

Pessoal



Nº 140 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • OUTUBRO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Encontrar os caminhos para a Gestão de Pessoas: “Medir e Certificar”

Estacione

Society for Human Resources Management mediu o impacto da função RH nas organizações
É possível medir as nossas preferências cerebrais com a ajuda do método de Ned Herrmann

Ateste

Portugal regista seis milhões de utilizadores do Europass CV

Partilhe

Neurociência e Liderança Positiva, Arménio Rego
Virtude – O Músculo Moral das Organizações, Miguel Pina e Cunha

Empreenda

Conheça Itziar Vizcaino Toscano, DRH MetLife Ibéria, e o programa *Women Network*

KELLY

kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT





O que é o TICKET CARE®?

O TICKET CARE® é um vale de Bem-estar, atribuído pelas empresas e instituições que pretendam subsidiar os colaboradores e seus familiares, nas despesas de serviços de apoio social, nomeadamente: internamento em lares, centros de dia, apoio domiciliário, fisioterapia, compra de medicamentos e outras despesas de saúde.

Quem pode adquirir?

Todas as Empresas e Instituições que pretendam subsidiar as despesas de bem-estar e saúde dos seus colaboradores.

Onde podem ser utilizados?

Exclusivamente na rede de estabelecimentos aderentes (lares de idosos, estabelecimentos de apoio social, clínicas médicas, farmácias e outros estabelecimentos de idêntica natureza).

Quais os valores emitidos?

A TICKET RESTAURANT DE PORTUGAL, emite vales TICKET CARE® de qualquer montante, para pagamento total ou parcial das despesas que cada Empresa ou Instituição pretenda subsidiar.

Quais as vantagens Fiscais?

As despesas com lares de idosos e outras instituições de apoio social, assim como as despesas com assistência médica e medicamentosa, subsidiadas através da atribuição do TICKET CARE® estão totalmente isentas de TSU (Taxa Social Única): 23,75% para as empresas e 11% para os colaboradores.

Serviços de Apoio Social e de Bem-Estar



Ticket Restaurant de Portugal, S.A.
Cap. Soc. €500.000
NIF e Mat.: 500 423 849

Sede
Av. Infante Santo, 23 A/D
1350-177 LISBOA
Tel. 210 420 310 • Fax 210 420 302

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



Ticket Serviços® aumenta o salário líquido.

Utilizando os produtos TICKET RESTAURANT®, TICKET INFÂNCIA®, TICKET ENSINO® e TICKET CARE®, pode beneficiar de uma poupança fiscal anual de:

€ 4.780*
para a Empresa, por colaborador

€ 2.440*
para cada Colaborador



(Vale em Papel ou Digital)




Serviço no âmbito do subsídio às despesas de educação de filhos de colaboradores, até aos 7 anos.

Utilizável em mais de 1000 creches e jardins de infância em todo o País, para pagamento de mensalidades.

Vantagens fiscais
TSU - isenção total para as empresas (23,75%) e colaboradores (11%).
IRS - isenção até ao valor total das mensalidades praticadas.
IRC - custo com majoração de 40%.



Serviço no âmbito do subsídio para:

- despesas de educação de filhos de colaboradores, em qualquer grau de ensino.
- formação profissional de colaboradores.

Utilizável em mais de 1000 estabelecimentos escolares, institutos de línguas, em formação profissional e material escolar.

Vantagens fiscais
TSU - isenção total para as empresas (23,75%) e colaboradores (11%).
IRS - custo do exercício.



Serviço no âmbito do subsídio para:

- despesas com lares de idosos e outras instituições de apoio social.
- despesas com assistência médica e medicamentosa.

Utilizável na rede de estabelecimentos aderentes (lares de idosos, estabelecimentos de apoio social, clínicas médicas, farmácias e outros estabelecimentos de idêntica natureza).

Vantagens fiscais
TSU - isenção total para as empresas (23,75%) e colaboradores (11%).
IRS - custo do exercício.

*Valores apurados com base nos seguintes pressupostos: Utilização agregada dos 4 produtos, 11 meses/ano, com os seguintes valores mensais: **Ticket Restaurant®** - € 150,26 (€6,83 / dia x 22 dias / mês); **Ticket Infância®** - € 300,00 (mensalidade de despesas de educação até 7 anos); **Ticket Ensino®** - € 300,00 (mensalidade em qualquer grau de ensino); **Ticket Care®** - € 100 (para despesas de apoio social). Considerados os benefícios fiscais consignados na Lei: TSU - 23,75% para a empresa e 11% para os trabalhadores; IRC - 24% (23% + 1% taxa de derrama) com majoração de 40% no produto Ticket Infância®. Não sujeição de IRS nos produtos TR e TI (calculada a taxa de retenção de 28,5%).

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

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

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

e-mail: ticket@ticket.pt



24

04 EDITORIAL

Reduto do sentido

9ª Arte: Filosofia & Matemática

06 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH
Legislação

18 ENTREVISTA DO AVESSO

Sandra Barranquinho, DRH do AKI Portugal

20 CONSELHO CONSULTIVO

Filipe Vaz

24 MEDIR E CERTIFICAR RH

- Resultados do Projeto E2P
Engage to Perform
- The Whole Brain®
Thinking Model



50

- Como se pode determinar o valor de uma certificação?
- Como medir e certificar?
- A necessidade de monitorizar o negócio e as pessoas:

- *HR Metrics*
- O que não é medido dificilmente será gerido
- NP ISO 10667: A nova ferramenta para Avaliação de Pessoas
- Normas que certificam a GRH

46 ENCONTRO APG

Pessoas: Core Estratégico das Organizações
Entrevista Miguel Pina e Cunha

50 ENTREVISTA ESPECIAL

Carl Camden, CEO da Kelly Services



56



62

54 ARTIGO SST

Medidas de autoproteção de edifícios e recintos

56 ENTREVISTA

Coordenação do Centro Nacional Europass

62 PERFIL

Itziar Vizcaino Toscano, DRH da MetLife Ibéria

74 VIAGENS

Zanzibar: a pérola nacarada a especiarias do Índico

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 140 | outubro de 2014



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

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

Diretor: Luís Bento; ocorreiodoluis@sapo.pt

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa,
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, Luis 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

Redação: Maria Belo dos Santos, Alberto D. Andrade

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

Paginação: Design e Forma; geral@designeforma.com

Capa: Design e Forma; geral@designeforma.com

Revisão: Mariana Silva

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

assinaturas@moonmedia.info

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



Ao seu ritmo sem interrupções.



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



Pharm. (1) - 0013

TransAct[®]LAT

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



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

Indicado no tratamento sintomático das lesões de inflamação muscular/esquelética localizadas, geradas por traumas ou repetição, resultando em dores musculares ou das articulações, de natureza aguda ou crónica. Pode ser aplicado nos seguintes locais: costas, braços, antebraços, sem evitar as articulações, com a pele seca e sem lesões. Não aplicar em hipertensão com sintomas, gestos involuntários, com desordens cardíacas ou com problemas de coagulação. TransAct[®]LAT deve ser interrompido nos casos de intolerância ao produto ou de efeitos indesejados. A administração de TransAct[®]LAT não substitui a avaliação médica durante o tratamento. Não se recomenda a utilização em mulheres a amamentar. Verificar a validade da embalagem e o prazo de validade. Utilizar cuidadosamente as informações contidas no prospecto e no manual de aplicação. Este medicamento contém a substância ativa em forma de adesivo, com libertação controlada de princípios ativos para o local de aplicação.

