

# Pessoal



Nº 139 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • SETEMBRO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

MEMBRO  
RH  
2014  
OUTSOURCING e TRABALHO TEMPORÁRIO  
1º LUGAR  
**egor**  
PESSOAS E NEGÓCIOS

01

## Especiais

- ✦ Recrutamento e Seleção
  - O que interessa aos CEO e aos DRH
- ✦ Formação
  - 10 competências do futuro

02

## Entrevistas

- ✦ Idalberto Chiavenato fala sobre Gestão de Pessoas antecipando a sua vinda a Portugal
- ✦ José Bancaleiro distingue talento e talentos

## Reportagens

- ✦ Fernanda Barata de Carvalho superou as provas no Holmes Place
- ✦ Ana Gomes, fibra portuguesa de orientação germânica

03

## Projeto

- ✦ A Filosofia vai às empresas já a partir de setembro

04

**KELLY**

kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES  
GO FOR TOP TALENT





**LISBOA** Campo Grande, n.º 46D 1º Esq. | 1700-093 Lisboa | Tel: **21 750 4050** | Fax: **21 750 4059**

**PORTO** Rua da Saudade, n. 59 - 4º | 4050-570 Porto | Tel: **22 092 5220** | Fax: **22 092 5230**

**info@medialcare.pt** | **www.medialcare.pt**





**medialcare**  
saúde, prevenção e bem estar

## Serviços MedialCare

Medicina do Trabalho  
e Segurança no Trabalho

Exames Complementares de Diagnóstico

Enfermagem

Medicina Curativa

Clínicas de Ambulatório  
(especialidades e exames complementares)

Check Up's

Cartão de Saúde  
(médicos ao domicílio e descontos em exames e consultas médicas)

Formação certificada  
(Intra e Inter-empresas)

Auditorias Técnicas

Medidas de Autoproteção  
(Plano de Segurança e Emergência)



Autorização da DGS  
238/2012



34

## 04 EDITORIAL

Do verão momo ao setembro quente!

**9ª Arte:** Novidades de fim de verão

## 06 NOTÍCIAS RH

**Bolsa RH**  
**Legislação**

## 14 CONSELHO CONSULTIVO

Fernando Alvim

## 16 ARTIGO

O que fazem os Portugueses no local de trabalho?

## 18 ESPECIAL RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

. O que preocupa os CEO



60

e os DRH no R&S?

- . *Soft Skills & Hard Skills*
- . Questões estratégicas para quem gere pessoas
- . Ser solidário é uma mais-valia?
- . Atrair, reter e desenvolver talentos
- . Recrutar e selecionar num cenário de incertezas

## 34 ESPECIAL FORMAÇÃO

- . 10 Competências para o Futuro
- . O desafio de aceitar a mudança de forma positiva
- . Resiliência nas Organizações
- . Desenvolver bons líderes
- . Potenciar o desempenho
- . O futuro pede formação para a Excelência
- . Desenvolvimento Pessoal
- . Liderança e Autodesenvolvimento são o futuro



64

## 46 REPORTAGEM FORMAÇÃO

Consulting House

## 54 ENTREVISTA ESPECIAL

Idalberto Chiavenato  
José Bancaleiro

## 60 REPORTAGEM SAÚDE E BEM-ESTAR

Fernanda Barata de Carvalho,  
DRH da Accenture Portugal

## 62 REPORTAGEM MGP 2013

Ana Gomes, *General manager manufacturing* da Triumph

## 64 PERFIL

Paula Baeta, DRH da Link

## 74 VIAGENS

Belmond La Residencia

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 139 | setembro 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:** Luís Bento; [ocorreiodoluis@sapo.pt](mailto:ocorreiodoluis@sapo.pt)

**Diretora Editorial:** Catarina Guerra Barosa;  
[c.barosa@moonmedia.info](mailto:c.barosa@moonmedia.info)

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

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

**Coordenação Editorial:** João Pinheiro da Costa;  
[j.costa@moonmedia.info](mailto:j.costa@moonmedia.info)

**Redação:** Maria Belo dos Santos, Alberto D. Andrade

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

**Paginação:** Design e Forma; [geral@designeforma.com](mailto:geral@designeforma.com)

**Capa:** Design e Forma; [geral@designeforma.com](mailto:geral@designeforma.com)

**Revisão:** Mariana Silva

## PUBLICIDADE

**Product Manager:** Líliana Rosa;  
[lrosa@moonmedia.info](mailto:lrosa@moonmedia.info); Tlm. 92 616 20 84

## Assinaturas

[assinaturas@moonmedia.info](mailto:assinaturas@moonmedia.info)

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** URBANOS PRESS  
Rua 1º de Maio  
Centro Empresarial da Granja - Junqueira  
2625-717 Vialonga

**Depósito Legal:** 66219/94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252



50  
1964-2014  
ANOS



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS

50 ANOS  
na defesa do papel  
da Gestão das  
Pessoas nas  
Organizações

50 ANOS  
a pensar a Gestão  
das Pessoas

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

50 ANOS a  
Valorizar Pessoas

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

9ª Arte

**Novidades de fim de verão**

Nesta edição, que fecha a época balnear e dá as boas vindas ao outono, oferecemos aos nossos leitores dois *dossiers* especiais que julgamos poderem contribuir para melhor conhecermos o mercado atual do Recrutamento e Seleção bem como o da Formação.

Quem melhor do que os Diretores-gerais e os próprios Diretores de RH para nos dizerem o que verdadeiramente é preciso saber, quando se quer recrutar ou selecionar alguém para trabalhar numa empresa? De facto, só mesmo eles saberão e, já agora, também para lhes responder, só poderíamos mesmo socorrer-nos das empresas especializadas que trabalham todos os dias para encontrar e selecionar candidatos, procurando o tal *fit* entre o que o cliente precisa e o que o candidato pode oferecer. Esta subsunção é uma tarefa de grande mérito, uma vez que selecionar a pessoa certa é uma das tarefas mais difíceis que há, não fossem as pessoas, na sua nobre individualidade, absolutamente misteriosas. Por essa razão, este especial apresenta um conjunto de perguntas, competentemente formuladas, e um conjunto de respostas, credivelmente elaboradas, cuja leitura se recomenda vivamente.

Já no que diz respeito ao nosso outro especial, o de Formação, pedimos ao Vice-presidente da Ordem dos Psicólogos que nos elencasse aquelas que, na sua opinião, seriam as 10 competências do futuro, e, por seu turno, às empresas de Formação, pedimos que nos indicassem que formação será necessária para desenvolver tais competências. Um exercício futurista, porque o presente é o que é, e é no futuro que nos temos de focar, tendo em conta a forma acelerada como as economias dos diferentes países se movimentam e interagem.

Além dos especiais, temos também as habituais entrevistas e reportagens, destacando a novidade, que Joana Rita Sousa, Filósofa, apresenta à *Pessoal* e que deixa todos curiosos. Levar Filosofia às organizações será uma aposta interessante e desafiadora, pois ensinar a pensar é um ofício que obriga a destruir paradigmas e preconceitos, na certeza de que uma cabeça livre operará as mais incríveis obras. Estamos expectantes.

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

# Do verão morno ao setembro quente!



Luis Bento, Diretor  
o.correiodoluis@sapo.pt

**Os profissionais de Gestão de Pessoas têm pela frente uma enorme tarefa: encontrar respostas motivacionais que, apesar de todo o pessimismo e falta de esperança, permitam que cada um encontre dentro de si próprio os estímulos necessários a um trabalho com boa performance.**

**P**arafraseando a célebre canção “o verão já terminou” e vai ficar na memória por razões climatéricas pouco usuais. Temperatura amena, água do mar gélida e intermitência da chuva e do nevoeiro. Foi mesmo um verão para esquecer.

O mesmo não se passa com a situação social e económica do País. Continuação da austeridade apesar de algum crescimento tímido da economia e recrudescimento dos conflitos sociais constituem os elementos essenciais que vão nortear a chamada *reentré* pós-férias.

O novo orçamento retificativo deverá prever uma revisão em baixa do cenário macroeconómico, devido ao arrefecimento das economias mais desenvolvidas da Europa e, quiçá, retardar o lançamento de políticas públicas que estimulem o tão necessário desenvolvimento económico.

A perda de postos de trabalho reais deverá continuar apesar das melhorias estatísticas. Prevê-se que 2015 seja mais um ano em que os salários não

vão crescer o que, mais uma vez, terá efeitos negativos sobre o mercado interno, nomeadamente nas pequenas e médias empresas. Estamos pois perante uma reentrada económica, social e política pouco animadora. A desesperança teima em permanecer.

Os profissionais de Gestão de Pessoas têm pela frente uma enorme tarefa: encontrar respostas motivacionais que, apesar de todo o pessimismo e falta de esperança, permitam que cada um encontre dentro de si próprio os estímulos necessários a um trabalho com boa *performance*.

A APG, dentro das suas competências e atribuições e através de iniciativas várias, tentará proporcionar as condições de debate e troca de experiências que ajudem cada uma e cada um a desempenhar melhor as suas funções. Estejam pois atentos ao calendário de iniciativas – sempre atualizado em [www.apg.pt](http://www.apg.pt)!

Desejo a todos os profissionais de Gestão de Pessoas, sejam ou não associados da APG, um ótimo regresso de férias! \_\_\_\_\_





**Ao seu ritmo  
sem interrupções.**



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



**TransAct<sup>®</sup>LAT**

**passa por cima da dor.**  
Penso transdérmico analgésico e anti-inflamatório.

**JABA RECORDATI**  
GROUP

JABA RECORDATI, S.A.  
Lagoas Park, Edifício 5, Torre C, Piso 3  
2740-298 Porto Salvo  
Tel.: 21 432 95 00

[www.jaba-recordati.pt](http://www.jaba-recordati.pt)

Indicado no tratamento sintomático das situações de inflamação musculoesquelética localizada de origem traumática ou reumática, resultando em dores musculares ou das articulações de natureza aguda ou crónica. TransAct<sup>®</sup> LAT apresenta um agente ativo de síntese, de natureza transdérmica, com efeito analgésico e anti-inflamatório, com mecanismo de ação diferente dos analgésicos e anti-inflamatórios orais. TransAct<sup>®</sup> LAT atua de imediato no processo de dor, sendo livre de efeitos secundários de importância. A administração de TransAct<sup>®</sup> LAT não interfere com a ingestão de alimentos nem com a ingestão de álcool. Não apresenta contraindicações ou precauções especiais. Manter-se fora do alcance e vista de crianças. Para informações em português consulte o site [www.jaba-recordati.pt](http://www.jaba-recordati.pt) ou contacte o serviço ao cliente em português de Portugal no número de atendimento ao cliente 21 432 95 00.



## BOLSA RH



## CLIMA ECONÓMICO MELHORA

O indicador de clima económico recuperou em julho, fixando o valor mais elevado dos últimos seis anos, enquanto o indicador quantitativo do consumo privado apresentou um crescimento homólogo ligeiramente mais expressivo em junho, indica o Instituto Nacional de Estatística.



## EMPRESAS ESTÃO A PROCURAR MAIS COMERCIAIS

O recrutamento para funções em áreas comerciais e ligadas à exportação aumentou no primeiro semestre, a julgar pelos resultados da Michael Page. A consultora registou um crescimento de 47% da faturação na sua divisão dedicada aos perfis comerciais e o número de processos de recrutamento subiu 14% nos primeiros seis meses do ano, em comparação com o mesmo período de 2013.



## DESEMPREGADOS SEM QUALQUER TIPO DE SUBSÍDIO ESTÁ A SUBIR

Em janeiro deste ano, 49,6% dos desempregados registados em Portugal não tinham qualquer tipo de apoio financeiro. Em junho, essa percentagem estava em 54,3%, o que corresponde a mais cinco pontos percentuais.



## ÍNDICE PMI DA ZONA EURO CAI PARA 52,8 PONTOS

O índice PMI da atividade global da zona euro caiu de 53,8 pontos em julho para 52,8 pontos em agosto, o valor mais baixo dos dois últimos meses, anunciou a empresa Markit. A incerteza económica e geopolítica, em conjunto com a necessidade de manter a competitividade em matéria de custos, “não ajudaram” a que as empresas expandissem as suas unidades fabris.

por: João Pinheiro da Costa

## Abriram as candidaturas para os MFRH 2015

Já estão abertas as candidaturas para a iniciativa promovida pela Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), que visa eleger os *Melhores Fornecedores RH 2015* com base num estudo de opinião efetuado junto de organizações clientes de produtos e serviços para Recursos Humanos. À semelhança das edições anteriores serão distinguidos os melhores classificados entre os candidatos nas várias categorias: Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e *Outplacement*; Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional; Trabalho Temporário e *Outsourcing*; Consultoria; Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos; Segurança e Saúde no Trabalho; Sistemas de Compensação e Benefícios; e Serviços de Assessoria Jurídica. Para além da distinção por categoria serão ainda distinguidos genericamente os cinco *Melhores Fornecedores RH 2015*. As candidaturas encontram-se abertas até 15 de outubro e o estudo decorrerá entre novembro de 2014 e janeiro de 2015. A cerimónia de reconhecimento público e de entrega de troféus terá lugar em fevereiro de 2015. A edição deste ano conta ainda com o apoio da Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH).

## Trabalhadores reconhecem inatividade como maior causa de obesidade

Um estudo realizado no Reino Unido concluiu que o aumento da obesidade é resultado da pouca atividade física. Através de uma amostra composta por membros do governo, este estudo vem acabar com a ideia de que, nas últimas décadas, o aumento da obesidade seja resultado do aumento do consumo de calorias em geral, e particularmente, do açúcar. Apesar da maioria das campanhas públicas de saúde retratarem a obesidade como uma “epidemia”, resultado do aumento do consumo de *Junk Food*, a realidade é outra. Na verdade, as pessoas têm diminuído o número de calorias que consomem, mas reduziram ainda mais a prática de exercício físico.

## Collobert é o novo Diretor-geral da Pernod Ricard Portugal (01)

Jean-François Collobert é o novo Diretor-geral da Pernod Ricard Portugal. Com um MBA da École Supérieure de Commerce de Paris e uma ligação de 25 anos ao Grupo Pernod Ricard em funções de *Vendas & Marketing*, Jean-François Collobert foi anteriormente CEO da Pernod Ricard Venezuela, em Caracas. Collobert irá continuar a reforçar o portfólio *premium* e de luxo da Pernod Ricard em Portugal (numa aposta em marcas como Jameson, Beefeater, Absolut, Chi-

vas Regal, Ballantine's, Mumm, entre outras) com a promoção de experiências ao consumidor, técnicas comerciais inovadoras e iniciativas digitais, juntamente com programas alargados de Consumo Responsável.

## RH: acesso a dados pessoais e maior monitorização tem benefícios

De acordo com o estudo *PwC's Future of Work: A journey to 2022*, o tipo de dados e perfis utilizados por anunciantes e comerciantes podem vir a tornar-se comuns no local de trabalho. Este relatório revelou que quase um terço das pessoas ficariam satisfeitas se o seu superior tivesse acesso aos seus dados pessoais, tais como a perfis de media social. O acesso aos dados pessoais, por parte de um superior, permite que mais facilmente os líderes consigam entender o que motiva os seus colaboradores, por que motivos mudam de emprego e até pode ajudar a melhorar o seu bem-estar. Neste estudo, prevê-se que esta prática deverá aumentar na próxima década, com a entrada da geração Y no mercado de trabalho – em 2020, esta geração vai ser metade da força de trabalho global e traz consigo novos hábitos tecnológicos.

## Accentism deve ser combatido como o racismo

Um estudo recente da Universidade de Manchester revela que os efeitos do *accentism*, termo britânico que define o ato de discriminação contra alguém com sotaque regional diferente, podem ser mais comuns e prejudiciais do que se suspeitava. Segundo este estudo, um em cada três britânicos sente-se inferior e pressionado por apresentar um sotaque marcado da sua região no local de trabalho. Das 98 crianças, alunos e funcionários questionados no noroeste da Grã-Bretanha, muitos descreveram sentir “raiva”, “aborrecimento”, e até “nojo” deles próprios por alterar a sua maneira natural de falar em situações sociais para criar uma melhor impressão. Com o resultado do estudo, Alex Baratta, linguista e professor de inglês, apelou para que o *accentism* fosse abordado da mesma forma que o racismo, ou outros preconceitos, descrevendo o preconceito contra certos sotaques como o “último tabu”.

## MJP lança novo site para um maior relacionamento (02)

A Mastering Jobs & People (MJP) é uma organização internacional, especializada em *Work-Engagement*, *Burnout*, Saúde Ocupacional e Gestão de Capital Humano. Esta organização evoluiu agora no sentido do relacionamento. Com a estreia do seu novo site, a MJP propõe-se a facilitar a entrada no mundo da Gestão de Capital Humano e da Potencialização e



Desenvolvimento de Competências Pessoais e Organizacionais. Através desta nova plataforma de contacto direto, a MJP apresentará as suas novidades, dentro de todas as suas áreas de *know-how* e de atividade. Para além disso, prometem ainda muitas surpresas bem como informação, em primeira mão, sobre as mais diversas temáticas inerentes à Gestão de Capital Humano e Competências, Psicologia, Projetos, Negócios e Formação. Saiba mais em [www.mjp.pt](http://www.mjp.pt)

### Mulheres sentem discriminação no trabalho depois de engravidar (03)

Uma pesquisa realizada por Slater & Gordon, no Reino Unido, revela que seis em cada dez mulheres consideram que a sua vida profissional “descarrilou” e que sofreram de discriminação no trabalho após engravidarem. Muitas mães consideram que este é o motivo por que lhes foram negadas muitas oportunidades de trabalho e em alguns casos, houve a exigência de provar a capacidade de voltar a conseguir o mesmo emprego. Três quartos das entrevistadas relataram que depois de se tornarem mães os seus chefes perderam o interesse nos seus papéis nas empresas, enquanto 63% disseram que sentiram que os seus chefes tinham uma perceção negativa em relação a mães que trabalham. A investigação sobre as experiências de 2003 mães que trabalham foi encomendada por Slater & Gordon, que representa centenas de mulheres que lutam contra a discriminação na maternidade em todo o País.

### Colaboradores gastam 24 minutos em compras online todos os dias

Segundo um estudo realizado pelo *Give as you Live*, um site de comparação de preços que doa para caridade, um terço dos funcionários inquiridos confirma efetuar



01



02



03

compras *online* em horário de trabalho. Este leque de trabalhadores perde, em média, 24 minutos a navegar em sites e a fazer compras *online*, o que representa uma perda de trabalho de 96 horas por ano. Em média, os britânicos gastam acima de €98 por pessoa em compras *online* em horário de trabalho, de acordo com os dados de transação do site *Give as you Live*. De janeiro a julho, houve um aumento de 14% de compras efetuadas *online* no horário de trabalho, comparando com o mesmo período do ano passado.

### Confusão nos RH: o futuro do trabalho

A prática dos RH tem vindo a mudar rapidamente, devido à evolução da tecnologia e à demografia. Segundo o estudo *PwC's Future of Work: A journey to 2022*, as fronteiras entre trabalho e vida pessoal vão desaparecer, com as empresas a assumir uma maior responsabilidade pelo bem-estar social de seus colaboradores. Debbie Francis, parceiro da PwC e especialista em RH, afirmou que a tecnologia, as bases de dados e as redes sociais, têm cada vez mais impacto na forma como as pessoas comunicam e trabalham. Segundo Francis, “as pessoas vão trabalhar durante mais anos pela sua carreira, e os caminhos tradicionais a nível profissional, vão passar a ser antiquados.” Para o especialista, os RH enfrentam uma encruzilhada, e as exigências e o ambiente do local de trabalho vão sofrer uma grande mudança. “A função de RH vai crescer numa destas três formas: passa a abranger um maior número de competências das pessoas, incorporando e influenciando outros aspetos do negócio; torna-se o incentivo da agenda de responsabilidade social corporativa dentro da organização; ou ainda, passa a ser visto como uma função transaccional e quase totalmente terceirizada”, afirma Francis.

# SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

*Only 1 in 7 High Performers are High-Potentials*<sup>(1)</sup>

(1) CEB's "The HR Guide to Identifying High-Potentials", 2014



Contacte a SHL Portugal

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

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

## Legislação

### PORTUGAL

Portaria n.º 150/2014. D.R. n.º 145,  
Série I de 2014-07-30

Ministério da Solidariedade, Emprego e  
Segurança Social

Cria a medida Emprego Jovem Ativo.

Portaria n.º 151/2014. D.R. n.º 145,  
Série I de 2014-07-30

Ministério da Solidariedade, Emprego e  
Segurança Social

Cria o Programa Investe Jovem.

Decreto Legislativo Regional n.º  
8/2014/M. D.R. n.º 144, Série I de  
2014-07-29

Região Autónoma da Madeira -  
Assembleia Legislativa

Adapta à administração regional  
autónoma da Madeira o Decreto-Lei n.º  
106/98, de 24 de abril, que estabelece o  
regime do abono de ajudas de custo e  
transporte pelas deslocações em serviço  
público.

Portaria n.º 149-A/2014. D.R. n.º 141,  
Suplemento, Série I de 2014-07-24

Ministério da Solidariedade, Emprego e  
Segurança Social

Cria a Medida Estímulo Emprego.

Portaria n.º 149-B/2014. D.R. n.º 141,  
Suplemento, Série I de 2014-07-24

Ministério da Solidariedade, Emprego e  
Segurança Social

Segunda alteração à Portaria n.º 204-  
B/2013, de 18 de junho, que cria a  
medida Estágios Emprego.

Portaria n.º 148/2014. D.R. n.º 137,  
Série I de 2014-07-18

Ministério da Administração Interna

Estabelece o conteúdo e a duração  
dos cursos do pessoal de segurança  
privada e as qualificações profissionais  
do corpo docente, e regula a emissão  
de certificados de aptidão e qualificação  
profissional do pessoal de segurança  
privada e a aprovação, certificação e  
homologação dos respetivos cursos de  
formação profissional.

### Sonae reforça apoio à comunidade (04)

A Sonae prosseguiu a sua política de responsabilidade social ao distribuir 3,9 milhões de euros em apoios à comunidade durante o primeiro semestre de 2014, um valor que traduz um crescimento de 6% face ao mesmo período do ano anterior. O compromisso da Sonae com a comunidade beneficiou cerca de 1400 instituições que apoiam crianças, jovens e famílias em todo o País, que se traduz num aumento de mais de duas centenas de organizações do terceiro setor apoiadas.

### Study in Setúbal: Politécnico de Setúbal aposta na internacionalização (05)

O *Study in Setúbal* é um novo portal, especialmente dirigido a estudantes internacionais, que procura dar a conhecer a região de Setúbal, bem como a oferta formativa a nível de ensino superior público, disponibilizada pelo Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) nos seus *Campi* de Setúbal e do Barreiro. Os estudantes, em qualquer ponto do globo, através de uma simples pesquisa no portal podem encontrar informação sobre o Politécnico de Setúbal, os cursos de licenciatura e mestrado ministrados pela instituição, acerca dos apoios sociais dinamizados pelo IPS ao nível da alimentação, alojamento e saúde, bem como sobre pontos turísticos de referência, espaços de lazer, restaurantes, atividades desportivas e culturais e a história e cultura local. O portal pode ser consultado em: [www.studyinsetubal.pt](http://www.studyinsetubal.pt)

### Managers na linha da frente têm pouca formação

Num estudo recente que envolveu mais de 600 executivos globais, 90% dos entrevistados consideraram que a liderança dos seus gerentes é inadequada e prejudicial para os níveis trabalho dos colaboradores. Esta pesquisa, realizada pela *Harvard Business Review Analytic Services*, também relatou que 77% dos líderes consideram esses gestores como “críticos” para direcionar as empresas com os seus objetivos de negócio. Na verdade a pesquisa demonstra que existe uma liderança inadequada na linha de frente, que muitas vezes se relaciona com o aumento da rotatividade de pessoal, baixa produtividade e lucros reduzidos. Apenas 12% dos participantes acreditam que as suas organizações se encontram a fornecer ferramentas suficientes e pouca formação para a liderança.

As principais habilidades que os empregadores devem procurar incutir nos seus supervisores são: Estabelecer metas claras e expectativas; oferecer *feedback* formal e informal regularmente aos funcionários; apoiar o desenvolvimento do colaborador e do seu sucesso; participar em conferências de talento e nos programas de liderança; e aprender noções básicas sobre

avaliações de personalidade, para a melhoria da autoconsciência e comunicação.

### Colaboradores com mais de 60 anos fogem à reforma

A natureza da reforma mudou no Reino Unido e já não é uma questão de deixar o local de trabalho para ir aproveitar uma vida de lazer. De acordo com especialistas, a abordagem das pessoas é agora mais gradual e muitas mantêm-se a trabalhar para além da idade legal da reforma. Dos trabalhadores com mais de 60 anos, 35% procuram adiar a sua reforma, optando pelo trabalho em *part-time* ou assumem papéis de consultoria e voluntariado. Há muitas razões para o aparecimento destes pensionistas em *part-time*, para alguns o fator principal é a nível financeiro, trabalham mais tempo de forma a conseguir reformas maiores. Na verdade, quando questionados à cerca da idade com que se sentem, 75% com mais de 60 anos demonstrou sentir-se muito mais jovem, em média, nos 50 anos de idade. Os resultados deste estudo, mostram que há uma tendência para fuga à reforma, com cada vez mais reformados a voltar ao trabalho.

### RH esperam assumir o comando

Os profissionais de RH são, cada vez mais, vistos como pessoas de negócios em primeiro lugar, especialistas de RH em segundo, mas quando se trata da gestão de pessoas, ainda se espera que os Recursos Humanos assumam a liderança.

Esta é uma conclusão do Diretor do Estudo Global de RH, que questionou milhares de profissionais de RH por todo o mundo sobre os desafios que enfrentam no seu trabalho. Os resultados da pesquisa constata que, em todas as regiões, atrair, coordenar e reter as pessoas nas organizações, são as principais prioridades. Com mais de 4400 profissionais de RH de 37 países a participar, esta Pesquisa Global de RH fornece uma perspetiva internacional sobre os desafios e as iniciativas estratégicas de RH, nos dias de hoje.

### Saber gerir conflitos entre gerações

Segundo a Diretora da *Change2020*, Kerry Fewster, a gestão de conflitos geracionais é muito importante para os Recursos Humanos. De acordo com Fewster, os diferentes tipos de liderança e de culturas, podem causar problemas nas organizações. A liderança mais velha ainda não reconhece o benefício de uma comunicação aberta no escritório e continua a basear-se na confiança da produtividade de trabalho, mesmo que os seus colaboradores consigam conversar uns com os outros. “O que temos assistido nas organizações é o conhecimento e a experiência dos trabalhadores mais velhos a dominar e isso é visto como uma grande oportunidade para promover



uma cultura de aprendizagem. Desde o primeiro dia, os mais velhos são os contadores de histórias. Eu acho que é uma componente muito crítica. Na minha experiência, as pessoas querem ser ouvidas. Elas querem ter perguntas”, afirma Fewster.

