamente da sua vida pessoal, e em que na maioria das vezes as organizações não os conseguem ajudar porque não se podem substituir a eles, como fazer para os manter alinhados e motivados?

A motivação é um tema muito estudado e que está explicado sob a hierarquia das necessidades. Se um líder tudo fizer para responder a essas necessidades, motiva, provoca a ação das pessoas. Se sabe como desagradar (desmotivar), também sabe como agradar (motivar), criando condições para que as ações aconteçam. Motivar os colaboradores não passa apenas pelo aumento de salários. Há muitas medidas com custos reduzidos que produzem resultados, deixando os colaboradores satisfeitos e as organizações mais orientadas para a superação dos seus objetivos.

Na conjuntura atual, a motivação, entre muitos outros aspetos, pode passar por ser solidário com a vida pessoal dos colaboradores, reconhecer os desafios que



Alexandre Lourenço,
GrupoConcept



Claudio Masi,
Insignis West

encaram e mostrar uma preocupação genuína quando estiverem com problemas. Desta forma teremos um colaborador, ainda que com problemas pessoais, interessado em manter um bom desempenho e motivado para o sucesso da organização.

Questões formuladas por Manuel Tarré, Diretor-geral da Gelpeixe e respostas dadas por Elisabete Tomé, *Executive Director* da Let'sTalkGroup

Trabalhadores satisfeitos! Mas Como?

Na vossa opinião, num mundo profissional dinâmico e em constante evolução, qual é o melhor procedimento para assegurar que as competências de cada pessoa continuam adequadas à sua função?

A formação é um factor essencial e absolutamente determinante para assegurar as competências de cada colaborador. Para além das competências técnicas que proporciona a cada colaborador, a formação permite também um desenvolvimento de competências comunicacionais e emocionais que são depois canalizadas na relação empresa-colaborador, contribuindo eficazmente para o

aumento do desempenho e consequente obtenção de resultados.

Quais os factores que mais contribuem para a satisfação do colaborador na sua função e como conhecer quais as expectativas de cada colaborador para a sua função e reconhecimento pessoal?

Dar voz aos colaboradores, envolvê-los nas decisões e no percurso da empresa é um passo forte rumo ao sucesso tanto ao nível particular de cada colaborador, como ao nível coletivo de toda a empresa. Os colaboradores devem sentir que as suas opiniões e o seu trabalho e dedicação na empresa são valorizados e para isso é essencial que lhes seja dado um espaço de intervenção que vá além das suas tarefas profissionais diárias. Aqui serão manifestadas as suas expectativas e diretrizes, o que permite um maior conhecimento individual por parte da empresa.

Tendo em conta as atuais restrições orçamentais das empresas, como assegurar metodologias de reconhecimento e satisfação não baseadas em recompensas monetárias?

As empresas devem desenvolver políticas de Recursos Humanos baseadas na proximidade dos seus colaboradores. Essa proximidade permitirá encontrar formas variadas de recompensas não monetárias que serão tão ou mais valorizadas do que um prémio monetário. Entender a importância dos colaboradores no sucesso da empresa trará a preocupação de proporcionar uma qualidade de trabalho associada ao reconhecimento e valorização pessoal e entender qual a melhor forma de recompensar cada colaborador.

Questões formuladas por Alexandre Lourenço, Administrador do GrupoConcept e respostas dadas por Claudio Masi, Diretor-geral da Insignis West



Manuel Tarré,
Gelpeixe



Elisabete Tomé,
Let'sTalkGroup

A liderança como alavanca para a motivação das equipas

Quais as melhores formas de motivar as equipas?

A motivação das pessoas e das equipas, contrariamente ao que continua a ser quase implícito nas nossas organizações, está mais relacionada com fatores intrínsecos do que com fatores extrínsecos. O que se revela importante é criar um clima que instigue à autonomia e por isso à motivação. Ter uma clara missão, um propósito maior, pois os desafios encorajam as pessoas a tornarem-se melhores a cada dia. Quer equipas motivadas? Desenvolva líderes que envolvam os colaboradores no propósito da empresa, na definição de objetivos, que partilhem a visão, que atuem segundo princípios conhecidos e identificados por todos, que modelem o caminho dando o exemplo, que convidem a desafiar os processos, a aprender com os erros, que suportem a ação, o desenvolvimento, a troca e partilha de informação, que deem *feedback*. Estes aspetos são fundamentais para que a equipa se sinta competente, autónoma e apreciada.

Numa altura que se fala muito de trabalho fora do escritório, quais as melhores maneiras de gerir a



Eduardo Vieitas,
IT People

ausência do trabalhador no espaço físico?

Quando se trata de trabalhar sem compromisso de horário, o que importa são os resultados o que supõe objetivos claramente assumidos e um eficiente suporte à informação e *report*. Saber o que se tem a fazer e o que se quer alcançar e ter um suporte de informação e conhecimento é o fundamental.

A existência de sistemas de Avaliação de Desempenho para avaliar e premiar os colaboradores é positivo, ou negativo tendo em conta que uns são premiados e outros não?

A existência de Sistemas de Gestão e Avaliação do Desempenho, desenhados com base numa arquitetura de competências permite que as pessoas e o seu propósito estejam alinhados e em sintonia com os objetivos e o propósito da em-



Paula Tomás,
Paula Tomás Consultores

presa. Assim, sabem de que forma estão a colaborar para o resultado global da organização e como podem melhorar, independentemente do espaço físico de trabalho. Claro que estes sistemas, porque de sistemas de gestão de pessoas se tratam, devem ser acompanhados de um *feedback* sistemático que instigue ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e os objetivos definidos devem refletir o propósito da organização e o propósito do individuo. É uma conclusão precipitada partir do princípio que um sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho tem que ter um prémio ou recompensa.

Questões formuladas por Eduardo Vieitas, CEO da IT People e respostas dadas por Paula Tomás, *Managing Director* da Paula Tomás Consultores

SLOT
Marketing

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

Medir ambiente de trabalho, competências e recrutamento

Para obter sucesso, qual o peso (%) entre as competências *soft* e *hard* de um profissional?

Depende do contexto, dos fatores e do modelo estrutural. Se a organização tem uma estratégia de diferenciação e é descentralizada e flexível, assente no relacionamento, são fundamentais as competências *soft*. Se a estratégia é a massificação, de economia de escala, privilegiam-se as competências *hard*. Globalmente, para a obtenção do sucesso, tendo em conta a evolução das tecnologias, facilitadoras do resultado do trabalho associado às atividades repetitivas, prevejo o reforço da tendência da componente *soft* relativamente ao peso das competências *hard*.

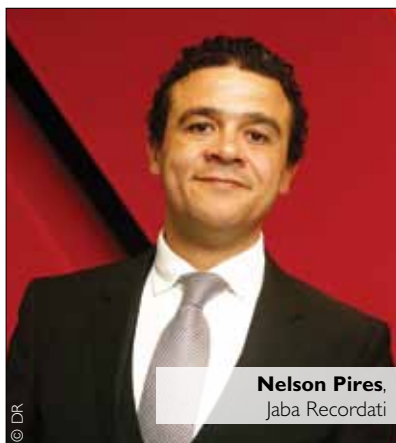
Quais os KPIs (*Key Performance Indicators*) para medir o sucesso de uma organização em termos de ambiente de trabalho?

Clima organizacional, ou seja, a qualidade de vida. Tendo em conta que, em dias úteis, o trabalhador gasta entre 33% a 50% do seu tempo na atividade laboral (horário, deslocações, tempo extra a pensar no trabalho), para além dos indicadores de satisfação e de motivação no trabalho, é o índice de felicidade que mede o sucesso de uma organização em termos de ambiente de trabalho, isto é, a complementaridade entre a satisfação, a motivação e a qualidade de vida.

Quando efetua um processo de recrutamento, que comportamentos eliminam de imediato um candidato?

A atitude do candidato, designadamente, a postura que o leva a demonstrar um desequilíbrio entre a necessidade de saber os seus direitos em detrimento de perguntar as suas obrigações, o que vai fazer e o que se pretende dele. O comportamento do candidato que não pensou, não sabe e nem sequer se preocupou em perceber qual o contributo/mais-valia que pode trazer à organização onde pretende incorporar-se e desenvolver a sua carreira.

Questões formuladas por Nelson Pires, Diretor-geral da Jaba Recordati e respostas dadas por José Manuel Moreira, CEO da FAVVUS IT HR



Nelson Pires,
Jaba Recordati



José Manuel Moreira,
FAVVUS IT HR

Atrair talento para as pequenas empresas e redes sociais

Qual a melhor forma de atrair talentos para uma pequena empresa?

Não há empresas boas nem más para trabalhar, mas sim empresas com as quais as pessoas se identificam mais ou menos. Assim, independentemente da sua dimensão, o aspeto mais crítico quando se pretende atrair e reter talentos passa por assegurar que existe um *fit* cultural entre a organização e as pessoas.

Dando este aspeto como adquirido, uma empresa de pequena dimensão tem a seu favor fatores como uma maior proximidade, flexibilidade e agilidade que pode usar como argumentos para atrair talentos.

A proximidade permite conhecer melhor cada uma das pessoas, as suas expectativas e motivações. Sendo uma pequena empresa mais flexível e ágil, o maior conhecimento das suas pessoas pode-se traduzir numa maior facilidade em satisfazer expectativas, adequando rapidamente o tipo de tarefas, objetivos e incentivos a cada situação,

uma vez que não tem a rigidez normalmente presente em organizações de maior dimensão.

A probabilidade de um colaborador vir a assumir mais responsabilidades num prazo mais curto e de estar mais próximo dos centros de decisão são outras características destas organizações. Uma pequena empresa será bem-sucedida na atração de talentos que sejam sensíveis a este tipo de argumentos.

O recrutamento recorrendo às redes sociais é uma realidade ou o método tradicional ainda prevalece?

As redes sociais têm vindo a ter um peso crescente nos processos de recrutamento. No entanto, embora haja cada vez mais organizações a utilizar estes canais, em Portugal os métodos tradicionais ainda continuam a ter um peso significativo.