9ª Arte

Filosofia & Matemática

A Gestão de Pessoas tem mais de Filosofia e de Matemática do que alguma vez pude imaginar. Estas são duas disciplinas que atravessam a nossa vida com uma subtilidade tal que nem nos apercebemos delas. Gottfried Wilhelm Leibnitz foi um reputado matemático mas, não menos, reputado filósofo:

"Quoique je sois un de ceux qui ont fort travaillé sur les Mathématiques, je n'ai pas laissé de méditer sur la philosophie dès ma jeunesse, car il me paraissait toujours qu'il y avait moyen d'y établir quelque chose de solide par des démonstrations claires", in Lettres et Textes Divers.

Leibnitz fez parte da corrente filosófica anti cartesiana do século XVIII, embora tenha demarcado o seu pensamento por considerar que os filósofos, ditos modernos, teriam ido longe demais na sua vontade de explicar a realidade, baseando-se, a maior parte das vezes, nas leis mecânicas e não tanto na natureza. Com Leibnitz um corpo não é só uma massa, é também uma força inteligível.

A introdução do conceito de força, mais concretamente de força ativa, foi determinante e reformista. Efetivamente, Leibnitz foi um revolucionário no seu tempo, não se conformando com a visão mecanicista do mundo até aí defendida por inúmeros filósofos que, centrando-se apenas na razão e em Deus, mais não fizeram do que deixar em aberto muitas questões filosóficas relevantes e que permitem explicar e compreender a realidade.

Na Gestão de Pessoas, o pensamento matemático e filosófico é determinante e o pensamento de Leibnitz pode dar um grande contributo no sentido de nos damos conta da necessidade de olhar para a realidade, medindo-a matematicamente, e procurando nela a sua força inteligível, isto é, a tal força que o pensador veio dizer que a matéria tem e que a ciência descurou. Se quisermos ser mais diretos, podemos dizer que na Gestão de Pessoas é fundamental medir a realidade e entender a força intrínseca de cada pessoa, não sendo uma ciência exata, deve basear-se também em conceitos matemáticos sem, contudo, abandonar o seu grande princípio orientador: a força intrínseca das pessoas.

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

EDITORIAL

Reduto do sentido



Mário Ceitil
Vice-Presidente da APG

Dizer que as pessoas constituem, hoje, o "principal ativo das organizações" é já praticamente um lugar-comum e, como todos os outros "lugares comuns" que não têm equivalente em "práticas comuns", corre o risco de se tornar em mais uma dessas frases icónicas, onde a estética da sonoridade esconde o inconfessável vazio da respetiva substância.

Por isso, a "palavra de ordem" da pós-modernidade da Gestão das Pessoas é a construção de um novo sentido das práticas; é dar aos discursos a credibilidade de, pelo menos, uma intenção genuína e empenhada para fazer melhor; é prosseguir com uma perseverante (que não teimosa) conjugação de ações que realmente permitam dar uma visibilidade mais imediata à ideia de que o sucesso e a perenidade das organizações têm o seu principal sustentáculo na experiência subjetiva de uma vida profissional intensa, quando percebida como algo que tem sentido e algo que vale a pena.

Haverá quem persista em não acreditar; haverá quem diga que isso continuam a ser loas que só nutrem mentes *naïves* e mitologias de donzelas púberes; haverá ainda quem diga que este tipo de discursos só serve para alimentar expectativas de bons projetos de consultoria e encher de palavreado as colunas das revistas e as oratórias das conferências.

E é por haver ainda quem acredite que... Não acredita; é por haver ainda quem não ousou fazer diferente; e é por haver quem ache que uma boa Gestão das Pessoas é ainda mais difícil

nestes "ásperos tempos", onde se generalizam práticas de gestão que parecem negar todos os princípios defendidos pelos modelos de GRH, que é preciso continuar, insistir, persistir na discussão dos modelos, na divulgação das boas práticas e no desbravar das filosofias inspiradoras.

O modelo de *Human Governance* (HG), escolhido como tema central do 47.º Encontro Nacional da APG, que constitui o culminar das comemorações dos 50 anos da nossa Associação, é, ele próprio, o culminar também de um processo longo, durante o qual a chamada "Função RH" tem vindo historicamente a impor-se como uma das funções mais importantes e prestigiadas (e, auspiciosamente, também cada vez melhor remuneradas) das nossas organizações.

E se os nossos tempos são tempos de turbulência e de aparente derrocada de algumas das fundamentais crenças que têm configurado os modelos de GRH, são também tempos de esperança porque, nunca como agora, a Gestão das Pessoas foi colocada numa posição de tão grande relevância na agenda da gestão empresarial.

De facto, e de acordo com os princípios da *Human Governance*, deixa de fazer sentido falar das pessoas e das empresas/organizações como entidades dissociáveis, assim como deixa definitivamente de fazer sentido conceber as pessoas como "custos" ou como um "fardo" que as organizações carregam numa "via-sacra" de *mea culpa*, onde a culpa, todavia, é sempre, inevitavelmente... Dos outros.

No essencial, a agenda que os modelos de HG instituem é a da afirmação inequívoca da legitimidade e valor estratégicos que a dignidade humana comporta para o desenvolvimento das organizações e das sociedades.

A novidade, todavia, é que a dignidade, aqui, não é tratada como um vocábulo meramente formal ou como uma mistificação abstrata: é a assunção de que é a experiência humana, estrategicamente orientada e voluntariamente determinada, o verdadeiro construtor da História e é nela que reside, afinal, o reduto fundamental da substância, do sentido e da sustentabilidade futura das organizações. **—P**

Measure your Human Capital Impact*

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa

maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com



* Medir o Impacto do Capital Humano

Apenas 23% dos CEOs Portugueses considera que a área de Recursos Humanos está preparada para os desafios futuros do negócio. A sua necessidade de soluções que integrem a ligação pessoas, números e objetivos estratégicos, ainda não está preenchida.

Já reflectiu sobre o seu HR Analytics? A Equipa Human Capital Advisory da PwC Portugal poderá ajudá-lo a definir os indicadores de gestão para o seu Capital Humano.

Desafie-nos a ouvi-lo!

[f /pwc.pt](https://www.facebook.com/pwc.pt) [in /company/pwc-portugal](https://www.linkedin.com/company/pwc-portugal)

BOLSA RH

▲ EMPRESÁRIOS NO COMBATE AO INSUCESSO E ABANDONO ESCOLAR

A EPIS - Empresários pela Inclusão Social, associação privada cuja missão é o combate ao insucesso e abandono escolar, em parceria com o Ministério da Educação, vai investir 7,2 milhões de euros no combate ao insucesso escolar no ano letivo 2014/2015.

▲ NIPÓNICOS INVESTEM 1,5 M€ EM PORTUGAL

O grupo português HIT, detido maioritariamente pela multinacional japonesa Kagome, anunciou que investirá 1,5 milhões de euros na criação de um novo Centro de Investigação na área do tomate em Portugal, na zona da Lezíria, no Ribatejo.

▼ ESTADO DE CITIUS

O Presidente da Associação Sindical dos Juizes Portugueses (ASJP) considerou “preocupante” e “gravíssima” a situação nos tribunais resultante dos problemas na plataforma informática Citijs, dizendo ser preciso “enfrentar” com “transparência” aquele “problema grave”.

▼ APPLE ARRISCA SANÇÃO DE 1000 MILHÕES

A Apple poderá enfrentar uma multa a rondar 1000 milhões de euros por causa dos alegados acordos alcançados com as autoridades irlandesas no sentido de aliviar a sua fatura fiscal ao longo dos últimos 10 anos.

por: João Pinheiro da Costa

Empregadores preocupados com perda da geração *baby boomer*

Mais de dois terços (69%) dos empregadores dizem que estão preocupados com a geração *baby boomer* – funcionários nascidos entre 1946 e 1964 – que deixarão o mercado de trabalho nos próximos dois anos, de acordo com um novo relatório divulgado pela Robert Half Management Resources. Cerca de 22% dos empregadores do Reino Unido disseram que estão “muito preocupados” com os profissionais experientes que vão deixar o mercado de trabalho. A perda de conhecimento adquirido (43%) é a maior preocupação para os empregadores, à frente de capacidades de liderança (20%), competências funcionais (18%), atributos não-técnicos (13%) e contactos externos (5%).