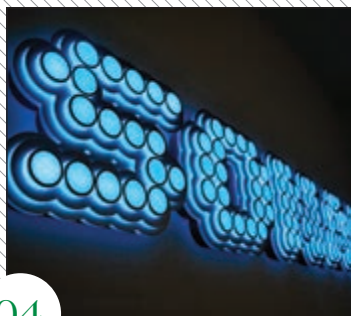
### Accenture líder mundial em serviços de Business Analytics (06)

A Accenture foi considerada líder mundial em serviços de *business analytics* pela empresa independente de análise de mercado, Gartner Inc., no seu primeiro relatório *Magic Quadrant for Business Analytics, Worldwide*, tendo ainda merecido a posição de maior destaque nos quadrantes de “visão integrada” e “capacidade de execução”. O novo relatório da Gartner avaliou 17 fornecedores de serviços que oferecem soluções de *analytics* a nível mundial, especificamente na execução de serviços de consultoria e de implementação, incluindo uma apreciação global das soluções de *business analytics*.

### Combater os acidentes nas organizações provocados pelo cansaço

Quem trabalha horas extras e quem aumenta o horário de trabalho, enfrenta uma taxa superior a 61% de lesão perigosa, assim como a privação de sono tem sido um problema preocupante, que contribuiu para desastres como o de Chernobyl e para a explosão do *Shuttle* espacial *Challenger*.

Existem várias orientações que as organizações devem seguir para garantir que ajudam a gerir a fadiga do trabalhador do ponto de vista organizacional, especialmente nas indústrias fortemente atingidas, como a saúde, aviação, mineração, hospitalidade e segurança. Além disso, deve ser dada uma atenção especial aos colaboradores em



04



05



06

trabalho noturno e por turnos.

### Executivos procuram expandir trabalho além-fronteiras

Ocorreu um aumento significativo do número de trabalhadores interessados em missões no exterior. De acordo com o relatório *Global Professionals on the Move*, da empresa de recrutamento Hydrogen Group, 35% dos executivos que foram entrevistados estão agora a preparar-se para trabalhar num país estrangeiro.

Londres surgiu como a cidade mais popular para a transferência, com 14% dos entrevistados a afirmar que estariam dispostos a mudar-se para lá. Em seguida foi Nova York, com 7%. Mais de um terço (40%) afirmou que não encontra algum obstáculo para trabalhar no exterior. Em 2010, todos os interrogados afirmaram que acreditavam que havia pelo menos um. Quase todos (98%) dos executivos entrevistados afirmaram que gostavam de trabalhar no estrangeiro.

### Trabalho temporário incentiva trabalho a tempo inteiro

O emprego temporário e por contrato está a ganhar força nos EUA e tem vindo a funcionar como trampolim para o emprego a tempo inteiro. De acordo com o *Survey 2014 ASA Staffing Employee* que foi revelado recentemente pela American Staffing Association, 99% dos trabalhadores temporários e contratados têm como alvo a ambição de conseguir funções permanentes. Quase todos os entrevistados destacaram querer ganhar uma posição permanente, e metade (49%) considera que conseguir um emprego permanente foi a principal razão para a escolha de trabalhar no setor de Recursos Humanos.

CRESCER INOVANDO

egor  
PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

RECRUTAMENTO   FORMAÇÃO   CONSULTORIA   TRABALHO TEMPORÁRIO   OUTSOURCING   INCENTIVOS   COACHING   SMALL BUSINESSES

## Recrutamento profissional nas universidades já não é gratuito (07)

Segundo sabemos, o sistema de recrutamento profissional nas universidades era gratuito, ou de baixo custo para as empresas, mas ao que parece o panorama mudou. A San Jose State University já adotou uma taxa para o recrutamento, mas continua a ser a única universidade a cobrar por esse serviço.

Lisa Severy, presidente da Associação Nacional de Desenvolvimento de Carreira em Broken Arrow, Oklahoma, que é também o Diretora de Serviços de Carreira da Universidade do Colorado em Boulder, diz que com o financiamento do ensino superior a diminuir, faz sentido que os centros de carreira adotem esta medida para gerar receita, além dos justos honorários.

## Pós-graduação no IST rende milhões (08)

O IST vai avançar para a 3.ª edição do curso de *Lean Six Sigma Black Belt*, já no próximo mês de janeiro.

Desde 2013 que uma boa parte dos *Black Belts* formados têm vindo a desenvolver projetos reais nas suas organizações. Prova desse êxito está nas empresas que edição após edição decidem reinvestir nos seus colaboradores.

É o caso de José Freitas, *Plant Manager* da Benteler e aluno da 1.ª edição que depois de sentir melhorias financeiras significativas na área da logística, decide apostar no supervisor de produção para a 2.ª edição. Também Luís Ramalho, o melhor aluno até hoje, conseguiu uma poupança de cinco milhões de euros na empresa onde trabalha, a Artlant.

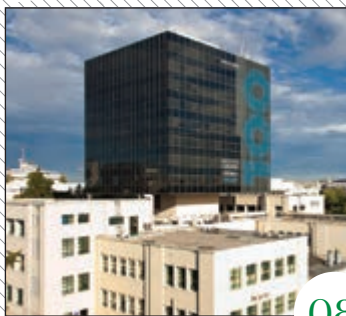
## Devo despedir este colaborador? Saiba que perguntas deve fazer primeiro

A tarefa de despedir um colaborador pode ser bastante dolorosa, e na maioria dos casos, os empresários optam por dar várias oportunidades, mas a verdade é que não deve continuar a insistir em alguém que não oferece nada à sua organização.

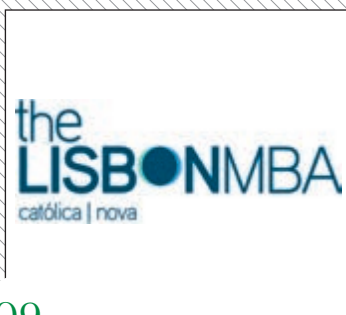
As cinco perguntas a seguir, com base no trabalho de Rick Brocato e Marc De Simone, são de valor inestimável para decidir entre investir mais tempo e esforço no desenvolvimento de um empregado de baixo desempenho ou deixar de apostar: 1. O empregado entende claramente as suas expectativas?; 2. Já retirou todos os obstáculos organizacionais? Não pode ser responsável pela remoção de obstáculos que são gerados pelo colaborador. Só o funcionário pode lidar com os seus próprios problemas pessoais; 3. O empregado tem formação e teve tempo suficiente para praticar? Todas as organizações são únicas; diferentes sistemas de tecnologia, diferentes políticas, procedimentos e cultura podem impedir bons funcionários de ser um sucesso imediato; 4. Motiva



07



08



09

o funcionário a executar? A maioria dos funcionários precisam de recompensas e consequências para trabalhar até ao seu pleno potencial; 5. É o empregado capaz e/ou disposto a fazer o trabalho? Um funcionário que não é “capaz” é mais fácil de entender. Alguns trabalhos não são adequados para certos indivíduos. Se este for o caso, pode tentar transferir o funcionário para um novo papel dentro da organização.

É difícil saber quando é altura de demitir um funcionário fraco no seu desempenho. Se responder a estas cinco perguntas consegue evitar a dispensa de um funcionário e tomar as medidas necessárias para o ajudar a ter sucesso.

## The Lisbon MBA: projeto Sumol+Compal expande-se na China (09)

Os alunos do The Lisbon MBA, em cooperação com alunos e professores de MBA chineses, estão a desenvolver um projeto de consultoria, no âmbito dos International Labs, para apoiar a expansão da Sumol+Compal na China. O objetivo é triplicar o volume de negócios da empresa nos próximos três anos. Neste caso, o desafio lançado pela Sumol+Compal, a líder em Portugal em bebidas não alcoólicas, é o de desenvolverem um Plano de Negócios e Estratégia de *Marketing* que permita à empresa pelo menos triplicar o seu negócio no país, mantendo os pontos fortes e procurando alternativas que possam servir melhor os consumidores da região.

## Em entrevistas evite minas e descubra o que quer saber

Fazer perguntas a um empregado com perspetivas muito pessoais, não relacionadas com o trabalho ou simplesmente inadequadas, pode definir o tom errado para a sua contratação e pode custar-lhe um bom candidato.

Os empregadores devem afastar-se de questões que podem levar candidatos a revelar a sua raça, idade, sexo, estado civil ou familiar e várias outras características que são privadas. Faça alguma pesquisa para evitar essas minas numa entrevista de emprego. Porque é que os empregadores fazem tantas perguntas ilegais? A maioria dos empregadores está a tentar obter informações razoáveis e pertinentes para o trabalho, mas estão simplesmente fazer as perguntas erradas.

Se já descreveu as exigências do trabalho e explicou por que são importantes, agora, pergunte o que realmente quer saber, por exemplo, “tem compromissos que o impedem de vir trabalhar todos os dias, pronto para começar às 8 horas ou de ficar até o fim do projeto?”. Quando faz uma pergunta direta, a maioria dos candidatos vai dar uma resposta verdadeira.



### Sage lança nova solução de BI para utilizadores SAGE ERP (10)

Na sequência do sucesso do programa *Early Adopter* e do lançamento no mercado Norte-americano, a *Sage Mid-Market Europa* anuncia a disponibilidade do *Sage Enterprise Intelligence* (SEI) na Europa. Esta solução intuitiva de *Business Intelligence* está totalmente integrada no Sage ERP X3 e destina-se a auxiliar os utilizadores a reduzirem o tempo gasto na análise e elaboração de relatórios, tornando muito mais eficiente os processos de tomada de decisão. O *Sage Enterprise Intelligence* é uma ferramenta simples, mas potente que permite aos utilizadores aceder e analisar dados de uma forma autossuficiente, eliminando a necessidade de ferramentas diferentes e recursos especializados.

### Contrate talento na sua organização definindo uma visão forte

O volume de negócios é um problema para a maioria das empresas em torno de Silicon Valley, mas isso não acontece nas empresas com uma visão forte como são os casos dos negócios da Elon Musk, a SpaceX e Tesla Motors, de acordo com o sócio da Founder's Fund. Ambas as empresas têm algo em comum: uma visão incrível, que se estende quase irracionalmente para



além dos produtos que vendem. Esta é a liderança. Esta é a visão que faz com que cresçam grandes empresas. Em termos práticos, uma grande visão é o caminho para ter o melhor talento do mundo. Uma vez que o talento está trabalhado, a visão sustenta, reduz a rotatividade e produz um esforço desproporcionado de todos os funcionários da empresa.

### Encontre talento com anúncios de emprego em vídeo (11)

Cerca de 77 segundos é o tempo que os candidatos a emprego estão dispostos a gastar, em média, para ler um anúncio e decidir se essa posição é adequada, de acordo com um estudo realizado em 2013 pelo TheLadders. A plataforma de *Video-job*, Ongig's, realizou um estudo que relatou que os candidatos gastam em média 55 segundos na visualização de anúncios somente em texto, enquanto que os candidatos a emprego gastam 5 minutos e 23 segundos caso se trate de um vídeo publicitário.

Muitas empresas têm já apostado nos anúncios em vídeo para atrair emprego, como o Twitter, o Starbucks, a Pepsi e o Yelp. Estes anúncios não só anunciam ofertas de empregos, como também fornecem aos candidatos um olhar exclusivo sobre a cultura e espaço de trabalho da organização.

**fasttrack mba**  
galileu

Consulte toda a informação em [www.galileu.pt/mba](http://www.galileu.pt/mba)

Formação de Excelência para Gestores do Século XXI

**MÓDULOS (112h)** Formação intensiva e de forte componente prática para o desenvolvimento de competências na área da gestão.

- > INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL
- > FINANÇAS EMPRESARIAIS E CONTROLO DE GESTÃO
- > VENDAS
- > RECURSOS HUMANOS
- > MARKETING
- > SEMINÁRIOS

2.800 €

Oferta do IVA a particulares e estudantes. Possibilidade de pagamento faseado.

Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa e do Porto.

**ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS**

Oficina **Ligar Pessoas, Estratégia e Resultados (3h)**

saiba mais em [www.galileu.pt/atelier](http://www.galileu.pt/atelier)

**GALILEU** | [www.galileu.pt/mba](http://www.galileu.pt/mba)  
info@galileu.pt | 21 361 22 00

A GALILEU é reconhecida pela DGERT

Grupo **Rumos**

**> OFERTA**

Isenção da taxa de inscrição (400€) para inscrições até 30 de setembro no Porto, e 31 de dezembro em Lisboa.

**3ª edição**

**> 21 NOVEMBRO**  
PORTO

**4ª edição**

**> 13 FEVEREIRO**  
LISBOA

**Instituto Politécnico de Tomar lança nova Pós-graduação (12)**

Com o objetivo de reforçar a oferta formativa, o Instituto Politécnico de Tomar lança uma nova Pós-graduação em parceria com a SofTNSA, uma empresa do grupo IBM. As inscrições para a Pós-graduação em *Business Intelligence*, que irá decorrer no próximo ano letivo de 2014/2015, com a duração de dois anos, encontram-se abertas até ao dia 24 de outubro. Gestão Empresarial, Gestão do Capital Humano, Globalização e Gestão de Novos Mercados, Gestão e Otimização de Processos e Modelos Matemáticos de Análise e de Apoio à Decisão são alguns dos módulos que fazem parte da Pós-graduação.



12

**E-Estratégico anuncia novos cursos de Coaching Estratégico**

A E-Estratégico, empresa que disponibiliza serviços de *Coaching* Estratégico, sob a forma de Sessões de *Coaching One-to-One*, *Training* e *Workshops* de *Coaching*, anuncia os novos cursos de *Traning* e *Workshops* para os próximos meses.

No dia 9 de outubro, o *Express Coaching for Daily Business Management*, com a duração de 7 horas, irá realizar-se na ANJE em Lisboa, e destina-se a empresários e executivos de quadros médios ou superiores. Também em Lisboa, na AERLIS, nos dias 10, 17 e 24 de outubro, poderá participar no *Coaching Estratégico for Human Resources*. Se quiser desenvolver as suas competências comerciais, poderá frequentar o *workshop Coaching Estratégico for Sales*, nos dias 12 e 14 de novembro, na Aerlis em Lisboa. Conheça os restantes *workshops* em [www.e-estrategico.com](http://www.e-estrategico.com)



13



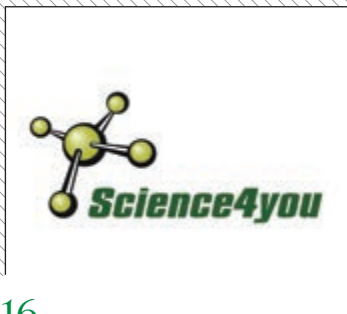
14

**Universia lança a aplicação “Bolsas Universia” (13)**

A Universia, a rede de universidades presente em 23 países ibero-americanos, acaba de apresentar a sua nova aplicação de “Bolsas Universia”, através da qual poderá aceder a partir de qualquer dispositivo móvel a informação sobre concursos de bolsas e de ajudas para universitários, investigadores e docentes. Esta aplicação já se encontra disponível para IOS e Android, e define-se como um grande motor de busca de bolsas com a opção de partilhar a informação através de diferentes plataformas como as redes sociais e *e-mail*. Além disso, esta aplicação tem a vantagem de ter um consumo mínimo de dados de internet.



15



16

**EMC apresenta resultados financeiros**

A EMC Corporation anunciou os resultados financeiros do segundo trimestre de 2014, destacando-se a receita recorde do segundo trimestre de 5,9 mil milhões de dólares, um aumento de 5% face ao ano anterior. O lucro líquido

GAAP imputável à EMC foi de 589 milhões e lucro GAAP por ação diluída média ponderada de \$0.28. O lucro líquido não-GAAP imputável à EMC foi de 882 milhões de dólares e ganhos não-GAAP por ação diluída média ponderada foi de \$0.43. A EMC gerou 1,3 mil milhões de dólares em *cash flow* operacional e \$930 milhões em *free cash flow* no segundo trimestre – um aumento de 2% e 10% face ao ano anterior, respetivamente.

**TEDxLisboaED regressa para debater Educação (14)**

A próxima edição da conferência TEDxLisboaED, dedicada à mudança na Educação, realiza-se no dia 18 de outubro, sábado, no Fórum Lisboa, e terá como mote “mobilizar é agir”. A TEDxLisboaED assume-se como uma chamada à responsabilidade e ao envolvimento de todos os que pretendem mudar o ensino, para intervir na base das soluções que são urgentes encontrar.

**PSE renova estatuto de PME Líder**

A Produtos e Serviços de Estatística vê a sua estratégia de desenvolvimento de negócio e de boas práticas de gestão ser reconhecida pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) através da atribuição, novamente, do estatuto de PME Líder 2014.

**Novas regras dos contratos coletivos entraram em vigor (15)**

As novas regras que aceleram a caducidade das convenções coletivas (instrumentos negociados entre sindicatos e associações patronais) entraram em vigor a 1 de setembro, mas os contratos denunciados até 31 de maio de 2014 não serão abrangidos. Com a lei publicada em Diário da República, o prazo das cláusulas existentes em algumas convenções coletivas, que determinam que a convenção só caduca quando for substituída por outra caducidade das convenções, reduz-se de cinco para três anos. Já a sobrevivência das convenções coletivas, ou seja, o período durante o qual estas se mantêm em vigor caso não tenham sido renovadas e estejam em negociação, reduz-se de 18 meses para 12 meses.

**Science4you cria 200 postos de trabalho (16)**

A Science4you, empresa portuguesa que se dedica à produção, desenvolvimento e comercialização de brinquedos educativos e científicos em parceria com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, acaba de anunciar a criação de 200 novos postos de trabalho até ao final de 2014, em Portugal, Espanha e Reino Unido.



design e forma

# Faça da sua Empresa um Local



## Segurança e Saúde no Trabalho | Formação

Níveis de Serviço | Experiência e Competência Técnica

Lisboa  
Rua Rodrigues Sampaio, 103 - 1º e 2º, 1150-279 Lisboa  
Tel. 21 350 35 36  
infogeral@esumedica.pt

Porto  
Rua D. Manuel II, 296-5º, 4050-344 Porto  
Tel: 22 608 20 56  
infogeral@esumedica.pt

  
**ESUMEDICA**  
Esumédica - Prestação de Cuidados Médicos, S.A.

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



# O pequeno líder

**H**á um problema de liderança em Portugal. Vamos cá ver, há um problema de liderança em todo o mundo, mas com todo o mundo posso eu bem, quero é falar sobre Portugal, que é justamente onde vivo. Aliás é de onde eu vivo – moro num terceiro andar com vista para o Aqueduto das Águas Livres, aqui em Campolide – que agora escrevo. E o que tenho para dizer é bastante simples: temos líderes fraquinhos em Portugal. Aliás, salvo raríssimas exceções, são – como se diz a norte – uma cambada de morcóes. E são de tal forma, que se percebe logo que das duas uma: ou ali foram colocados por um qualquer *lobby* ou tramoia política ou, obviamente, estão a suceder o papá. Ou a mamã. Vamos cá ver, os líderes fraquinhos invariavelmente rodeiam-se de pessoas fraquinhas. Fazem-no não porque queiram, mas porque são fraquinhos mesmo na hora de escolher. Por isso, é muito usual percebermos quando estamos perante um: basta olharmos à sua volta, percebermos quem é o seu braço direito, quem é a sua assistente, quem é o seu carregador de pianos e imediatamente nos benzermos de todas as formas, que é, de facto, o que se deve fazer – mesmo para os não católicos – quando se percebe que estamos perante um líder destes. O grande problema de um líder fra-

quinho é que é muito mais difícil de despedir do que um funcionário fraquinho. Um líder fraquinho pode durar anos à custa de sucessivas oculatações, reinterpretações e hábeis e esconsos contactos que adiam a sua despedida e que o poder invariavelmente dá. Um funcionário fraquinho, não tem tanto esta sorte. É claro que pode ser hábil e ardiloso como o seu líder, mas normalmente dura menos tempo, exceto, se líder e funcionário fraquinhos estiverem na mesma empresa, na mesma equipa. Bem, nesse caso, é um casamento perfeito e, de facto, “só se estraga uma casa” ou várias, se for uma da-

quelas empresas que tem outras associadas.

Um líder fraquinho pode até durar uma série de anos, mas há algumas certezas que me parecem importantes dizer: 1. O seu nome não constará nunca na história da empresa, exceto pelos piores motivos, o que para um líder fraquinho, até poderá ser motivo de orgulho; 2. A sua liderança irá hipotecar várias carreiras, mas sobretudo é a sua que ficará para sempre; 3. Invariavelmente, acabará esquecido e a treinar um clube menor de uma divisão inferior; 4. E, mesmo aí, ironicamente, não irá ganhar absolutamente nada. —P







## 4.º FÓRUM DESEMPREGO JOVEM

O Instituto Robert Bosch vai organizar nos dias 29 e 30 de setembro, na cidade de Barcelona, o 4.º Fórum Desemprego Jovem, que reunirá mais de cem jovens, entre os 20 e 40 anos de idade, que exerçam alguma liderança nos Estados Membros da União Europeia no domínio político, económico ou do pensamento. A iniciativa que terá a participação de jovens portugueses, realiza-se no âmbito do *EU Integration Forum* que este ano debaterá o desemprego jovem no quadro dos desafios que se colocam à Europa, nomeadamente nos domínios do emprego e do diálogo social.

[www.euif.eu](http://www.euif.eu)

## SEMINÁRIO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Seminário *Gestão por Competências*, organizado pelo Let'sTalkGroup em Moçambique, irá decorrer de 27 a 29 outubro, no VIP Grand Maputo Hotel.

Este seminário foi concebido para todos os profissionais da área de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Gestores de Organizações de todos os setores que procuram desenvolver conhecimentos fundamentais sobre o tema e conhecer uma abordagem prática para implementação.

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



## 1.º ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A Mediaview, integrado nas comemorações do décimo aniversário da sua plataforma de Segurança e Saúde no Trabalho (Careview), será o promotor do 1.º Encontro dos Profissionais de Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (EPSST 2014), a realizar no próximo dia 26 de setembro, em Lisboa.

[www.epsst.careview.pt](http://www.epsst.careview.pt)



## GLOBAL CONTACT CENTER

A International Faculty for Executives (IFE) organiza mais uma edição do *Global Contact Center*, nos dias 12 e 13 de novembro. *Engaging Customers for Growth!* dá o mote da edição deste ano do *Global Contact Center*. São dois dias dedicados ao setor, às tendências, às melhores práticas e à partilha de ideias inovadoras, numa altura do ano em que se faz um balanço e se apresentam resultados.

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



## CONFERÊNCIA DE RH: PESSOAS & ESTRATÉGIA

A Vantagem+ vai organizar, no dia 13 de novembro, a Conferência Pessoas & Estratégia, para abordar as Boas Práticas e Tendências na Gestão dos RH. Esta Conferência vai ter um painel único de oradores e contará ainda com a presença especial do Professor Idalberto Chiavenato, um nome incontornável e uma das maiores referências mundiais na gestão de pessoas.

[www.vantagem.com/eventos.aspx?id=831](http://www.vantagem.com/eventos.aspx?id=831)



## INTERNATIONAL CONGRESS ON ENVIRONMENTAL HEALTH 2014

Nos dias 24 a 26 de setembro irá decorrer no Porto, o 3.º Congresso Internacional de Saúde Ambiental (ICEH2014), organizado pela Área Técnico-Científica de Saúde Ambiental da Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Instituto Politécnico do Porto. O tema principal do evento será *Emerging Risks and Challenges on Environment, Health and Safety*.

[www.iceh2014.pt.to](http://www.iceh2014.pt.to)

EXECUTIVE SEARCH  
RECRUTAMENTO E SELECÇÃO  
FORMAÇÃO  
CONSULTORIA RH

**27 ANOS  
A PENSAR NAS  
PESSOAS**

[www.cnorey.com](http://www.cnorey.com)

Aristides I. Ferreira (ISCTE-IUL) e Joana Diniz Esteves (PepsiCo)

# O que fazem os Portugueses no local de trabalho?

Com a atual crise, os Economistas depressa vieram a terreno afirmar que uma das causas da crise seria a baixa produtividade dos Portugueses, quando comparada com, por exemplo, os trabalhadores que operam nos restantes países membros da UE. Se assim é, quais serão as razões dessa baixa produtividade? Bom, a verdade é que sempre vamos escutando, aqui ou acolá, que os Portugueses são referenciados enquanto excelentes profissionais no estrangeiro. Para além disso, nalgumas multinacionais, como por exemplo na Autoeuropa, os trabalhadores registam indicadores de produção na fábrica em Palmela, excelentes padrões de produtividade. Estas evidências retiram da nossa equação a existência de um potencial gene preguiçoso Luso. No entanto, é um facto que constantemente continuamos a falar de baixa produtividade e, se assim é, o que realmente queremos perceber são as razões e os motivos adjacentes à “nossa baixa produtividade”.

Parece que a razão principal está na forma como gerimos os tempos de trabalho e organizamos as diferentes tarefas a executar durante um dia de trabalho. Para além disso, não podemos esquecer que o tecido económico Português é maioritariamente constituído por pequenas e micro empresas. Essas empresas, muitas delas de origem familiar, preservam uma matriz cultural de clã que fomenta as relações interpessoais, conversações e a estimulação do uso de redes sociais. Quantas vezes não dizemos que trabalhamos mais do que oito horas por dia? E que é injusto acusarem-nos de pouca produtividade? Fica a questão que será desenvolvida nos próximos parágrafos: Será que efetivamente produzimos durante essas oito horas?

Parece que despendemos muito do nosso tempo de trabalho a conversar, a utilizar a internet, a fumar ou a ir ao café. Um

estudo realizado pela segunda autora do artigo mostrou que estas são as quatro atividades não diretamente relacionadas com o trabalho onde os trabalhadores despendem mais tempo nas empresas. Com valores menos relevantes, mas ainda assim consideráveis, temos o tempo despendido em ir à casa de banho, falar ao telemóvel, comer, ler e, aquela pausa que fazemos para simplesmente “sonhar acordado”.

O estudo foi realizado junto de uma empresa privada de consultoria IT e mostrou que, em média, os colaboradores despendem cerca de 81.64 minutos por semana a conversar, 63.81 minutos na internet, 53.98 minutos no café e 47.09 minutos são despendidos a fumar.