Questões formuladas por Daniel Oliveira, CEO da Knowledge Inside e respostas dadas por Artur Félix, Partner da Blink Consulting



Daniel Oliveira,
Knowledge Inside



Artur Félix,
Blink Consulting



Vale Refeição

40 ANOS EM PORTUGAL

www.ticket.pt

Cartão Electrónico



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

SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO EM TICKETS

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

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

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

Delegação Sul
Av Infante Santo, 23-1º 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



As organizações têm vindo a deparar-se com um cenário económico difícil, no entanto, parece ser possível, sem aumentar custos, manterem os seus colaboradores motivados e alinhados com os objetivos empresariais implementando sistemas de compensações e benefícios adequados à sua atividade e às funções desempenhadas pelos trabalhadores.

Vale a pena pensar e repensar o assunto para ter a certeza que a compensação que é dada aos colaboradores é, de facto, a mais indicada.

Desafios e novas tendências



deixou de ser o único elemento retributivo e a remuneração variável, tal como outras prestações e benefícios complementares, de natureza pecuniária ou não, foram ganhando expressão no pacote retributivo dos trabalhadores.

Neste contexto, e apesar de a retribuição fixa manter um peso preponderante, a retribuição variável em função dos resultados tem assumido uma importância crescente, permitindo às empresas premiar de forma individualizada o desempenho, competências e qualidades específicas de cada trabalhador e, concomitantemente, implementar uma política salarial flexível e alinhada com a respectiva estratégia de negócio, conseguindo, dessa forma, atrair e reter talentos, fomentar uma cultura assente no mérito, promover níveis de desempenho superiores, incrementar a produtividade e, simultaneamente, partilhar riscos com os trabalhadores, envolvendo-os e co-responsabilizando-os pelos resultados da organização.

Paralelamente, e por diversos fatores, nomeadamente a crescente sensibilidade das organizações às necessidades dos indivíduos e o aumento da carga fiscal, foram sendo agregados ao pacote retributivo inúmeros benefícios como a atribuição de viatura, telemóvel, planos de pensões, seguro de saúde, de acidentes pessoais e/ou de vida, pagamento ou comparticipação de despesas educativas (do trabalhador ou dependentes), vales sociais como os “*ticket infância*” e “*ticket ensino*”, *stock options*, *check-ups* médicos, empréstimos em condições vantajosas, protocolos com descontos na aquisição de serviços ou produtos, etc.

Mais recentemente, tem-se assistido à adoção de Planos de Benefícios Flexíveis, que permitem aos trabalhadores, dentro de um orçamento

definido e de entre um conjunto de benefícios pré-seleccionados pela empresa, construir um pacote individualizado de benefícios, alinhado com as necessidades específicas dos mesmos ou do seu agregado e com a fase da vida em que se encontram. Os referidos Planos permitem um incremento do grau de satisfação dos trabalhadores, uma eventual redução de custos para a empresa e uma potencial maximização do valor líquido percebido pelos trabalhadores, aumentando, ainda, a percepção que estes têm dos custos dos benefícios escolhidos.

Nesta altura, perguntarão os leitores, “e estes Planos são permitidos à luz do Direito do Trabalho português?” É certo que o regime da retribuição se tem mantido relativamente estático entre nós e que a legislação laboral portuguesa não prevê a existência dos **Planos de Benefícios Flexíveis**.

No entanto, nada no nosso ordenamento jurídico obsta a que, alicerçadas em soluções jurídicas solidamente sustentadas e devidamente contratualizadas ou formalizadas, as empresas portuguesas implementem e beneficiem validamente das vantagens dos aludidos Planos.

Tal envolverá, entre outros aspectos, o correto enquadramento e tratamento jurídico (laboral, fiscal e de segurança social) dos benefícios a atribuir no âmbito dos Planos, a clara definição e contratualização dos termos e condições dos mesmos, prevenindo-se, *inter alia*, a faculdade da empresa alterar unilateralmente o leque de benefícios - para, por exemplo, evitar o incremento de custos - e a possibilidade dos trabalhadores reverem periodicamente as suas opções - para, nomeadamente, ajustarem os planos às respectivas necessidades e estes manterem a flexibilidade que os caracteriza. ─▣

Num mercado globalizado, altamente competitivo e presentemente marcado por uma duradoura e profunda crise económico-financeira, no qual a redução e optimização de custos constituem uma prioridade, os sistemas de compensações e benefícios revestem-se de crucial importância enquanto instrumento de atracção e retenção de talento, motivação dos trabalhadores, incremento de competitividade e produtividade e alinhamento entre a estratégia de negócio e os interesses e necessidades individuais dos trabalhadores.

O modelo retributivo tradicional, alicerçado no pagamento de uma retribuição mensal fixa (exclusivamente) associada ao exercício de uma determinada função, não permitia, claramente, dar resposta aos novos desafios da gestão de recursos humanos.

Assim, ao longo das últimas décadas evoluiu-se para um modelo retributivo mais alargado - de *Total Reward* - no qual a retribuição fixa

Paulo Fradinho, *Business Leader* na Mercer

7 razões para repensar a Compensação

Há uns anos atrás assisti a uma conversa inspiradora do Prof. Carvalho Rodrigues, o famoso “pai” do satélite português. O tema era a dificuldade, ou se quiser, o sentimento de impotência que toma conta de nós, quando enfrentamos uma enorme onda de informação, que invariavelmente nos remete para a inércia. O conselho era apresentado sob a forma de uma imagem de um barco a bater num baixio - “roçar o calado”, como dizem os homens do mar.

Eficiência fiscal

Benefícios sociais como os seguros de saúde, vida, acidentes pessoais, seguros e planos de reforma, apoio para creche e educação, entre outros, podem estar isentos de IRS e Segurança Social. Qual é o grau de eficiência de 1€ pago em dinheiro?



Vantagem económica

As empresas, pela sua dimensão ou por recurso a parceiros, conseguem disponibilizar os benefícios sociais em condições mais favoráveis, mesmo quando não suportam uma parcela do custo.



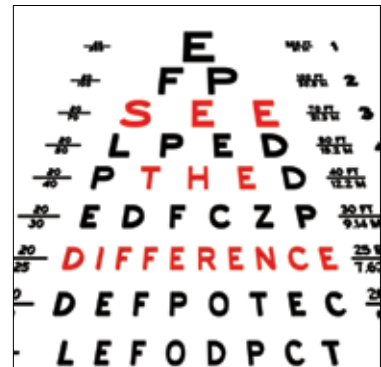
Resposta a necessidades

Os benefícios sociais, tal como o nome indica, melhoram a proteção social na saúde e bem-estar, previdência, educação e reforma, o que permite responder a necessidades individuais em fases distintas do ciclo de vida.



Flexibilidade

Disponibilizar benefícios na lógica de “tamanho único” para todos os colaboradores não é a melhor ideia quando se quer responder a necessidades distintas de cada um. Por outro lado, ao dar o benefício a empresa fica com a responsabilidade de o financiar e gerir eventuais aumentos de custo futuro acima do desejado. Por estes motivos, cada vez mais empresas optam pelos chamados Planos Flex – planos de benefícios flexíveis onde é definida uma bolsa suportada pela empresa, que cada colaborador pode usar para adquirir benefícios.




Ou seja, não há nada melhor para nos fazer agir, do que ter um problema real para resolver, na nossa esfera de influência.

A maioria dos pacotes de compensação das empresas em Portugal “roçou o calado”, ou se preferir, estão obsoletos. Foram pensados para uma realidade económica e social que não é a nossa, basta olhar para os últimos três anos: queda acentuada da procura interna que influencia o nível de atividade e valor da compensação de incidência da Segurança Social sobre bónus e prémios, acompanhada da subida da carga fiscal em sede de IRS.

Não é um fenómeno que passe despercebido aos olhos das pessoas. Além de reduzir o rendimento disponível no presente, a percepção de segurança no futuro também foi afetada, porque a falência do Estado, até agora protetor, obrigou a cortes no nível de proteção na reforma, saúde e educação. O que é que as empresas têm a ver com isto? Tudo.

O pacote de compensação é uma contrapartida do trabalho e contributo para a sustentabilidade e crescimento da empresa. O valor desta relação sofreu uma grande erosão, por este motivo as pessoas têm uma expectativa que a empresa consiga de alguma forma ajudar e procurar alternativas, sobretudo nos aspectos que se relacionam com necessidades na base de pirâmide: alimentação, habitação, educação e bem-estar do próprio e da família, entre outras.

Muitas empresas evoluíram no sentido darwiniano de se adaptarem melhor à mudança, com alterações na política e no pacote de compensação, de forma a enviar um sinal claro que se preocupam e que têm o bem-estar das suas pessoas na agenda. Porém, a maioria não conseguiu obter um impacto material na vida das pessoas: não conseguiu identificar alternativas interessantes, não tem autonomia para tomar este tipo de decisões em Portugal, as soluções encontradas revestem-se de risco elevado ou, infelizmente, o tema não está ainda no radar da gestão de topo.

Nós acreditamos que os benefícios sociais constituem uma enorme oportunidade de “fazer mais, com menos” melhorando o retorno da compensação, por sete razões que levam a repensar a compensação total. 

Escala

Os benefícios podem ser atribuídos a todos os colaboradores com carácter uniforme, como é comum, mas também podem ser diferenciados ou disponibilizados apenas a um grupo, com um *trade off* de perda de eficiência, caso seja intenção da empresa diferenciar, mantendo alguma vantagem. A partilha do custo entre a empresa e a pessoa pode também ser uma opção interessante, quando há maior pressão sobre o orçamento.



Disponibilidade

O nosso mercado de benefícios é relativamente sofisticado, com soluções para diferentes níveis de custo, o seguro de saúde – um dos benefícios mais procurados, pode custar menos de 1% do salário, enquanto que produtos como os vales sociais são definidos em função da disponibilidade da empresa. Além da gama de preços e produtos, há também parceiros especializados que ajudam as empresas a estabelecer um plano adequado aos seus objectivos e reduzem ou eliminam a carga administrativa que lhe está associada.



Alinhamento com o negócio

Os benefícios ajudam a empresa a melhorar o envolvimento e a produtividade, não apenas por valorizarem o pacote de compensação, mas pela sua natureza: os seguros de saúde, por exemplo, permitem o acesso a redes e prestadores privados e atualmente alguns dos planos já atuam na prevenção para medir o risco de doença ou gerir situações de *stress* e *ansiedade*.