Anúncio de emprego escrito em código

Woto, a mais recente rede social, com uma base de utilizadores com mais de 10 000 registos, publicou a primeira descrição de trabalho do mundo inteiramente escrita em código. Quem decifrar o código em primeiro lugar e candidatar-se em código será recompensado com um estágio remunerado na agência de publicidade Bartle Bogle Hegarty. Com a escrita a ser uma parte essencial do papel, a Woto não encontrou uma estratégia mais fácil para este recrutamento, a não ser a publicação do anúncio de emprego em código – “uma maneira de separar o trigo do joio”, explica a empresa.

Britcom dá lugar à *Curly Films*

A Britcom, empresa focada na formação em *Executive English* é agora *Curly Films* - Storytelling Office e promete muitas mais ofertas e formação, agora aliadas ao *Design* e ao Cinema. O *storytelling* transforma a comunicação: motiva a audiência a agir, ativando a sua imaginação e interpretação visual; ajuda a audiência a assistir à sua história visualmente, sem necessidade de decorar informação desnecessária; torna a sua audiência o ponto focal da história e ajuda-a a projetar-se no herói e no seu problema, em vez de a tratar como mera ouvinte de uma exposição.

Comunicação é mais valorizada do que uma liderança forte (1)

Os colaboradores valorizam mais as capacidades de comunicação dos gestores, do que uma liderança forte, de acordo com um relatório da Reed. O estudo que envolveu mais de 2500 trabalhadores do Reino Unido revela que 21% veem a comunicação como o fator mais importante quando se pensa sobre o “gestor ideal”, tornando-se a característica mais valorizada, seguida por uma forte liderança (19%) e lealdade (14%). Como parte do estudo, os trabalhadores foram convidados a nomear o seu gestor ideal a partir de

uma lista de celebridades. As duas figuras mais escolhidas foram Barack Obama e Richard Branson.

Transporta tem novo Diretor de Estratégia e Desenvolvimento

António Correia reforçou recentemente a equipa diretiva da Transporta-GoExpress. Com 56 anos e uma vasta experiência nas áreas de transportes, distribuição e logística, constituirá uma peça-chave no desenvolvimento organizativo e dos processos da empresa. Neste novo desafio, possui, ainda, como missão apoiar a definição e implementação estratégica da Transporta-GoExpress. Ao longo de 11 anos, foi Diretor Norte da TNT Express e, nos últimos seis, Diretor de Unidade de Negócio da Urbanos, onde fundou e desenvolveu a área de Distribuição Expresso.

Branson dá férias ilimitadas aos funcionários

O fundador do grupo Virgin, Richard Branson, quer acabar com o controlo sobre o tempo que os funcionários passam na empresa. Por isso, instaurou uma nova regra para quase 200 trabalhadores: tirem as férias que quiserem; e quando quiserem. Mas há uma condição. O trabalho tem de estar feito. Richard Branson voltou a ser notícia pelo que muitos estão a considerar a nova excentricidade do empresário. Depois dos planos para levar os clientes ao espaço, com a Virgin Galactic, Branson quer agora levar os trabalhadores de férias por tempo ilimitado.

O que mantém os trabalhadores no escritório?

Ter um bom café disponível no local de trabalho é uma das pequenas regalias que são descritas como benéficas para elevar e sustentar a moral dos colaboradores, de acordo com um estudo realizado pela ComRes. Dos 2500 funcionários de escritórios inquiridos em várias indústrias, 70% disseram que o café de alta qualidade fará com que eles se sintam valorizados no trabalho. O café vem em segundo lugar na lista de regalias, liderada pela necessidade de “equipamento ergonómico” (81%).

PHC e Cortex juntam sinergias em “O Meu Negócio”

A PHC e a Cortex anunciaram o resultado de uma parceria tecnológica entre as duas empresas, com o lançamento de *O Meu Negócio*, uma nova plataforma analítica que reúne num único local as ferramentas necessárias para que as empresas consigam obter melhores resultados. *O Meu Negócio* é uma solução “chave na mão” pensada tendo em consideração as necessidades específicas de cada empresa

e a sua área de atuação ou as características pontuais do mercado onde opera. Totalmente modular, *O Meu Negócio* é uma plataforma construída pelo cliente, que opta pelos vários módulos disponíveis que, baseando-se em dados internos, como a informação de vendas, clientes, produtos, compras, contas correntes, tesouraria, Recursos Humanos ou suporte, recorrem depois ao *software* PHC usado pelo cliente para lhe facultar uma visão analítica detalhada e automatizada das mais diferentes áreas da empresa.

BOLD International reforça presença em Portugal (2)

A BOLD International, consultora de sistemas de informação e telecomunicação, especializada em serviços de *Outsourcing*, *Mobile* e *Digital Marketing*, acaba de reforçar o seu posicionamento no mercado português através da aquisição da empresa Versão Integral, sediada em Aveiro, especializada nas áreas da conceção, integração e administração de sistemas informáticos.

REN recebe distinção Best in Biz Awards 2014 (3)

A REN foi distinguida na categoria de *Most Socially or Environmentally Responsible Company of the Year*, nos *Best in Biz Awards 2014*. O “Programa Nós”, desenvolvido pela direção de Recursos Humanos da empresa, arrecadou o terceiro lugar, num painel de 43 juizes das mais prestigiadas publicações da área de *media* de 18 países do mundo (*ABC*, *Bloomberg*, *Forbes*, *ETV*, *RTE*, entre outros). O galardão deste ano dos *Best in Biz Awards* soma-se às distinções da edição de 2013, nas categorias de “Melhor Site Corporativo/Energia” e de “Melhor Relatório & Contas Online”.



01



02



03

Índia é líder na implementação de tecnologia para RH

Mais de uma em cada três organizações indianas estão a implementar ou a planear implementar um novo Sistema de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com um relatório elaborado pela Towers Watson. Oitenta e cinco por cento das organizações na Índia têm ou terão um portal RH e 78% encaram-no como sendo uma forma eficaz de encontrar objetivos comuns. O estudo também indicou um aumento do uso do telemóvel em ações de RH, como formação, diretório de funcionários, entre outros, com 44% das organizações na Índia a relatarem estar a usar ou a pensar usar a tecnologia móvel.

CVWarehouse chega a Portugal

A plataforma de recrutamento *online* CVWarehouse expandiu as suas instalações a Portugal com a abertura do seu escritório em Lisboa. “Começamos com três pessoas, por agora”, diz Inge Geerdens, fundadora e CEO da CVWarehouse. A CVWarehouse foi criada em 2006. A empresa desenvolve *software* de recrutamento *online* para clientes como: Carlsberg, Q8 e Estée Lauder.

Adecco pedala até ao Col du Tourmalet

Cerca de 86 colaboradores da Adecco pedalarão rumo ao topo do Col du Tourmalet, subida bastante conhecida por fazer parte do Tour de France, assinalando o evento mais importante do programa *Win4Youth 2014*. Para superar este desafio heroico, os ciclistas receberam um treino especializado por parte de treinadores profissionais. Este evento contou com a presença da colaboradora Sónia Gonçalves, representando assim, a Adecco Portugal. Na linha de chegada, os atletas foram recebidos pelo CEO do Grupo Adecco, Patrick de Maeseneire, juntamente com

SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas assegura o sucesso do negócio.