Por outro lado, as atividades nas quais os trabalhadores ocupam menos tempo são a leitura, o “sonhar acordado”, e o uso do telemóvel, com médias de 0.43 minutos, 4.48 minutos e 4.79 minutos semanais, respetivamente. No total, os indivíduos despendem cerca de 58 minutos em atividades pessoais não relacionadas com o trabalho, ou seja, numa semana de trabalho despendemos cerca de cinco horas neste tipo de atividades. Este estudo, tendo sido efetuado numa empresa privada do setor competitivo das IT, sugere estes números, já de si interessantes.

Mas será que este tempo despendido é percecionado pelos colaboradores? Constatou-se que existem divergências entre o tempo percecionado pelos colaboradores e o tempo real despendido. Em atividades como as conversas, utilização da internet, comer, ler e “sonhar acordado” há uma consciência do tempo real despendido nestas atividades. Pelo contrário, os colaboradores já não percecionam o tempo real despendido a fumar, ir ao café, casa de banho e falar ao telemóvel. Fatores como a socialização e a satisfação de necessidades poderão explicar a ausência de perceção do tempo utilizado nestas atividades.

Mas afinal, o que nos leva a desempenhar estas atividades? Os principais motivos prendem-se com a socialização, conveniência e a necessidade de articular o binómio trabalho/família. Quando questionados sobre os efeitos destas atividades na produtividade, chefias e trabalhadores estão de acordo sobre os benefícios das pausas no trabalho em tarefas tão distintas como ir fumar, ir à casa de banho, aceder à internet, comer e ler. Contrariamente, atividades como conversar, uso do telemóvel para fins pessoais e tempo gasto no café surgiram como atividades cujos benefícios para a empresa não recolheram aprovação de grande parte das chefias. Por fim, apurou-se que existe uma tendência temporal destas atividades, em que a quarta-feira é o dia mais propenso à sua realização, mais precisamente, entre as 10h30 e as 11 horas e entre as 15 horas e 17 horas.

As atividades pessoais desenvolvidas no trabalho são uma realidade no horário de trabalho de qualquer trabalhador de uma empresa, fazendo parte da dinâmica de todo o conjunto organizacional. Chega-se à conclusão que os objetivos das empresas são atingidos e este tipo de atividades muitas vezes contribuem para a inclusão positiva dos colaboradores – permanecendo ainda a questão da produtividade. Não se sabe se estas atividades fossem em maior ou menor número se os resultados organizacionais se alterariam. O bom senso empreendido na correta gestão das tarefas, ritmos de trabalho e doseamento das atividades desenvolvidas será sempre uma preocupação das chefias das nossas empresas. Perante isto, será que é na (boa) gestão desse bom senso que as empresas e chefias de outros países se distinguem, contribuindo para um aumento da produtividade dos seus trabalhadores? Fica a questão. \_\_\_\_\_



# TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA



Em 1994 entrámos no mercado da Formação Profissional e Consultadoria acumulando uma história de experiência adquirida, uma consolidação enquanto equipa e um conjunto de parcerias estratégicas que nos permitiram aliar um forte dinamismo ao *know-how* importante no desenvolvimento da nossa actividade.

Após 20 anos, resta-nos agradecer a todos os que nos têm acompanhado neste percurso e esperamos ser possível continuar a trabalhar e a crescer em conjunto!

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

Certificados por:



Centro de Exames:



Empresa Associada:











# Especial Recrutamento e Seleção

Neste especial fique a saber o que verdadeiramente preocupa os CEO e os Diretores de Recursos Humanos quando falamos de R&S.

Lançámos o desafio de fazerem as perguntas e pedimos às principais empresas portuguesas especialistas nesta área para reponderem. As perguntas foram muitas e as respostas surpreendentes.





# O que preocupa os CEO e os DRH no R&S?

Jaume Valldaura é Diretor de Recursos Humanos e *Europe HR brand leader* do Penha Longa Resort. O que o preocupa verdadeiramente, quando falamos de Recrutamento e Seleção, é saber se é um mito os nossos talentos estarem a sair do País. Além disso, gostaria também de saber se recrutar está a ser uma tarefa mais fácil quando o *turnover* está a crescer.

por: **Catarina G. Barosa**



Jaume Valldaura, DRH e *Europe HR brand leader* do Penha Longa Resort

**N**inguém melhor do que as empresas que trabalham no nosso País na área do Recrutamento e Seleção (R&S) para responder a tais preocupações. Por essa razão, a *Pessoal* enviou a algumas delas as perguntas feitas pelo referido Gestor de Recursos Humanos.

## É um mito ou os nossos profissionais estão mesmo a sair do País?

De acordo com Tiago Costa, Responsável nacional de *permanent placement* da Adecco, “a emigração de profissionais portugueses tem vindo a aumentar de forma bastante gradual desde 2010. Os principais países de eleição para tal movimento são o Reino Unido (especialmente escolhido por emigrantes portugueses mais jovens e com nível de qualificação mais alta), Alemanha, Suí-

ça e países escandinavos. Notamos naturalmente um aumento de emigração de pessoas com o nível de qualificação mais alta, bem como de experiência efetiva em quadros profissionais médios e superiores, ao contrário de uma clara redução em destinos outrora fortes ao nível da emigração portuguesa, tal como os EUA, onde cada vez mais a população portuguesa emigrada se encontra envelhecida, com menos qualificação académica e associada sobretudo a funções de Indústria e Construção.”

Não é mesmo um mito pois são as empresas que trabalham todos os dias no recrutamento de profissionais que o atestam. Segundo Bruno Ribeiro, *Branch manager* da Elevus Lisboa, “no nosso dia-a-dia temos assistido a uma evolução do mercado em que, na realidade, são cada vez mais os profissio-

nais, tanto recém-licenciados como pessoas com experiência, que saem de Portugal. Os primeiros à procura da primeira oportunidade de trabalho, e os segundos à procura de melhores oportunidades de carreira, acompanhadas de melhores condições.” Mas a curiosidade associada a estes fluxos para fora do País reside no facto de muitos profissionais portugueses saírem para trabalhar em empresas também portuguesas. Bruno Ribeiro salienta que “esta é uma mudança significativa pois, embora os nossos melhores profissionais continuem a sair de Portugal, na realidade é através de empresas portuguesas que continuam a gerar riqueza para Portugal.” Portugal vive, neste momento, uma realidade nova ao nível do emprego. Tiago Costa diz mesmo que “trazer talento de fora é realmente mais difícil neste mo-



mento, visto que somos um País *sourcer* e não *host* ao nível de profissionais.” Estamos mais preparados para enviar do que para receber RH até porque, segundo Tiago Costa, “os nossos profissionais são procurados pelo seu nível de adaptabilidade a novas culturas, pelo *know-how* que traduzem e pelos valores mais reduzidos de *package* salarial que podem auferir, visto que o nosso ordenado mínimo é bastante mais reduzido quando comparado com países como Reino Unido, França, Bélgica ou Holanda (todos acima dos 1200 euros mensais).” António Costa, *Business unit manager* da Randstad Professionals, vai mais longe e considera mesmo que “o nosso País vive um momento histórico a nível de instabilidade económica e financeira, mas igualmente pelo facto da população ativa ser a mais qualificada de sempre. A conjugação destes fatores parece estar na origem do aumento da emigração, que cresceu nos últimos anos mais de 150%, com maior incidência em jovens diplomados do ensino superior. Esta tendência vê-se ainda reforçada, considerando que a taxa de desemprego dos jovens quase duplica face ao índice geral de desemprego.”

São as práticas de excelência na gestão de pessoas que muitas vezes aliciam os nossos profissionais para saírem do País. Hélia Moreira, *HR consultant* da Kelly IT Resources, refere que, apesar de estarmos geograficamente próximos estamos “suficientemente afastados no que concerne às práticas de excelência de Gestão RH, tais como o conflito trabalho-família, planos de formação ajustados, de sistemas de avaliação de desempenho adequados e recompensa competitivos; os países nórdicos reúnem

## Painel de consultores que responderam aos CEO e Diretores de Recursos Humanos sobre Recrutamento & Seleção



Alexandra Andrade,  
Diretora-geral da Msearch



Hélia Moreira, *HR consultant*  
da Kelly IT Resources



Ana Cardoso, Diretora executiva  
do R&S do Grupo Egor



Marta Vieira, *S&S manager*  
da Kelly Services



António Costa, *Business unit manager*  
da Randstad Professionals



Sónia Pinto, *Manager* da Kelly  
Engineering Resources



Bruno Ribeiro, *Branch manager*  
da Elevus Lisboa



Tiago Costa, Responsável de  
permanent placement da Adecco



Cláudia Lopes, *HR BD manager*  
da Coutinho Neto & Orey



Vânia Palminha, Diretora  
técnica da Globaltemp

## A SEGURANÇA está na FACE Reconhecimento Biometria Facial

Proporciona uma identificação confortável, rápida e higiénica para o utilizador, com elevado padrão de segurança, confiabilidade e inequívoco nos resultados. Eficácia no Controlo de Assiduidade.



Identificação sem contato físico através da leitura da face



Capacidade para cadastro de até 1200 faces



A comunicação com o servidor pode ser feita via Wi-fi

Lisboa:  
R. De Campolide, 27-B  
1070-026 - Lisboa  
Tel.+351 21 3942840  
Fax+351 21 3942849

Porto:  
R. Conde Ferreira, 137 4º  
4000-223 - Porto  
Tel.+351 22 5194320  
Fax+351 22 5194329

www.dimep.pt  
dimeportugal@dimep.pt

**DIMEP**  
EUROPA

condições suficientes para seduzirem os mais aventureiros. Os fatores que impulsionam os nossos melhores profissionais a abandonar o País são a razão pela qual os demais se limitam a observar, timidamente, algumas das várias oportunidades que lhes são apresentadas. Muito embora o afamado Sol sirva de cenário para a gastronomia rica e inquestionável hospitalidade, a presente conjuntura não oferece perspectivas de um percurso pessoal e profissional, de sucesso.” Podemos concluir que nem o Sol, nem a gastronomia fazem com que os portugueses fiquem, o que procuram é mesmo estabilidade financeira e boas práticas de Gestão RH. Por isso mesmo, Hélia Moreira reforça que “é indispensável perceber que uma cultura de talento é aquela que consegue satisfazer a tríade fundamental: atrair, desenvolver e reter. Centremo-nos, por agora, no saber cultivar e transmitir a força da organização – no limite, do País – para que a mesma se torne atrativa, de modo que os talentos se sintam compelidos a candidatar-se à mesma.” Criar no País as condições que façam com que os profissionais se sintam em casa é, em conclusão, um dos grandes objetivos a atingir com vista ao refreamento deste enorme fluxo de saídas.

Porque a emigração não se trata de um mito mas de uma dura realidade, Ana Cardoso, Diretora executiva do recrutamento e seleção do Grupo Egor, sustenta que “a retenção dos melhores talentos nas organizações é hoje um desafio para os Gestores. Este critério tem vindo a ganhar expressão no nosso tecido empresarial de forma a minimizar a saída de talento do País.”

### **E quem são estes talentos que não param de fugir?**

De acordo com Cláudia Lopes, *HR business development manager* da consultora Coutinho Neto & Orey, “existe essa fuga e uma maior predisposição dos portugueses – e não apenas dos mais talentosos – para irem trabalhar para outros países. Verifica-se também nas camadas mais jovens (até porque já tiveram experiências internacionais durante a licenciatura) uma maior disponibilidade para se “aventurarem” a sair do País.” Mas é preciso olhar para este cenário de um modo positivo. Na perspectiva de Alexandra Andrade, Diretora-geral da Msearch, esta saída de portugueses também atesta que “são



### **Em Portugal continuam a ficar muito bons profissionais, exatamente com as mesmas características, os quais provavelmente também serão aliciados com ofertas internacionais**

bons profissionais, dedicados e com vontade de evolução constante. O visível aumento de portugueses a trabalhar no estrangeiro é a prova da qualidade destes profissionais. Em 2013, cerca de 40% dos processos de R&S desenvolvidos pela Msearch foram projetos internacionais, em que pudemos constatar características dos portugueses tais como a adaptabilidade, flexibilidade e disponibilidade para arriscar em culturas bastante diferentes da nossa. No entanto, em Portugal continuam a ficar muito bons profissionais, exatamente com as mesmas características, os quais provavelmente também serão aliciados com ofertas internacionais.”

### **Está a ser fácil recrutar?**

Com os talentos a abandonarem o País em grande escala, era previsível que as dificuldades começassem a verificar-se quando se pretende encontrar as pessoas certas para as vagas (embora poucas) a preencher. Nessa medida, Tiago Costa, da Adecco, conclui que “recrutar, neste momento é mais difícil. Recrutar, naturalmente de forma especializada. Recrutar o *perfect match* para cada fun-

ção. Num mercado em que os candidatos especializados tendem a ter mais receio de mudar de empresa, visto que não podem falhar na sua *performance* numa nova estrutura, com nova cultura, novos procedimentos, tendem a estar menos recetivos a uma mudança.”

Esta dificuldade está também associada ao enorme volume de respostas recebidas para cada anúncio publicado. De acordo com Ana Cardoso, do Grupo Egor, “atualmente assistimos à receção de um número elevado de candidaturas a qualquer anúncio publicado, mas não obtemos necessariamente a resposta que vá ao encontro do perfil pretendido. Recrutar é, nos dias de hoje, uma técnica mais exigente que requer o domínio de ferramentas cada vez mais especializadas para apoiar os profissionais e as empresas num meio de elevada competitividade.”

Não obstante esta realidade, e segundo Bruno Ribeiro, da Elevus Lisboa, “o volume de processos de recrutamento tem vindo a aumentar, contudo os perfis a contratar são cada vez mais especializados e difíceis de encontrar. O grande problema passa pela decisão de mudança por parte dos candidatos, pois hoje em dia as pessoas estão menos recetivas à mudança, pelo receio que as coisas não corram bem, e esta, penso, é a nossa principal dificuldade.” O medo da mudança está assim a dificultar alguns tipos de recrutamento.

Além disso, e segundo António Costa, *Business unit manager* da Randstad Professionals, “um dos fatores que mais influencia a dificuldade do Recrutamento é o setor de atividade e o tipo de perfil que se pretende recrutar. Apesar da taxa



de desemprego ser significativa, inclusivamente para quadros especializados, nem sempre este universo se encontra ajustado à oferta existente no mercado.” Este desajustamento de perfis face às necessidades do mercado verifica-se, segundo a mesma consultora, no setor das Tecnologias de Informação (TI) onde “existe uma maior oferta do que procura, o que por si só, eleva a dificuldade do recrutamento”, frisa António Costa, acrescentando que de acordo com um estudo efetuado por uma empresa multinacional ligada às TI existirão “perto de cinco mil vagas para preencher neste setor até 2015 e mais de 900 mil em toda a Europa.” Esta realidade é antecipada pelas próprias universidades onde há “taxas de empregabilidade na ordem dos 90%, sendo que os números apontam ainda para que mais de 50% dos alunos já estejam empregados mesmo antes de concluir a sua licenciatura ou mestrado”, conclui este *Business unit manager*.

Apesar do cenário até parecer animador no âmbito das TI, o facto é que esta realidade não é transversal, ou seja, muitos

## **A dificuldade de recrutar nos tempos que correm está também relacionada com a falta de investimento na formação e desenvolvimento pessoal de iniciativa própria**

são os setores onde as vagas são escassas. A dificuldade de recrutar nos tempos que correm está também relacionada com a falta de investimento na formação e desenvolvimento pessoal de iniciativa própria. Segundo Cláudia Lopes, consultora da já referida Coutinho Neto & Orey, “não é fácil recrutar, não só pela fuga de quadros, mas também porque temos assistido a um estagnar por parte de muitos dos profissionais portugueses. A falta de motivação faz com que essas pessoas não invistam nelas próprias. Podemos dar o exemplo do conhecimento de línguas: para muitas empresas que se internacionalizam é

uma competência fundamental, mas atualmente ainda encontramos pessoas com funções de direção que não a possuem.”


Os recrutamentos estão a ficar mais morosos; Vânia Palminha, Diretora técnica da Globaltemp, refere que “o recrutamento para todos os tipos de categoria profissional é visto para nós como uma missão de muita responsabilidade, onde procuramos perfis com competências bem definidas, capazes de elevar as nossas expectativas bem como das empresas que em nós confiam. Todavia, observamos que estes tipos de perfis são difíceis de encontrar rapidamente. Os mesmos exigem uma pesquisa exaustiva, recorrendo a vários meios, de forma a satisfazer as necessidades das funções para que recrutamos.” Adianta-nos ainda esta consultora que, neste momento, “recrutamos sobretudo para o estrangeiro; percebemos que existe uma fuga de potenciais candidatos cheios de conhecimento para outros países, o que prejudica este processo tão importante nas nossas organizações.” E deixa um apelo político: “As nossas políticas

The advertisement features a blue and white color scheme with cloud-like borders. At the top, it displays the website [www.minimal.pt](http://www.minimal.pt). The main headline reads "GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA NUVEM" followed by the slogan "Tudo na Web, não precisa de instalar nada!". Below this, it states "Subscrição de Módulos a partir de 49 EUR / Mês". The central part of the ad is a circular diagram with six icons representing different HR modules: a bar chart for "MELHOR E MAIS ECONÓMICO", two figures shaking hands for "EXPERIENTES CONSULTORES", a figure with a dollar sign for "PROCESSAMENTO SALÁRIOS", a figure pointing at a whiteboard for "GESTÃO DA FORMAÇÃO", a figure with a laptop for "CONTROLO DE PONTO NA WEB SEM RELÓGIOS", and two figures running for "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO". At the bottom, contact information is provided: "Tel: +351 210 416 700 • www.minimal.pt".



© Fotolia

governamentais deveriam olhar para os nossos profissionais/empresas de outra forma e incentivar à mobilização nacional e não ao contrário. Perspetiva-se um futuro com uma sociedade envelhecida com consequências devastadoras às nossas organizações e consequentemente ao desenvolvimento do nosso País.”

As oscilações do mercado são, atualmente, mais rápidas, o que provoca também oscilações no recrutamento, quem o diz é Alexandra Andrade, da Msearch e, por essa razão “a adaptação é obrigatória e se os meios nos permitem receber mais candidaturas (aumentando também o número de CV desajustados com a oferta), os mesmos meios permitem-nos chegar mais facilmente aos potenciais candidatos.” A Diretora-geral da Msearch verifica ainda que “os perfis são cada vez mais especializados e o número de requisitos em simultâneo tem incrementado, o que reduz significativamente o potencial número de candidatos.” Tal facto exige uma consultoria altamente especializada. 

### **O turnover está a crescer porque as pessoas estão a ir para o norte da Europa e trazer talento de fora é complicado devido aos salários e condições do País?**

#### **Egor Responde**

O movimento de *turnover* cresce como resultado da combinação de um conjunto de fatores que se conjugam e não apenas por esse motivo. A constituição de equipas multiculturais tem vindo a provar ser bastante enriquecedora do ponto de vista empresarial, e apesar de conhecermos as dificuldades existentes em Portugal continua a ser importante e um esforço válido e reconhecido por todos.

#### **Randstad Responde**

O facto de os enquadramentos salariais em Portugal serem mais reduzidos, comparativamente com países como a Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia, entre outros, onde a ordem de valores chega a ser até três vezes superior, contribui para o aumento do *turnover*. No entanto, a este facto é necessário conjugar a diminuição de projetos que permitam a progressão profissional, consequência do impacto sofrido pelas empresas na sequência da instabilidade económica e financeira que o País tem vindo a atravessar. Desta forma, os destinos escolhidos continuam a ser os que permitam, para além de estabilidade e condições salariais favoráveis, continuar a crescer profissionalmente. Ainda assim, Portugal continua a ser considerado um país para emigrar nomeadamente por quadros do leste da Europa, bem como, outros países Lusófonos e Asiáticos.





**JUNTE-SE AOS MELHORES!**

[www.melhoresfornecedores.org](http://www.melhoresfornecedores.org)

CANDIDATURAS ABERTAS ATÉ 15 DE OUTUBRO DE 2014

# Soft Skills & Hard Skills



No R&S são cada vez mais preponderantes as chamadas *softs skills*. De acordo com Pedro Moreira, CEO da Deco Proteste, o que neste momento de crise o preocupa é saber quais são as três competências mais procuradas quando se recruta um gestor para uma empresa.

por: **Catarina G. Barosa**

**F**oram algumas as empresas da área que responderam a Pedro Moreira. A Adecco, aqui representada por Tiago Costa, referiu-nos ser importante ter em consideração “o tipo de função, naturalmente, visto que para funções mais técnicas, serão as *hard skills* que irão ter especial incidência na seleção dos candidatos, no entanto, e cada vez mais, são as *soft skills* que são fundamentais na análise de um candidato e serão elas, muitas vezes, as determinantes para o candidato conseguir a posição desejada.” Tiago Costa identificou quatro competências sendo elas: a capacidade de adaptação, a assertividade, a capacidade de ser criativo e trabalhar em equipa, mas adiantou que “é, no entanto, muito mais difícil treinar as *soft skills*, do que as *hard skills*, pois as primeiras implicam traços de personalidade, por tal, é fundamental que no recrutamento exista logo um foco ao nível das *soft skills* de cada candidato e a perceção de como o mesmo irá reagir com a empresa e vice-versa.” Este consultor refere que é importante conseguir encontrar o equilíbrio perfeito entre profissionais recrutados para funções técnicas e os que se recrutam para funções de gestão e de *face-to-face*. Já a Egor, através da sua Diretora, Ana Cardoso, identificou: “a Adaptabilidade/Polivalência, para enfrentar e gerir

contextos de acentuadas mudanças e transformações, a Comunicação, a Capacidade para Gerir Pessoas, motivando e envolvendo os Recursos Humanos na estratégia definida para a Organização e a capacidade para atingir/manter o equilíbrio entre a orientação para os resultados (objetivos) e para as pessoas.” A Elevus, baseando-se nos seus mais recentes processos de recrutamento identificou as seguintes competências: “Liderança, Capacidade de Decisão e Orientação para Objetivos.” Contudo, adianta que “no mercado atual, as empresas são tão criteriosas nas contratações que tanto as *soft* como as *hard skills* estão no mesmo nível de importância.” Quanto à Kelly, Sónia Pinto, *Manager* da área Engineering Resources, reconhece que “a discussão em torno do equilíbrio entre *hard skills* (capacidades técnicas) e *soft skills* (competências pessoais) não é nova, embora crescente.” Mas é de opinião que “apesar de ambas contribuírem no processo de avaliação individual, atualmente as organizações mostram-se muito preocupadas em conhecer o peso da diferença assente na personalidade do indivíduo e não, exclusivamente, no seu conhecimento técnico adquirido.” Segundo a *Manager*, parece que atualmente se verifica um paradigma para a contratação e desenvolvimento de cola-

boradores que passa pela flexibilidade, comunicação e positividade. Acrescenta ainda que “as capacidades técnicas são as que mais facilmente permitem uma avaliação tangível do talento. No entanto, o trabalho em equipa, a liderança e a comunicação são sustentados pelo desenvolvimento das *soft skills*. E assim, o investimento no aperfeiçoamento destas é crítico, na conjuntura atual, para garantir o sucesso sustentável de um negócio ou projeto.

A inteligência emocional é, assim, crucial para o sucesso da carreira, equipa e Organização.”

Foram as grandes mudanças verificadas no nosso País nos últimos anos que ditaram a alteração da forma como se gerem pessoas, segundo a Randstad, “as empresas tiveram de reajustar o perfil dos seus gestores, quer numa perspetiva de desenvolvimento interno, quer ao nível de novas integrações, na medida em que os mesmos são, neste momento, confrontados com processos de mudança, por vezes profundos e consequentes ajustes estruturais, assim como do seu posicionamento em termos de mercado.” Esta realidade aumentou os níveis de exigência em relação às *soft skills* segundo a mesma consultora, acrescentando existir transversalidade de algumas destas competências nos perfis de gestão, “tais como a capacidade de



comunicação e a visão estratégica” mas referiu ser difícil afirmar a existência de um padrão “pois a cultura e missão da empresa, bem como a estratégia que a mesma pretende assumir são determinantes para a definição das competências necessárias.”

Cláudia Lopes, da consultora Coutinho Neto & Orey, é de opinião que não é só a crise que interfere na questão das competências para o desempenho de uma função, o que difere “é a exigência de um mercado cada vez mais dinâmico e global. Para nós é fundamental a conjugação e o equilíbrio entre as *soft skills* e as *hard skills*, ou seja, do C.H.A. - Conhecimento, Habilidade e Atitude. Este conceito envolve o saber, o saber fazer, e o querer fazer. É esta sinergia de fatores que é fundamental para o desenvolvimento das empresas. Uma empresa que consegue captar um recurso com estas características, capaz de equilibrar as suas *soft skills* com as suas *hard skills*, tem com certeza um valor acrescentado nos seus ativos.”

Alexandra Andrade, Diretora-geral da Msearch, considera mesmo que, atualmente, as *soft skills* têm muito destaque

e por isso “são essas mesmas que os candidatos que procuram o *Career Management* da Msearch pretendem desenvolver. Os candidatos ideais devem ser fortes, tanto nas competências técnicas como

nas comportamentais. As principais características valorizadas são a resiliência/adaptabilidade, a capacidade de automotivação e as competências comunicacionais.”

### As Competências identificadas pelas empresas de Recrutamento & Seleção quando se pretende contratar um gestor de empresas:

- Capacidade de adaptação
- Assertividade
- Capacidade de ser criativo
- Capacidade de decisão
- Orientação para objetivos
- Trabalhar em equipa
- Adaptabilidade
- Polivalência
- Comunicação
- Capacidade para Gerir Pessoas
- Capacidade para atingir/manter o equilíbrio entre a orientação para os resultados (objetivos) e para as pessoas
- Flexibilidade
- Positividade
- Liderança
- Visão estratégica
- Resiliência
- Automotivação

WITH  
**CHESTER ELTON**  
New York Times Bestseller

# ALL IN

HOW TO BUILD A CULTURE OF  
APPRECIATION TO DRIVE BIG RESULTS

## CONFERÊNCIA 3. OUTUBRO. 2014 HOTEL MYRIAD · LISBOA

**cegoc**  
BEYOND KNOWLEDGE\*

**PREÇOS ESPECIAIS PARA EMPRESAS**  
+ info: T +351 213 191 960 // chesterelton@cegoc.pt

**INSCREVA-SE JÁ EM: chesterelton.cegoc.pt**  
**PREÇO POR PESSOA: 200,00 €\***  
**LOTAÇÃO LIMITADA** \* IVA à taxa em vigor

# Questões estratégicas para quem gere pessoas

Quem está disponível no mercado de trabalho? Que competências escasseiam? Como é vista a questão da senioridade e dos perfis júnior? Enfim, o que mudou nos últimos anos quando falamos de Recrutamento & Seleção? Rui Alves, *Regional HR director supply chain EMEA, Asia Pacific & NOMS (Network Optimization Strategy)*, tomou a palavra e foi aqui o nosso entrevistador. As empresas e os seus consultores responderam.

por: **Catarina G. Barosa**



Rui Alves, Regional HR director supply chain

**Q**ue perfis estão disponíveis no mercado, o que os motiva e que tipo de projetos procuram?

**Egor:** Projetos que lhes permitam uma aprendizagem contínua, valorização e evolução profissional.

**Elevus:** Tendo em conta os últimos seis meses, notamos que, regra geral, perfis de recém-licenciados, independentemente da área de formação académica.