Há ainda benefícios, como a frequência de ginásios ou oferta de dias para a pessoa se dedicar a um projeto, que permitem a melhoria do bem-estar e estimulam a inovação.

A comunicação do plano de benefícios é um aspecto chave, para garantir que as pessoas conhecem e valorizam o programa, que o utilizam de forma correta e usufruem das vantagens disponibilizadas.

As empresas mais sofisticadas tendem a oferecer três tipos de benefícios:

Grupo (pagos pela empresa, carácter uniforme), Flexíveis (pagos pela empresa, com possibilidade de escolha individual) e Voluntários (acordos de preços e condições, sem financiamento da empresa).

A tendência aponta para a integração dos diferentes benefícios de forma a proporcionar uma experiência consistente e eficiente.



Jorge Moniz, Responsável de Relações Institucionais de *Le Chèque Déjeuner* Portugal

Chèque Déjeuner: uma inovadora forma de poupar

Com 50 anos de experiência no mercado dos títulos de serviço, o Grupo *Chèque Déjeuner* é pioneiro na oferta de soluções, fiscalmente atrativas, que promovem o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade das empresas. Desde a sua entrada no mercado português, em 2009, que se tem verificado uma forte adesão das empresas e dos seus colaboradores aos benefícios fiscais *Chèque Déjeuner*. A mudança tem tanto de simples como de vantajosa, por exemplo: ao nível do subsídio de refeição, em vez de pagar em espécie, a empresa paga em cartão ou cheque de refeição, estando assim isenta da Taxa Social Única (TSU) de 23,75% e de IRC e os colaboradores isentos da TSU de 11% e de IRS.

De facto, face ao contexto económico adverso, o Governo português tem procedido a uma simplificação do quadro legal em matéria de benefícios fiscais, potencializando o mercado dos benefícios extrassalariais.

Relembre-se, por exemplo, o agravamento da tributação sobre o subsídio de refeição que, com a entrada em vigor do Orçamento de Estado (OE) de 2013, tornou o pagamento desse benefício em cheque ou cartão refeição *Chèque Déjeuner* 200% mais atrativo do que em 2011; ou ainda, a definição, com o OE 2014, do carácter de regularidade sobre os bónus e comissões que veio valorizar as isenções fiscais – ao nível da TSU, IRC e IRS – dos títulos de educação *Chèque Déjeuner* (EducaInfantil e *Chèque Aluno*).

Num mercado em franca expansão



O Governo tem procedido a uma simplificação do quadro legal em matéria de benefícios fiscais

e com forte tendência para crescer – em Portugal, o número de empresas que fornece este tipo de benefícios aos seus trabalhadores é muito baixo, face ao mercado potencial –, *Le Chèque Déjeuner* distingue-se pela sua capacidade inovadora, nomeadamente, através do lançamento das aplicações iPhone e Android que permitem geolocalizar os seus locais aderentes e oferecer promoções comerciais exclusivas para os utilizadores do cartão.

A *Le Chèque Déjeuner* Portugal, atenta às modernas necessidades

do mercado de trabalho, não descura a sua missão – o Homem e o seu bem-estar –, promovendo soluções à medida das necessidades futuras dos seus clientes. **■**

Principais Benefícios atribuídos pelas empresas em Portugal

Complementos de Subsídio de Plano Médico
Seguro de Acidentes Pessoais e de Vida
Plano de Pensões
Férias, outros benefícios e Educação
Empréstimos / Adiantamentos

Fonte: Total Compensation Portugal 2013 da Mercer



iFormação em breve

17 FEVEREIRO
Contrato de Trabalho ou Contrato de Prestação de Serviços (“recibos verdes”)?
Objetivo Geral: Com esta ação de formação pretende-se dar a conhecer aos participantes as diferenças essenciais entre contrato de trabalho e contrato de prestação de serviços (“recibos verdes”) e as características que permitem proceder à qualificação de uma dada relação contratual.
Formador: Carlos Perdigão *Carga Horária:* 3,5 horas

20 FEVEREIRO
Regimes de Segurança Social – Recentes Alterações
Objetivo Geral: Com esta ação de formação pretende-se proporcionar aos formandos um resumo das alterações legislativas mais importantes ocorridas em 2013 e em 2014 em matéria de regimes de segurança social, designadamente a nível das obrigações contributivas de trabalhadores e empresas (Código Contributivo) e dos direitos sociais de proteção na doença, parentalidade, desemprego e pensões, permitindo entender como devem ser aplicadas na prática.
Formador: José Barrias *Carga Horária:* 3,5 horas

25 FEVEREIRO
Os Financiamentos Europeus para a Educação & Formação no âmbito da Estratégia Europa 2020
Objetivo Geral: Potenciar ferramentas colaborativas (“social computing applications”) de forma a estruturar candidaturas a programas de incentivos financeiros, nacionais e comunitários, alinhadas com as prioridades, os objetivos e as iniciativas emblemáticas da Estratégia Europa 2020, em geral, e no domínio da educação, formação e da sociedade digital (crescimento inteligente), em particular.
Facilitadores: Etelberto Costa e Miguel Toscano
Carga Horária: 3,5 horas



Consulte a programação completa em www.apg.pt



As ações de formação realizam-se na Sede Nacional da APG, em Lisboa.



informações e inscrições



Tel.: 21 358 09 12
global@apg.pt
www.apg.pt



18 MARÇO
O Relatório Único sobre a Atividade Social da Empresa

Formador: Filipe Custódio *Carga Horária:* 7 horas

19 MARÇO a 1 ABRIL
Liderança. Os Desafios do Líder em Ambiente de Mudança

Formador: Ana Conde *Carga Horária:* 35 horas

25 e 26 MARÇO
A Gestão Administrativa dos Recursos Humanos

Formador: Paulo Reis *Carga Horária:* 14 horas

31 MAR a 11 ABRIL
Gestão do Tempo. Para uma Gestão Realmente Eficaz do seu Tempo

Formador: Luísa Corbal *Carga Horária:* 35 horas

9 ABRIL
Práticas de Recrutamento e Seleção no LinkedIn

Formador: Pedro Caramez *Carga Horária:* 7 horas

10 ABRIL
Regimes de Segurança Social – Pensões

Formador: José Barrias *Carga Horária:* 3,5 horas

5 a 16 MAIO
Gestão de Equipas. O Desafio de Gerir Equipas

Formador: Jorge Bicho *Carga Horária:* 35 horas

7 MAIO
O Código Contributivo da Segurança Social

Formador: Paulo Reis *Carga Horária:* 7 horas

22 MAIO
Regimes de Segurança Social – Subsídios e outros Apoios Sociais

Formador: José Barrias *Carga Horária:* 3,5 horas

3 JUNHO
Cálculo e Processamento Salarial

Formador: Paulo Reis *Carga Horária:* 7 horas

Sara Ferreira, Diretora de Comunicação e *Marketing* da Edenred Portugal

Como aumentar o Poder de Compra dos colaboradores?

Se é diretor de Recursos Humanos e gostaria de motivar os colaboradores aumentando-lhes o seu poder de compra para que possam fazer face às suas necessidades fundamentais e das suas famílias (alimentação, apoio à infância e educação), saiba que é possível fazê-lo sem incrementar as despesas da empresa.

Mas como fazê-lo?

Através de benefícios extra-salariais! E a Edenred Portugal tem vindo a criar soluções para dar resposta a todas estas necessidades:

O cartão Euroticket destina-se a subsidiar a refeição durante o dia de trabalho.

É um benefício social totalmente isento de IRS e TSU, até ao limite definido pela lei.

Permite aumentar o valor diário para alimentação, sem aumentar os impostos.

E porque na área do apoio à infância é imperativo colmatar fragilidades e apoiar verdadeiramente o colaborador numa área sensível, a Edenred desenvolveu o Cheque-Creche, um título em formato *e-voucher* que permite o pagamento de creches, jardins-de-infância e lactários.

Este benefício, totalmente isento de IRS e Taxa Social Única (Colaborador e Empresa), permite ainda à empresa obter majoração fiscal de 40% em sede de IRC.

Visto que a formação é cada vez mais indispensável e é também largamente valorizada pelos trabalhadores, a Edenred oferece o Cheque-Estudante em formato cartão eletrónico. Totalmente isento de Taxa Social Única (Colaborador e Empresa), permite o apoio nas despesas de educação e formação profissional tanto dos colaboradores como dos seus filhos.



Representando uma política social que diferencia e prestigia a organização, e assegurando melhores índices de produtividade e satisfação, a aplicação destas soluções

representa uma oportunidade para flexibilizar os benefícios atribuídos aos colaboradores aumentando realmente o seu poder de compra.

É possível fazer mais com menos e conseguir melhorar a vida dos colaboradores e das suas famílias com real visibilidade no dia-a-dia de todos, apostando nesta nova visão de posicionamento empresarial.

Conheça todas estas soluções em: www.edenred.pt

É possível fazer mais com menos e conseguir melhorar a vida dos colaboradores e das suas famílias

Gonçalo Figueiredo de Barros, Presidente do Conselho de Administração da *Ticket Restaurant*® Portugal

40 Anos a inovar soluções de bem-estar e produtividade

É possível inovar, ao longo de 40 anos, soluções para o desenvolvimento do bem-estar social e da produtividade dos colaboradores e das empresas? A *Ticket Restaurant*® Portugal é prova concreta desta realidade.

Constituída em 1974, em Portugal, foi a precursora do conceito dos vales-refeição, que adoptando a imagem de marca *Ticket Restaurant*®, rapidamente conquistou o mercado nacional. Com este inovador instrumento, as empresas passaram a poder subsidiar a alimentação dos seus colaboradores de uma forma generalizada, sem necessitarem de ter refeitórios. O legislador e as forças sociais integraram o conceito na lei e nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho como forma de melhorar as condições laborais e aumentar a produtividade das empresas, e, por esses motivos, foram-lhe associadas vantagens fiscais.

Seguiu-se, na década de 80, a senha de combustível *Ticket Car*®, um produto multimarca de fácil manuseamento e utilização que veio permitir uma melhor gestão das despesas de combustíveis e assistência-auto.