Only 1 in 7 High Performers are High-Potentials⁽¹⁾

⁽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 • www.shl.pt



Legislação

PORTUGAL

Lei n.º 55/2014. D.R. n.º 162, Série I de 2014-08-25

Assembleia da República

Procede à sétima alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

Lei n.º 49/2014. D.R. n.º 153, Série I de 2014-08-11

Assembleia da República

Estabelece o regime de acesso e de exercício da profissão de auditor de segurança rodoviária, de emissão dos respetivos títulos profissionais e de acesso e exercício da atividade de formação profissional dos auditores, conformando-o com a disciplina da Lei n.º 9/2009, de 4 de março, e do Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que transpuseram as Diretivas n.ºs 2005/36/CE, de 7 de setembro, relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais, e 2006/123/CE, de 12 de dezembro, relativa aos serviços no mercado interno.

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

a recente nomeada *CEO for One Month*, Paola Ospina, no seu primeiro compromisso oficial. A iniciativa *Win4Youth 2014* irá beneficiar cinco fundações em todo o mundo: Friends-International; Cartoneros y sus Chicos; Ajuda de Mãe; Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży e Bimbingamba.

Gestores do setor público são menos confiantes

Os trabalhadores do setor público britânico têm a menor confiança nas organizações em que trabalham, de acordo com um novo relatório divulgado pelo Instituto de Liderança e Gestão britânico. O relatório *The Truth About Trust*, elaborado a partir de uma pesquisa com mais de 1600 gestores do Reino Unido, revelou que apenas 29% dos gestores públicos têm altos níveis de confiança na sua organização, bem abaixo dos níveis do setor privado (45%) e terceiro setor (46%).

Salários aumentam nos cargos de maior responsabilidade

Segundo o estudo *Total Compensation Portugal 2014*, realizado pela consultora Mercer, que analisou 106 445 postos de trabalho em 302 empresas presentes no mercado português, atingindo assim um número recorde de participações, este ano verificaram-se incrementos reais nos salários agregados dos colaboradores. A generalidade das famílias funcionais analisadas beneficiou de ligeiros incrementos salariais, tendo sido superiores aos observados em 2013 (entre 1,09% e 1,24%), perspetivando-se que em 2015 essa variação se mantenha entre 1,23% e 1,40%.

KLCM: Liderança é no feminino

As mulheres com cargos de liderança estão a ter melhores desempenhos do que os homens no que se refere aos principais atributos identificados como sendo os mais críticos para uma liderança eficaz, de acordo com a terceira edição anual do *Ketchum Leadership Communication Monitor* (KLCM). Este é um estudo global que entrevistou 6509 pessoas em 13 países, nos cinco continentes, com o objetivo de apurar os seus pontos de vista sobre a liderança e uma comunicação eficaz, bem como a ligação entre ambas. Sinalizando o aparecimento de um novo modelo de comunicação de liderança no “feminino”, a pesquisa constatou que a liderança feminina saiu confortavelmente “a ganhar” nas quatro características mais importantes de uma liderança eficaz, incluindo: liderar pelo exemplo, 57% destacou a liderança feminina face a 43% que colocou os homens neste *ranking*; liderar comunicando de forma aberta e transparente, 62% *versus* 38%; liderar admitindo erros, 66% *versus* 34%; liderar destacando o melhor nos outros, 61% face a 39%. Líderes

masculinos e femininos aproximam-se relativamente do quinto atributo: lidar com questões controversas ou crises com calma e confiança, 48% contra 52%. No total, os líderes do sexo feminino venceram em cinco das sete principais características analisadas.

Young & Rubicam Group tem novo Business Manager

Com o objetivo de identificar e implementar novas soluções de negócio, João Carlos Oliveira, CEO do Young & Rubicam Group em Portugal, anuncia a contratação de Pedro Gonzalez como *Business manager*. Esta é a segunda passagem de Pedro Gonzalez pela Y&R, empresa onde assegurou a direção-geral até 2008. Entre maio de 2008 e julho de 2014 liderou os destinos da Mola Activism.

AIP-CCI organiza Missão Empresarial a Moçambique

De 30 de novembro a 07 de dezembro, a AIP-CCI irá permitir que as empresas portuguesas possam contactar diretamente com empresas e entidades decisoras moçambicanas. Através de reuniões agendadas, poderão efetuar *in loco* uma prospeção de mercado, tendo contacto com oportunidades e potencialidades de negócio.

Diversidade nas empresas é dificultada pela falta de dados

A diversidade nas empresas é dificultada pela falta de dados, explica um novo relatório da Universidade de Brunel, encomendado pela Association of Chartered Certified Accountants e do Conselho de Pesquisa Económica e Social. Para uma melhor gestão da diversidade, o estudo revela que as organizações, em todo o mundo, muitas vezes carecem de informações básicas sobre a diversidade na força de trabalho ou do seu mercado. O documento insta as empresas a envolver o departamento financeiro para identificar as lacunas de dados, e em seguida, medir, analisar e interpretar os mesmos.

Talenter inaugura loja nas Caldas da Rainha (4)

A Talenter inaugurou uma nova loja, situada nas Caldas da Rainha. Com o propósito de reforçar a sua presença na região centro do País, e ser um parceiro de referência em setores como a Construção Civil, Indústria, Hotelaria e Telecomunicações, a empresa abre uma loja nesta cidade do distrito de Leiria. César Santos, Diretor-geral da Talenter, afirma que “pese embora a acentuada retração do mercado, em particular ao longo dos últimos dois anos, a empresa tem crescido de forma sustentável e continua a apostar na abertura de novas lojas, como reforço à sua presença em território nacional.”

Com este novo espaço, a organização mantém-se no *ranking* das três empresas do setor com mais de 15 delegações em Portugal.

É seguro levar o seu cão para o trabalho?

No Reino Unido, um número crescente de animais domésticos está a ser levado para os locais de trabalho. Com a tendência a tornar-se mais popular, antevê-se pesadelos na segurança dos locais de trabalho para as chefias. Esta é a opinião de uma consultora britânica de Saúde e Segurança no Trabalho (SST), que encontra mais empresas a permitirem a permanência de cães debaixo das secretárias, sem considerarem as implicações. A empresa de SST, Protecting, não encontrou praticamente nenhuma organização que proceda a uma avaliação de risco antes de permitir animais de estimação nas suas instalações.

CilNet nomeada campeã nacional (5)

A CilNet, empresa de serviços de engenharia na área das TI, foi nomeada campeã nacional nos *European Business Awards* (EBA) 2014/15, uma prestigiada competição patrocinada pela RSM International e apoiada por líderes empresariais, académicos, *media* e representantes políticos de toda a Europa. Os EBA foram criados em 2007 e destinam-se a premiar as empresas e os negócios que, em toda a Europa, se destacam pelo seu carácter inovador. A 8.ª edição envolveu mais de 24 mil empresas de 33 países europeus e 709 empresas da Europa foram nomeadas recentemente como campeãs nacionais, passando para a segunda fase da competição. A CilNet está no *Top 10* de Portugal e no *Top 100* da Europa.

Hays apresenta crescimento acima das expectativas

A Hays, organização mundial em recru-



04



05



06

tamento especializado de profissionais qualificados, registou um aumento de 12% nos seus lucros (antes de impostos) no ano fiscal que terminou em junho de 2014, atingindo 169 milhões de euros. Dezanove países do grupo alcançaram recordes de vendas líquidas, e Portugal consta da lista de 14 países que conseguiram crescer acima de 10%. Neste último ano fiscal, a Hays colocou cerca de 57 000 pessoas em projetos permanentes e cerca de 212 mil pessoas em projetos temporários. Vinte e quatro por cento das vendas líquidas do grupo foram geradas na região Ásia-Pacífico, 42% na Europa Continental e Resto do Mundo e 34% no Reino Unido e Irlanda. O negócio de recrutamento temporário representou 59% das vendas líquidas, contra 41% do negócio de recrutamento permanente.