**Kelly:** Num mercado cada vez mais

competitivo e seletivo, não podemos identificar um perfil-tipo disponível no mercado. Podemos, sim, identificar algumas áreas onde os novos desafios são escassos, como o *marketing*, o que tem levado a uma procura mais proativa por parte de candidatos.

**Randstad:** Não se pode especificar uma tipologia de perfil, diríamos que de uma forma generalizada temos mais qualificação e especialização disponível no mercado, principalmente para fun-

ções cujos mercados internacionais não pretendem absorver.

**Quão diferentes são essas motivações, quando se trata de profissionais de diferentes gerações?**

**Egor:** A procura de estabilidade é uma motivação comum em todas as gerações.

**Elevus:** As suas motivações prendem-se claramente por encontrar um bom primeiro projeto que lhes permita lançar a sua carreira. Por vezes, a motivação não é tanto a remuneração, mas o projeto e as possibilidades de carreira. Se pensarmos em profissionais seniores não em termos de idade, mas em termos de anos de experiência, a motivação para a mudança é claramente a evolução profissional, a possibilidade de gerir ou coordenar uma equipa, de assumir um papel com maiores responsabilidades, associado a melhores condições salariais.

**Kelly:** As motivações são diferentes, conforme avançamos no percurso profissional dos candidatos, podendo destacar as prioridades profissionais em determinadas fases da vida e carreira profissional, delineando as motivações típicas de cada idade.

Para os perfis mais jovens, a entrada no mercado de trabalho e a descoberta de novas realidades, bem como a vontade de ser bem sucedido, dando provas do seu talento, são os principais motores de desempenho profissional.

Já para perfis mais seniores, destaca-se



o *status* e a estabilidade que o projeto lhes poderá proporcionar.

**Randstad:** Se atendermos às várias fases do ciclo de vida profissional, as mesmas orientam os candidatos para motivações diferenciadas. Pensando em perfis mais juniores, os profissionais tendem a procurar oportunidades que lhes possibilitem aprendizagem e consequentemente um plano de crescimento profissional em empresas sólidas e com prestígio no mercado. Por seu lado, candidatos com maior experiência profissional, tendem a procurar nos seus empregadores desafios mais estratégicos, culturas de *empowerment*, planos de carreira estáveis e que lhes permitam, em simultâneo, ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como preferenciais no topo das suas motivações.

### Que tipo de competências mais escasseiam ou abundam nos perfis que vos contactam?

**Egor:** Perfis das áreas das TI continuam a ter um elevado índice de empregabilidade e procura pelas organizações.

**Elevus:** As competências que temos tido mais dificuldades de encontrar no mercado são as competências técnicas, independentemente da área de formação ou segmento de negócio.

**A falta de oportunidades para perfis seniores, profissionais com elevada experiência e contactos, é extremamente preocupante. Ao contrário do que sucede noutros países (caso de Inglaterra ou EUA), profissionais acima dos 55 anos (ou ainda menos) não são mais valorizados pelo**



### mercado e pelas empresas. Notam alguma inflexão ou mudança nesta tendência?

**Egor:** Os projetos de recrutamento para África têm ajudado, felizmente, muitos profissionais seniores e com elevada experiência a encontrar novas oportunidades fora de Portugal.

**Elevus:** A Elevus conta com quatro áreas de especialização em recrutamento, e em algumas dessas áreas, como por exemplo na área de Engenharia e Logística, onde incluímos o segmento Industrial, nota-se claramente a procura de perfis altamente qualificados e especializados, perfis estes que só podem ser encontrados em profissionais com muitos anos de experiência. Esta tendência é mais forte nas contratações para projetos internacionais, onde as empresas

portuguesas continuam a apostar, em regra, em profissionais nacionais com elevada experiência.

**Kelly:** A atual situação do País e as condicionantes ao nível do *budget* que as empresas apresentam têm condicionado a reintegração de profissionais mais seniores. Se por um lado estes candidatos representam maior adaptabilidade à função pela reconhecida experiência técnica, por outro lado, são sinónimo de um pesado investimento financeiro, por vezes insustentável para a empresa. O mercado externo, por sua vez, tem vindo a acolher estes profissionais e a importar *know-how* e experiência reconhecida, que muito escasseia em alguns países Africanos e Europeus.

**Randstad:** Sabemos que a estrutura piramidal das organizações dita um

## Source of Knowledge

### Certificação DGERT

Serviço completo de certificação, garantia de aprovação da candidatura!

#### Benefícios

- ▲ Reconhecimento de qualidade da formação ministrada
- ▲ Isenção de IVA nos serviços de formação

Consulte-nos e peça-nos uma visita de um consultor Source of Knowledge para um levantamento dos requisitos da sua empresa com vista à certificação da sua entidade:

| [dgert@sourceofknowledge.pt](mailto:dgert@sourceofknowledge.pt)

+351 211 955 662  
[www.sourceofknowledge.pt](http://www.sourceofknowledge.pt)  
[facebook.com/sourceofknowledge](https://facebook.com/sourceofknowledge)  
Linked In

MAIS DE 250 FORMADORES ESPECIALIZADOS  
◦ TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO  
◦ SOFT-SKILLS E COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS



número inferior de vagas e oportunidades para profissionais seniores em comparação com as equipas mais juniores. Em 2012, assistimos a um movimento de *downsizing* acentuado por parte do tecido empresarial.

Foi exemplo, no enquadramento das multinacionais, o movimento de iberização da estrutura de *BackOffice* (área financeira, recursos humanos, *marketing*, etc.) que libertou um número significativo de profissionais com funções de gestão robustas. A libertação destas funções de direção maduras permitiram às segundas linhas ocupar o papel de *management* em Portugal, reportando para Espanha os indicadores necessários.

Atualmente, e face à recente abertura no âmbito dos processos de recrutamento e seleção especializado, constatamos que esta tendência passada não dita a regra. Os profissionais mais seniores são detentores do *know-how* de mercado, habituados a cargos estratégicos e ao conhecimento de negócio pelo que, numa fase de melhoria são fundamentais para a tomada de decisão e participação ativa na reestruturação organizacional.

**Msearch:** É verdade que em Portugal parece existir um prazo de validade dos nossos profissionais. No entanto, quando analisamos determinados nichos, como a Política ou a Medicina, vemos que aí há profissionais mais seniores, perfeitamente capazes e válidos. Isto leva a que se torne incompreensível a razão deste estigma, até porque a troca de experiências é bastante relevante para o crescimento de qualquer organização. Ao nível do recrutamento, na Msearch verificamos que há funções em que efetivamente

esta experiência é valorizada, como por exemplo na área de engenharia, mas tantas outras em que o mesmo não se verifica, pelo que não podemos realmente considerar que haja alguma inflexão a acontecer nesta tendência.

**O que mudou nos últimos anos, face à adversidade económica: perfis mais juniores, menos experientes mas com menor custo? Como alterou a crise económica as estratégias de recrutamento das organizações nacionais?**

**Egor:** O fator remuneração acaba por assumir um papel preponderante no momento de contratação tendo em conta o atual contexto de crise económica e as dificuldades que as empresas passam. Muitas vezes a opção por um perfil mais júnior ou menos experiente é tomada por envolver menor custo.

**Elevus:** Esta é uma realidade cada vez mais presente, em que muitas organizações aproveitam a situação atual para otimizar os seus recursos, e por vezes acabam por optar pela contratação de um ou dois profissionais juniores para a vaga de um perfil mais sénior, e com custos inferiores, optando por canalizar esses recursos para a formação dos perfis juniores.

A crise alterou claramente a estratégia de recrutamento, tanto no lado do cliente final, como no lado da consultoria, pois cada vez mais o recrutamento atual passa por uma pesquisa ativa e proativa de candidatos, e não tanto por adotar uma postura tradicional e mais na expectativa, baseada nos anúncios.

**Kelly:** Apesar do modo convencional de recrutamento e seleção continuar a ser utilizado, as empresas tiveram de se adaptar à nova realidade das redes

sociais, não só originada pelo contexto económico, mas igualmente pela mudança de paradigma na procura e oferta de oportunidades de emprego, provocada pelo acesso às novas tecnologias, plataformas digitais (LinkedIn, Twitter, Facebook, *sites* das empresa) e formas de relacionamento (*Networking*).

A inovação tecnológica alterou para sempre a forma como os candidatos pesquisam as oportunidades de trabalho. A internet abriu a porta para novas oportunidades de trabalho além-fronteiras e que são agora divulgadas através de plataformas *online*, disponíveis à velocidade de um clique.

**Randstad:** Face à situação socioeconómica que ditou os últimos anos, o paradigma de recrutamento e seleção sofreu também o seu impacto. Relativamente às condições salariais, a lei da oferta e da procura tornou os *packages* salariais menos competitivos, independentemente do grau de senioridade dos perfis a recrutar. Ou seja, havendo mais candidatos disponíveis, face ao aumento consequente da taxa de desemprego, estes têm menor capacidade negocial na hora de acordar a sua remuneração.

Ainda, perante a recessão financeira que assistimos nas organizações, a tendência na procura de candidatos passa por atrair jovens *high potentials*, formá-los e moldá-los os perfis juniores à luz da sua cultura organizacional. Não obstante, a tomada de decisão na reestruturação de empresas continua a necessitar de perfis estratégicos e seniores, porém, provavelmente agora com remunerações ajustadas à realidade atual.

**Msearch:** Nos últimos anos, temos assistido a algumas reestruturações das empresas, em que se dispensam profissionais mais experientes mas também mais caros, para considerar a integração de perfis mais juniores que as empresas possam “formatar”. Por este motivo, a própria Msearch focaliza a sua atuação no recrutamento de quadros médios e superiores, que continuam a existir, mas também tem uma área de *Assessment* dedicada ao recrutamento de juniores com pouca ou nenhuma experiência. Desta forma é-nos possível dar resposta às atuais necessidades das organizações nacionais modernas que devido à crise económica alteraram alguns métodos de recrutamento. \_\_\_\_\_



# Ser solidário é uma mais-valia?

Frederico Fezas Vital é CEO da Terra dos Sonhos. A missão desta associação é realizar os sonhos de crianças com doenças incuráveis. Nesta causa já trabalham dezenas de pessoas e as preocupações do CEO devem ser vistas à luz de quem sabe, que trabalhar na área da Responsabilidade Social implica ter competências muito especiais.

por: **Catarina G. Barosa**



**A** principal preocupação de Frederico Fezas Vital é mesmo conseguir realizar os sonhos das suas crianças, mas quando lhe perguntamos o que gostaria de saber sobre recrutamento e seleção de pessoas, referiu-nos estar curioso para perceber se “no trabalho de *matching* entre os candidatos a determinada função e os requisitos das entidades recrutadoras, qual a ponderação que atribuem à análise do perfil

de contribuição social/comunitária e ao estilo de reciprocidade nas relações (se os candidatos são mais doadores, compensadores ou tomadores), na análise dos perfis?”

Embora nem todas as consultoras tivessem respondido, algumas disseram-nos que “essa ponderação varia de acordo com as características e exigências da função, não existindo uma fórmula única”, foi esta a posição de Ana Cardoso, da Egor.

Já Bruno Ribeiro, da Elevus, adiantou que, apesar de não se poder fugir muito dos requisitos que são indicados pelas empresas clientes, “tentamos sempre avaliar o potencial humano dos candidatos, informação esta que passamos aos nossos clientes para a tomada de decisão.”

António Costa, da Randstad, diz mesmo que “cada processo de recrutamento exige um conhecimento profundo da função a recrutar. Para além das *hard skills* que constituem muitas vezes 70% de uma oferta de emprego, os restantes 30% são diluídos em competências comportamentais fulcrais para o de-

sempenho da função. Não obstante da diferença na ponderação atribuída, no momento do *match*, são de facto estas últimas, que irão ser diferenciadoras em termos de decisão.”

No que diz respeito à questão das competências relacionais, António Costa refere também que “cada vez mais, raras são as funções de cariz individual, estando a componente relacional maioritariamente presente nas funções a recrutar, pelo que, também esta tem uma ponderação significativa no momento da escolha dos candidatos. A experiência em projetos associativos, alguns de cariz comunitário e social evidenciam, à partida, determinadas características comportamentais nos perfis dos candidatos, que não devem ser descuradas, neste sentido é claro que, aquando a análise dos perfis, estas candidaturas deverão ser valorizadas.”

Razões para Frederico Fezas Vital ficar satisfeito, afinal as contribuições sociais e comunitárias, bem como os aspetos relacionais são já tidos em conta por algumas empresas de recrutamento no nosso País. **PF**

## Formação Certificada

Zona Norte



**Língua Inglesa**  
Informações Acerca da Vida Quotidiana,  
Compras e Serviços e Locais de Interesse Turístico

**Modelos de Demonstrações Financeiras**

**Segurança no Trabalho**  
Avaliação e Controlo de Riscos

**Língua Inglesa Informação**

**20**  
Anos  
de Excelência e Inovação

**Inscrições e Informações**  
Rua Capitão Mouzinho de Albuquerque nº 311 - 1º  
2400-134 Leiria - Portugal  
Tel.: +351 244 092 079 | Fax: +351 244 092 080  
Email: [geral@turisforma.pt](mailto:geral@turisforma.pt)  
[www.turisforma.pt](http://www.turisforma.pt)

Entidade Formadora  
**TURISFORMA**  
FORMAÇÃO E CONSULTORIA

Co-financiada por  
POPH  
ER  
UNIVERSIDADE DE LEIRIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE LEIRIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE LEIRIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE LEIRIA

# Atrair, reter e desenvolver talentos

O desempenho e cumprimento da estratégia organizacional dependem do talento. Todas as organizações possuem talentos. No entanto, é fundamental a aplicação e implementação de projetos de forma a conseguir retirar o máximo das pessoas, melhorando a sua *performance* e produtividade.



Sônia Barbosa, Diretora executiva da SLOT RH

**A**o longo do meu percurso profissional na área de GRH, aprendi a lidar com uma palavra comum, que, em bom rigor, esconde uma expectativa: o talento. Foram várias as discussões com colegas, amigos e clientes sob qual a melhor forma de atrair, reter e desenvolver talentos, bem como sobre a possibilidade, ou não, de formar talentos na organização e de que forma se poderia concretizar esse plano pedagógico.

Cada vez mais, no contexto de mudança em que vivemos, as estratégias organizacionais estão constantemente a mudar, e os colaboradores necessitam de compreender a importância do seu posto de trabalho, da sua missão junto da empresa. Arrisco afirmar que as organizações precisam de uma avaliação

objetiva e individual das competências dos seus colaboradores, identificadas antes e depois.

O tema é pertinente, pois a organização necessita, e o profissional de RH sabe disso, garantir a sua *performance* crescente

**Na vida prática, corporativa, profissional, o talento é exatamente essa pessoa, que empenha o seu cérebro e o seu coração na arte de aprimorar a sua obra e, com isso, aperfeiçoar-se. Não é um génio, é apenas alguém que não se contenta com a estagnação e não pára de evoluir como profissional**

e constante, e isso só é possível através de pessoas, de todas as pessoas. Aquelas que produzem, aquelas que dizem o que produzir, as que vendem o que se produz, e assim sucessivamente. Todas as pessoas são valiosas, talentosas, únicas, mas muitas não sabem, assim como os seus líderes.

Podemos fazer um exercício. Em que local está a ler este artigo? No seu local de trabalho? Olhe à sua volta. Consegue identificar talentos neste preciso momento? Todos somos talentos, mesmo que nunca ninguém nos tenha dito isso em algum momento.

Na vida prática, corporativa, profissional, o talento é exatamente essa pessoa, que empenha o seu cérebro e o seu coração na arte de aprimorar a sua obra e, com isso, aperfeiçoar-se. Não é um génio, é apenas alguém que não se con-

tenta com a estagnação e não pára de evoluir como profissional.

Sabendo que o maior investimento é feito nas pessoas, a questão que se coloca é: Como torná-lo eficaz? Consegue identificá-lo?

Temos a certeza que estamos a atrair, a recrutar e a desenvolver as pessoas certas para os lugares certos?

Existem várias ferramentas no mercado – *assessments* – que auxiliam as organizações a identificar os candidatos certos, através de uma avaliação muito minuciosa do seu potencial e aptidão sempre de acordo com a política organizacional e objetivos estabelecidos. Com tais ferramentas, conseguimos: Soluções para os talentos já identificados na organização, avaliar a preparação individual e das equipas em relação aos objetivos propostos, descobrir pontos fortes e os *gaps* – através de uma Gestão de Desempenho assertiva, aperfeiçoar e desenvolver planos estratégicos à medida das pessoas e da organização, e identificar, construir e desenvolver os líderes para o futuro.

Mas, onde estão os talentos?

Todas as organizações possuem talentos. É por isso fundamental a aplicação e implementação de projetos de consultoria específica, de Gestão de Capital Humano, que pode ser conduzida interna ou externamente, de forma a conseguir retirar o máximo das pessoas, melhorando a sua *performance* e produtividade.

As pessoas são o capital mais importante que as empresas têm, as quais podem ser determinantes no sucesso ou insucesso das organizações, bem como naquilo que as poderá distinguir da concorrência. ──▣



# Recrutar e selecionar num cenário de incertezas

Perante um cenário de instabilidade económica e algumas incertezas quanto ao futuro, as empresas tornam-se mais cautelosas nos processos de recrutamento e seleção. Por um lado, são menos as oportunidades, na sequência de ausência de crescimento e conseqüentemente menos vagas, e por outro lado, nos processos de seleção a realizar, os responsáveis tomam-se mais criteriosos e exigentes nos perfis a selecionar.



Paula Calmeiro, Senior consultant da SHL Portugal

**N**ota-se um desfasamento entre os requisitos solicitados nas ofertas de emprego e os perfis disponíveis no mercado. De facto, a grande maioria das oportunidades de emprego estão direcionadas para perfis mais ju-

niores, com cerca de dois a cinco anos de experiência profissional, sendo que os perfis em procura ativa de emprego são maioritariamente seniores, profissionais que inclusive ocuparam no passado posições de coordenação de equipas ou com uma forte componente de especialização em alguma área, e que se encontram em situação de desemprego. Os candidatos mais jovens, ou têm os seus empregos, preferindo, nesta fase, não arriscar uma mudança, ou saíram do País para agarrar oportunidades que aqui dificilmente encontrariam. Embora se comece a notar alguma flexibilidade por parte de algumas empresas no sentido de admitir perfis mais seniores, valorizando a experiência e o *networking* que esta senioridade possa trazer, são poucos os casos em que isto acontece, pelo receio de expectativas salariais mais elevadas e eventuais dificuldades de integração.

É precisamente devido a este contexto cada vez mais exigente e competitivo, que as empresas cada vez valorizam mais as *soft skills*, nomeadamente, competências como capacidade de adaptação e flexibilidade, inovação, e até potencial de liderança, que são cada vez mais procuradas e avaliadas num processo de seleção. Outra competência a avaliar, que surge com mais frequência, é o alinhamento e adesão a valores da empresa, em que os valores presentes estão cada vez mais relacionados com a Responsabilidade Social. Existe assim, uma tendência muito clara para serem utilizadas metodologias de *Assessments* como uma das etapas dos processos de seleção, de forma a garantir a admissão de novos colaboradores de elevado potencial e conseqüentemente obter um retorno mais rápido do investimento que é realizado neste processo. **□**



**Graphic Recording**

Reuniões, apresentações, congressos e eventos diferentes!

upsideup@upsideup.pt | 213 869 043 | 913 730 484

www.upsideup.pt

# Especial Formação

## 10 Competências para o Futuro, por Samuel Antunes

- . O desafio de aceitar a mudança de forma positiva - Blink Consulting
- . Resiliência nas Organizações - GALILEU
- . Desenvolver bons líderes - Grupo Bureau Veritas Portugal
- . Potenciar o desempenho - SGS Academy
- . O futuro pede formação para a Excelência - Solfut - I Have The Power
- . Desenvolvimento Pessoal - Source of Knowledge
- . Liderança e Autodesenvolvimento são o futuro - Wilson Learning Portugal





Samuel Antunes, Coordenador e Docente da Pós-graduação em *Coaching* Psicológico, Faculdade de Psicologia – UL

# 10 Competências para o Futuro

Há hoje poucas certezas quanto ao futuro, mas algumas parecem ser incontornáveis: a incerteza, a imprevisibilidade e os efeitos da crise económica continuarão a sentir-se por muito tempo.



© Fotolia

O conceito de competência poderá ser definido como o conjunto de características cognitivas, emocionais e comportamentais, que permitem ao indivíduo responder com êxito às exigências com que é confrontado e alcançar um desempenho de nível superior. Na nossa perspetiva essas características são passíveis de desenvolvimento, desde que haja um contexto facilitador desse processo<sup>1</sup>. As competências poderão ter um grau de criticidade muito elevado para o êxito de uma determinada função, dependendo das exigências desta. Para fazer face às exigências profes-

sionais dos próximos anos, consideramos fundamentais as seguintes competências:

- 1 **Flexibilidade**, que será, provavelmente, a competência mais requerida no futuro. Traduz a capacidade de adaptação a novas situações e exigências, à mudança e aos novos contextos. Traduz também a capacidade para sair da zona de conforto, adquirir novos conhecimentos e ajustar-se a novas circunstâncias.
- 2 **Inteligência emocional**, entendida como a capacidade para gerir e re-

gular as próprias emoções, usando-as de forma mais eficiente, no sentido de um maior equilíbrio pessoal e relacional, bem-estar e qualidade de vida. Integra várias subcompetências: as pessoais (autoconsciência, autorregulação e automotivação) e as sociais (empatia e relacionais). Promove um maior conhecimento e compreensão de si e dos outros e é vista como a capacidade para criar relações positivas e de confiança e de comunicar e interagir de forma construtiva e colaborante.

- 3 **Autodesenvolvimento**, que define a capacidade de se liderar a si próprio,

<sup>1</sup> O *Coaching* Psicológico é uma das ferramentas que promove esse desenvolvimento.

gerir a sua evolução e progressão pessoal e profissional e dar sentido à sua existência. Implica a identificação/diagnóstico das suas necessidades de desenvolvimento e a definição de um plano de ação/progressão que responda a essas necessidades.

4

**Resiliência**, como capacidade de persistir na consecução das metas propostas apesar das dificuldades e adversidades, de não desistir e de se automotivar, apesar das frustrações.

5

**Lidar com a incerteza**, envolve a capacidade de acreditar em si e nos seus próprios recursos, de correr riscos e de mobilizar as ações/estratégias para fazer face aos desafios com que se confronta.

6

**Criatividade e inovação**, traduzida na capacidade de produzir algo novo, assente numa leitura da realidade diferente do *mainstream*. Implica pensar “fora-da-caixa”, pesquisar novas possibilidades sem ficar paralisado pelo medo de errar. Num mundo global e competitivo, esta competência tornou-se uma mais-valia crítica para as organizações e as nações.

7

**Orientação para resultados**, traduzida na capacidade de agir de forma autónoma e de tomar as iniciativas que permitam alcançar as metas que lhe forem definidas. Implica foco nos resultados, nos recursos necessários e nas ações para o conseguir.

8

**Liderança**, percebida como a capacidade para influenciar, inspirar e promover o desenvolvimento (*empowerment*) dos que dele dependem. Implica o recurso a uma comunicação clara de uma visão partilhável e de uma atuação assente no exemplo, capaz de inspirar e mobilizar os outros na consecução dos objetivos desejados.

9

**Integridade**, mais do que um traço de carácter, esta competência traduz a capacidade do indivíduo para agir de forma ética, consistente e de



acordo com os seus valores pessoais.

10

**Conhecimento especializado**, traduz a integração de informação e conhecimento adquirido (pela experiência, formação e aprendizagem contínua) e a capacidade de o utilizar com eficiência, na resposta a problemas e situações concretas da sua atividade profissional. Implica a perceção das necessidades formativas e a capacidade de as suprir ao longo da vida.

A vida profissional continuará a representar um dos principais desafios, por ser cada vez mais alargado o tempo de vida ativa (70 anos?), agravado com a indefinição e/ou perda de direitos (segurança social, reforma) decorrentes do défice demográfico estrutural em Portugal e dos desalinhamentos políticos numa Europa a 28 em risco de se esboroar.

Neste cenário potenciador de stress existirão, também, notas de esperança renovada na capacidade do ser humano se reinventar nas soluções que encontra; nesta perspetiva, as novas tecnologias, o ambiente, a saúde e as

neurociências serão áreas de grande desenvolvimento e de avanços surpreendentes.

É nossa convicção que estes vetores de desenvolvimento terão de ser incluídos numa visão transnacional, capaz de gizhar soluções concertadas e mutuamente ganhadoras! É a hora da política, com maiúscula! **SP**

### Samuel Antunes

Doutorado em Psicologia da Saúde no Trabalho pela Universidade de Toulouse LeMirail.

Managing Partner da Dave Morgan Management Consultants.

Executive Coach Certificado pelo ICF (PCC).

Coordenador e Docente da Pós-graduação em Coaching Psicológico na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Vice-presidente da Ordem dos Psicólogos Portugueses.



**apcc** **RE-IMAGINE**  
THE CUSTOMER SERVICE

**PRÉMIOS APCC BEST AWARDS**

> Seguros e Assistência

Gold Award	AXA Assistance Tranquilidade
------------	---------------------------------

> Distribuição e Logística

Gold Award	DHL Express Portugal
------------	----------------------

> Telecomunicações

Gold Award	NOS Negócios NOS Apoio a Clientes 1693 NOS Kanguru
------------	--

> Banca

Gold Award	Superlinha Santander Totta
------------	----------------------------

> Outros

Gold Award	LGE Portugal Via Verde Portugal
------------	------------------------------------

**PRÉMIOS TECNOLOGIA**

> ACD  
> CTI+IVR+Predictive Dialer  
> Gravador Chamadas

Gold Award	Collab
------------	--------

**B-TRAINING**  
CONSULTING

**OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS**  
**FORMAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS**

- Gestão de Equipas e Pessoas
- Desenvolvimento Pessoal
- Formação Pedagógica de Formadores (modalidade presencial e b-learning)
- Gestão da Formação (modalidade presencial e e-learning)
- E-Tutor

**CERTIFICAÇÕES DE ENTIDADES FORMADORAS PELA DGERT**

Instalações: Rua Castilho, 90, 1ª Dto 1250-071 Lisboa  
 Telf. +351 211 919 570 | 918 455 001 | Fax: 211 931 925  
 Email geral@b-training.pt | www.b-training.pt

**Próximas ações de formação**

**iFormação 2014** **50 ANOS**

Já conhece o novo plano de formação da APG?