Na final da década de 90, foi a vez do lançamento do vale social *Ti-*

cket Infância®, sendo a *Ticket Restaurant*® de Portugal a primeira empresa emissora deste inovador produto. Através deste vale social oferece-se um serviço às empresas e colaboradores que visa subsidiar as despesas de educação dos seus filhos, até aos sete anos de idade, totalmente isento de contribuições e impostos.

Na primeira década do novo milénio lançou dois novos produtos: o *Ticket Ensino*®, um vale para subsidiar as despesas de educação e ensino dos filhos dos colaboradores das empresas, em qualquer grau de ensino, com vantagens fiscais; e o *Ticket Oferta*®, uma solução prática para motivar e oferecer presentes com garantia de satisfação para quem recebe, considerando a vasta rede de lojas e marcas a nível nacional.

Por fim, nos últimos dois anos, mais dois produtos têm vindo a conquistar com sucesso o seu espaço no mercado: o Cartão *Ticket Restaurant*®, um cartão pré-pago que constitui, no âmbito do subsídio de refeição, para além do tradicional *Ticket Restaurant*®, em papel, uma das suas duas alternativas, com iguais vantagens fiscais; e o *Ticket Care*®, destinado aos colaboradores e seus familiares, para pagamento de serviços de apoio social. **■**

Empresas em Portugal compensam menos

O estudo Total Compensation Portugal 2013 da Mercer analisou 114 526 postos de trabalho em 300 empresas presentes no mercado português e concluiu que "as empresas optaram por uma política de incrementos salariais muito moderados, que se manterá ao longo de 2014."

No entanto, e devido ao efeito de substituição de colaboradores contratados com níveis salariais mais baixos para as mesmas funções, verificou-se, pelo segundo ano consecutivo, uma redução real dos salários em todos os grupos funcionais. As funções de direção geral/administração e as funções comerciais/vendas sofreram a maior variação salarial (-4,94% e -1,48% respetivamente) em 2013.

A uniformização a longo prazo dos incrementos salariais apresenta-se hoje em dia como uma realidade no espaço Europeu. Todavia, conjuntamente, e devido ao ciclo de ajustamento económico que Portugal atravessa, verifica-se um número excepcionalmente elevado de empresas a congelarem os incrementos salariais como medida de redução do peso da massa salarial na estrutura de custos das organizações.

Por outro lado, e devido ao efeito de novas entradas de colaboradores a níveis salariais mais baixos, continua a verificar-se uma diminuição em termos absolutos dos níveis salariais da generalidade das funções e níveis funcionais.

Por João Pinheiro da Costa

Fonte: Total Compensation Portugal 2013 da Mercer



Rita Xavier, Diretora RH da Capgemini Portugal

Somos uma empresa criada por empreendedores e para empreendedores

Rita Xavier é diretora de Recursos Humanos da Capgemini Portugal. Com mais de 12 anos de experiência nesta área tem, atualmente, a responsabilidade pela estratégia de pessoas da empresa, com foco na atração e desenvolvimento de talentos, liderança e comunicação.

por: **João Pinheiro da Costa**

O Grupo Capgemini conta com mais de 130 000 colaboradores espalhados por 44 países. De que forma isso se sente no dia-a-dia da empresa, nos seus valores e atuação?

Como em qualquer multinacional, há um forte investimento em disseminar a nossa cultura, valores e padrões de atuação éticos pelas várias subsidiárias; quer através de políticas, quer através de procedimentos globais e de iniciativas de comunicação local. Mas mais do que simplesmente colocar os colaboradores em contacto directo com os documentos que formalizam a nossa cultura, é através da prática da nossa metodologia de “*Collaborative Business Experience*” que os nossos colaboradores experienciam os nossos valores. Prova disso é que fomos eleitos pela ETHISFERE como uma das empresas com melhores práticas éticas do mundo.



Em Portugal estamos a reforçar a vivência local dos nossos valores com iniciativas de partilha de boas práticas de *Delivery, Sales* e, naturalmente, de Recursos Humanos. A nível global, o grupo aposta, cada vez mais, em formar equipas de trabalho internacionais.

A Capgemini foi fundada em França e daí cresceu para o resto do mundo. Como é que é trabalhar numa empresa de génese francesa?

Somos uma das maiores companhias mundiais de Consultoria, Tecnologia e *Outsourcing* francesa. Um dos pontos que posso destacar que é distintivo na forma como trabalhamos é o empreendedorismo, o sermos *owners* do nosso próprio crescimento e carreira. Somos uma empresa criada por empreendedores e para empreendedores e isso sente-se na forma como equacionamos a Gestão das nossas Pessoas e nos programas que lançamos.

Consegue fazer a previsão no que diz respeito a políticas de gestão de pessoas que devam ser postas em prática para atenuar os efeitos da crise?

Nestes períodos de crise, é muito habitual as empresas reduzirem o *budget* para desenvolvimento e formação mas a Capgemini opera em contraciclo. No ano passado, lançámos um programa inovador de certificações em inúmeras tecnologias (programa *Avantage*), suportando não só o custo das mesmas, como também atribuindo créditos que se podem converter em dinheiro ou outros benefícios no âmbito da gestão estratégica de RH. Outro foco que não nos podemos esquecer remete para a satisfação dos colaboradores: *Team-buildings*, pequenos-almoços com o *Top Management* e reuniões mensais de comunicação com as chefias intermédias, são alguns dos exemplos de outras actividades que desenvolvemos regularmente. Fizemos, ainda, o alargamento dos seguros de saúde aos familiares dos nossos colaboradores e o aumento de protocolos com entidades bancárias, etc.

Tendo em conta a atual conjuntura, os departamentos de RH estão a ganhar protagonismo ou, pelo contrário, estão a perder?

Estão a ganhar protagonismo, sem dúvida. A qualidade das nossas pessoas é o que nos diferencia face a outros *players*,

por isso a gestão de desempenho, inovação, atracção e retenção de talentos e sua formação é crucial. Posso dizer-lhe que esse protagonismo aumentará quanto mais os departamentos de RH se afastarem de um posicionamento meramente administrativo e/ou de um mero *service provider*, para se tornarem verdadeiros parceiros de negócio, com impacto e resultados de valor acrescentado para o alcance da estratégia da empresa. No final do dia, somos uma empresa, temos resultados para apresentar e clientes que contam connosco...

Em que vertentes podem os departamentos de RH fazer a diferença?

Considero fundamental estar próximo do negócio, dos parceiros e dos clientes... É precisa esta proximidade para entender os desafios do negócio e depois desenvolver programas que apoiem a superar as metas. A diferença que fazemos consiste em operar no reforço e apropriação da cultura e dos valores (procurar união e não separação); apostar na comunicação interna (para os diferentes perfis, garantindo a coerência das mensagens em diferentes formatos e meios); valorizar o *employer branding*, desenvolver uma seleção efetiva de talentos, retenção e formação dos mesmos e apostar numa gestão efetiva de benefícios.

Quais são os aspetos mais difíceis quando falamos de Gestão de Pessoas?

Ainda persiste uma visão de que os departamentos de Recursos Humanos são os que gerem diretamente as pessoas, o seu desempenho e acompanhamento, de forma autónoma, com um afastamento dos gestores dessa missão. Para gerir efetivamente pessoas, o processo é mais ao contrário. Na Capgemini, os Recursos Humanos apoiam e capacitam os gestores a desempenharem a sua função de gestores de pessoas, mas são estes que gerem as suas pessoas direta-

“Somos uma empresa de empreendedores e para empreendedores e isso sente-se na forma como equacionamos a Gestão das nossas Pessoas e nos programas que lançamos”.

mente. Outro aspeto que me ocorre, e que estamos a trabalhar junto dos nossos *managers*, é contrariar a facilidade com que se desiste de “traballar” e investir nas pessoas. Ao contrário de outros recursos da empresa, gerir pessoas é um *long run*, é preciso consistência, persistência e claro uma dose de criatividade (hoje, amanhã e depois)!

Que tipos de formações são mais frequentes na Capgemini?

O foco formativo tem sido, sobretudo em áreas tecnológicas (aliadas às aplicações específicas dos nossos parceiros estratégicos), áreas funcionais de metodologias de gestão de projecto (*PMI, Engagement Management*) e em áreas de *expertise* específicas de cada setor. Acrescentam-se as estas, formações em *soft skills*, como por exemplo, Comunicação eficaz, *Consulting skills*, Eficácia Comercial.

Para ter uma ideia, em 2012 registamos mais de 23 000 horas de formação. Adicionalmente, como já referi, implementámos, em 2013, o programa *Avantage*. Este programa é específico para certificações técnicas e tem como inovação – para além do sistema de atribuição de créditos – ser aberto a todos os colaboradores, sem limite de inscrições. E ainda promovemos a possibilidade de cada colaborador sugerir certificações adicionais a incluir no programa ...

Quais são os objetivos estratégicos em RH para os próximos anos?

A nossa agenda de RH está intimamente ligada aos objectivos de negócio que temos. Como? Transformando a cultura de liderança, tornando-a mais *accountable*, próxima e focada nas pessoas; Atraindo e retendo o nosso talento. Estamos a apostar na comunicação interna, no reforço da cultura e valores, que é o que nos une e permite colocar ao serviço dos clientes o máximo potencial das pessoas. Deixe-me ainda referir um desafio fundamental: o de promover a criatividade nos modelos formativos das nossas pessoas.

Se não fosse DRH o que gostaria de fazer?