Big Data revoluciona Contact Centers (6)

A Transcom, fornecedor global de serviços na área de *Contact Center* e especialista em apoio ao cliente, explica como é que o *Big Data* está a alterar a situação atual do setor de *Contact Center*. Enquanto nos séculos XIX e XX o motor da economia foi a indústria, atualmente os protagonistas são os dados, uma vez que se tornaram a “energia” da mudança, uma nova “matéria prima” que sustenta o crescimento económico mundial a partir do conhecimento. A novidade desta realidade baseada em dados reside nas possibilidades que esta tecnologia traz ao utilizar informação, conhecida como *Big Data*. O *Big Data* marcou o início de outra era na qual os *Contact Center* têm um papel essencial por dois motivos: por um lado, devido ao volume de interações existentes diariamente em qualquer centro, é muito fácil obter informação valiosa uma vez que esta é classificada e armazenada em tempo real; por outro lado, dada a variedade destas interações, tanto pelos nu-

merosos canais onde o *Contact Center* faz o seu atendimento – vídeo, *chat*, e-mail, SMS, redes sociais ou chamadas – como pelos diversos tipos que existem, é possível recolher um grande volume de dados de interesse.

Bluepharma eleita melhor empresa exportadora nacional (7)

A farmacêutica portuguesa Bluepharma foi eleita a melhor empresa nacional exportadora pela *European Business Awards* 2014/2015 na categoria “Importação/Exportação”. Nesta primeira fase da competição participaram, em todas as categorias, mais de 24 mil empresas de 33 países europeus. A Bluepharma passa à fase seguinte que vai eleger a melhor empresa europeia nesta categoria. Para prosseguir nesta competição, a Bluepharma vai agora submeter um vídeo que será analisado por um painel de júris. Adicionalmente, a votação para escolha do melhor vídeo estará também aberta ao público, a partir do dia 06 de janeiro. Os vencedores finais dos *European Business Awards* serão anunciados em junho de 2015.

Nélson Brito nomeado CEO da Laureate International Universities (8)

Nélson Santos de Brito foi nomeado CEO da Laureate International Universities – o maior grupo mundial de educação superior – para Portugal e Espanha. O Diretor-geral da Universidade Europeia foi o responsável máximo da Multinacional Americana Kraft Foods em Portugal entre 2004 e 2010, período no qual esta se tornou numa das 10 maiores empresas de alimentação em Portugal, tendo sido também membro da Direção da Centromarca. Em 2010, o *Diário Económico* considerou-o um dos *25 Melhores Líderes de Futuro* em Portugal. Nos últimos quatro anos, liderou a passagem do ISLA Lisboa a Universidade Europeia, a primeira a ser criada em Portugal nos últimos 20 anos.

Porque deve a sua equipa ter mais capacidade de decisão? (9)

À medida que a economia melhora e o mercado de trabalho se torna mais competitivo, é cada vez mais importante que os líderes de hoje se esforcem para envolver os seus colaboradores na decisão do negócio para evitar perdê-los. Na verdade, melhores condições de mercado e confiança no mercado de trabalho são fatores que contribuem para que quase metade dos trabalhadores pense em deixar os seus postos de trabalho ainda em 2014, de acordo com uma pesquisa realizada no final do ano passado. Certificar-se que todos são ouvidos é absolutamente vital para a satisfação do colaborador, uma vez que traz um senso de responsabilidade e apropriação conjuntas na equipa. As



07



08



09



10



11

organizações que incentivam os *inputs* a todos os níveis, demonstram que respeitam as opiniões dos seus funcionários e, portanto, são mais propensas a envolver e reter talentos.

Escola de Negócios global nasce em Carcavelos (10)

A Nova School of Business and Economics (Nova SBE) apresentou o novo *campus* localizado em Carcavelos, bem como o seu modelo de gestão e financiamento. O projeto, estratégico para escola e para o País, ambiciona um efeito multiplicador: atrair e desenvolver o melhor talento; transformar o ensino superior numa indústria exportadora competitiva; gerar iniciativas empreendedoras e melhorar a perceção de Portugal no mundo através de uma rede internacional de “embaixadores” de excelência – os estudantes. O arranque da construção do novo *campus* está previsto para 2015 e a sua inauguração dois anos mais tarde.

Mais 27 mil empreendedores por ano em Portugal

Desde 2007, Portugal viu surgir, em média, 27 mil empreendedores por ano, de acordo com uma análise da Universidade Portucalense (UPT). Só no último ano foram criadas mais de 35 mil novas empresas a nível nacional, mais 12,8% do que em 2012, um processo que envolveu mais de 46 mil empreendedores. O norte do País é a região que apresenta os melhores resultados, com 12 720 constituições, ou seja, 36% do total e um crescimento de 14% face ao período homólogo anterior. A região de Lisboa foi a segunda a registar um maior número de empresas criadas, com 11 327, 32% do total nacional.

Mais de 40% não tem um único amigo no trabalho (11)

Uma nova e importante pesquisa, publicada pela Relate, descobriu que dois quintos de pessoas (42%) não contam com qualquer colega ou chefe como um amigo próximo, embora a maioria das pessoas (58%) tivesse pelo menos uma estreita amizade no trabalho, com mais de um quinto (22%), com três ou mais amigos íntimos entre os seus colegas. Quando se trata da qualidade dessas relações, os resultados do relatório revelam que a maioria das pessoas são positivas acerca das suas relações de trabalho: 70% descreveram os seus relacionamentos com colegas como bom ou muito bom, enquanto seis em cada 10 pessoas (59%) descreveu o seu relacionamento com o seu chefe como bom ou muito bom. Uma pequena minoria descreveu o seu relacionamento com os colegas como mau ou muito mau (2%), embora mais tenham descrito a sua relação com o seu chefe como má ou muito má (7%).



A sua experiência **RH** na Cloud

A melhor experiência de utilização na cloud, uma solução de RH e Salários integrada, segura e flexível, para proporcionar a máxima eficiência, produtividade e poupança de custos.

meta4

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

www.meta4.com | www.meta4.pt

3.ª edição do Programa PACO na FCH (12)

Ainda se encontram abertas as inscrições para a terceira edição do Programa Avançado em Comunicação Organizacional (PACO), integrado nas iniciativas do Observatório de Comunicação Interna (OCI) e coordenado pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Sob o mote “Obter Resultados Através das Pessoas”, este programa intensivo decorre entre 23 de outubro de 2014 e 29 de janeiro de 2015 e é dirigido a todos os profissionais que trabalham nas áreas da comunicação organizacional, Recursos Humanos, responsabilidade social corporativa e relações públicas, dentro ou para as organizações.

Candidatos que falaram mal de empregos anteriores são rejeitados (13)

Os empregadores continuam a recorrer às redes sociais para encontrar informação adicional sobre potenciais candidatos – e não ficam impressionados com o que estão a encontrar. Um recente estudo da CareerBuilder constatou que 55% dos empregadores que pesquisam os candidatos em redes sociais disseram ter encontrado conteúdo que os levou a não contratar o candidato. Quarenta e oito por cento dos empregadores usam atualmente sites de redes sociais para pesquisar candidatos a vagas de trabalho. Além disso, 12% dos empregadores que não utilizam as redes sociais, ponderão começar a fazê-lo em breve.

Accenture líder mundial em serviços de Business Analytics (14)

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*.