Sabe que novos cursos estão agendados até final do ano?

Conheça todas as ações disponíveis em [www.apg.pt](http://www.apg.pt) e inscreva-se já!

 Sede Nacional da APG  
 Tel.: 21 358 09 12  
 email: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)

**CERTIFICADA**

"Bem FORMAR para Melhor COMPETIR"  
 Empresa certificada em 53 áreas de formação

**Formação Profissional Privada e Financiada**

- Higiene e Segurança no trabalho
- HACCP • Medicina no Trabalho

• Porto • Lisboa • Castelo Branco • Portalegre • Coimbra  
 • Torres Novas • Santarém • Entroncamento • Torres Vedras  
 • Évora • Beja • Aveiro • Faro • Açores • Madeira • Polónia  
 • Hungria • Roménia • Cabo Verde • Brasil

**COMPETIR**  
 Formação e Serviços, S. A.  
[www.competir.com.pt](http://www.competir.com.pt)

Blink Consulting

# O desafio de aceitar a mudança de forma positiva

Para a Gestora de projetos da Blink Consulting, Filipa Pereira, o principal desafio com que nos defrontamos é a mudança. O futuro passa por saber aceitar a mudança de forma positiva e reconhecer que aprender é a forma de alcançar o sucesso.

por: Maria Belo dos Santos




**“Quando alguém atinge o seu momento ‘Aha!’, ocorre uma mudança de atitude de: ‘tenho de estar aqui para me ensinarem’ para: ‘eu quero estar aqui para aprender’.”**

**N**um mundo em que a tecnologia tende a substituir as pessoas no trabalho de rotina, o papel que nos está reservado tende a concentrar-se em funções que exigem grande capacidade de adaptação e de relacionamento com os outros. Segundo Filipa Pereira, “para a maioria dos adultos na vida ativa, isto significa sair da sua zona de conforto”, facto que gera, muitas vezes, alguma resistência à mudança. Por isso mesmo a Gestora de projetos da Blink Consulting, considera que o grande desafio “é entender o que podemos ganhar com a mudança e o que precisamos de fazer para respondermos de forma

positiva a essa mudança.” Depois de reconhecer esta realidade, muitas das intervenções que se levam a cabo baseiam-se em atividades experienciais, em que cada indivíduo é convidado a constatar como atua no seu dia-a-dia, descobrindo aspetos que lhe podem retirar eficácia.

É neste contexto que Filipa Pereira afirma que, estas atividades provocam *insights*; “Quando alguém atinge o seu momento ‘Aha!’, ocorre uma mudança de atitude de: ‘tenho de estar aqui para me ensinarem’ para: ‘eu quero estar aqui para aprender’”, justifica.

Mas são, igualmente, necessários outros instrumentos para ajudar na

mudança e no desenvolvimento para o futuro, como “outro tipo de instrumentos de diagnóstico e o recurso a múltiplas fontes de *feedback* referente à(s) competência(s) que se pretende desenvolver”, refere Filipa. Alcançada a predisposição para a aprendizagem, o processo torna-se “simples” e consiste em apoiar cada indivíduo a progredir na direção por si traçada, proporcionando aquisição de conhecimentos e imediata oportunidade de aplicação prática, a par com a definição de ações concretas para alcançar os resultados pretendidos. Contudo, a Gestora de projetos reconhece que esta é uma abordagem que por si só não garante resultados e que é também necessário desenvolver o ambiente organizacional em que estamos inseridos: “Quantas vezes cada um de nós já se empenhou em desenvolver os seus conhecimentos, teve à sua disposição os melhores recursos para o fazer e, quando os tentou aplicar defrontou-se com um contexto organizacional que o inibia de o fazer?” 



# Resiliência nas Organizações

A capacidade de ultrapassar com sucesso obstáculos e dificuldades valoriza as Organizações e os Profissionais. Para Cláudia Vicente, Diretora da GALILEU, a formação pode ter um papel fundamental na sua preparação, fortalecendo-os perante os grandes desafios que o futuro reserva.

por: Maria Belo dos Santos



Cláudia Vicente

**N**ão existem empresas que nunca tenham passado por momentos conturbados ou barreiras aparentemente intransponíveis, mas para a Diretora da GALILEU, é o grau de preparação dos Colaboradores e também da Organização que são determinantes na forma como irão encarar e lidar com esses desafios no futuro. A formação é, neste sentido, crucial para preparar a estrutura or-

ganizacional sendo importante reconhecer as diferentes necessidades dos colaboradores ou de uma equipa, no que diz respeito ao desenvolvimento da sua resiliência. Na opinião de Cláudia Vicente, é fundamental saber encaminhar e avaliar as necessidades de cada colaborador. Estas competências devem ser desenvolvidas, de um modo geral, através da formação dada às equipas em Gestão de Stress, Gestão da Mudança e Gestão de Conflitos. Isso vem “antecipar eventuais momentos críticos, de possível stress e conflito”, como explica a Diretora da GALILEU. É também importante que, simultaneamente, sejam realizadas “ações de *team building* que fortaleçam a coesão das equipas, a motivação e o investimento dos Colaboradores nos objetivos da Organização”, para conseguir melhorar o clima organizacional.

Além das competências já referidas, é também importante desenvolver a eficiência e, neste sentido, será importante formação técnica e empresarial que promova a produtividade em cada área de atividade ou departamento. Mais ainda, é fundamental que as chefias recebam formação de Gestão nas suas áreas de ação que lhes permita preparar as melhores respostas aos desafios com que se deparam. É, igualmente importante para o futuro, a formação em gestão de equipas, motivação e comunicação. No futuro, são estas as competências necessárias e aqui destacadas, porque “equipas e profissionais preparados representam menor tempo de resposta e maior capacidade de reação. Ao cultivarmos a resiliência dos nossos colaboradores estamos a dar-lhes as ferramentas necessárias para ultrapassarem qualquer desafio”, conclui Cláudia Vicente. —□

## PENSANDO EM RELOCATION? PENSE INTERDEAN

- Escritórios em 56 países
- Consultoria em Mobilidade Internacional
- Vistos & Imigração
- Serviços de Relocation
- Formação InterCultural
- Mudança Internacional



**INTERDEAN**  
RELOCATION SERVICES

T: 351 21 924 50 50  
E: lisbon@interdean.com  
www.interdean.com

*We make it easy*

RELOCATION | IMMIGRATION | MOVING | EXPENSE MANAGEMENT

Grupo Bureau Veritas Portugal

# Desenvolver bons líderes

Autoliderança e Superliderança são termos fundamentais para, no futuro, podermos gerir melhor as nossas organizações. Quem o diz é Rosa Braz, Coordenadora do Departamento de Formação do Grupo Bureau Veritas, que considera ser necessário apostar no desenvolvimento de bons líderes a todos os níveis.

por: **Maria Belo dos Santos**

Os desafios que as organizações enfrentam na atualidade conduzem à necessidade de se reinventarem continuamente, apostando na inovação como forma de as evidenciar face à concorrência. Assim, torna-se importante a existência de profissionais dotados de características que contribuam para a proliferação da inovação nas organizações. Neste sentido, a empregabilidade está relacionada com as qualificações pessoais e as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipa. “O profissional será valorizado na medida da sua capacidade para estabelecer relações e de assumir liderança”, explica Rosa Braz, Coordenadora do Departamento de Formação do Grupo Bureau Veritas. “A gestão de carreira é cada vez mais um percurso individual e menos um percurso de profissão, pois a mobilidade, nas suas diversas formas, tem-se reforçado e veio para ficar”, acrescenta



a Coordenadora, sendo que “a melhor forma de lidar com a imprevisibilidade no futuro será investir no conhecimento, aumentando o nosso portfólio de competências.”


Para responder adequadamente aos novos desafios que o futuro proponha, o desenvolvimento de bons líderes e da autoliderança em cada colaborador são fatores diferenciadores nas organizações de sucesso. A complexidade e os processos de transformação sucessivos que caracterizam as organizações fazem da liderança um papel cada vez mais desafiante e exigente.

Segundo a Coordenadora do Departamento de Formação, um “líder deve ser capaz de criar um ambiente saudável, bem como interação e dinâmica com toda a equipa de trabalho”, e mais, deve “promover e proporcionar o desenvolvimento das competências dos indivíduos para se autogerirem e autoliderarem no local de trabalho”, porque “o que constitui atualmente uma das facetas mais relevantes do papel dos líderes nas organizações é esta ação designada por ‘Superliderança’.” Através da autoliderança, atribui-se ao indivíduo um maior sentido de participação e autonomia na gestão

**“O que constitui atualmente uma das facetas mais relevantes do papel dos líderes nas organizações é esta ação designada por ‘Superliderança’.”**

do seu próprio desempenho, no desempenho do grupo e no da organização.

O Grupo Bureau Veritas oferece às empresas formações personalizadas que favorecem a criação de condições, a nível individual ou organizacional, para fortalecer a liderança e autoliderança dos seus profissionais.

“Formar e treinar os colaboradores para que cada um se lidere a si próprio é um dos principais desafios para fazer face à turbulência e à complexidade crescentes que atualmente assolam as organizações”, explica Rosa Braz, e “investir em programas de formação de liderança e autoliderança é fundamental e imprescindível, uma vez que esta estratégia não emerge naturalmente das práticas de liderança instaladas na maior parte das organizações”, conclui. 



# Potenciar o desempenho

A SGS Academy, ao longo dos seus 10 anos de existência, tem vindo a desenvolver formação que visa, coincidentemente, todas as competências referidas como sendo as do futuro. A revista *Pessoal* quis saber quais as principais apostas da SGS Academy, e falou com Susana Iglésias, Diretora desta área de negócio da SGS Portugal.

por: **Maria Belo dos Santos**

**P**otenciar os níveis de desempenho é uma das mais importantes apostas que as empresas devem fazer em relação aos seus Recursos Humanos. Ter colaboradores com o perfil e com as bases adequadas aos novos desafios de um mercado cada vez mais exigente e competitivo é um dos requisitos fundamentais para a construção de equipas fortes. Alinhada com esta necessidade, a SGS Academy tem vindo a apostar em cursos que criam verdadeiras oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. São vários os tipos de formação promovidos por esta organização para o desenvolvimento das competências elencadas por Samuel Antunes, Vice-presidente da Ordem dos Psicólogos. A título de exemplo, o desenvolvimento de competências

como flexibilidade, inteligência emocional, autodesenvolvimento, o saber lidar com a incerteza, liderança, pode ser encontrado em cursos promovidos pela SGS Academy, dos quais se destacam: Master em Gestão Empresarial; Liderar, gerir e motivar equipas com inteligência emocional; Praticar o *Coaching*; Gestão da mudança, entre outros.

A par dos Recursos Humanos, também a inovação e a criatividade têm de se alinhar com a estratégia das empresas.

A orientação para resultados é uma das competências que pode ser desenvolvida nos cursos de *Lean Six Sigma Green Belt* e *Black Belt* onde o foco é a otimização de processos e redução de custos. As empresas necessitam de colaboradores com o conhecimento e a dinâmica para colocar essas mesmas ferramentas



Susana Iglésias

em prática, vencendo obstáculos e resistências internas de forma a conseguir resultados efetivos e mensuráveis.

Não menos importante é a formação técnica e especializada que a SGS Academy tem desenvolvido, baseada nos Sistemas de Gestão – Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social –, dado o elevado número de empresas certificadas ou que se pretendem certificar de acordo com referenciais nacional e internacionalmente reconhecidos. **—P**

**KELLY**

WHERE TOP COMPANIES  
GO FOR TOP TALENT



Search & Selection  
Outsourcing  
HR Consulting

kellyservices.pt  
geral@kellyservices.pt  
tel: 21 371 52 50

Solfut - I Have The Power

# O futuro pede formação para a Excelência

Adelino Cunha, CEO da Solfut - I Have The Power, defende que o sucesso futuro das organizações passa por apostar no treino e na formação comportamental, caso contrário irão perecer. A revista *Pessoal* quis saber mais sobre as perspetivas do CEO para enfrentar o que nos espera o futuro.

por: Maria Belo dos Santos

**N**uma economia global e concorrencial, em que muitos dos monopólios têm vindo a ser convertidos em ambientes de grande competitividade, o profissional que considere que tem o seu lugar garantido está, no mínimo, desatualizado. Uma função para toda a vida já não é uma realidade e temos, por isso, de estar preparados para mudar e para nos adaptarmos à mudança de contextos.

Até há muito pouco tempo, assistíamos a organizações preocupadas em preparar tecnicamente os seus profissionais e que viam com desinteresse a formação comportamental, mas hoje é fundamental que insistam “no treino e na formação comportamental, caso contrário irão perecer”, explica o CEO.

Na visão de Adelino Cunha, há muito trabalho pela frente, “fico abismado quando encontro empresários e até responsáveis de RH de grandes grupos, que não sabem distinguir palestras de *team coaching*, *coaching* de consultoria ou formação, e, recentemente, estive numa reunião com responsáveis de RH de um grande grupo português que nem sabiam o que era PNL”, explica. Por isso mesmo, verifica que “desde os profissionais na área, até aos decisores de Recursos Humanos, há muito



Adelino Cunha

**“... fico abismado quando encontro empresários e até responsáveis de RH de grandes grupos, que não sabem distinguir palestras de *team coaching*, *coaching* de consultoria ou formação”**

a fazer para que aumentem a sua formação nos conceitos e métodos, mas mais importante do que isso, aumentem a sua formação em desenvolvimento pessoal.” Para tal, considera fundamental reconhecer alguns conceitos básicos como os da humildade para aprenderem, a identificação das suas fontes de motivação e a disponibilidade para agirem com eficácia.

O que o CEO da Solfut - I Have The Power sugere para o futuro, aos seus clientes institucionais ou particulares, passa por um treino em liderança comportamental para todos os atuais e potenciais líderes, com a opção de acrescentarem ferramentas e um treino em PNL, com especial destaque para as ferramentas de definição e tratamento de objetivos, controlo das emoções, relacionamentos, com suporte adicional para os amadores, e ferramentas de ajustamento automático da autoimagem, autoestima e autoconfiança. Para Adelino Cunha, o importante é que tratemos primeiro das bases e só depois poderemos fazer os *upgrades* necessários, ajustados a cada pessoa e função.

Por último, mas não menos importante, afirma que para enfrentar o futuro, é essencial que se “assuma a atitude base de um triunfador: aceitar que tem de melhorar e de aprender mais.” **—P**



# Desenvolvimento Pessoal



A Source of Knowledge, empresa que fornece soluções diversificadas de formação, considera que o futuro passa, obrigatoriamente, pelo desenvolvimento de competências comportamentais ou aspetos pessoais. Esta é uma área em que a empresa já atua, mas a revista *Pessoal* quis saber mais sobre como está organizada para enfrentar o futuro.


por: Maria Belo dos Santos

A Source of Knowledge engloba na sua carteira mais de 250 formadores qualificados para ministrar formação em *soft skills* e competências empresariais. A área 090 – Desenvolvimento Pessoal é uma das áreas de certificação DGERT que constituem a oferta de serviços da Source of Knowledge. João Teixeira, Diretor executivo da empresa, refere que a mais-valia da empresa não está na oferta de catálogo ou nos conteúdos de formação a serem ministrados, mas sim nas capacidades intrínsecas dos seus formadores que colaboram com a empresa. Toda a formação é definida segundo critérios muito ri-

gorosos e etapas bem definidas, em que apenas na fase final do projeto, antes da realização da formação, é que são delineados os conteúdos de formação.

Tendo em conta as 10 competências referidas na abertura deste *dossier*, a Source of Knowledge enquadra-se, maioritariamente, nas áreas de flexibilidade, orientação para resultados, liderança e conhecimento especializado. Aqui nesta última, enquadra também as tecnologias de informação, onde a empresa ministra cerca de 60% do seu volume de formação anual, em áreas como a microinformática, administração de sistemas, bases de dados e desenvolvimento de linguagens de programação. Nas restantes

áreas identificadas, a empresa engloba formações em temas como Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas, conflitos, equipas e processos.

A Source of Knowledge atua também no *delivery* de soluções de formação, oferecendo aos seus clientes e parceiros soluções de valor acrescentado, possibilitando a todas as organizações o planeamento, gestão e execução de qualquer ação de formação. O modelo de negócio, focado nas necessidades dos seus clientes, baseado no *Outsourcing* de Formadores, permite a entrega de soluções de formação, flexíveis, escaláveis e abrangentes, de qualidade garantida, orientada para os resultados desejados. 

**LISBOA**  
**26 SETEMBRO**  
1º ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS  
DE SEGURANÇA E SAÚDE  
NO TRABALHO

ORGANIZAÇÃO:  **mediaview** MEDIA PARTNER: **Pessoal RH online**

MAIS INFORMAÇÕES ATRAVÉS DO SITE [EPSST.CAREVIEW.PT](http://EPSST.CAREVIEW.PT) OU [EPSST@CAREVIEW.PT](mailto:EPSST@CAREVIEW.PT)

The banner features a large, stylized white logo on the left that resembles a person or a wave. The background is a vibrant red with abstract, glowing patterns. The text is in white and yellow, providing high contrast against the red background.

Wilson Learning Portugal

# Liderança e Autodesenvolvimento são o futuro

Diogo Costa, Gestor de projetos presenciais da Wilson Learning Portugal, baseando-se no artigo do Vice-presidente da Ordem de Psicólogos, em que são identificadas as 10 competências para o futuro, destaca a Liderança e o Autodesenvolvimento como as competências a desenvolver.

por: Maria Belo dos Santos



Samuel Antunes identificou as 10 competências do futuro, no âmbito das quais se encontram, entre outras, a “Liderança” e o “Autodesenvolvimento”, duas competências que andam de “mãos dadas”. A grande parte dos autores e especialistas concordam que estas competências não podem ser dissociadas uma da outra, pois os bons líderes estão em permanente autodesenvolvimento, analisam o seu desempenho regularmente, procuram ativamente ouvir a opinião de outros sobre a eficácia da sua liderança e participam voluntariamente em programas de treino e desenvolvimento para se melhorarem. Mas quais são os programas de treino

que desenvolvem os líderes? Quais são as formações mais adequadas para desenvolver competências de “Liderança” e “Autodesenvolvimento”? Para Diogo Costa, “os líderes devem procurar evoluir continuamente e devem pedir *feedback* diretamente às suas equipas sobre o seu desempenho, pois são elas o melhor barómetro da qualidade da sua liderança”. Para colmatar essa necessidade, a Wilson Learning Portugal oferece uma solução de Desenvolvimento de Líderes: a abordagem *Leader Navigator*, que tem por base uma ferramenta de *feedback 360* e um processo de *coaching* estruturado e adaptável às culturas e necessidades de cada empresa. “É comum muitas pessoas sentirem receio de expressar a sua opinião abertamente, uma vez que poderão ser alvo de represálias por parte das suas chefias e, por outro lado, muitos líderes receiam pedir *feedback* sobre o seu desempenho, por não estarem preparados para o que poderão ouvir”, explica o Gestor de projetos presenciais. Como consequência, torna-se fundamental a recolha de dados, que inclui o *feedback* de pares, superiores e liderados de cada participante e é a análise destes resultados que identifica os pontos fortes e fracos da liderança de cada um, identificando também as áreas de melhoria prioritárias a desenvolver. Com o *Leader Navigator*, consegue-se alcançar o desenvolvimento individual através de um processo de *coaching* adequado às necessidades de cada líder e é possível desenvolver as suas competências essenciais de liderança, desde a capacidade para otimizar o processo de negócio, à capacidade de tomada de decisão, apoiar a mudança, desenvolver os talentos da organização, saber comunicar com sentido de propósito e construir relações produtivas. Seguindo a premissa de que as equipas são o reflexo dos seus líderes, “se as suas pessoas não são aquilo que deseja, deve começar por se analisar a si primeiro”, e participar neste Programa de Desenvolvimento de Líderes será, certamente, uma mais-valia para o autodesenvolvimento e crescimento enquanto líder. —■





50  
1964-2014  
ANOS

www.apg.pt

Viver com níveis de desemprego elevados, parece ser uma inevitabilidade europeia para os próximos anos.

As taxas de crescimento económico muito débeis, as ameaças de deflação, o consumo das famílias em níveis historicamente baixos e as políticas de rendimentos e preços desajustadas, parecem prenunciar que a recuperação real do mercado de trabalho seja muito lenta e demorada.

Uma maior pressão sobre os sistemas de protecção social, maiores custos sociais, maior despesa social, é inevitável.

Mas estamos preparados?

As respostas a estes problemas começam a ser demasiado urgentes.

Novas políticas ativas de emprego, calibração das existentes, eventual liquidação de políticas que não deram os resultados esperados, programas ocupacionais para desempregados, maior ligação institucional ao setor privado na procura por postos de trabalho, melhor articulação entre as políticas ativas de emprego e a formação profissional, são questões que estão em cima da mesa e que necessitam de ser debatidas, aprofundadas e analisadas nas suas consequências.

Os permanentes altos níveis de desemprego, deterioram as competências individuais, criam problemas sociais graves – stress, desorganização familiar, baixa auto-estima – e exigem novos esforços de requalificação e de reconversão profissionais.

Para debater estes problemas e analisar as medidas corretivas e de intervenção possíveis, a APG, em colaboração ativa com o IEFP, organiza o 2º Congresso Nacional do Emprego, dando assim, no ano em que comemora 50 anos de existência, o seu contributo para que as questões relacionadas com o Emprego tenham um espaço de reflexão e debate apropriado.

## Informações e Inscrições

APG – Sede Nacional  
Tel.: 21 358 09 12  
email: global@apg.pt • www.apg.pt



# 2º CONGRESSO NACIONAL DO emprego

Lisboa, Universidade Lusófona  
- Auditório Agostinho da Silva

30 de setembro 2014

## Programa Provisório

08h30 – 09h00

**Acolhimento dos Participantes**

09h00 – 09h30

**Sessão de Abertura**

Oradores:

**Luís Bento**, Presidente da APG

**Jorge Gaspar**, Presidente do Conselho Diretivo do IEFP

09h30 – 11h00

**O Desemprego Hoje: Realidades e Perspetivas**

11h00 – 11h30

**Pausa para café**

11h30 – 13h00

**Políticas Ativas de Emprego: Calibração e Novas Iniciativas**

13h00 – 14h30

**Almoço**

14h30 – 15h45

**O Desemprego Jovem e as Políticas de Formação**

15h45 – 16h00

**Pausa para café**

16h00 – 17h00

**Requalificação e Reconversão Profissionais**

17h00 – 18h00

**As Estatísticas de Emprego: Leituras Dinâmicas**

18h00 – 18h15

**Sessão de Encerramento**

Organização



Apoio Institucional





Isabel Padinha (esquerda) e Susana Alfaia (direita)  
com Ricardo Vargas

## Construir uma história de sucesso: Liderança e *Storytelling*

A sua empresa está a construir uma história de sucesso? Sabia que é possível ensinar a liderar pessoas através de narrativas? Ricardo Vargas, CEO da Consulting House, abriu as portas da consultora e a *Pessoal* quis saber quais os casos de sucesso que nos podiam contar. Estivemos assim à conversa com Isabel Padinha, *Country Manager* da Vorwerk Portugal e Susana Alfaia, Diretora RH da Mondelez Portugal, e ficámos a saber que a Consulting House é pioneira num processo de formação que tem vindo a ganhar dimensão em Portugal.

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

O ser humano estabelece ligações interpessoais através do ato de contar histórias. Atualmente, o *storytelling* (entenda-se por ato de contar uma história) está presente em diversas organizações, como um mecanismo estratégico para alcançar metas. Em Portugal existem várias empresas que desenvolvem esta técnica, mas foi na Consulting House, através do “Construir uma História de Sucesso”, que encontramos dois

exemplos bem sucedidos – o da Mondelez Portugal e da Vorwerk Portugal. O “Construir uma História de Sucesso” é um processo para alinhar as pessoas com a estratégia da empresa. Pode ser usado para desenvolver o espírito de equipa, melhorar a *performance*, aumentar o dinamismo comercial, implementar estratégias ambiciosas, facilitar mudanças em curso, lidar com a crise, fusões, aquisições e reestruturações. É também é lúdico. As pessoas divertem-se e emocionam-se enquanto melho-

ram a empresa e os seus resultados. No fundo, gera uma cultura de sucesso, com a definição específica de cada empresa.

### ***Storytelling Leadership: uma história de sucesso***

A Consulting House, ao longo dos últimos cinco anos, desenvolveu um processo que garante resultados. Este processo inclui metodologias testadas e aprovadas com vários clientes: palestras, *workshops*, fixação de narrativas, formação e *coaching* em *Storytelling Leadership*.



No entendimento de Ricardo Vargas, CEO da Consulting House, com este procedimento é ensinado aos líderes “a utilizar as narrativas como forma de dinamização de equipas”, explicando, que “se você mostrar um *slide* com números, ninguém se lembra passados cinco minutos. Se contar uma história poderosa, toda a gente se lembra passados cinco anos. Mas mais importante do que contar uma história é saber como construí-la. Os líderes constroem narrativas poderosas que entusiasma as equipas para atingir objetivos. E nós sabemos como ensinar pessoas a construir histórias de sucesso com a sua equipa. Daí o título do processo.”

Na opinião de Isabel Padinha, *Country Manager* da Vorwerk Portugal (a marca da famosa Bimby): “Sempre que uma história do livro é usada por um líder numa reunião, seja como abertura, fecho ou tema, a atenção prende-se de imediato, pois trata-se de algo que vai trazer ou reforçar a aprendizagem. O facto de todos saberem que a história é verdadeira, reforça o interesse dos participantes.”

### Feedback positivo

Uma boa história costuma ser interativa, visual, é capaz de despertar emoções, usa diálogo realista, é apelativa a nível dos sentidos, tem um personagem com o qual o público se identifica e tem um conflito facilmente identificado e que é resolvido. Susana Alfaia, Diretora RH da Mondelez Portugal, descreve que este processo “é um momento único de partilha que criou momentos intensos de emoção (positiva). Apesar dos nossos receios iniciais, foi muito fácil fazer com que todos partilhassem a sua história positiva e inspiradora, e afinal cada um de nós tinha muito para contar. Este evento perdurará nas nossas mentes como um momento de viragem, um momento em que juntos percebemos que era possível sonhar e fazer acontecer!”