Tenho uma paixão muito grande pela área de *Executive Coaching*, por isso seria *coach*. Sou certificada e todo o processo de aprendizagem foi uma surpresa muito positiva pelos impactos que vi ocorrer, quer em mim, quer nos outros. **▣**

João Vieira, Diretor RH do *Corinthia Hotel Lisbon*

O DRH que podia ser Presidente de Junta

João Vieira foi classificado como o Melhor Gestor de Pessoas 2013. A comunicação transparente, atitude positiva e sentido de humor são algumas das competências reconhecidas pelos seus colaboradores. A *Pessoal* foi conhecer de perto o DRH e a sua missão diária na Gestão de Pessoas no setor da hotelaria.

por: **João Pinheiro da Costa** fotos: Design e Forma



João Vieira, Inês Bernardo, Marcos Alexandre e Renata Dias (da esquerda para a direita) equipa de RH do Corinthia Hotel Lisbon

A jornada de João Vieira, Diretor de Recursos Humanos do Corinthia Hotel Lisbon e vencedor do *ranking* Melhor Gestor de Pessoas 2013, é um desafio constante com foco na resolução eficiente de tarefas rotineiras e na procura de respostas aos obstáculos diários. Neste setor dinâmico, a gestão de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental, havendo uma ligação direta entre os ativos humanos e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Na opinião de João Vieira: “A gestão de RH de um hotel é muito exigente, porque estamos a falar de uma atividade que nunca pára, trabalhando 365 dias por ano, em que o cliente está intimamente ligado à nossa operação diária. Isto reflete-se na exigência que a função tem na procura dos melhores colaboradores para servir da melhor forma os clientes”.

Liderar com inteligência e humor

A rotina diária na gestão hoteleira não fica completa sem reuniões, análise de valores e pedidos para novos recrutamentos. Mas é na equipa que o DRH do Corinthia encontra o suporte necessário para desempenhar as funções de forma eficaz. A equipa mais próxima, como a Renata Dias, *Training & Quality Manager*, Inês Bernardo, *HR Executive* e o Marcos Alexandre, *Security Supervisor* veem inequivocamente em João Vieira

um líder capaz de ultrapassar qualquer obstáculo.

Renata Dias explicou-nos que “por natureza o seu DRH é um facilitador. Ele não vê problemas, mas sim soluções. Em situações de outros departamentos é chamado para ajudar a ultrapassar questões técnicas, porque encontram no João uma solução”.

“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-as imediatamente do polo negativo para o positivo, conseguindo criar o ambiente perfeito para encontrar soluções. Através de um ênfase no reforço de comportamentos positivos, em vez de comportamentos ou ações negativas, estimula os seus colaboradores na direção pretendida”, disse Renata Dias, *Training & Quality Manager*

Gestão de Pessoas num negócio para Pessoas

Um dos maiores desafios para o DRH de um hotel é a gestão diária do fluxo de colaboradores necessários. Hoje em dia é muito habitual as ocupações de um hotel alterarem-se de um momento para o outro. Esta dinâmica requer das estruturas de apoio, como é o caso dos RH, uma resposta quase diária àquilo que são as necessidades da operação.

“Com a venda das estadias nos canais *online* e a introdução de reservas *via-web*, podemos ter um aumento da ocupação, de 50 a 100 quartos, de um dia para o outro.

Essa alteração obriga a uma resposta eficaz dos RH e um planeamento muito ajustado às necessidades. O planeamento é semanal, contudo, é feita uma reavaliação diária face a essas alterações de ocupação”, explica João Vieira.

Quando falamos desses reajustes, falamos de Pessoas. E essas Pessoas, são muitas vezes trabalhadores temporários. Todavia, o hotel conta com elas e fá-las sentir como se pertencessem ao quadro. O responsável por estas contratações afirma que “consideramos os trabalhadores temporários que temos, como colaboradores do hotel. Não fazemos qualquer distinção entre estes e um trabalhador permanente”, acrescentando que “os colaboradores, que prestam serviços no hotel através de empresas especializadas no fornecimento de mão-de-obra para a hotelaria, são trabalhadores

que participam nas nossas atividades sociais e que são envolvidos em todos os nossos programas de formação e reconhecimento.”

Departamento RH na linha da frente

O bulício diário causado pela dinâmica do hotel não é motivo suficiente para João Vieira, como DRH, olvidar uma gestão mais cuidada nos processos de RH. “O grande desafio é de facto conseguir numa atividade tão dinâmica, em que tudo muda rapidamente, estabilizar a equipa que temos, bem como os processos da área de RH. Ou seja, de alguma forma credibilizar tudo o que sejam processos de RH”, sustenta o responsável.

Na opinião de João Vieira, “a mais-valia do departamento de RH passa por este estar alinhado com a restante estratégia do hotel. Desde os processos de R&S até ao desenvolvimento interno dos candidatos com mais potencial. É aí que podemos fazer a diferença. Isto é, na identificação e desenvolvimento desses talentos. Nós estamos a falar de uma companhia que está a crescer e que nos próximos anos vai precisar de gente qualificada com competências e com conhecimento da cultura e valores da empresa, para fazer face a esse crescimento. A nossa responsabilidade é garantir que os valores da empresa estejam impregnados dentro do hotel e que os colaboradores partilhem desses valores”.

MGP que gostava de ser Presidente da Junta

Após a atribuição do primeiro lugar no *ranking* dos MGP 2013, João Vieira confessa que “não mudou nada”. A única alteração na rotina do dia seguinte foram as chamadas a congratulá-lo pelo Prémio. No entanto, “a minha equipa ficou mais contente pelo prémio, do que eu”, diz o gestor.

“Normalmente, sou crítico e avesso aos prémios individuais, porque acredito no sucesso do trabalho em equipa. Acredito nas equipas. Naturalmente que as equipas têm de ser lideradas e o líder aí desempenha um papel fundamental, mas também acredito que dentro das equipas existam vários momentos em que cada um pode tomar a liderança de um processo de uma determinada área dentro da equipa. Os resultados que temos obtido, não são só fruto do meu trabalho, mas sim do trabalho realizado pela minha equipa. Eu acredito que a

liderança é colocar-se à disposição dos outros”, explica.

E se não fosse DRH, o que seria? A esta pergunta, João Vieira responde inequivocamente e diz-nos que provavelmente seria “presidente da junta de freguesia” da localidade onde nasceu, porque além de gostar da cidade onde aprendeu a dar os primeiros passos, sempre se interessou pelo movimento associativo. — P



A simplicidade no agir

Falar de Recursos Humanos é falar de pessoas, é falar de emoções, é falar de talento.

Gerir RH no setor hoteleiro é potenciar a harmonia nas equipas, é implementar uma política de bem-estar no local de trabalho, mantendo a disponibilidade e o equilíbrio entre os funcionários, sejam eles fixos ou temporários. Aliado a tudo isto, o método e técnica aplicada, elevam o talento de cada colaborador indicando o caminho de acordo com a estratégia da organização.

O João Vieira é reconhecido pelos seus pares pela simplicidade como gere os seus RH, pela forma como cria laços de proximidade e interação, desde o quadro funcional, aos colaboradores temporários e até aos clientes do hotel.

O MGP 2013, focaliza os seus RH de uma forma eficiente e promove novas capacidades em resposta às exigências do sector.

É um gestor dedicado. Através de um pensamento estratégico, toma decisões para que a empresa cresça, seja bem sucedida, combinando as necessidades individuais de cada um com as da organização.

O João Vieira promove o bem-estar de todos, gerindo diariamente o talento de cada colaborador de uma forma atenta e sempre presente.

Rita Mexia, *Branch Manager da Especialização de Hotelaria e Turismo da Kelly Services Portugal*

KELLY®



2013 EM REVISTA

AS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS EM MATÉRIA LABORAL

O ano de 2013 caracterizou-se pela publicação de múltiplos diplomas com relevância laboral.

por: **Mariana Caldeira Sarávia**, Advogada na Sociedade Rebelo de Sousa & Advogados Associados, RL

Lei n.º 11/2013, de 28 de janeiro

Logo em janeiro, a Lei n.º 11/2013 veio estabelecer um regime temporário de pagamento fraccionado dos subsídios de Natal e de férias para vigorar durante o ano de 2013 - comumente designado por "regime-dos-duodécimos", cuja vigência veio a ser estendida para o ano de 2014.

Salvo situações excepcionais, 50% do subsídio de Natal deveria ser pago até ao dia 15 de dezembro de 2013 e os restantes 50 % em duodécimos ao longo daquele ano. Em relação ao subsídio de férias, 50% deveria ser pago antes do início do período de férias, devendo os restantes 50 % ser liquidados em duodécimos ao longo do ano. Nos casos de oposição expressa por parte dos trabalhadores, os subsídios foram, no entanto, pagos nos termos habituais do Código do Trabalho.

No caso dos contratos a termo e de trabalho temporário, a adoção do regime dos duodécimos dependia de acordo escrito entre as partes.

Lei n.º 63/2013, de 27 de agosto

Publicada a 27 de agosto de 2013, a Lei n.º 63/2013 veio instituir mecanismos de combate à utilização indevida do contrato de prestação de serviços em relações de trabalho subordinado. Estas alterações traduziram-se (i) na instituição de um procedimento de fiscalização a adotar pela ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e (ii) na criação da nova ação especial de reconhecimento da existência de contrato de trabalho.

No caso de verificar a existência de indícios de uma situação de "falsos recibos verdes", o inspetor do trabalho deve lavrar auto da ocorrência e notificar o empregador para se pronunciar. Se o empregador fizer prova da regularização da situação, o procedimento é imediatamente arquivado. Caso contrário, a ACT remete participação dos factos para o Ministério Público a fim de ser instaurada a referida ação especial de reconhecimento da existência de contrato de trabalho.

Estas alterações entraram em vigor a 1 de setembro de 2013.

Lei n.º 69/2013, de 30 de agosto

A Lei em epígrafe veio reduzir o valor da compensação devida pela cessação do contrato de trabalho, alterando pela quinta vez o Código do Trabalho, e entrou em vigor no dia 1 de outubro de 2013.

O valor da compensação devida pela cessação do contrato de trabalho – nas situações em que é legalmente devida – foi reduzido para 12 (e, nalguns casos, para 18) dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano de antiguidade.

Esta redução teve em vista uma nova aproximação ao valor médio da compensação no seio da União Europeia e está a ser efetuada de forma gradual, prevendo-se um novo regime transitório relativamente aos contratos anteriores à entrada em vigor do diploma.

Lei n.º 70/2013, de 30 de agosto

A Lei n.º 70/2013, publicada a 30 de

agosto de 2013, veio estabelecer os regimes jurídicos do fundo de compensação do trabalho (FCT), do mecanismo equivalente (ME) e do fundo de garantia de compensação do trabalho (FGCT). Este diploma é aplicável às relações de trabalho reguladas pelo Código do Trabalho e abrange os contratos de trabalho celebrados após o dia 1 de outubro de 2013.