Os piores erros no CV, de acordo com o DRH da Google (15)

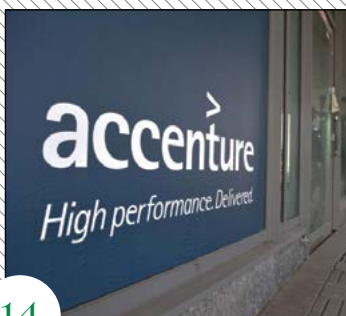
Laszlo Bock, DRH da Google, diz que já viu mais de 20 mil currículos ao longo da sua carreira e recentemente partilhou com os seus seguidores do LinkedIn os erros mais comuns que encontra em currículos. Para o gestor, os erros são a bandeira vermelha número um num CV e os mais recorrentes. Na verdade, o DRH menciona um estudo da CareerBuilder, que constatou que mais de 58% dos



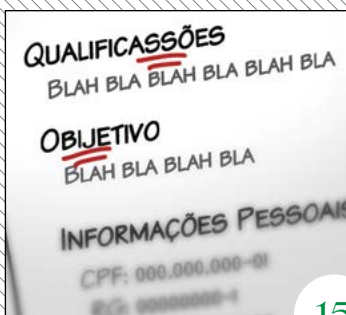
12



13



14



15



16

currículos contêm erros de digitação. De acordo com Bock, longos currículos também devem estar na lista de rejeição de um DRH. A regra de ouro, diz ele, é uma página por 10 anos de experiência de trabalho. A formatação também é um grande problema. Na opinião deste gestor, estas são as coisas que podem enviar um currículo diretamente para o lixo.

Departamentos de RH em perigo de perder “lado humano”

Um aumento de políticas orientadas por processos e funções de RH *off-shore* significa que os profissionais de RH estão em perigo de perder as suas estreitas relações pessoais com os restantes colaboradores, de acordo com Kara Walsh, SVP da SAP *middle, central and eastern Europe*. Walsh disse ainda que os departamentos de RH estão a ser levados para o exterior, ou seja, para fora do coração dos negócios, perturbando o equilíbrio entre arte e ciência.

ATEC e aicep Global Parques assinam contrato (16)

A ATEC – Academia de Formação, entidade sediada no Parque Industrial da Volkswagen Autoeuropa em Palmela, vai promover na Zona Industrial e Logística de Sines (ZILS), gerida pela aicep Global Parques, um curso de especialização tecnológica em Tecnologia Mecatrónica que visa promover a inserção profissional de jovens desempregados através da sua requalificação. Para o efeito, a ATEC e a aicep Global Parques assinaram um contrato para operacionalizar esta formação na ZILS. Assim, o referido curso vai ser ministrado em instalações da aicep Global Parques, no Centro de Negócios da ZILS, acolhendo uma oferta formativa dirigida a 20 futuros técnicos especialistas, agora em outubro. O curso de especialização tecnológica, destinado a desempregados até aos 35 anos, com o 12º ano, confere o Nível 5 de qualificação e caracteriza-se por uma forte componente prática.

O que esperar do futuro da tecnologia no local de trabalho

Um novo estudo patrocinado pela Ricoh Europa e levado a cabo pela consultora Coleman Parkes mostra uma vontade generalizada de usar novas tecnologias, num período de tempo relativamente curto, que possam melhorar e simplificar o modo como os colaboradores interagem com os colegas e com a informação. Os colaboradores dos setores como serviços financeiros, saúde, ensino e administração pública, demonstraram grande capacidade de visão ao considerar as inovações que se preveem para os próximos 10 a 22 anos. Mais de metade dos colaboradores espera que na próxima década as suas empresas



Reforce a sua sustentabilidade com o nosso apoio



218 823 600
geral@sagies.pt

www.sagies.pt



A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho é relevante para o sucesso empresarial, promovendo ambientes propiciadores à produtividade, competitividade e motivação das organizações. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos trabalhadores e das condições ambientais do trabalho. Prestamos igualmente serviços de Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória). Servimos organizações das mais diversas áreas de actividade e de risco que testam diariamente a nossa capacidade de resposta.



uma unidade da:



JOSÉ DE MELLO SAÚDE

lhes coloquem à disposição as seguintes inovações: Dispositivos interativos táteis (69%); Tecnologia de reconhecimento de voz (60%); e Óculos de realidade aumentada (56%). No entanto, apesar do entusiasmo generalizado e da valorização de um local de trabalho evoluído, menos de um terço dos colaboradores (29%) afirma que a sua empresa está fortemente empenhada em desenvolver novas formas de trabalho e implementar tecnologias para tornar o futuro numa realidade.

Colaboradores atendem chamadas de trabalho na cama (17)

De acordo com uma pesquisa realizada pela AlldayPA, mais de metade (54%) dos trabalhadores do Reino Unido admite atender telefonemas de trabalho a partir da sua cama. A pesquisa apurou que 41% também atende chamadas de trabalho durante as férias. Adicionalmente, 40% realizou as chamadas a partir de um café e 3% afirma ter usado o seu telefone durante uma volta na montanha-russa. O estudo revela dados ainda mais bizarros, quando refere que 24% diz ter atendido uma chamada de trabalho diretamente da casa de banho.

Roche inaugura “Sala da Inovação” para estimular o pensamento criativo (18)

A Roche Portugal acaba de inaugurar, na sua sede, a nova sala *Innovation Room*, criada no âmbito do “Projeto Inovação”, com o objetivo de promover a partilha e a troca de conhecimento entre os seus colaboradores, estimulando-os a serem criativos e a pensar *out of the box*, perpetuando assim, num espaço físico, a tradição de inovação que tem marcado a atividade da companhia desde a sua fundação. O desafio da transformação de uma sala comum numa *Innovation Room* foi lançado pela Roche Portugal aos estudantes do Mestrado em *Design de Produção* e *Design de Ambientes* do IADE - Creative University, que desenvolveram os seus projetos com foco na fomentação da inovação no dia-a-dia da companhia.

PARTNERS Conference and Expo 2014

A Teradata, empresa de plataformas, aplicações de *marketing* e serviços de análise de dados, anuncia a edição deste ano da *PARTNERS Conference and Expo 2014* que decorre de 19 a 23 de outubro no Centro de Convenções Gaylord Opryland em Nashville, Tennessee. Este ano, o alcance da *PARTNERS Conference* será maior de forma a chegar a todos os profissionais deste setor. Irão decorrer mais de 200 sessões que visam demonstrar como é possível acrescentar valor ao negócio com práticas pioneiras, através de análises de *Big Data*, aplicações de *marketing* e análise dos dados. Durante o evento, a Teradata irá disponibilizar jor-



17



18



19



20



21

nais a anunciar novos produtos e ideias revolucionárias ao mesmo tempo que divulga o evento, a partir duma redação virtual.

Grupo Multipessoal reabilita aldeia no Cartaxo (19)

O Grupo Multipessoal ofereceu formação gratuita aos desempregados da aldeia de Vale da Pinta, Cartaxo. Os profissionais do Grupo, especializado em soluções globais de Recursos Humanos, pretendem dar novas ferramentas aos moradores daquela aldeia, ensinando-os a elaborar corretamente um CV e a ter um comportamento adequado numa entrevista de emprego, de modo a aumentar as suas possibilidades de reintegração no mercado de trabalho. Esta ação, que contou com 80 voluntários do Grupo, ocorreu no âmbito do P2P (*People to People*), projeto de Responsabilidade Social do Grupo Multipessoal, e incluiu a recuperação de diversos edifícios públicos da aldeia como o jardim infantil, o parque infantil, a igreja, a fonte, o jardim do coreto, o miradouro e o museu escolar. Os colaboradores do Grupo foram chamados a experimentar atividades muito diferentes daquelas a que estão habituados, tornando-se pintores, jardineiros ou carpinteiros por um dia, contribuindo para ajudar a aldeia de Vale da Pinta. Além dos colaboradores do Grupo, a ação, que decorreu durante nove horas, contou com a colaboração da comunidade local.