“O processo é extremamente envolvente, pois enquanto um conta a história, toda a equipa fica atenta na descoberta do outro e de um final, desejadamente feliz. A equipa descobre que as histórias são uma forma de envolver, aproximar, despertar o interesse e são um meio de aprendizagem eficaz”, justifica Isabel Padinha. Não só o *feedback* é positivo, como os próprios resultados têm impacto direto no quotidiano da organi-

## “Os líderes constroem narrativas poderosas que entusiasma as equipas para atingir objetivos.” – Ricardo Vargas

zação. Susana Alfaia identifica como resultado: “Mais proximidade entre as pessoas das diferentes áreas e departamentos da empresa; mais autenticidade e um espírito muito mais otimista e empreendedor”. Para Isabel Padinha, o resultado foi “a perceção da equipa de que as histórias são uma lição de vida e, sejam elas de sucesso, de persistência, de liderança, de caminhada, etc., acontecem na vida real e que cada um é autor de uma história qualquer na sua própria história de vida.” No entanto, a DRH da Mondelez Portugal, define que o sucesso deste processo é uma responsabilidade do CEO da Consulting House, dado que “o Ricardo tem uma capacidade invulgar de cativar, entusiasmar e motivar quem o ouve. Tem uma abordagem arrojada e clara, mas ao mesmo tempo divertida e simples, o que lhe permite chegar a diferentes níveis de audiência e sempre com nível elevado de sucesso. Podemos dizer que é um comunicador ‘fora de série’”.

### Histórias que se perpetuam em livro

No final as narrativas são compiladas num livro, porque, “a fixação de narrativas permite modelar o futuro da empresa enquanto regista a sua história”, sustenta Ricardo Vargas.

“O resultado do evento, compilado num livro de histórias (*Ingredientes para o dia-a-dia – Receitas de Sucesso*), tem um impacto muito emocional. A equipa percebe que tem nas mãos algo intemporal, diversificado, com mensagens muito impactantes que podem ser usadas em diversos momentos. Para além disso, todas as mensagens acabam por ter uma identificação comum, pois os participantes abraçam o mesmo desafio na empresa, logo unem as equipas de forma muito positiva”, justifica a *Country Manager* da Vorwerk Portugal. Já Susana Alfaia diz que “há um sentimento de orgulho e pertença, quando presentamos cada membro de equipa com as nossas melhores histórias em livro, ao qual atribuímos o título: *As nossas Histórias para Ler e Inspirar.*”

**Ricardo Vargas**  
20 ANOS de Consultoria  
JULHO 2014

consultinghouse

**UM CONSULTOR GLOBAL**

Projectos de Consultoria realizados em **19** países

**85** consultores formados em **30** países

**17** anos partner de empresas internacionais de consultoria e formação

**UM CONSULTOR EXPERIENTE**

16 000 horas de formação **1 400** horas de coaching

mais de **100** palestras para **54** clientes

**UM CONSULTOR INOVADOR**

**70** entrevistas dadas na imprensa, rádio e televisão  
**96** artigos publicados em revistas da especialidade  
**4** livros publicados em **3** países

**UM CONSULTOR CERTIFICADO**

**PCC** Professional Certified Coach pela International Coach Federation  
**CMC** Certified Management Consultant pelo Institute of Management Consultants USA  
**MEMBER NSA** Professional member da National Speakers Association USA

**UM CONSULTOR PREMIADO**

Consultor do ano **2007** pela RH Magazine

**UM CONSULTOR DE TOPO**

QR Code: Especialista em eficácia de equipas de gestão  
www.alpha-teams.com



Luís Botelho, Membro da Direção da APG

# Certificação em Formação e *Coaching*

Enquadrada nas comemorações dos 50 anos de existência, a APG, em alinhamento com a sua missão de se constituir como fórum de reflexão na comunidade dos Gestores de Pessoas, relançou a discussão sobre o tema da certificação nas atividades de formação e de *coaching*, numa conferência realizada nas instalações do CITEFORMA em Lisboa.

**N**a apresentação do evento, apontava-se como tema central a existência de uma “espécie de turbilhão normativo”, com expressão na inúmera legislação que muitos operadores têm vindo a considerar como desajustada ou, no mínimo, insuficiente face às reais condições e necessidades do exercício destas duas práticas profissionais, reconhecidas como indispensáveis para o efetivo progresso e crescimento sustentado das empresas e organizações em Portugal.

Esta foi justamente uma das ideias apresentadas na intervenção da representante da Comissão Parlamentar de Segurança Social e Trabalho, logo na abertura dos trabalhos, realçando ser

uma das grandes preocupações a seguir e solicitando à APG a entrega formal na Comissão de um documento final com as principais conclusões.

Ainda antes, Mário Ceitel, na qualidade de Vice-presidente da APG, dava o mote de reflexão alertando para a importância da Certificação e para o valor social que representa.

O evento organizou-se em duas partes distintas: A primeira direcionada para apresentar e focalizar o “estado da arte”, que encontrou em Ana Cláudia Valente, Investigadora do DINÂMIA (ISCTE) e do CEPCEP – Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa (UCP), a reflexão sobre o atual momento na Europa e, em Adeline Sequeira, Formadora e Consultora,

um estudo comparado entre os diversos modelos de Certificação das Formações de Portugal, Áustria, Itália, Roménia e Turquia.

A importância da “Garantia de Qualidade” atravessa toda a atividade significativa na área de Educação e Formação: é um dos quatro objetivos da estratégia de estruturação da *Education & Training 2020*, é uma das três áreas de reforma dos sistemas associados e é um pilar fundamental para a transparência e o reconhecimento de competências e qualificações partindo de 10 critérios de qualidade comuns ao *European Quality Assurance in Vocational Education and Training*.

Na vertente nacional, o enquadramento da certificação da formação esteve a



cargo de Teresa Guimarães, Responsável do Gabinete de Sistemas de Gestão do CITEFORMA, que registou a dificuldade de convergência dos vários sistemas: o Sistema Português da Qualidade gerando referências de certificação e o Sistema Nacional de Qualificações com referenciais de qualidade. Ainda deu nota da proliferação de entidades certificadoras setoriais.

O enquadramento da certificação do *Coaching* ficou referenciado na agenda do evento pelos modelos seguidos por duas instituições internacionais de referência: Alexandra Lemos, *International Coach Trainer*, identificou os passos exigidos pela International Coaching Community (ICC) e Paulo Martins, Presidente do ICF Portugal, apresentou o processo de certificação de *coaches* da ICF – International Coach Federation. No final da apresentação deste “estado da arte”, foi dada a palavra aos profissionais, partindo de um inquérito realizado a mais de 130 *coaches*, que pode ser consultado no *site* da APG. Fica apenas o registo que 63% destes considera importante ou imprescindível a certificação nas diferentes áreas; por contraponto, cerca de 58% consideram a relação com as entidades de certificação difícil ou muito difícil.

O regresso aos trabalhos significou “discutir a arte” a partir de quatro “tábulas redondas” preparando questões às entidades com responsabilidades institucionais que manifestaram a sua disponibilidade para debater o tema. Finalmente, foram esmiuçados temas como “certificação de formadores e *coaches*”, “certificações de formação: formal, não-formal, infor-



A Certificação em Formação e Coaching decorreu no auditório do CITEFORMA, em Lisboa



O fórum de reflexão relacionou a discussão sobre o tema da certificação nas atividades de formação e coaching

mal, *e-learning*”, “certificações obrigatórias e não obrigatórias” e “refletir sobre o reconhecimento da formação

pela certificação, quais as necessidades das organizações e a formação à luz da lei”. \_\_\_\_\_

**SLOT Academy**

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

SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA  
Rua Camilo Castelo Branco, N.º2, 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

Joana Rita Sousa, Filósofa

# Filosofia nas empresas... E na vida

Joana Rita Sousa apresenta-se como filósofa. Não é fácil defender este título, mas é essa dificuldade que a estimula. Licenciada em Filosofia e com mestrado em Gestão de Recursos Humanos vai agora iniciar uma nova etapa da sua vida: levar às empresas e organizações Filosofia, Cinema, Ciência, Humor e todas as temáticas com as quais a gestão e a liderança possam aprender. Já em setembro vai começar com a Filosofia porque considera que “a consultoria filosófica faz todo o sentido no âmbito empresarial.”

por: **Maria Belo dos Santos** fotos: **Tiago Figueiredo**





**O** que a levou até à Filosofia? Penso que foi a minha grande paixão pelo “perguntar”. Se a dada altura da minha vida pensei em ser jornalista, quando conheci a Filosofia apaixonei-me pela possibilidade de aprofundar as questões, de ir para lá do visível. A escrita e a comunicação sempre me atraíram; as perguntas também fazem parte do trabalho do jornalista. O filósofo é alguém que encara a pergunta com um olhar problemático, que aprofunda, que “empurra” os outros para os “porquês”.

Quando estudei Filosofia, durante a licenciatura, não conhecia as áreas nas quais trabalho hoje em dia: a filosofia para crianças e a filosofia aplicada. Foi uma caminhada de descoberta até fazer a minha tese de mestrado, em Filosofia aplicada à Gestão de Recursos.

Na sua tese de mestrado chegou à conclusão que as organizações têm



necessidades filosóficas. O que significa exatamente?

O que defendo na tese é que os Recursos Humanos – entenda-se, as pessoas – têm necessidades filosóficas e que estas se refletem no quotidiano do ambiente de trabalho. A minha intuição primeira dizia-me que sim, que as pessoas apre-

sentavam essas necessidades filosóficas. Resolvi investigar se isto acontecia verdadeiramente – e foi esse o objeto da tese. Esta teve uma parte prática de inquéritos e questionários cujas respostas confirmaram a minha intuição. No fundo, estas necessidades filosóficas são intrínsecas ao ser humano e

## SGS ACADEMY | TRANSFORMING PEOPLE AND BUSINESSES

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

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

### DESTAQUES PARA O 2.º SEMESTRE

#### FORMAÇÃO AVANÇADA | PERCURSOS FORMATIVOS | PÓS-GRADUAÇÕES | ESPECIALIZAÇÕES

- Gestão da Qualidade ISO 9001
- Gestão do Ambiente ISO 14001
- Gestão da Segurança OHSAS 18001
- Gestão da Responsabilidade Social SA 8000
- Gestão de Recursos Humanos NP 4427
- Gestão da Formação NP 4512
- Gestão da Segurança da Informação ISO 27001
- Gestão da Energia ISO 50001
- Gestão Segurança Alimentar ISO 22000
- Master Gestão Comercial e Vendas
- Inovação e Sustentabilidade
- Master Gestão Empresarial (inclui elaboração de Business Plan)
- Lean Six Sigma Green Belt
- Lean Six Sigma Black Belt

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

ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 50001; ISO 22000; ISO 27001; SA 8000; ISO 20000; ISO 22301.

#### FORMAÇÃO EM MANAGEMENT | SOFT SKILLS

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

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



WWW.SGSACADEMY.PT  
PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747\*

E.: pt.info@sgs.com

\*do Seg. a Sex. das 9h00 às 18h00

# SGS

uma vez que passamos muitas horas da nossa vida em ambiente de trabalho é natural que se manifestem nesse ambiente.

**Quis também demonstrar a importância da consultoria filosófica nas empresas. Quais foram os seus argumentos?**

Aquilo que defendo – e que pude concluir no meu estudo – é que a consultoria filosófica faz todo o sentido no âmbito empresarial. O que eu defendo mesmo é que a Filosofia faz parte da vida – e de todas as dimensões desta. Quando ouvi falar em Filosofia prática, pela primeira vez, pareceu-me uma enorme redundância, pois só concebo a Filosofia de forma efetivamente prática. A Filosofia vive do questionar, do espanto. A forma como vivemos o trabalho nem sempre nos dá espaço e tempo para o questionar, apenas para o fazer, de forma quase automática e sujeita a pressões, àquilo que chamo de gestão pelo terror... As empresas – e as pessoas que lá se encontram – não se podem esquecer que as pessoas são fundamentais para o sucesso e a concretização dos objetivos traçados. As pessoas fazem toda a diferença, elas constituem a diferença e a riqueza imaterial da empresa.

**Acha que as empresas no nosso País estão preparadas para deixar entrar a Filosofia?**

A gestão da mudança nas empresas é um processo que comporta a sua dose de planeamento *versus* a necessidade de adaptação. Talvez algumas empresas possam antecipar essa abertura e ter a iniciativa de abrir as portas à Filosofia. Para isso, é necessário que os filósofos estabeleçam pontes entre a academia e as empresas, que digam “estou aqui e tenho ferramentas que podem ajudar”. No estrangeiro, por exemplo, na vizinha Espanha, a Filosofia Aplicada tem ido ao encontro do ser humano nos seus mais diversos ambientes: nos jardins de infância, nas escolas, nos hospitais, nas prisões, nas empresas; muitas vezes esse trabalho acontece em parceria com outros profissionais, de áreas distintas. Para o filósofo, esse tipo de trabalho só pode ser extremamente enriquecedor – e para as empresas, e por conseguinte, para as pessoas, também. Passo a passo, também Portugal caminha nesse sentido.

Recentemente, foi publicado um estu-

Joana Rita Sousa é formadora nas áreas da filosofia para crianças e criatividade. Desde 2008 que viaja pelo País promovendo oficinas de pensamento crítico e criativo – para crianças, jovens e adultos. O seu projeto filocriatiVIDA visa sensibilizar pais, educadores e professores para a importância da criação de um espaço e de um tempo para o “parar para pensar”. Licenciada em Filosofia, mestre em Gestão de Recursos Humanos, responde à pergunta “Joana, o que é que tu fazes?” com um sonidente “sou filósofa”.



**do onde se concluiu que muitos recrutamentos de alta direção têm em conta competências dadas pela Filosofia. O que acha disso?**

Acho que esses factos comprovam a efetiva necessidade das empresas em ter nos seus corpos diretivos pessoas capazes de grande destreza mental, de flexibilidade, de aprofundamento, de investigação perante o quotidiano. Ou seja, filósofos.

**Vai agora começar um projeto que procura levar estes temas às organizações.**

**O que é isso exatamente dos Encontros com a Filosofia?**

Os Encontros com a Filosofia surgem na sequência da publicação do livro *Giro, Logo Existo*, onde seis filósofos contemporâneos têm a oportunidade de partilhar o seu olhar sobre as relações entre a Gestão e a Filosofia. Tive a possibilidade de participar nesse livro, através do convite da Catarina Barosa e ambas quisemos levar a ideia do livro mais além. Pensámos em colocar em prática aquilo que defendemos: a aproximação entre Gestão e Filosofia.

**Como vai funcionar na prática?**

Pretendemos organizar momentos de diálogo entre filósofos e os corpos diretivos, os colaboradores das empresas e organizações. A ideia chave é a de proporcionarmos um espaço e um tempo onde o filósofo poderá partilhar com as pessoas o seu olhar sobre a gestão, e estas podem lançar perguntas e desafios concretos ao fi-

lósofo. Queremos estabelecer pontes de comunicação, de enriquecimento mútuo.

**E além da Filosofia tem previstas mais algumas disciplinas *out of the box*?**

A Tema Central está a preparar alguns títulos em que se relaciona o tema da Gestão com áreas tão diferentes como o Cinema ou a Medicina. Recordo que o primeiro título desta “coleção” relaciona o Humor com a Gestão – o livro chama-se *Gerrir – o cómico ensina a (des)organizar*. Seguiu-se o *Giro, Logo Existo*, tema que também vai ser desenvolvido neste projeto dos Encontros.

**O que espera conseguir com estes Encontros?**

Para já, que se quebrem barreiras entre a Gestão e a Filosofia e que se criem espaços de verdadeiro diálogo entre profissionais de diferentes áreas de negócio e os filósofos.

**Quanto tempo e qual o custo?**

Cada ação, cada Encontro, será “feito à medida”: desde um pequeno-almoço, a um café de final de tarde ou um fim de semana de *teambuilding*; tudo será possível. Podemos levar o filósofo à empresa ou levar os colaboradores da empresa a um espaço diferente, mais formal ou informal, de acordo com o perfil de quem nos contacta. —P



### Encontros com a Filosofia

O telefone toca.

Do outro lado alguém para marcar uma reunião consigo e com os seus colaboradores. O nome? Filosofia. O motivo da reunião? Mostrar como a Filosofia e a Gestão podem encontrar-se e enriquecer-se mutuamente. Tem por aí a sua agenda? Marque um Encontro com a Filosofia.





Trabalho Temporário

Recrutamento e Seleção

Outsourcing

Call Center Solutions

Training

International Mobility

Para nós, são as pessoas  
que fazem a diferença!

**Adecco**

better work, better life

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

Idalberto Chiavenato, Presidente do Instituto Chiavenato

# A gestão é uma ciência, uma tecnologia e uma arte

Idalberto Chiavenato é um nome incontornável e uma das maiores referências mundiais na Gestão de Pessoas. Aquele que é considerado por alguns como o “pai” da gestão RH vem a Portugal no âmbito da Conferência de RH – Pessoas & Estratégia, promovida pela Vantagem+. A *Pessoal* esteve à conversa com este especialista que acredita que “a gestão é uma ciência (...) que requer conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes.”

por: **João Pinheiro da Costa**



**O** que define uma gestão realmente eficaz de RH? O conceito de eficácia depende do alvo que se tem em mente. O que define uma gestão realmente eficaz é o resultado que ela traz para o negócio da organização e para a satisfação das pessoas que nela trabalham e os demais *stakeholders* envolvidos. Afinal, com que fim é criada uma organização? Os RH somente têm sentido quando contribuem e servem,

diretamente, a essa finalidade. Este é o primeiro passo. O segundo passo decorre da necessidade de indicadores e métricas para avaliar continuamente a eficácia dos RH e da definição de rumos a seguir. Os RH devem ainda ser o fator habilitador e diferenciador que proporciona identidade à organização como uma entidade essencialmente social. Para cobrir um espectro tão amplo, os RH devem cuidar de aspetos que antes eram simplesmente ignora-

dos, como por exemplo a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, o estilo de gestão dos gestores ou líderes da empresa e a formatação do trabalho.

**Mas, será que os RH estão a perder o foco?**

Não! Estão, pelo contrário, a ampliar gradativamente a sua esfera de ação no sentido de criar um ambiente de trabalho adequado como plataforma para que os colaboradores possam realmente transformar-se em talentos e atuar como tal. No fundo, trata-se de adequar o contexto para impulsionar cada vez mais o conteúdo (os talentos). Sem um contexto adequado não há talento que dure, quando lá fora existirem oportunidades melhores.

**E o que define uma gestão estratégica de RH?**

A gestão estratégica de RH somente acontece quando a empresa utiliza, simultaneamente, várias abordagens de maneira conjugada e bem alinhada aos seus objetivos globais. Ela leva em conta os impactos trazidos pelas mudanças no ambiente externo que envolve a empresa. Com isso, a empresa conhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado e prepara-se adequadamente para elas, transformando os seus colaboradores em verdadeiros talentos e empreendedores internos. Além disso, a área (RH) focaliza o futuro e o longo prazo e prioriza a escolha de



opções inovadoras e a tomada de decisão frente a todos estes aspetos. Por outro lado, os RH consideram todas as pessoas da empresa em todos os níveis, líderes e liderados, e estão totalmente integrados com a estratégia organizacional e com as estratégias funcionais das demais áreas, como *marketing*, produção/operações/logística, finanças, etc. A sua função é servir de suporte e apoio tanto para a empresa, como um todo, como também para todas as outras áreas da empresa, já que todas elas dependem de pessoas. Em resumo, envolve uma visão sistémica e holística do negócio da empresa em todas as suas *nuances*.

### Atualmente os RH podem ser um fator diferenciador no mercado?

Claro que sim, podem ser diferenciadores para melhor e para pior, dependendo da maneira como são desenvolvidos. Os RH podem levar uma empresa para cima ou para baixo. Na melhor das hipóteses, os RH são estratégicos e diferenciadores quando aprimoram e alavancam as vantagens competitivas da organização, seja ela grande, média ou pequena, pública ou privada, local, regional, nacional, internacional ou global. É por esta razão que muitas empresas permanecem maior ou menor tempo na crista da onda, no dinâmico, mutável e competitivo mundo dos negócios. Essas oscilações podem ser atribuídas à inovação ou obsolescência do produto ou serviço, mas também podem ser decorrentes do grau de retenção, desenvolvimento e engajamento dos colaboradores. No mundo dos negócios nada é estável, permanente ou duradouro. O difícil é manter-se na crista das ondas.

### Quais os modelos de avaliação de desempenho que melhor funcionam, no sentido de identificar e desenvolver o potencial dos colaboradores?

Basicamente, quando eles identificam e medem realmente aquilo que precisam medir, quando produzem *feedback* relevante e quando ajudam a construir continuamente competências capazes de agregar valor e vantagens competitivas. A mensuração no universo humano apresenta menor precisão em relação ao mundo físico, mas ela é sumamente importante, pois sem medir não há como gerir. É o mesmo que andar no escuro sem qualquer referen-

## “Temos muitos especialistas em Recursos Humanos. Precisamos de mais estratégias na área.”

cial. Além do mais, há que se distinguir entre meios e fins, ou por outras palavras, entre desempenho e resultado. Não há dúvida que todo o resultado depende do desempenho e, portanto, ambos devem ser levados em conta na avaliação. É o mesmo que medir eficiência e eficácia, como fazer e o que produzir. Uma coisa é certa, as empresas precisam de aumentar a produtividade, não só dos seus recursos básicos, mas principalmente a produtividade do conhecimento dos seus talentos. Afinal, estamos a ingressar na Era do Conhecimento.

### Quais serão os novos desafios da Gestão de Pessoas?

A Gestão de Pessoas tem pela frente uma enorme variedade de desafios que estão surgindo continuamente. O principal é tornar-se simultaneamente uma área estratégica e tática, sem esquecer o operacional. Para tal, deve desenvolver líderes e liderados em todos os níveis – cada qual no seu papel – para que as equipas se tornem mais eficientes e eficazes. Lá no topo, que cada colaborador – desde o presidente até o supervisor ou líder de equipa – seja um gestor e um líder, simultaneamente. Na base, que cada colaborador deixe de ser um executor de tarefas para se transformar num gestor de tarefas.

### Agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar pessoas, quais os fatores chave destas ações que os nossos gestores deveriam seguir?

Na verdade, todos estes processos de gestão de pessoas são igualmente importantes, pois fazem parte de uma intrincada cadeia e cada um deles depende dos demais. São elos de uma mesma corrente, cuja força depende sempre do elo mais frágil. Este determina e limita a força do conjunto. Lembra-se da teoria das restrições? Quando um dos elos se torna frágil passa a prejudicar a eficiência e eficácia dos demais. Pelo contrário, quando um deles é altamente eficaz ajuda os demais e produz sinergia e valor acrescentado. É preciso ter visão e

ação sistémica, isto é, tratar de todos eles como um conjunto integrado e sinérgico. Daí, a necessidade de visão holística por parte do executivo de RH. Visualizar o todo e também como as partes estão interrelacionadas e conjugadas de tal maneira que possam interagir entre si para criar sinergia no conjunto. Temos muitos especialistas em RH. Precisamos de mais estratégias na área.

### Que ligações deve haver entre as universidades e as empresas?

Deve haver uma interação maior entre universidades e empresas. De um lado, a universidade deve conhecer as reais necessidades das empresas e criar oportunidades para que elas recebam, realmente, aquilo que precisam a fim de que ela possa incrementar o seu papel de fornecedora de conhecimento e competências. Por outro lado, a empresa precisa de saber utilizar a universidade, não apenas como uma fonte de conhecimento e competências, mas também como fornecedora de serviços sofisticados ao mercado das empresas. Por outras palavras, uma interação maior entre ambas para que, mutuamente, atinjam o êxito nos seus respetivos papéis. Os RH deveriam ser um polo de aproximação e contacto para aproveitar o melhor que as universidades poderiam trazer para as empresas e vice-versa.

### Se pudesse dar um conselho a todos os gestores portugueses, qual seria?

A gestão é uma ciência, uma tecnologia e uma arte. Ela requer conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes. Por outras palavras, a gestão requer competências técnicas e comportamentais em simultâneo. Não basta ter o conhecimento e habilidades e saber utilizá-los na prática quotidiana. É preciso também ter julgamento para analisar situações e tomar decisões, ter atitude ativa, proativa e empreendedora para liderar, comunicar e motivar pessoas. Enquanto outras ciências exigem apenas conhecimento e habilidades, a gestão requer também personalidade e comportamento pessoal. Isso é muito complexo, porque a conduta do gestor influencia pessoas e é avaliada por pessoas. A sua maneira de agir, pensar, sentir, decidir é uma vitrine visível para todos ao seu redor. Num livro meu – *Cartas a um Jovem Administrador* – faço uma vasta peroração com conselhos a respeito da nossa profissão. —P

José Bancaleiro, *Managing Partner* da Stanton Chase

# Gerir é atingir resultados através da equipa

Na maioria dos casos, os profissionais de recrutamento concentram os seus esforços em conseguir atrair o maior talento e muitos esquecem e arriscam-se a perder o potencial que já têm na sua organização.

José Bancaleiro, doutorando em Ciências do Trabalho e um dos palestrantes da Conferência de RH – Pessoas & Estratégia, explica à *Pessoal* o estado da gestão de talentos nas organizações.

por: **João Pinheiro da Costa**



© DR

**O** que podem os gestores esperar da palestra “Procuram-se Talentos para Futuro Compromisso”?

Podem esperar uma intervenção interativa e orientada para soluções práticas sobre como atrair, desenvolver e reter talentos num ambiente marcado pela globalização, competitividade e complexidade.

**O que mais o atrai na temática dos RH?**

Tudo me atrai na gestão de Ativos Humanos. É a minha paixão há muitos anos.

**Ao longo dos seus 20 anos de experiência, como analisa a evolução da Gestão de Recursos Humanos?**

O Capital Humano tem vindo a assumir uma importância crescente na vida de qualquer organização. Hoje, mesmo os “financeiros” mais empedernidos, reconhecem que o sucesso de qualquer empresa ou projeto depende essencialmente da equipa que o vai levar a efeito. Pena é que muitos dos gestores que reconhecem a importância fundamental do Capital Humano, não consigam fazer a ligação entre esse capital e o papel desempenhado pelos profissionais a quem cabe geri-lo. Infe-

lizmente, embora existam algumas honrosas exceções, os profissionais de gestão de RH ainda não têm o “peso” nas suas organizações que se justificaria em face dos recursos que gerem.