Estão também abrangidas as empresas de trabalho temporário, independentemente da duração do contrato de trabalho celebrado com o trabalhador temporário.

Ficam excluídas as relações emergentes de contrato de trabalho de muito curta duração e as relações de trabalho dos trabalhadores que exercem funções públicas. O FCT e o FGCT são de adesão individual e obrigatória por parte do empregador (salvo se este optar por adesão a ME em alternativa ao FCT) e destinam-se a garantir o direito dos trabalhadores ao recebimento efetivo de metade do valor da compensação por cessação do contrato de trabalho nos casos em que esta seja legalmente devida.

Os fundos iniciaram a sua atividade no dia 1 de outubro de 2013.

Pelo ME (ainda não regulamentado), o empregador está obrigado a conceder ao trabalhador garantia igual à que resultaria da vinculação do empregador ao FCT, aplicando-se o regime deste, com as necessárias adaptações.

O empregador encontra-se obrigado a efetuar entregas para o FCT e para o FGCT correspondentes, respetivamente, a 0,925% e a 0,075% da retribuição base

e diuturnidades, mensalmente, 12 vezes por ano, nos prazos previstos para o pagamento de contribuições e quotizações à Segurança Social.

Lei n.º 76/2013, de 7 de novembro

Publicada a 7 de novembro de 2013, a Lei n.º 76/2013 veio estabelecer um regime de renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo certo, bem como o regime e o modo de cálculo da compensação aplicável aos contratos objecto dessa renovação.

Este regime de renovação extraordinária é, em grande medida, similar ao primeiro regime de renovação extraordinária, aprovado pela Lei n.º 3/2012.

Segundo o novo regime, poderão ser objecto de (até) duas renovações extraordinárias os contratos de trabalho a termo certo que atinjam os limites máximos de duração estabelecidos nos termos gerais do Código do Trabalho ou da Lei n.º 3/2012 até ao dia 7 de novembro de

2015 – incluindo aqueles que já tenham sido objeto de renovações extraordinárias ao abrigo da Lei de 2012.

A duração total das renovações não poderá exceder 12 meses, sendo que cada renovação deve ter uma duração mínima equivalente a um sexto da duração máxima do contrato de trabalho a termo certo ou da sua duração efetiva, consoante a que seja inferior.

O limite de vigência do contrato de trabalho a termo certo objecto de renovação extraordinária é 31 de dezembro de 2016.

Uma última nota para, sumariamente, identificar as principais portarias publicadas em 2013 com relevância laboral:

(i) Portaria n.º 203/2013, de 17 de junho

Cria a medida Vida Activa - Emprego Qualificado.

(ii) Portaria n.º 204-A/2013, de 18 de agosto

Cria a medida de Apoio à Contratação

Via Reembolso da Taxa Social Única (TSU).

(iii) Portaria n.º 204-B/2013, de 18 de agosto

Cria a medida Estágios Emprego.

(iv) Portaria n.º 281/2013, de 28 de agosto

Determina os valores dos coeficientes de revalorização das remunerações de referência que servem de base de cálculo das pensões de invalidez e velhice do regime geral de segurança social e do regime do seguro social voluntário e revoga a Portaria n.º 241/2012, de 10 de agosto.

(v) Portaria n.º 286-A/2013, de 16 de setembro

Cria a medida Incentivo Emprego.

(vi) Portaria n.º 294-A/2013, de 30 de setembro

Define os procedimentos e os elementos necessários à operacionalização do Fundo de Compensação do Trabalho e do Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho. _____

Amadeo

SOLUÇÃO GLOBAL MODELAR E INTEGRADA

Pessoal Assiduidade Processamento

Formação Competências Avaliação Desempenho Balanced Scorecard

Relatórios

Portal RH

FAVVUS
IT HD

Filipe Vaz, Diretor-geral Tema Central

Portal RHonline.pt – o ponto de encontro digital dos Gestores de Pessoas

Em fevereiro de 2007 a Tema Central lançou o site www.rhonline.pt que foi o primeiro portal de internet destinado a gestores de pessoas. Decorridos sete anos falámos com Filipe Vaz, Diretor-geral da Tema Central, sobre o balanço que a empresa faz deste projeto e do desenvolvimento que tem ocorrido na comunicação *online* na área da gestão de pessoas.

por: **João Pinheiro da Costa**

O que levou a Tema Central a decidir, há sete anos, criar o portal RHonline? A equipa da Tema Central edita há cerca de doze anos a revista *Pessoal* que é a referência no nosso País no que se refere à comunicação para os gestores de pessoas. Por essa razão acumulámos uma vasta experiência nesta área de atividade. Em 2006 pareceu-nos que havia espaço e apetência do mercado para um *site* dedicado especificamente ao sector da gestão de pessoas.

Claro que um *site*, para resultar bem, exige uma elevada produção de conteúdos que desafie os potenciais interessados a visitarem o espaço e a voltarem. Há sete anos houve quem duvidasse da possibilidade de o setor de gestão de pessoas gerar conteúdos suficientes em quantidade e qualidade que garantisse um fluxo constante de visitantes.

Os factos vieram a demonstrar que a nossa perceção inicial estava correta. Este setor de atividade gera conteúdos suficientes e relevantes que justificam a existência de um portal como o RHonline o que, aliás, levou a que posteriormente tenham surgido inúmeras outras iniciativas de comunicar com gestores de pessoas em ambiente *web*.



Não só os profissionais na área específica da gestão de pessoas mas todos os que se movimentam no meio organizacional habituaram-se a ver o *site* RHonline como a sua fonte informativa diária nesta área, tanto no que se refere à atualidade noticiosa como à sua utilização como ferramenta rápida e fidedigna na busca de informação mais técnica.

Como fazem para fazer chegar a informação aos potenciais interessados?

Para promover a notoriedade do *site* e a habituação dos profissionais à sua utilização criámos a *Newsletter*

RHonline que rapidamente ganhou uma preponderância inquestionável no contacto diário com os interessados. Esta *newsletter* tem tido uma receptividade tal que, neste momento, é entregue diariamente a cerca de 8000 utilizadores registados. Por essa razão a nossa dificuldade, neste momento, é gerir as solicitações para publicação de conteúdos através deste meio.

Para além da *newsletter*, que é um canal de informação, o *site* tem sido utilizado para outros objetivos?

Claro que sim. Por exemplo, a página

“No total do ano o site RHonline garantiu muito perto de 10 000 000 de conteúdos visualizados”.

“quem é quem” do RHonline que, aliás, é a terceira página mais visitada do site, apresenta publicamente os dados e contactos de cerca de 700 profissionais da área de gestão de recursos humanos que estão ali por sua própria iniciativa. Veja-se, também, a secção de CV’s onde estão reunidos os currículos de mais de 300 profissionais que, mais uma vez, por sua iniciativa, decidiram utilizar o RHonline para divulgarem as suas habilitações, competências e experiência profissional. Isto é bem demonstrativo da importância que o site ganhou junto desta comunidade profissional. Para além disso, o site disponibiliza inúmeras informações sobre as próximas ações de formação de várias entidades, eventos, novos serviços, enfim, uma imensidão

de informação útil para quem gere empresas e equipas. Hoje em dia o RHonline é, de facto, um agregador online de profissionais RH. Penso que será difícil encontrar outro espaço de acesso livre em que se reúnam tantos profissionais e informação desta área de atividade.

Qual é, atualmente, o tráfego no site RHonline?

Em 2013 o site teve mais de 580 000 visitas e um total superior a 3 200 000 páginas vistas. Posso dizer-lhe que no total do ano o site RHonline garantiu cerca de 10 000 000 de conteúdos visualizados. São números impressionantes mesmo para nós que temos acompanhado a evolução do RHonline e bem demonstrativos da vitalidade do mercado relacionado com a gestão de pessoas.

Têm novas iniciativas na área web?

Sim, vamos potenciar o contacto com os 8000 profissionais que



diariamente recebem as nossas informações. A newsletter RHonline faz-lhes chegar as notícias do dia, notícias de atualidade relacionadas com o mundo das empresas e das organizações. Este ano decidimos criar o formato da Newsletter Temática. Será uma ferramenta de comunicação que segmenta os conteúdos por áreas de atividade como formação, coaching, recrutamento & seleção, trabalho temporário, TI’s e muitas outras. Desta forma, os interessados em cada uma destas áreas, sejam emissores ou recetores de conteúdos, sabem que têm à sua disposição um meio de comunicação extremamente preciso e direcionado. _____

FORMAÇÃO INTER-INTRA 2014 RECURSOS HUMANOS

■ Código Contributivo

Analisar o enquadramento legal e actual do código contributivo | Entender a adequação das taxas contributivas | Identificar as consequências em caso de incumprimento

Lisboa - 14 a 15 de Abril de 2014 | 1 a 2 de Outubro de 2014 • Porto - 1 a 2 de Outubro de 2014

■ Alterações laborais up to date

Saber aplicar a legislação laboral tendo em conta as mais recentes alterações

Lisboa - 25 de Junho de 2014 | 5 de Novembro de 2014

■ Processamento salarial e segurança social

Consolide conhecimentos e saiba qual o impacto decorrente das alterações ao código do trabalho

Lisboa - 7 de Julho de 2014 | 19 de Novembro de 2014 • Porto - 7 de Julho de 2014

■ Optimização fiscal das remunerações

Reduzir custos através dos benefícios fiscais das remunerações do pessoal

Lisboa - 10 de Julho de 2014 | 26 de Novembro de 2014 • Porto - 10 de Julho de 2014

Conheça toda a nossa oferta formativa em www.ife.pt

Informações e inscrições:

Ana Gonçalves | Telefone: (+351) 210 033 892 | Fax: (+351) 210 033 888

EMPRESA ACREDITADA
POR



MEMBRO
Workforce
Development
Watch List 2013



ORGANIZAÇÃO





PORTO BUSINESS SCHOOL LEADERSHIP GRAND CONFERENCE 2014

A Porto Business School organizou a Leadership Grand Conference, na Casa da Música. *Winning Together* foi o tema da 5ª edição da maior conferência de liderança de Portugal, que reúne, todos os anos, um milhar de executivos, no Porto. Nesta conferência apresentaram-se os últimos conceitos e tendências sobre liderança. A edição deste ano reuniu um alinhamento composto por três célebres líderes: Ram Charan, consultor empresarial mundialmente reconhecido, especialista em execução e autor *best-seller*; Andrea Jung, anterior CEO da AVON; e Jimmy Wales, fundador da Wikipédia, o quinto website mais popular do mundo.