Happiness and Culture leva motivação e confiança às empresas (20)

Vários estudos científicos comprovam que trabalhadores felizes são 31% mais produtivos (*Shawn Achor*), vendem 33% mais (*Shawn Achor*), são três vezes mais inovadores (*Harvard Business Review*), têm menos 25% de esgotamentos (*Harvard Business Review*), faltam duas vezes menos (*Forbes*) e mudam 50% menos de empresa (*Galup*). O Spot da Felicidade, em parceria com a Delivering Happiness at Work, vai organizar, nos próximos dias 30 e 31 de outubro, o primeiro curso em Portugal de *Happiness and Culture* dirigido a todos os profissionais com responsabilidades na área da Gestão de Recursos Humanos. Este curso, ministrado por Carlos Piera, CEO da DH@Work Europa, tem como objetivo demonstrar como a Psicologia Positiva contribui para o sucesso das organizações, ao aplicar-se os seus princípios no dia-a-dia.

Porto Business School recebe certificação LEED GOLD (21)

As novas instalações da Porto Business School, inauguradas em dezembro de 2013, acabam de receber a certificação LEED - Leadership in Energy & Environmental Design na categoria GOLD,

certificação concedida pelo United States Green Building, que define as boas práticas internacionais de sustentabilidade ambiental e avalia o desempenho dos edifícios ao nível da energia, água, impacto local, materiais e resíduos e qualidade do ambiente interior. A Porto Business School é a primeira escola portuguesa, e a segunda da península ibérica, a atingir este nível de certificação, juntando-se a um número restrito de escolas internacionais como Harvard, MIT, Columbia e Stanford.

CilNet e Easy People formam sinergia de negócio (22)

A CilNet, empresa de Serviços de Engenharia na área das TI, acaba de anunciar o processo de compra da participação acionista da CIL que culmina na sua reestruturação. Através da união de esforços com a Easy People, empresa que atua na área de Tecnologias e Sistemas de Informação com especial foco em Angola, entra em funções um novo Conselho de Administração, composto pela atual equipa de gestão da CilNet (Eduardo Matos e João Martins) e um novo elemento em representação da Easy People, Tiago Cabral.



22



23

Colaboradores Schindler ajudam Banco Alimentar Contra a Fome

A Schindler desafiou os seus colaboradores a participarem na campanha interna de doação de alimentos ao Banco Alimentar Contra a Fome em Portugal, no âmbito da realização do inquérito de compromisso de 2014. Sob o mote "Porque a sua voz importa", a multinacional doou 1kg de alimentos por cada questionário preenchido. Com um nível de participação de aproximadamente 90%, a empresa reuniu um total de uma tonelada de alimentos (cerca de 2 mil euros), que serão distribuídos por instituições nacionais.

TNT humaniza a indústria de entregas expresso (23)

Como parte da sua estratégia *outlook*, a TNT acaba de anunciar um novo posicionamento da marca, focado em enaltecer os funcionários da empresa e a sua incrível rede rodoviária europeia. A nova assinatura, *The People Network*, reflete a cultura da empresa no que concerne à construção de sólidas relações com os seus clientes. Adicionalmente, a nova assinatura, revela também o papel da TNT enquanto rede de pessoas dedicadas em ajudar os seus clientes a fazer crescer os

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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

seus negócios. A nova marca arranca com uma campanha em oito países europeus e ofertas promocionais em 26 países, através de *marketing* direto. A TNT procura aumentar o seu crescimento lucrativo e reforçar a sua produtividade e eficiência da sua rede. Nos próximos meses serão lançadas novas iniciativas comerciais para conquistar e reter novos clientes de PME.

Portugal tem desequilíbrio entre oferta e procura de competências (24)

Portugal está entre os quatro piores países a nível mundial em termos de desajuste entre a oferta e procura de competências, e apresenta um dos maiores níveis de pressão salarial em setores altamente qualificados. Estas são algumas das conclusões do *Hays Global Skills Index 2014*, um relatório publicado em colaboração com o Oxford Economics, que analisa as dinâmicas que influenciam o mercado de trabalho qualificado em 31 grandes economias mundiais. Os dados deste ano parecem indicar que, apesar dos elevados níveis de desemprego em Portugal, os profissionais disponíveis no mercado de trabalho não possuem as *skills*, formação ou experiência que os empregadores procuram neste momento.

D'ACCORD lança novo website (25)

O novo *website* da D'ACCORD conta com versões em português e francês, os dois principais mercados em que a empresa de recrutamento opera. A especialista em Gestão de Recursos Humanos apostou num *design* responsivo, disponível para *desktop* e *mobile*, num conceito mais moderno e atual que privilegia uma navegação fácil e intuitiva. Atendendo aos objetivos e área de atuação da empresa, o novo *website* dá especial destaque às ofertas de emprego e às candidaturas *online*, integrando ainda novas funcionalidades, como a subscrição de alertas de emprego e um *Media Center* com área reservada para os *media*. O *website* está disponível em www.daccord.pt.

Insignis West aposta na área da Gestão (26)

A Insignis West, empresa de formação e consultoria, reforça a sua oferta formativa e aposta na área da gestão no mês de outubro. Os novos cursos com destaque inseridos nesta área vão decorrer até ao final do mês. O primeiro curso abordará a temática da Gestão de Projetos a ter início no dia 06 de outubro, com uma duração de cinco dias, com os objetivos de saber fazer e compreender as vantagens da Gestão de Projetos para as empresas e a sua significativa relevância no contexto atual



24



25



26



27



28

em diversas áreas da atividade empresarial. Temas como a Metodologia da Gestão de Projetos, Planeamento e Conclusão (dos mesmos) serão módulos a serem abordados neste curso. O segundo curso inserido nesta área, aborda o tema da Gestão Estratégica de Segurança Empresarial e Patrimonial, terá início no dia 13 de outubro, e promete a aquisição de conhecimentos ao nível da implementação de estratégias de segurança de nível elevado, assim como o reconhecimento dos riscos emergentes de segurança para as empresas e o desenvolvimento de avaliações táticas e ferramentas preventivas.

Jorge Martins é o novo CEO da Capgemini Portugal (27)

A Capgemini, um dos maiores fornecedores de serviços de consultoria, tecnologia e *outsourcing* do mundo, anunciou Jorge Martins como o novo CEO da Capgemini Portugal. Jorge Martins, 40 anos, natural de Pombal, assumiu em julho, o cargo de CEO da Capgemini Portugal, sucedendo nestas funções Paulo Morgado que foi nomeado CEO da Capgemini Espanha, cargo que exerce em simultâneo com a Presidência da Capgemini Portugal.

Melhores Gestores de Pessoas 2014 (28)

Os prémios do estudo *Melhores Gestores de Pessoas 2014* serão entregues no dia 30 de outubro, no Altis Grand Hotel. A cerimónia, que terá como momento mais marcante o anúncio e reconhecimento daqueles que em 2014 se destacaram como Melhores Gestores de Pessoas, começará com as boas vindas a todos os participantes e convidados, seguindo-se a apresentação da iniciativa e as intervenções dos oradores convidados. O estudo *Melhores Gestores de Pessoas 2014* é o *ranking* português dos melhores gestores de pessoas, uma iniciativa pioneira da Tema Central e da Qmetrics. O objetivo principal deste estudo é identificar, entre um conjunto de candidatos, os melhores gestores de pessoas em Portugal. A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal é o *Main Sponsor* do projeto, a Escola Europeia de Coaching é o *Gold Sponsor* e a Minimal é *Silver Sponsor*. A iniciativa tem como parceiros institucionais a Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e o Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) e conta ainda com o apoio do Holmes Place e das Hospedeiras de Portugal. A divulgação do *ranking* Melhores Gestores de Pessoas 2014 será efetuada através de uma edição especial da revista *Pessoal*, do *site* da iniciativa e de outros meios de comunicação social.



psicotec

CONSULTORIA INTEGRAL DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

O SEU PARCEIRO GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS



SEMPRE ONDE NECESSITA

Portugal | Espanha | Peru | Colômbia | Chile
Rede Internacional de Suporte de Escritórios

www.psicotec.pt | www.psicotecjobs.com | lisboa@psicotec.pt | Tel. (+351) 213 587 630

CERTIFICADOS POR:



Sandra Barranquinho, Diretora RH do AKI Portugal

A DRH que escolhia Mandela para a sua equipa

Sandra Barranquinho, a sorridente DRH do AKI, tem na família e no mar as suas fontes de energia. Além disso, a Gestão de Pessoas e o seu desenvolvimento são o seu fascínio. A *Pessoal* dá-lhe a conhecer o lado mais descontraído desta gestora.

por: **João Pinheiro da Costa**



O que mais valoriza: trabalho em equipa ou trabalho individual?
Na maior parte das vezes, trabalho em equipa.