**Atualmente, para si, quais são os principais desafios da Gestão de Recursos Humanos?**

Os desafios são inúmeros. O impacto das tecnologias de informação na organização de trabalho, os choques provocados pela globalização na vida de todos nós ou as novas tendências sociais (diversidade, envelhecimento, etc.). Realço um sobre o qual tenho pensado nos últimos tempos. Como gerir a dialética entre profissionais que têm de trabalhar até mais tarde, com a (legítima) ambição de evolução, de colaboradores jovens em organizações (e economias) marcadas pela estagnação ou por crescimentos anémicos.

**Os gestores portugueses deveriam fazer diferente na gestão de RH?**

Diferente... Não sei bem. Acredito que estamos no caminho certo e que devemos continuar e reforçar o itinerário que temos vindo a percorrer. Penso que ainda temos um caminho longo a fazer, nomeadamente no que se refere a exigência



de qualidade profissional (brio) e também em ligar (e provar) a gestão de RH aos resultados do negócio.

**Que bons exemplos de gestão de RH pode destacar?**

Bons exemplos (longe de serem perfeitos) existem alguns. Seria injusto citar alguns, correndo um sério risco de me esquecer de muitos outros.

**“Ser empreendedor é gostar de fazer coisas”. Como se pode acender, manter e reacender esta chama nos colaboradores?**

Não há soluções milagrosas, mas acredito que o segredo está em criar uma cultura que incentive e permita que as pessoas usem o melhor que têm. A sua energia e criatividade.

**“Uma afirmação sem ser quantificada é apenas uma mera opinião.” Como podemos quantificar as atividades de RH sem criar mais processos burocráticos?**

Mais importante do que quantificar as “atividades” é quantificar os resultados. Os gestores de Ativos Humanos devem ser medidos pela contribuição que dão e não pelo trabalho que fazem.

**Como está o talento em Portugal?**

Está bem, obrigado! Pena não ser mais valorizado. Agora a sério, gosto mais de falar em talentos do que em talento. Quando usamos o termo “talento”, parece que nos referimos a um pequeno grupo de pessoas divinamente iluminadas e que

**“A expressão Gestão de talento é exclusiva. Uns são talentosos e os outros não. Gestão de talentos é inclusiva.”**

constituem em exclusivo a reserva de energia e criatividade que garante o sucesso futuro da organização. Quando usamos o termo “talentos”, transmitimos a ideia (verdadeira na minha opinião) que numa organização existem diversos tipos de conhecimentos e capacidades e todos eles são igualmente necessários para o seu sucesso futuro, como o foram para o sucesso passado. A expressão Gestão de talento é exclusiva. Uns são talentosos e os outros não. Gestão de talentos é inclusiva. Existem vários tipos de talento e todos são necessários para o sucesso dum projeto.

**As empresas a operar em território nacional valorizam e aproveitam o talento português?**

Um sim, outras não. E umas melhores que outras.

**Porque razão isso acontece?**

Acontece porque na gestão, como em todas as profissões, há os profissionais competentes e... Os que acreditam em milagres. Os competentes sabem que gerir é atingir resultados através da sua equipa. Estes investem (em teoria e na prática) nas suas pessoas e exigem o respetivo retorno. Os outros acham que os

resultados dependem do seu “génio”, desvalorizam o trabalho dos seus “subordinados” e esperam que os resultados apareçam.

**O que mais o marcou na sua carreira?**

Não sei bem. Foram muitos momentos bons e um ou outro menos bom.

**Que conselho dá aos gestores portugueses?**

É habitual os gestores afirmarem que as pessoas são o principal fator do sucesso dos seus projetos. No entanto, muitos não praticam aquilo que apregoam. De facto, embora reconhecendo verbalmente a importância crítica das pessoas no seu negócio, gastam, sem hesitação, milhares de euros em instalações e equipamentos e depois discutem até ao cêntimo qualquer verba a despendar com Pessoas? Provavelmente é porque consideram os equipamentos como um investimento (que dará um retorno) e as pessoas como um custo.

Nada mais errado! As instalações e os equipamentos podem ser facilmente comprados ou alugados, os processos podem ser adquiridos ou copiados. Mas todos sabemos que isso de nada servirá se não tivermos uma equipa competente, motivada e focalizada nos objetivos desse projeto. Nos nossos dias, encontrar financiamento, instalações e equipamentos é fácil. Difícil é atrair, motivar e reter as pessoas certas para fazer uma equipa credível e de sucesso. \_\_\_\_\_

**IDALBERTO CHIAVENATO**  
em Portugal

CONFERÊNCIA DE RH - PESSOAS & ESTRATÉGIA

Keynotes:  
Prof. Idalberto Chiavenato e José Bancaleiro

12 e 13 de Novembro - LISBOA

Seminário com  
Prof. IDALBERTO CHIAVENATO  
Um dos Maiores Gurus do Mundo em RH

Organização:  
**vantagem+**  
Consultores de Formação • Empresas  
A Trustful Training Company

Tlf: +351 218 493 333  
Email: formacao@vantagem.com  
www.vantagem.com

Apoio:  
**STANTON CHASE**  
INTERNATIONAL  
Executive Search Consultants

Media:  
**Human Resources**  
HRPortugal

**human** **Pessoal** **HR** **online**

Vítor Sevilhano, PCC e Sócio-gerente da Escola Europeia de Coaching

# Mistura Explosiva e *Coachs* Perigosos



**H**ouve um livro que me marcou e que a observação da realidade portuguesa me ajudou (infelizmente) a confirmar. Estou a referir-me à obra de James O’Shea e Charles Madigan, *Dangerous Company*, publicada, pela primeira vez, em 1997.

A obra de O’Shea e Madigan conta a história real e ilustrada com casos reais, da mistura explosiva entre *bad management* e *smart consultants*, isto é, de má gestão (e gestores incompetentes) com consultores espertos!

No meu código deontológico, sempre defendi que o trabalho dos consultores, em particular no domínio da estratégia, deveria ser o de trabalhar a informação, fazer as análises, dar recomendações, mas nunca se substituírem, em momento algum,

ao decisor, ao gestor que tem de tomar a decisão final.

Em Portugal, assistimos ao triste espetáculo de algumas consultoras internacionais, pagas a peso de ouro, se instalarem numa série de empresas, muitas delas concorrentes entre si (!), com implantes permanentes, a fazer permanentes análises e a “tomar decisões” porque os gestores que os contrataram, de incompetentes, ficaram dependentes e aprisionados destes *smart consultants*, para tudo. Desde tarefas mais nobres de análise estratégica, a fazer apresentações *powerpoint* e a escrever simples cartas e *e-mails*, os quais deveriam ter o cunho, o sentir e a paixão dos gestores, que por incompetência ou pura “calanzise” delegaram nestes “sopeiros de luxo” essas tarefas indelegáveis.

Mistura explosiva. Catástrofe total. Concubinato para perpetuar a conta com o cliente. Vassalagem e falta de coragem para dizer NÃO ao gestor forte e autoritário que quer seguir um caminho que a ética, as boas práticas, a racionalidade da análise não recomendam. PUM, CATRAPUM, PUM...

Uma outra reflexão estival se me ocorreu, não menos nefasta. A de “profissionais” do *coaching* perigosos, porque não são BOA GENTE.

Na EEC (Escola Europeia de Coaching), a que pertenço, nos cursos de certificação de *coaching*, andamos sempre a dizer que o *coach* deve estar 100% ao serviço do *coachee*. Deve aprender a ser *egoless*, a deixar os seus preconceitos e ideias feitas à porta da sessão de *coaching*. Deve praticar uma escuta empática. Deve gostar de pessoas e de ajudar as pessoas. Deve ter um comportamento ético irrepreensível.

Ora há por aí muita gente que tendo obtido um diploma profissional, porque frequentou, com assiduidade um certo programa, não tem a personalidade e o caráter para ser um bom *coach*. Pelo seu egoísmo, pelas suas ideias feitas, pela ligeireza como abordam as sessões de *coaching*, escutando mal, não conseguindo despir-se dos seus preconceitos e não estando, verdadeiramente, ao serviço do *coachee*. São os *coachs* PERIGOSOS, mau caráter que não deveriam estar na profissão.

A minha esperança é que o tempo e o mercado os venha a denunciar e, qual força centrípeta, os “cuspa” para fora do circuito profissional do *coaching*. ──□





# O TALENTO É PARA SI, A GESTÃO É CONNOSCO.

- ✓ TRABALHO TEMPORÁRIO
- ✓ FORMAÇÃO PROFISSIONAL
- ✓ OUTSOURCING
- ✓ RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO

 **GLOBALTEMP**  
LIGAMOS PESSOAS A PROJECTOS

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

GRUPO JRC

Fernanda Barata de Carvalho, DRH da Accenture Portugal

# Desporto potencia o sucesso

As organizações devem promover estilos de vida saudáveis junto dos seus colaboradores. Uma alimentação equilibrada associada à prática de exercício físico é fundamental. A *Pessoal* e o Holmes Place desafiaram Fernanda Barata de Carvalho a passar esta mensagem, o convite foi aceite e as provas superadas.

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



**C**om uma vida profissional agitada, não é possível a Fernanda de Carvalho a prática de exercício físico com a regularidade desejada mas, sempre que pode, tenta introduzir no seu dia-a-dia alguma atividade física que a ajuda, tanto do ponto de vista da saúde física como mental, “pois durante esse tempo a nossa mente fica liberta das preocupações diárias”, explica a DRH da Accenture Portugal, acrescentando ainda: “Ao praticar algum exercício físico acabo por beneficiar de uma melhoria na minha qualidade de vida sob todos os aspetos, melhorando o nível de energia, a disposição e a minha saúde de um modo geral.” Fernanda de Carvalho procura ir

todas as semanas à piscina, porque considera que a natação é uma prática desportiva “muito completa para o corpo e relaxante”. Outra das atividades que pratica e recomenda, a quem tem uma vida ocupada, é a das caminhadas. Na opinião da gestora, os efeitos da prática de desporto na saúde “são inquestionáveis, mais ainda, porque a minha atividade profissional requer, essencialmente, esforço cognitivo, complementá-la com a prática de exercício físico traz-me um importante equilíbrio.”

### **Holmes Place: All-in-one Wellness Center**

Durante a manhã passada no Holmes Place, foram vários os desafios lançados a Fernanda de Carvalho. Um

*personal trainer* elaborou um mapa de exercícios físicos essenciais a quem tem uma vida urbana. A DRH esteve à altura de todos eles e executou-os com empenho e entusiasmo. Seguiu-se uma Consulta de Nutrição; na perspetiva da DRH “de pouco nos vale praticar exercício físico se não soubermos manter uma alimentação saudável e isso significa comer bem, de um modo ponderado, onde todos os nutrientes importantes estejam presentes. A consulta de nutrição ajuda-nos a adotar um padrão alimentar equilibrado e ajustado às nossas necessidades.”

No final das atividades, a nossa convidada referiu-nos: “Foi o grau de profissionalismo com que fui atendida no Holmes Place” que mais lhe agradou, adiantando ainda: “Gostei muito de alguns alongamentos que aprendi que me permitirão ultrapassar melhor alguns momentos de tensão e aumentar a flexibilidade dos músculos e articulações, assim como de alguns exercícios que ajudam a manter uma boa postura.”

Com o pensamento na Accenture, a DRH transmitiu-nos que, curiosamente, foi importante perceber que algumas das atividades e preocupações que foram abordadas neste desafio são implementados periodicamente na Accenture, por exemplo: “Iniciativas como começar o dia com um pequeno-almoço saudável e promover a prática de exercícios de alongamento constituem algo que já temos. Proporcionamos ainda consultas semanais de nutrição e a avaliação da condição física com regularidade”, conclui.



## Exercício físico



## Nutrição



### Accenture + Desporto = Bem-estar

A Accenture e os seus colaboradores atribuem grande importância à prática desportiva, até porque estamos perante um universo de colaboradores com uma média etária jovem. O Clube Accenture, uma iniciativa interna promovida em Portugal, aposta na prática de desporto, como por exemplo o futebol e o *squash*, entre outras modalidades desportivas, pois num universo com mais de 1300 pessoas há seguramen-

te simpatizantes para muitas práticas desportivas diferentes. Recentemente, foi criado um grupo de corridas, com treinos semanais, e que conta já com quase 200 colaboradores inscritos; “É extremamente gratificante verificar o entusiasmo partilhado por todos quando são implementadas estas iniciativas e, acima de tudo, perceber que é possível construir-se, em conjunto, uma mentalidade de bem-estar, mudando positivamente a forma como lidamos

com as situações específicas do dia-a-dia”, justifica Fernanda de Carvalho. As lideranças devem dar o exemplo no que respeita a hábitos de vida saudáveis. São inúmeras as ações que podemos inserir no nosso dia-a-dia, mesmo enquanto trabalhamos. Quando as nossas lideranças são fonte de inspiração para os colaboradores, adotar e demonstrar este tipo de comportamentos irá seguramente trazer resultados positivos. \_\_\_\_\_

### Accenture promove o bem-estar físico

A Accenture é uma empresa comprometida com a promoção do bem-estar físico dos seus colaboradores. Neste âmbito, tem algumas iniciativas e programas que, ano após ano, têm tido um sucesso crescente. São exemplo campanhas pontuais, como rastreios físicos, programas específicos em determinadas alturas como o mês do coração, participação em corridas, etc. Tem também um gabinete médico e coloca à disposição dos colaboradores, durante todo o ano e de forma gratuita, serviços como medicina curativa, quiroprática, psicologia e nutricionismo. Uma das *best practices* da companhia é o programa “Quinzena do bem-estar”, que vai já na sua quarta edição. Esta iniciativa visa reforçar o bem-estar integral e promover um estilo de vida saudável e consiste num programa composto por mais de 40 atividades e experiências singulares no local de trabalho; ao longo de quinze dias, foram promovidas iniciativas presenciais, desde rastreios orais e cardiovasculares, ginástica, *squash*, massagens, aconselhamento dermoestético, *workshop* de nutrição, jogos de futebol, *workshops* de escrita criativa e de fotografia, ações de sensibilização em primeiros socorros, entre outras.

Ana Gomes, *General manager manufacturing* da Triumph International

# Fibra portuguesa com perfil alemão

A trabalhar há mais de 11 anos na Triumph International, a liderança de Ana Gomes destaca-se por uma abordagem clara, objetiva, justa e coerente, tanto com a sua equipa direta, como com todos os outros colaboradores. A gestora da empresa de *lingerie* que entrou no *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas 2013*, tem pautado a sua atividade pelo crescimento na sustentabilidade e manutenção da operação em Portugal.

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

O dia-a-dia de Ana Gomes é um rebuliço entre o escritório, reuniões de planeamento e a linha de produção. No entanto, é bem cedo que começa por ler os *e-mails*, “porque somos uma multinacional e os outros estão a trabalhar enquanto nós estamos a dormir e está sempre a chegar comunicação”, justifica Ana Gomes, que depois desta tarefa vai para o terreno acompanhar as colaboradoras e dar suporte à linha de produção. “Pelo menos mostrar-me uma vez lá em baixo



(na linha de produção), ver se está tudo bem e se precisam de alguma coisa de mim, é essencial. Eu não conseguia sentar-me no escritório de manhã à noite sem ir à produção. Gosto de estar

no terreno”, diz a gestora. E este é um dos momentos mais importantes deste quotidiano fabril.

A delegação de competências é um dos processos naturais da liderança, porém,



a gestora tenta um equilíbrio através da sua presença junto da linha de produção. “Apenas consigo suportar as necessidades das minhas colaboradoras se estiver no terreno e se perceber o terreno. Só delegar e confiar que tudo o resto se desenvolva, não é estar presente e não é ganhar a confiança. Só assim ganho a confiança das pessoas, ao estar presente e a acompanhar, tanto para poder apoiá-las como quando se tem de transmitir coisas para fora”, sustenta Ana Gomes.

A sua forma de atuação para assegurar o desenvolvimento e produtividade da equipa tem por base a partilha de informação, o envolvimento da equipa nas tomadas de decisões, reconhecendo o esforço e destacando méritos. Um outro traço que Ana Gomes destaca na sua liderança é o foco nos resultados e a capacidade de “orientar a equipa para os atingir, dando ênfase ao desenvolvimento das suas competências.”

### Fibra portuguesa, orientação germânica!

A dedicação e o respeito que tem pela produção deve-se ao seu percurso académico e organizacional. A *General manager manufacturing* da Triumph International explica que: “Cresci com a produção. Aliás, fiz questão de no meu curso, já na Alemanha, em vez de fazer um estágio de dois ou três meses, tirar um curso de costureira. Na altura considerei que devia perceber realmente o que era ser uma costureira, gosto que adquiri devido à profissão da minha mãe. Já estive sentada à máquina e sei dar valor ao que é estar sentada o dia inteiro a costurar.”

Do ponto de vista da gestora, a educação alemã trouxe-lhe um sentido de responsabilidade, de compromisso e de exigência. “Com a minha exigência, tento inculcar nos colaboradores, através de uma estratégia de *buy-in*, que temos de ser rigorosos no que fazemos, fazer bem à primeira, fazer o que está ao alcance de cada um, nas suas diferentes atribuições para que a empresa tenha sucesso”, defende.

### O foco: Gestão de Pessoas

Ana Gomes, *General manager manufacturing* da Triumph International, encoraja a cooperação, a confiança e respeito mútuos. “Tento ter um comprometimento individual com a liderança e com a ética, consciente da responsabilidade

da minha função e da coragem que a mesma requer”, sustenta. Um fator-chave aliado ao seu estilo de gestão é o profundo conhecimento dos processos de produção e dos conceitos que “me permitem saber comunicar com todos os níveis da organização – desde o representante do acionista à costureira.” Outro fator que Ana Gomes considera distintivo é não ter “medo de querer aprender mais. Há pessoas que evitam demonstrar isso porque pode parecer um sinal de fraqueza, no entanto, considero que esta é uma das minhas forças! Querer continuamente aprender mais de forma a poder ajudar melhor a equipa a ultrapassar as dificuldades.” É este espírito que procura inculcar na sua equipa, “ir sempre à procura de quem possa «ensinar», nunca desistir perante dificuldades mas antes encará-las como desafios para poder melhorar.”

“Para mim é um fator motivante para seguir com o meu estilo pessoal de liderança focado no alcance dos objetivos comuns e com isso assegurar os postos de trabalho e proteger as pessoas e as respetivas famílias que diariamente se dedicam a nós”, explica a gestora da empresa de *lingerie*.

### RH portugueses superam asiáticos

Numa altura de crise e num mercado em que a Ásia é extremamente competitiva, a manutenção desta fábrica na zona de Lisboa com um número de trabalhadores muito relevante, deve-se às “competências humanas que aqui estão”, dado que de acordo com o ponto de vista de Ana Gomes, “não é assim tão fácil recrutar uma boa costureira”, porque “a responsabilidade, a flexibilidade que elas têm e a pontualidade com a qualidade exigida, são difíceis de encontrar.”

Na opinião da gestora, a Triumph International mantém a fábrica de Sacavém “derivado a vários fatores: flexibilidade; capacidade de resposta; e tempo de resposta com a qualidade que é exigida.” Com orgulho refere que “estamos perto do mercado, por isso, conseguimos ser cumpridores dos prazos. Mesmo que às vezes a nossa eficiência interna possa ser prejudicada com isso, nós sabemos que temos de satisfazer o cliente”, conclui.

A soma do sucesso é um resultado cujas variáveis passam por todos os colaboradores da empresa a quem Ana Gomes procura garantir a motivação e empenho

dando atenção a cada membro individualmente e valorizando o esforço pessoal e coletivo da equipa, dado que a motivação é intrínseca. — P



### A humanização da Gestão de Pessoas

Ao falar-se dos Melhores Gestores de Pessoas e de Ana Gomes, leva-nos a reformular o discurso, referindo primeiramente a pessoa que é Ana Gomes e depois a gestora, que, por acaso, foi eleita um dos *Melhores Gestores de Pessoas de 2013*.

Por acaso não terá sido, pois bastará ouvi-la falar da sua equipa para se perceber o porquê do seu sucesso. Pessoa presente no terreno, humana e próxima da sua equipa, tem sempre como objetivo explicar quais os resultados que serão expectáveis das diretivas emanadas, com vista ao sucesso da equipa e da empresa, alcançando-se os mais elevados padrões de eficácia e eficiência. Tudo isto é possível com uma visão integrada de gestão, que obriga a um envolvimento de todos para alcançar os objetivos planeados e delineados.

“Orgulho e confiança”, são os conceitos que a própria utiliza para exprimir as suas práticas de gestão. “Confiança” tão necessária nos dias de hoje para qualquer equipa conseguir vencer os obstáculos, e que é originada no “orgulho” que esta gestora sente nas suas pessoas. Pessoa de trato fino e modesta na avaliação das suas competências de gestão, faz-nos pensar, em tempos de desafio, sobre a importância das qualidades pessoais e humanas para a existência de líderes que conseguem conduzir e gerir equipas, com vista à prossecução dos objetivos estabelecidos.

Alexandra Mota, *Lead consultant* da Kelly Services

**KELLY**®

Paula Baeta, Diretora de RH da Link

# “A retenção de talento é um trabalho de todos”



Ter pessoas felizes a trabalhar na empresa é a grande aposta de Paula Baeta, Diretora de Recursos Humanos da Link. A gestora lidera o talento da tecnológica que nasceu em 1999, fruto da autonomização empresarial dos Centros de Transferência do INESC. Em entrevista à *Pessoal* explica o caminho percorrido e as estratégias dos ativos humanos que fazem da Link uma das *Melhores Empresas Para Trabalhar*.

por: **João Pinheiro da Costa**  
fotos: **Tema Central**

**C**omo foi o caminho da internacionalização da Link? Foi uma opção ou uma necessidade decorrente da pequena dimensão do País?

Considero que acabou por ser a conjugação das duas e também por estar inerente uma forma muito própria de pensar na Link – fazer diferente, criando valor. A Link começa em 1999 e, em 2000, é criada, no seio do Grupo Aitec, a primeira empresa a nível internacional, a Aitec Brasil. É uma empresa que tem já mais de uma década. Podemos afirmar que a inter-



nacionalização começou precisamente aí, no Brasil, com uma empresa em São Paulo. Ainda em 2000, ganhámos um grande projeto em Marrocos. Em 2004, surge a oportunidade no mercado de Angola e, depois, ao longo do tempo, fomos ampliando a geografia da nossa atividade com projetos na Suíça, Bélgica, Espanha, Cabo Verde e, mais recentemente, na Alemanha e Croácia. No âmbito da atividade internacional foi constituída, em 2010, a Link Angola.

#### Quais têm sido os maiores desafios no processo de internacionalização?

Um processo de internacionalização tem de se iniciar com o conhecimento do mercado. A economia, contexto político, questões de integração cultural e, muito relevante, perceber a aceitação do mercado e das empresas ao produto/serviço que engloba a nossa atividade, no sentido de avaliar se poderá ser diferenciador. O desafio é perceber esta realidade e implementar o processo de internacionalização da empresa respeitando

a missão e valores comuns. Depois, crescem desafios específicos, como por exemplo a legislação laboral e fiscal própria de cada país, infraestruturas, etc.

#### E qual o papel estratégico dos RH nesta área?

É crítico, os RH devem funcionar como parceiros da gestão. O aspeto mais relevante da internacionalização é procurar colaboradores portugueses aptos para um desafio internacional, com todas as oportunidades e dificuldades que tal significa.

Não há contextos iguais, situação que determina a necessidade de adaptação e revisão de processos para que os mesmos tenham sucesso. Para além disso, a própria dimensão da estrutura é determinante para o planeamento da atuação dos RH. No Brasil, temos uma empresa que neste momento tem cerca de 165 colaboradores residentes. Em Angola, a estrutura é mais pequena e a equipa atua com grande mobilidade, entre Portugal e os diversos locais onde temos

atividade neste país africano.

O desafio está em conseguirmos manter o contacto permanentemente com os colaboradores que estão mais distantes. Os colaboradores vêm com alguma regularidade a Portugal, momento em que nós tentamos ter reuniões para fazer um ponto de situação e perceber problemas. Acima de tudo, apostamos muito na comunicação para que as pessoas não se sintam desligadas da realidade da empresa. É importante manter o laço, apesar da distância, e é óbvio que depois o desafio é mantê-los a par de toda a ação em Portugal: terem conhecimento de ações de formação; eventos da empresa e de toda a dinâmica de Clima&Motivação que já faz parte do ADN da Link. Solicitamos também aos colaboradores que reportem necessidades de formação com vista a conciliar o calendário da Link Academy para quando vêm a Portugal, sem prejuízo das ações de formação que já são dadas por vídeo conferência.

WILSON LEARNING



Formação Presencial. Consultoria, diagnósticos e conteúdos formativos.

**FreshBiz**

Mude a forma como joga  
a vida e os negócios



**BLENDED  
TRAINING  
SYSTEMS**

Formação interativa, sem fronteiras.  
Web e mobile.

**docebo®**

Plataforma de elearning.  
Simple e fácil, na cloud.

**Wilson Learning Portugal**

info@wilsonlearning.com.pt

Tel: 214 400 414 | Tlm: 932 945 766

www.wlp.com.pt





**“Reter talento implica um trabalho diário na criação de condições ao nível da carreira, evolução tecnológica, experiência profissional e de um bom ambiente de trabalho.”**

**Por que razão a Link tem vindo a ser considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal?**

Em 2012, houve um desafio do CEO ao DRH no sentido de participarmos na iniciativa anual da *Melhor Empresa Para Trabalhar* e ver quais seriam os resultados. Ficámos em 60.º lugar, nas 100 melhores empresas. Foi um resultado do qual nos orgulhamos bastante e considero que para tal contribuiu o bom ambiente de trabalho que caracteriza a Link. Tentamos manter uma dinâmica anual de ações de *Clima&Motivação* que envolve eventos de responsabilidade social, desporto, Linkids... Uma vez por ano temos uma ação designada de Linkids, que se caracteriza por ser um dia com os filhos dos trabalhadores na empresa. É uma ação muito acarinhada que tem um grande retorno para as pessoas: primeiro que tudo, transmite o agradecimento àqueles que são os mais penalizados pela nossa dedicação ao trabalho, as nossas crianças e, depois, dá-lhes a conhecer o outro lado do trabalho do pai e/ou da mãe com uma pers-

petiva bem divertida. Além do mais, o programa do Linkids é organizado com diversos *slots* de dinâmicas que são promovidas pelos nossos colaboradores, convidados pelos RH e, muitas vezes, são os próprios que se voluntariam a participar. Os RH procuram trazer também para esta ação as competências “escondidas” que todos os colaboradores possuem e que são um ativo muito importante, pois é isto que torna as pessoas únicas. Para além disso, temos a Link Academy que é já uma referência dentro da empresa. É esta academia que promove a formação a toda a organização, de forma transversal, desde as Assistentes, Consultores... até à Administração.