INICIATIVA “360° TRABALHO TEMPORÁRIO”

A D’Accord, empresa portuguesa especialista em Gestão de Recursos Humanos organizou a iniciativa “360° Trabalho Temporário”. O evento decorreu nas instalações da Associação Empresarial do Baixo Ave (AEBA), na Trofa, que foram pequenas para receber os cerca de 150 participantes que acederam ao desafio lançado pela D’Accord. Segundo a organização, os objetivos da ação foram cumpridos, além de uma análise profunda a este tipo de empregabilidade, foram desmistificadas algumas ideias sobre o trabalho temporário. Oportunidades de emprego disponíveis e informações sobre o trabalho no estrangeiro foram também tema de conversa durante a apresentação.



MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL 2014

A gala de entrega de prémios que distingue as *Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal* decorreu no final do mês de janeiro, no Hotel Tiara Park Atlantic, em Lisboa. A Ericsson foi a vencedora da iniciativa anual da revista *Exame*. O estudo é realizado em parceria com a *Accenture*, que revela pelo 14º ano consecutivo a lista das melhores empresas para trabalhar em Portugal. O estudo pretende analisar as práticas de Recursos Humanos em Portugal e distinguir as empresas com o maior grau de compromisso dos seus trabalhadores.

INAUGURAÇÃO DO ACCENTURE LISBON DELIVERY CENTER

A Accenture inaugurou o *Accenture Lisbon Delivery Center*, um centro que pretende prestar serviços *nearshore* de tecnologia para a Europa e apoiar organizações clientes da Accenture em África e Américas (Norte e Latina). Nas novas instalações, inauguradas formalmente dia 14 de janeiro, na Torre I das Amoreiras, na presença do ministro da Economia, António Pires de Lima, mais de dois terços dos 250 colaboradores do *Accenture Delivery Center* de Lisboa, "contratados em 2013", vão desenvolver a sua atividade, no mercado da exportação de serviços de implementação e manutenção de sistemas de informação, para os cinco continentes.



Fotos: DR

GIRO, LOGO EXISTO – A FILOSOFIA PENSA A GESTÃO APRESENTADO NA FNAC DO CHIADO

O livro *Giro, Logo Existo – A Filosofia Pensa a Gestão* da autoria de Catarina G. Barosa, teve a sua sessão de apresentação no passado dia 30 de janeiro, em Lisboa.

A sessão de apresentação, que foi conduzida por Filipe Vaz, Diretor-geral da Tema Central, teve como oradores: Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services Portugal, Mendo Henriques, coordenador pedagógico da obra e Catarina G. Barosa, a autora.

Do grupo de filósofos que participaram na elaboração do livro, estiveram presentes na cerimónia: Joana Rita Sousa, António de Castro Caeiro, Maria Luísa Ribeiro Ferreira e Miguel Real, só faltando José Barrientos-Rastrojo e Manuel Curado.

A apresentação decorreu na FNAC do Chiado perante uma plateia de três dezenas de interessados.



FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PARA GESTORES

O livro *Ferramentas de Comunicação para Gestores* pretende abranger de modo simples os diversos domínios da comunicação, desde a Comunicação Interpessoal à Empresarial, não excluindo áreas mais específicas como a Gestão de Crises, onde o gestor tem de possuir requisitos técnicos mínimos para tomar decisões sustentáveis, e as *Public Affairs*, onde terá de participar ativamente no desenvolvimento da estratégia.

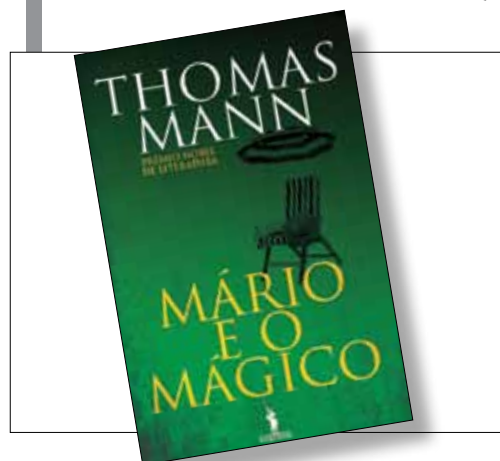
Com uma linguagem acessível, este manual, da autoria do professor e especialista em comunicação empresarial J. Martins Lampreia, permite compreender as especificidades da área da comunicação, tanto a nível interno como externo.

Lidel Editora

MÁRIO E O MÁGICO

Neste livro publicado pela primeira vez em 1930, Thomas Mann, como em muitos dos seus trabalhos de ficção, baseou-se em acontecimentos da sua experiência pessoal para criar uma parábola simultaneamente irónica e amarga da ascensão do fascismo na Europa. Sendo um profundo observador da vida quotidiana, durante umas férias de verão numa estância balnear italiana, nos finais dos anos 20, Mann teria percebido como alguns comportamentos privados correspondiam ao estabelecimento de um regime totalitário. A partir dessa observação, criou uma obra que surge como interrogação sobre a margem de liberdade que nos é concedida e sobre os perigos que ameaçam as nossas pequenas individualidades. Ao mesmo tempo, lança uma espécie de manifesto contra a nossa credulidade acrítica e apatia frente ao que nos rodeia: injustiças de toda a espécie, política insidiosa, totalitarismos vários – camuflados ou não.

D. Quixote Editora



A GUERRA DE MOURINHO

A Guerra de Mourinho é a história de três anos de um confronto épico entre o treinador português e o resto do mundo: da imprensa espanhola, à *afición madridista*; de Florentino Pérez a jogadores como Iker Casillas ou o próprio Cristiano Ronaldo. E, enquanto isso, na sombra, a puxar os cordelinhos, outra figura participava direta ou indiretamente no drama: o superpoderoso empresário português Jorge Mendes.

Nas livrarias a 18 de fevereiro
D. Quixote Editora

A CORAGEM DE SER IMPERFEITO

Um livro onde Brené Brown nos desafia a mudar a maneira como vivemos e nos relacionamos. A palestra TEDxHouston de 2010 de Brené, *The Power of Vulnerability*, é uma das dez palestras TED mais vistas no site TED.com, com mais de 13,6 milhões de visualizações. A autora desenvolveu, durante 12 anos, uma pesquisa pioneira sobre a imperfeição humana. Abordando os temas da vulnerabilidade, medo, vergonha e imperfeição, transpôs as suas principais ideias e estratégias de sucesso para o livro que agora lança.

20120 Editora



SUGESTÃO PARA NAMORADOS E NAMORADAS

Para marcar o próximo dia 14 de fevereiro, a Anselmo 1910 sugere presentes num metal bem precioso: o ouro, em tons rosa. No dia de S. Valentim, o toque de *glamour* assenta no conjunto Colors, colar e anel, da Anselmo 1910, para elas, e no relógio Baume & Mercier Clifton, para eles.



Anel Colors, Anselmo 1910
Em ouro rosa com um diamante
Preço: €2700

Relógio Baume & Mercier
Clifton, na Anselmo 1910
Automático Date, caixa em
ouro rosa
Preço: €5590



FORERUNNER 220: TREINE *OUTDOOR* OU *INDOOR*

As variadas conectividades como a tecnologia Bluetooth® Smart com alta capacidade de *upload*, o Garmin Connect™, a *app* Garmin Connect Mobile e a localização em tempo real LiveTrack, e os planos de treino de suporte, entre outras funcionalidades como os alertas de vibração, o *auto lap* e o *auto pause*. Tem um PVP de 249 euros e com sensor Heart Rate, 299 euros. Disponível nas dualidades preto/vermelho e branco/violeta.



FORERUNNER 620 – PRECISA DE UM *PERSONAL TRAINER*?

Este equipamento de *fitness* apresenta-se como o relógio mais fino, leve e com as mais avançadas ofertas para os fãs da corrida da Garmin, sendo a melhor coisa que um atleta pode ter logo a seguir a um treinador pessoal, seja para treinos *outdoor* como *indoor*. Pode ser adquirido por 399 euros; e por 449 euros com sensor Heart Rate Monitor Run (HRM-Run). Disponível nas dualidades azul/preto e branco/laranja.



A OBRA MAIS POLÍTICA DO DRAMATURGO INGLÊS TEM COMO CENÁRIO AS ESCADAS DO PARLAMENTO

Estreou no dia 6 de fevereiro e estará em cena até dia 16 de fevereiro, a peça *Coriolano* no Teatro Nacional São João (TNSJ). A história de Coriolano parte do livro *A Vida de Márcio Coriolano*, de Plutarco – que viveu no século I –, mas incita à reflexão sobre a realidade que o país atravessa. Coriolano é um anti-herói, primeiro apresentado como grande estratégia militar, Caio Márcio; rebaptizado com o título de Coriolano, tomando-se político.

Teatro Nacional São João, Porto,
Quarta-feira a sábado, às 21h 30m
Domingos às 16h

QUER VÁ EM FÉRIAS COM A FAMÍLIA, OS AMIGOS OU EM NEGÓCIOS É O LOCAL IDEAL PARA PARTIR À DESCOBERTA DE FEZ



Fotos: DK

Hotel Across: No coração de Fez

Bem no coração da Imperial cidade de Fez, e próximo de todas as comodidades da cidade, ergue-se um edifício urbano por excelência, o Hotel Across.

texto: **Carla Sabino Nunes**



Os 70 quartos, espalhados ao longo dos 8 pisos, grandes e resplandecentes, mobilados em madeira cor de mel refletem a atenção dada a todos os pormenores. As camas carregam a insígnia da marca Simmons. As cadeiras em madeira escura, revestidas com uma mistura clara, harmonizam na perfeição com o piso em tons de carvalho. Cortinas e lençóis de cor *beige* e marfim constituem uma inigualável harmonia com os abajures vermelhos e as paredes em tons de amarelo talhadas com gravuras dos anos 30. A mobília destaca-se com uma iluminação adequada que transmite um sentimento de simplicidade e acolchoamento. Os quartos estão também equipados com som, assim como iso-



lamento térmico, sistema Sueco, que transmite o máximo conforto.

Alguns quartos estão equipados e adaptados para satisfazer as necessidades de clientes com incapacidades.

Cada quarto está equipado com: plasma de 32" com canais por satélite, oferecendo vários canais internacionais de noticiário, desporto, *cartoons*, em Árabe, Francês, Inglês, Espanhol e Português, telefone, acesso Wi-Fi gratuito, minibar, ar condicionado próprio, suporte de bagagem.

Todos os quartos têm vista para a rua ou para o pátio. As casas de banho combinam a elegância com a funcionalidade. Bacias em granito com tons cinza-azulados do Brasil e acabamentos em tons de verde-preto e azul manchado com um corte *laser* para um acabamento perfeito. As casas de banho são de *design Villeroy and Boch* e as torneiras Grohe Hanse.

O **Restaurante Lisboa** está localizado na *mezzanine* com luz natural. O salão dá-lhe as boas-vindas com as suas cadeiras em tom castanho sedoso e cor de baunilha. Oferece um *buffet* que prima pela soberba reputação da gastronomia Marroquina. Ao pequeno-almoço há pastelaria, panquecas

marroquinas, cereais, iogurte, charcutaria, ovos, fruta, sumos naturais...

Ao almoço e jantar existe uma grande variedade de aperitivos quentes e frios, pratos de carne doces e saborosos, peixe e claro deliciosas sobremesas. Serviço à *la carte* também está disponível.

A **sala de conferências** do hotel tem um pátio interior bastante generoso, e está equipada com projetor, internet sem fios, ecrã plasma.

Para as suas pausas, existem no pátio cadeiras brancas e verde-*pistacho* com assentos vermelhos, mostarda e verde-escuro. Bambus, rosas, cocos, *ficus* e *yukas* estão rodeados por muros de tom verde e dão um ar mais natural ao pátio.

O **Fado Bar**, envolto numa atmosfera tranquila e confortável, dá-lhe as boas-vindas bem ao estilo dos anos 40, com as suas originais cadeiras em couro, com cores originais que realçam os painéis de madeira que cobrem as paredes e pilares. Estão decorados com temas berberes e cores relaxantes, lembrando trabalhos Marroquinos. O bar possui também vista para o pátio interior.

No 8º andar existe um local ideal para

o seu bem-estar, um grande ginásio com equipamentos de *cardiofitness*. No final do seu exercício, um luxuoso Hammam envolve o seu corpo e mente num momento de calor e relaxamento. Aproveite também para fazer uma fantástica massagem com óleos essenciais que o transportará para um universo de satisfação.

No último piso encontra-se o mais alto terraço de Fez, com uma vista deslumbrante de 360º sobre a cidade e suas redondezas. Após um dia de negócios ou lazer, o **Terraço do Brasil** com uma piscina azul-clara, um bar em Bejmat (tijolo Marroquino) de cor ocre garantem-lhe um ambiente festivo, digno das mais célebres praias. Para o seu jantar de família ou negócios, um menu com sabores Mediterrânicos e Sul-Americanos levam-no à costa Brasileira passando por Portugal com melodias Sul-Americanas. _____



Morada: Campo Grande, nº 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal

Tel: +351 21 781 74 77 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

Unipessoal

A história do senhor T (1ª parte)



Gosto muito quando as pessoas começam uma frase com “Vou-te contar uma história...” Sei que, a partir daí, iniciaremos uma viagem, por vezes pequena e breve e outras autênticas odisséias que, quando chegam ao fim, muitas vezes, já nem me recordo de onde partimos. Esta história que hoje vos trago, que repartirei em dois actos, ou seja, este mês e o próximo, levou-me até Cabo Verde, à Ilha de São Vicente. “Vou-te contar uma história, do senhor T, um quase-mendigo a quem, quando estava na Igreja, às escondidas do pastor e das outras pessoas (sic) dava comida e alguma roupa. Na Igreja não gostavam que falasse com ele... Eu já tinha algum estatuto e não ficava bem falar com um quase-mendigo. Parvoíce! Para te provar que a vida dá muitas voltas e o que tu estavas a dizer há pouco não faz sentido, hoje o senhor T é um dos maiores empresários de Cabo Verde.”

Não acreditei. Retorqui, aliás, dizendo que é impossível um quase-mendigo tornar-se num empresário de sucesso e rico – pelo menos de uma forma lícita. Onde é que conseguiu o capital para investir? E os relacionamentos políticos e empresariais para ter sucesso no mercado, ainda mais em África? E a sua formação e desenvolvimento de competências? “Sei lá – tu fazes sempre tantas perguntas! Sei que ele tem uma fábrica e importa e exporta muito V.”

Não sei mais do que isto. Acrescento apenas que o senhor T, há sete anos, era quase-mendigo e hoje tem um complexo industrial que produz o suficiente para exportar do seu país para outras partes do mundo.

Como jornalista, agora, vou investigar. No próximo mês prometo trazer mais novidades. Ou seja, vou contar uma grande história ou relatar uma fraude. Aguardemos...

Duarte Albuquerque Carneira

Makers



Jorge Marques
jorgesantomasmarques@gmail.com

Makers é o título de um livro recente e que tem um subtítulo *A Nova Revolução Industrial* – subtítulo com o qual até discordo.

A Cultura *Maker* é baseada na ideia do “faça você mesmo” e agrega não só tecnologias como a eletrónica, a robótica, a impressão 3D, vários sistemas de *design* e controlo, mas também a arte e filosofia de atividades tradicionais como o artesanato, o trabalho com metais, madeira...

No fundo, baseia-se na necessidade de uma nova revolução produtiva industrial e diz que ela se fará através de um processo que começa na invenção, passa pelo *design*, criação de um protótipo, fabricação, venda e que tudo isso pode ser feito numa pequena oficina.


O que está na origem da mudança de paradigma? Em primeiro lugar porque o Ocidente perdeu a indústria transformadora que era o seu grande criador de emprego. As PME's passaram então a ser as geradoras de novos empregos, mas para além de pouco inovadoras, acabaram por ir destruindo aquilo que criaram porque, uma boa parte delas, iam à falência. As que criaram emprego sustentado foram aquelas que se tornaram maiores. Para ficarmos com uma ordem de grandeza, nos últimos 40 anos a produção fabril duplicou e o emprego caiu 30%. A alternativa e solução que se perfilou foi a de empresas pequenas, mas que pudessem crescer até uma determinada dimensão e que operassem globalmente em rede.

A ideia de uma nova revolução produtiva para o Ocidente, implica, como sempre

aconteceu, fazer as coisas de maneira diferente, ter empresas e uma organização diferentes. O crescimento económico esteve sempre associado a novas formas de pensamento e organização e as tecnologias foram apenas instrumentais e facilitadoras. Aconteceu na Revolução Industrial com o Taylorismo, como aconteceu com o galeão no século XV que se baseou na organização de sociedades por ações, com os Caminhos de Ferro nos EUA através de companhias hierarquizadas mas com os gestores dispersos e até com o Capitalismo que precisou do fundamento da Ética Protestante.

Daí a minha discordância relativamente ao subtítulo deste livro, quando cria a visão de uma nova revolução industrial. Quando falamos dos *Makers*, estamos a falar de uma organização com um grupo de pessoas muito flexível, onde cada um trabalha por sua conta e risco. Estamos a falar de organizações onde cada um tem a capacidade de decidir sozinho em que é que vai trabalhar, onde a ideia de subordinação não existe e o *Trust Metrics* substitui as nossas avaliações. Não é também uma nova revolução industrial pelo próprio modelo de organização do trabalho. Ela já não se passa numa cadeia de montagem com a divisão e simplificação de tarefas, mas em oficinas onde se requiere um elevado grau de especialização e ao mesmo tempo uma multiplicidade de competências.

O novo modelo de fabricação, integra e harmoniza competências e aprendizagem que vão da fabricação artesanal e tradicional a todo o tipo de competências da *Web*, são átomos e *bits* juntos. Estamos a falar mais de um regresso ao espírito, filosofia e ética das Artes & Ofícios, da renovação do conceito de profissão, agora com a utilização de outras tecnologias, mercados e um mundo novo.

As empresas que temos tornaram-se lugares de pouca qualidade de vida, cheias de regulamentos, burocracia, decisões adiadas, lideranças fracas, estruturas caducas, tentações igualitárias onde o talento é maltratado, sem adesão livre dos seus membros e a quem até chamaram custos. Aprenderam com o pior da política, em vez de a influenciarem no melhor sentido. 



HOLMES
PLACE

FITNESS | NUTRIÇÃO | SPA

HAPPY NEW *me*

one life. live it well.

holmesplace.pt

LISBOA: 5 Outubro Tel: 217 804 300 Avenida Defensores de Chaves Tel: 213 511 300 Avenida da Liberdade Tel: 213 260 900 Amoreiras Tel: 213 716 610 Alvalade Tel: 217 529 050 Parque das Nações Tel: 210 454 920 **AMADORA:** Dolce-Vila Tejo Tel: 214 787 670 **LINHA:** Algés Tel: 214 152 620 Cascais Tel: 214 625 700 Miraflores Tel: 214 129 100 Quinta da Fonte (Oeiras) Tel: 214 404 900 **SINTRA:** Quinta da Beloura Tel: 219 119 200 **PORTO:** Arrábida Shopping (V. N. Gaia) Tel: 225 776 700 Boavista Tel: 226 056 760 Constituição Tel: 225 063 600 **CENTRO:** Aveiro Tel: 234 346 050 Coimbra Tel: 239 796 450 **NORTE:** Braga Tel: 253 201 670 **MADEIRA:** Funchal Tel: 291 259 170



good
to know
you

especialistas
em soluções
de recursos
humanos

Valorizamos
o negócio das empresas,
ajudando na flexibilização
dos recursos humanos.

Adequamos as
necessidades das empresas
com o seu principal recurso
estratégico.

O valor humano.

www.randstad.pt

randstad

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services