Em suma, o objetivo é criar um espaço onde os nossos colaboradores se sintam bem, sejam felizes no local de trabalho, e acima de tudo, promover o envolvimento dos colaboradores entre unidades e empresas do Grupo.

**Quais são as oportunidades de carreira e formação que a Link tem oferecido nos últimos anos tendo em conta a sua expansão?**

De certa forma as oportunidades de carreira estão em linha com essa expansão, quando temos uma oportunidade a nível internacional, privilegiamos sempre o concurso interno, a menos que seja um perfil que sabemos de antemão que não temos entre nós.

Se um dos nossos colaboradores for selecionado, formalizamos o processo de seleção e, em paralelo, tratamos da substituição do mesmo nessa unidade. Temos a noção, e os últimos anos têm demonstrado isso, que as pessoas procuram desafios internacionais. Se conseguirmos suscitar tais desafios no seio do Grupo é excelente.

As oportunidades de carreira têm surgido em paralelo com o crescimento da empresa a nível internacional, mas também a nível nacional com novas unidades, novas áreas de negócio, novos projetos que têm aparecido e que implicam ter uma estrutura de gestão de projeto muito mais abrangente. O crescimento, a carreira e até mesmo novos desafios ao nível da formação, têm surgido em paralelo com o crescimento

tanto a nível nacional como a nível internacional.

**A retenção de talento é um objetivo da Link?**

Claro que é um objetivo. É isso que nos diferencia no mercado. Mas a retenção de talento é um trabalho de todos, dos RH e da liderança.

A nossa diferenciação no mercado resulta do talento que temos na Link. O nosso histórico é caracterizado por projetos tecnológicos inovadores que têm sido referenciados pelo mercado e pelos nossos clientes. Esta criação de valor só é possível com talento.

Por conseguinte, temos vindo a desenvolver uma maior interação com as universidades de referência. O nosso objetivo é que a Link seja uma empresa de referência para os jovens licenciados começarem a carreira, mas acima de tudo para crescerem. Um bom indicador em como a Link é um bom local para começar a carreira, é que grande parte dos candidatos que são selecionados trazem referências de colegas que já fazem parte dos nossos quadros. Privilegiamos muito a entrada na base da pirâmide, todos os anos temos um programa de seleção de *trainees* que envolve em média a admissão de 15 a 18 *trainees* entre setembro e outubro. Nos últimos anos, temos vindo a apostar num programa de formação cujo objetivo é preparar os *trainees* no início da sua experiência profissional e tornar menos gravosa a curva de aprendizagem e, de facto, temos o retorno de crescimento e da aprendizagem em contexto de trabalho muito mais rápido.

Em suma, reter talento implica um trabalho diário na criação de condições ao nível da carreira, evolução tecnológica, experiência profissional e de um bom ambiente de trabalho.

**O que a inspira?**

O que me inspira de facto, são as pessoas. Cada pessoa é única, fruto de uma vivência e experiência própria. É esta diferenciação que me inspira no desenvolvimento do meu trabalho. Há pessoas que são motivadas por natureza e para elas tudo é um desafio. Mas outras há em que assim não acontece. São estas a minha fonte de inspiração, fazê-las sair da zona de conforto, potenciar o seu crescimento e fazê-las acreditar em si próprias. —P



3.ª EDIÇÃO



# TOTAL TRAINING CONFERENCE 2014

## FOCO NA EFICÁCIA E NO RETORNO

15 Outubro 2014

SANA Malhoa Hotel - Lisboa



**FORMAÇÃO: QUAL O SEU REAL VALOR E IMPACTO  
NA MELHORIA DA PERFORMANCE**



**MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM  
..... PORQUE O SEU INVESTIMENTO TEM QUE  
TER RETORNO**

NOVIDADE 2014

**ESPAÇO  
WORLD  
CAFÉ**

# IDEIA

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

PATROCINADOR PLATINUM

**ORACLE**



PATROCINADOR GOLD

**talentia**  
Software

PATROCINADOR SILVER

**Futuro**  
Grupo Montepia

ORGANIZAÇÃO



MEDIA PARTNERS E PARCEIROS



human human<sub>er</sub>

Pessoal

RH online



## A nova medida estímulo emprego

por: **César Sá Esteves** e **Filipe Madeira da Silva**,  
Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

No seguimento das extintas Medidas Estímulo 2012 e 2013, entrou em vigor no passado dia 25 de julho a Portaria n.º 149-A/2014, que aprova uma nova Medida Estímulo Emprego. Conheça os principais aspetos desta Medida.

### Requisitos da concessão

**Quanto ao empregador**, deve o mesmo:

- estar regularmente constituído e registado;
- ter a situação contributiva regularizada perante a administração fiscal e a Segurança Social;
- não se encontrar em incumprimento relativamente a apoios financeiros concedidos pelo IIEFP;
- ter a situação regularizada em matéria de restituições no âmbito do financiamento pelo Fundo Social Europeu;
- dispor de contabilidade organizada;
- preencher os requisitos legais para o exercício da respetiva atividade;
- não ter salários em atraso;
- não ter sido condenado, nos últimos dois anos, em processo-crime ou contraordenacional por violação com dolo ou negligência grosseira de legislação de trabalho sobre discriminação no trabalho e emprego.

**Podem candidatar-se a esta Medida empresas em Processo Especial de Revitalização, bem como aquelas que se encontrem em processo no Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial.** Em ambos os casos, dispensa-se o requisito da referida alínea g).

**Quanto ao posto de trabalho:**

- celebração de contrato:
  - sem termo ou a termo por prazo igual a seis meses ou superior;
  - a tempo completo ou parcial;
- criação líquida de emprego;
- ministração de formação ajustada às competências do posto de trabalho em contexto de trabalho ou através de entidade formadora certificada, neste caso com uma carga horária mínima de 50 horas.

Existe criação líquida de emprego se cumulativamente:

- o empregador atingir por via do apoio um número total de trabalhadores superior à média mais baixa dos trabalhadores registada nos seis ou 12 meses anteriores à data da candidatura; e
- o empregador manter o nível de emprego, registando um número total de trabalhadores igual ou superior ao número de trabalhadores atingidos por via do apoio, após a concessão.

**Quanto ao trabalhador**, deve o mesmo:

- estar inscrito no IIEFP como desempregado e numa das seguintes situações:
  - Beneficiário de prestação de desemprego;
  - Beneficiário de Rendimento Social de Inserção;
  - O cônjuge ou pessoa com quem viva em união de facto se encontre igualmente em situação de desemprego, inscrito no IIEFP;
  - Se encontre inscrito no IIEFP há pelo menos 60 dias consecutivos, no caso de desempregados:

- com idade inferior a 30 anos;
- com idade igual ou superior a 45 anos;
- que não tenham registos na Segurança Social como trabalhadores por conta de outrem nem como trabalhadores independentes nos últimos 12 meses que precedem a data da candidatura;
- (v) Integre família monoparental;
- (vi) Vítima de violência doméstica;
- (vii) Tenha deficiência e incapacidade;
- (viii) Ex-recluso e aquele que cumpra ou tenha cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade em condições de se inserir na vida ativa;
- (ix) Toxicodependente em processo de recuperação;
- (x) Há pelo menos seis meses consecutivos.

São equiparadas a desempregado as pessoas inscritas no IIEFP como trabalhadores com contrato de trabalho suspenso com fundamento no não pagamento pontual da retribuição.

Assinale-se que, o tempo de inscrição não é prejudicado pela frequência de estágio profissional, formação profissional ou outra medida ativa de emprego, excetuando-se medidas de apoio direto à contratação ou que visem a criação do próprio emprego.

### Apoio

No caso de contratos a termo, o empregador beneficia de um apoio de 80% do Indexante dos Apoios Sociais (IAS, atualmente €419,22), multiplicado por metade do número inteiro de meses de duração do con-



trato, com o limite de seis vezes 80% do IAS.

Nos seguintes casos, o apoio terá por base 100% do IAS:

- (i) Beneficiários de prestação de desemprego;
- (ii) Desempregados inscritos no IEFP há pelo menos 12 meses consecutivos;
- (iii) Idade inferior a 30 anos;
- (iv) Idade igual ou superior a 45 anos;
- (v) Integre família monoparental;
- (vi) Desempregados cujo cônjuge ou pessoa com quem viva em união de facto se encontre igualmente em situação de desemprego, inscrito no IEFP;
- (vii) Vítima de violência doméstica;
- (viii) Tenha deficiência e incapacidade;
- (ix) Ex-recluso e aquele que cumpra ou tenha cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade em condições de se inserir na vida ativa;
- (x) Toxicodependente em processo de recuperação;

(xi) Beneficiário de Rendimento Social de Inserção.

No caso de contratos sem termo, o empregador beneficia de um apoio igual a 1,1 IAS vezes 12. O apoio é reduzido proporcionalmente no caso de contrato de trabalho a tempo parcial, com base num período normal de 40 horas de trabalho semanais.

O apoio é pago em duas prestações.

#### Procedimento

As empresas que queiram beneficiar deste apoio à contratação devem registar a oferta de emprego e, querendo, a identificação dos trabalhadores que pretende contratar no sítio IEFP, nos períodos por este definidos.

Após o registo, o IEFP valida a oferta e verifica os requisitos de atribuição do apoio. Dependendo do caso, o IEFP apresenta candidatos ao empregador ou verifica da elegibilidade dos candidatos por este apresentados. O IEFP

profere decisão, sendo o empregador notificado no prazo de 30 dias úteis.

#### Outros pontos

A Portaria n.º 204-A/2013, de 14 de março, foi revogada, extinguindo-se o apoio à contratação via reembolso da Taxa Social Única.

Relativamente a contratos a termo com acesso à Medida, o empregador tem como limite máximo 25 por ano civil.

Caso o contrato de trabalho a termo abrangido pela Medida se converta em contrato de trabalho sem termo por acordo entre as partes, o empregador tem direito à prorrogação do apoio.

Este apoio é cumulável com a isenção ou redução do pagamento de contribuições para o regime de Segurança Social, não sendo cumulável com outros apoios diretos ao emprego aplicáveis ao mesmo posto de trabalho, salvo disposição em contrário na legislação que regule estes apoios. \_\_\_\_\_

**tema central**

# Pessoal

Assine a revista Pessoal

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 11 Edições – 33€
- 22 Edições – 59€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:  
Tel.: 213 502 532  
Email: assinaturas@moonmedia.info  
ou www.rhonline.pt

www.temacentral.pt



### 1.ª EDIÇÃO DO PRÉMIO BEST ETHICAL PRACTICE AWARDS

A Capgemini, em parceria com o *Jornal de Negócios*, lançou os Prémios *Best Ethical Practices Awards* (BEPA), uma iniciativa que visa identificar, distinguir e premiar as boas práticas éticas implementadas nas empresas a nível nacional, contribuindo para impulsionar a criação de um ambiente de excelência no tecido empresarial português a este nível. Os vencedores dos Prémios BEPA foram anunciados, durante a realização de um jantar, e os prémios englobaram este ano um total de três distinções. Os vencedores, nas diferentes categorias, foram: Caixa Geral de Depósitos na categoria "Responsabilidade Social", Siemens na categoria "Respeito pelos Colaboradores" e Activo Bank na categoria "Consciência Jurídica".

### GLOBAL CORPORATIONS CONFERENCE 2014

A *Global Corporations Conference 2014* decorreu no Cinema São Jorge, em Lisboa. As intervenções de Nenad Pacek e Jim Stengel, bem como as apresentações dos casos Castelbel, meia.dúzia, TIMWE e Nutri Ventures, foram os pontos altos da conferência mas, acima de tudo, despertaram os presentes para as oportunidades e desafios do mundo global em que vivemos.



### WIN4YOUTH BY ADECCO

A Adecco organizou um evento inserido no programa *Win4Youth* onde juntou colaboradores da Adecco e algumas mães que contam com a ajuda da instituição Ajuda de Mãe num passeio de bicicleta entre Alcântara e Belém. Com este evento a organização contribuiu com 180km para o programa *Win4Youth*.



one life. live it well.

HOLMES  
PLACE

Fitness | Nutrição | Spa

# “ESTE MÊS VOU TREINAR TODAS AS MAMÃOS”



*Não deixe que nada se sobreponha aos seus objetivos.*

OFERTA 1ª MENSALIDADE.

SEM FIDELIZAÇÃO.

Defina um objetivo. O Holmes Place torna-o possível. Saiba mais em: [holmesplace.pt](https://holmesplace.pt)

### PENSAMENTO LEAN – A FILOSOFIA DAS ORGANIZAÇÕES VENCEDORAS

*Lean thinking* ou “pensamento magro”, aplicado hoje em dia por todo o tipo de organizações. O livro é da autoria de João Paulo Pinto e é destinado a todos aqueles que procuram fazer parte de uma organização onde vencer seja o lema. O pensamento *Lean* tem como objetivo auxiliar os líderes e gestores de empresas, gestores de operações, engenheiros e pessoas com responsabilidades nas áreas da qualidade, melhoria contínua e otimização de processos.

Lidel, Edições

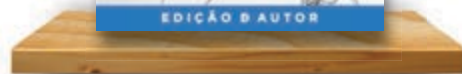
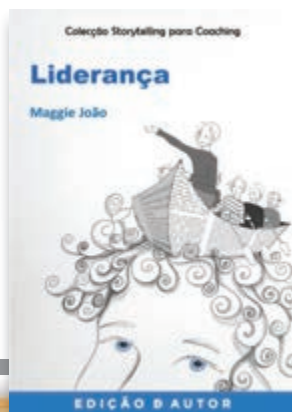


### LIDERANÇA

O *storytelling*, baseado na tradição milenar de contar histórias, é considerado a ferramenta de influência mais antiga e poderosa. Pode ser aplicada em vários contextos, desde *coaching* à Formação e em situações pessoais em que é premente a transferência de conhecimento e/ou o ensinamento de uma lição a reter.

Maggie João, *Executive coach* e autora de quatro livros publicados, apresenta agora o seu mais recente projeto literário – uma coleção de *e-books* intitulada *Storytelling para Coaching* da qual faz parte este livro Liderança.

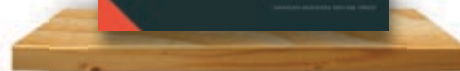
Edição de autor



### SIX SIMPLE RULES

Para lidar com a complexidade das organizações, os gestores das empresas devem procurar entender aquilo que os seus colaboradores realmente fazem. Os métodos tradicionais de gestão podem mesmo ser contraproduativos, defende o novo livro da Boston Consulting Group (BCG), *Six Simple Rules*. As abordagens tradicionais para enfrentar a complexidade nas organizações tornam-nas mais complicadas, afetando a produtividade, defendem os seus autores Yves Morieux e Peter Tollman.

Boston Consulting Group, Edições



### SURFACE PRO 3 DA MICROSOFT

O Surface Pro 3, o mais potente *tablet* da Microsoft, já chegou às principais cadeias de retalho: FNAC, Staples, Worten, El Corte Inglés e Mediamarkt. Está também disponível na loja Microsoft *online*, com um preço recomendado a partir de 799 euros. Os clientes empresariais podem recorrer aos revendedores autorizados de Surface, Bizdirect e ITEN, que oferecem adicionalmente opções de suporte adequadas às empresas.





■ **NOVO RELÓGIO EM HOMENAGEM AO HERÓI DA AVIAÇÃO: GEORGE GUYNEMER**  
Com o lançamento do Vintage WWI Guynemer, a Bell & Ross assinala o centenário da Grande Guerra e presta homenagem a um piloto mítico: George Guynemer. Diretamente inspirado nos primeiros relógios de pulso usados a bordo dos aviões dessa época, o Vintage WWI Guynemer celebra este ás dos ases. Ao criar o Vintage WWI Guynemer, a Bell & Ross recria com autenticidade os acabamentos e o espírito dos relógios da época. Numa série limitada a 500 unidades, este relógio é animado por um movimento mecânico de corda automática.

Preço: 2700 euros



■ **LUMINOR SUBMERSIBLE 1950**

Relógios cuja coroa se encontra às 9 horas, do lado esquerdo da caixa, fazem parte da história da Officine Panerai desde a década de 1940, altura em que os primeiros modelos com esta característica foram criados para os comandos da Marinha italiana. Ideal para ser usado no pulso direito, este relógio era a solução perfeita para responder às necessidades dos comandos que precisavam de estar munidos de outros instrumentos nos pulsos, em particular a bússola e o medidor de profundidade.

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



**Contactos em Portugal**



**Duas Instituições  
de Referência nas Ciências  
da Gestão e da Administração**

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

**À venda nas lojas Almedina**

# Belmond La Residencia

Existem hotéis que nos surpreendem, existem aqueles que apenas servem o propósito de nos proporcionar diversão ou descanso e depois existem aqueles que nos marcam pela sua riqueza histórica e harmonia. Mais do que um simples hotel, é uma experiência de sentidos e emoções que tem servido de inspiração. Erguido entre a serra e o mar, o La Residencia surpreende-nos em cada recanto, envolvendo-nos num magnetismo quase romântico. Embarque connosco e experencie todo o encanto deste boutique hotel.

texto e fotos: **Rute Obadia**

Quando entrei no avião, se me dissessem que em Maiorca encontraria um refúgio inesquecível, teria dificuldade em acreditar. Sim, a ilha tem praias bonitas e uma vida noturna animada, mas a invasão de turistas tirou-lhe muito do encanto e da alma que, seguramente, teve an-

tes de figurar nos catálogos de todas as agências de viagens. Mas, confesso que fui surpreendida, descobri que há uma outra Maiorca, poética, romântica, escondida no meio das montanhas que quase beijam o céu tão azul e debruçada sobre um mar em tons turquesa.

Este lugar encantado chama-se Bel-

mond La Residencia. Poderia ser um qualquer cenário de Hollywood, porque é em locais especiais como este, quase que desenhados à mão por um pintor, que os filmes se inspiram. Situado na costa oeste de Maiorca, na pitoresca vila de Deià, rodeado por 30 hectares de jardins floridos, montanha, oliveiras e mar, este boutique

UMA EXPERIÊNCIA PARA OS SENTIDOS  
NO OUTRO LADO DE MAIORCA.







Hotel foi criado a partir de duas mansões antigas, uma do século XVI e outra do século XVII. Inicialmente, era um projeto do milionário Inglês Richard Branson, mas mais tarde veio a pertencer à famosa cadeia Orient Express, tendo sido já considerado um dos 10 melhores hotéis-spa do mundo pela famosa revista *Condé Nast Traveller*.

Para quem o visita, é impossível não sentir a paz e o magnetismo de um lugar que faz lembrar a região italiana da Toscana. Os 50 quartos, três piscinas, três restaurantes, um fabuloso spa, variados terraços e jardins floridos são emoldurados por uma vista de cortar a respiração. O café Miró é um dos recantos mais sedutores, com uma vista soberba para o pôr-do-sol, ao som das notas de um piano branco que nos acompanha todos os finais de tarde, como se de uma banda sonora se tratasse. Respira-se poesia em cada nota do espaço.

Outro dos ex-libris do La Residencia é o restaurante El Olivo, considerado um dos melhores restaurantes de Espanha e premiado vários anos conse-

cutivos com o *Wine Spectator Award of Excellence*. O seu (re)conhecido Chef Guillermo Méndez faz questão de manter a essência do local, usando produtos orgânicos provenientes dos jardins do hotel, um toque diferenciador na qualidade e no paladar. Para os amantes de gastronomia, é imperdível uma viagem pelas iguarias da cozinha local, como a sobrasada (um enchido típico da região), o queijo maiorquino, o azeite, o pamboli (significa pão com azeite) e a ensaimada (um bolo em forma de espiral).

A ligação à ilha está patente também na decoração rural chique do hotel, que não esconde o seu orgulho no mobiliário tradicional de Maiorca. Igualmente evidente é a ligação à arte: todo o hotel é forrado a peças de arte de artistas locais, e não faltam concertos e exposições de artes plásticas para entreter quem visita o espaço. Nada mais natural, ou não tivesse a bonita povoação de Deià sido escolhida por Chopin para compor uma das suas magistrais obras. Foi também nesta pequena povoação rural virada para o mar que viveu durante grande parte

da sua vida, e até morrer aos 90 anos, o poeta e romancista britânico Robert Graves, e é por lá que se encontra muitas vezes o dramaturgo Andrew Lloyd Webber, como aconteceu durante a nossa estadia. Deià é hoje reducto de um círculo de pintores, atores e artistas em busca de inspiração.

Todos os pormenores deste recanto na serra transmontana de Maiorca foram pensados de forma a não desvirtuar em nada esta junção harmoniosa entre a arquitectura, a paisagem, a arte e a natureza. É, sem dúvida, um local idílico para o descanso ou simplesmente para uma escapadela romântica, mas acima de tudo é uma tela para sempre guardada na nossa memória de turista ou viajante, elevando muito a fasquia do próximo destino. —P

 **Across**  
Luxury Travel & Tourism

Campo Grande, nº 220 B  
1700-094 Lisboa - Portugal  
Tel: +351 21 781 74 77 Fax: +351 21 781 74 79  
travel@across.pt  
www.across.pt

## Unipessoal Se puderes olhar não fotografes

Gosto de tentar perceber, a cada momento, o mundo que me rodeia. As modas, as tendências, as ideologias que imperam ou os medos mais comuns.

Há um fenómeno recente – sendo que, desde há uns anos para cá, o fator tempo é absolutamente relativo e o mais recente parece já tão antigo – de perpetuar para o futuro os momentos do dia-a-dia, principalmente aqueles que são considerados mais relevantes. Há dias vi na televisão, nas notícias, imagens do Papa Francisco a sair do seu carro, que tinha parado no meio de uma rua, para abençoar (os católicos interpretam assim a sua ação) um jovem, doente, que estava numa cama articulada na berma da estrada a aguardar a passagem do Papa. Perante esse facto, a multidão em torno, em bloco, sacou dos seus telemóveis e decidi registar em vídeo ou fotografias a circunstância. Preferindo ver através de um ecrã de telemóvel um momento que poderia ter presenciado, *in loco*, apenas com a naturalidade dos seus olhos, sem outras barreiras.

Tenho a sensação que hoje, mais importante que experienciar, é poder registar e mostrar aos outros que o fizemos, num exercício de – vou dizê-lo com ironia – elevado altruísmo. Há dias celebrou-se o Dia Internacional da Fotografia, uma das artes – até por ser jornalista – que mais aprecio e relevo. Nessa efeméride poderíamos evocar uma frase de José Saramago do *Livro dos Conselhos*: “Se puderes olhar vê. Se puderes ver, repara”. Mais do que fotografar ou filmar precisamos de ver, reparar e, acrescento eu, de sentir.

Duarte Albuquerque Carneira

## O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

# Recrutamento... Um não problema!



**A**s empresas e as organizações em geral têm hoje imensos problemas, das mais variadas origens, mas o recrutamento não me parece ser um desses problemas. Dito assim, parece uma provocação, mas vou explicar. Começo por olhar para o nosso mercado de trabalho e nessa visão observo um campo imenso de talentos, com mais ou menos experiência, com mais ou menos escolaridade, com um potencial diversificado e alguns apenas com um potencial cognitivo e cheios da informação que as escolas lhes forneceram.

Depois, somos confrontados nos media com a opinião de alguns empresários ou gestores dizendo que há muito desemprego, mas que quando vão à procura no mercado de trabalho não encontram nem o que procuram e nem o que precisam. Os mesmos empresários e gestores, nos mesmos media, também vão dizendo que as escolas não fornecem às empresas aquilo que elas efetivamente precisam. No entanto, nesses media, nunca vi o contraditório destas opiniões, nunca vi os jovens e os menos jovens falarem das suas dificuldades, das suas experiências fracassadas e do subaproveitamento de que são alvo em quase todas as organizações. Por consequência, tudo o que sabemos em termos de opinião pública é sempre do mesmo lado. Para completar o quadro, os governos minorizam o problema e as oposições, como é hábito, agravam-no. O mercado de trabalho, o emprego e desemprego,

tomaram-se assim um negócio de analistas e comentadores, muito mais do que um campo fértil do único potencial que pode fazer o crescimento económico deste País e que é o bem comum mais desejado para os anos futuros.

Sempre que olho para as organizações, vejo nelas um triângulo, três lados e três ângulos. Num desses ângulos focalizo o saber, as competências, o potencial das pessoas. E pergunto: é isto que está em falta? E a minha resposta é... Não! A partir deste ângulo vejo as duas linhas que vão formar os outros dois ângulos e de um lado estão os contextos de trabalho, os ambientes de trabalho, a organização, os vários sistemas, as formas de comunicação e do outro a gestão, a liderança, as formas em como se mobilizam as pessoas. Posso estar a ver mal, mas no primeiro ângulo não vejo problema nenhum, apenas desperdício, nos outros vejo problemas sérios. Não deixa de ser curioso e agora já não são apenas as empresas a fazer esta referência, são também muitas outras organizações, algumas até esotéricas, partidos políticos, organizações religiosas, tudo se queixa dos problemas do recrutamento e como evitar os seus erros. Esquecem-se os queixosos, que na maior parte dos casos, esse problema já está depois do recrutamento e começa logo no dia seguinte à admissão dos novos colaboradores, no acolhimento e integração dessa gente.

Os nossos problemas atuais remontam a uma questão levantada 500 anos antes de Cristo, quando nos obrigaram a pensar no “conhece-te a ti mesmo”. Esse é o problema das nossas organizações, sinceramente, o nosso problema é muito mais de biologia, da falta de perceber o que são sistemas e organizações vivas; da falta de um conhecimento básico do nosso cérebro e do seu funcionamento; o nosso problema é o de introduzir a ecologia do Eu como disciplina obrigatória nas organizações. E por fim, aquilo que eu constato hoje em todo o tipo de organizações é que não são as pessoas que têm de se preparar para entrar nelas, mas essas organizações é que têm de se preparar para receber as pessoas. **▬**





**INSIGNIS**  
west

FORMAÇÃO  
& CONSULTORIA

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

[www.insigniswest.com](http://www.insigniswest.com)

Insignis West | Formação & Consultoria - Training & Consulting  
t. (+351) 21 099 83 60 e. [info@insigniswest.com](mailto:info@insigniswest.com)





good  
to know  
you

# especialistas em soluções de recursos humanos

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

Adequamos às necessidades  
dos nossos clientes o seu  
principal recurso estratégico:  
O Valor Humano.

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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services