Rigor ou cumprimento de prazos?
É difícil responder. Depende muito daquilo de que estivermos a falar e, muitas vezes, temos mesmo de trabalhar para o melhor desses “dois mundos”. Por vezes, antevejo que serão difíceis de conciliar e tento que fique claro qual dos dois aspetos, no “fim da linha”, será o mais importante.

Quais são as suas estratégias de motivação?
Pensar em todas as pessoas que me rodeiam em cada momento, pensar que, de alguma forma, estou a prestar-lhes um serviço da melhor maneira que sei e posso.

Que personalidade histórica contratava para o AKI?
Nelson Mandela.

Mintzberg ou Maslow?
Maslow. Prefiro as abordagens da motivação que se fundamentam, acima de tudo, no indivíduo.

O que é um dia produtivo para si?
Um dia em que não só fiz tudo o que previ na minha agenda, como ainda tive tempo para estar e falar com algumas pessoas que me rodeiam e com quem partilho objetivos, ideias, projetos. Isso inspira-me e penso que me ajuda a fazer melhor o meu trabalho.

Onde recupera as energias?
Quando estou com a minha filha, com os meus pais, com a minha irmã e com os meus bons amigos. Se o mar estiver por perto e puder cami-

nhar, então tenho o *cocktail* perfeito.

O que a faz sorrir?
Quase tudo o que é bom. Sorrio muito.

No fim do dia o que conta é...
Sentir-me bem comigo mesma.

Atualmente, que livro está a ler?
O Tempo Entre Costuras de María Dueñas.

O seu filme preferido é?
Não tenho um filme preferido. Diferentes filmes marcaram-me muito, em diferentes momentos. Posso citar um deles: *Manhattan*, de Woody Allen.

Benfica, Porto ou Sporting?
Porto!

O que se vê a fazer daqui a 10 anos?
Não faço previsões muito concretas a tão longo prazo, mas penso que, no mínimo, continuarei ligada ao que mais me fascina no meu trabalho atual: as pessoas, o seu bem-estar e o seu desenvolvimento. _____

Sandra Barranquinho é licenciada em Psicologia Social, pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (Universidade de Lisboa), e tem uma pós-graduação em Comunicação, pelo ISCTE. Na sua carreira profissional destaca-se a responsabilidade pelo Departamento de RH da FNM – Produtos Alimentares e a direção do Departamento de RH da Chronopost Portugal. Atualmente é DRH do AKI Portugal.



TOTAL TRAINING CONFERENCE 2014

A 3.ª edição da *Total Training Conference* vai ocorrer no dia 15 de outubro, no Sana Malhoa Hotel, em Lisboa, com o tema "Foco na Eficácia e no Retorno". O Grupo IFE aposta, mais uma vez, numa conferência inteiramente dedicada à formação e ao seu importante papel no desenvolvimento das organizações. Na edição deste ano, o IFE procura criar um ambiente diferente do habitual em conferências, recriando momentos de formação ativa e participativa, colocando os assistentes numa dinâmica de construção, assumindo uma atitude proativa na discussão dos temas propostos e na obtenção de conclusões/consensos.

www.ife.pt



IX CONFERÊNCIA INTERNACIONAL (E-)LE@RING 2014

A Global Estratégias, empresa especializada em Consultoria de Formação e e-Learning, vai organizar a 9.ª edição da Conferência Internacional (e-)Le@ring 2014, que terá lugar no dia 25 de novembro, no Hotel Sana Malhoa, em Lisboa. Será abordado um vasto leque de temas, nomeadamente: Culturas de Aprendizagem Organizacional Inovadoras, Aprendizagem Formal vs. Informal, a Validação das Aprendizagens, as Redes Sociais Colaborativas, *Game Based Learning*, entre outros. Este evento contará ainda com um prestigiado painel de oradores em debate, através de *case studies*, *workshops* e demonstrações práticas.

www.globalestrategias.pt



www.ihavethepower.net

CURSOS I HAVE THE POWER

A empresa SOLFUT - I HAVE THE POWER vai disponibilizar novamente cursos e certificações internacionais por vários locais do País, ao acesso de todos. De 10 a 12 e de 17 a 19 de outubro decorrerá, em Lisboa, a Certificação Internacional de *Coaching*, certificada pela Association of Coaching. Este mesmo curso voltará a repetir-se em Portimão nos dias 31 de outubro, 01, 02, 07, 08 e 09 de novembro. Vão decorrer também novas edições do Curso EXPANDIR LIMITES, um curso para treinar pessoas para o êxito, no Porto, dia 18, e em Lisboa, dia 25 de outubro.

www.ihavethepower.net

fasttrack mba galileu

Consulte toda a informação em 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 > **14 outubro LISBOA** > **16 outubro PORTO**

GALILEU | www.galileu.pt/mba
info@galileu.pt | 21 361 22 00

A GALILEU é reconhecida pela DGERT Grupo **Rumos**

A OPINIÃO DOS
NOSSOS CONSELHEIROS



Filipe Vaz,
Diretor-geral da Tema Central

A Crise

Gosto de ler um bom livro antes de adormecer. É uma espécie de ritual de transição do bulício diário para uma noite de sono que se pretende calma e retemperadora. Nem que seja uma única página, um só parágrafo interrompido pelo peso das pálpebras, há que cumprir o ritual.

Este hábito, ou melhor, esta necessidade, não se compadece com leituras desinteressantes, sobretudo atendendo ao adiantado da hora. Neste aspecto sou inflexível. Por isso, rapidamente abandonei a leitura de dois livros escolhidos mais ou menos indiferentemente. Ao olhar para as prateleiras repletas de títulos de diversos autores, alguns desconhecidos, constato que é um risco continuar a fazer escolhas sem um critério que ofereça garantias de qualidade. Dirijo a minha atenção para os autores que receberam o prémio Nobel e detenho-me em Camus. Escolho *A Peste*, livro escrito em 1947, onde o autor descreve uma epidemia que atinge uma cidade no norte da Argélia tal como a ocupação alemã assolara a França na segunda guerra mundial.

Quando finalmente a peste é debelada e a cidade se vê livre daquele elemento estranho e ameaçador, regressa

à apatia e aos mesmos comportamentos comodamente automatizados que sempre imperaram.

Os mais recentes dados socioeconómicos de Portugal parecem apontar para uma melhoria da situação do País que estará a sair da crise. A peste está a terminar (aliás o título desta crónica também podia ser *A Peste*).

Neste período de convalescença não devemos, não podemos, regressar aos mesmos comportamentos que foram causadores da crise e que es-

tão plenamente identificados.

É urgente alterar mentalidades e não pactuar cúmplice ou passivamente com o regresso às políticas públicas e privadas causadoras da epidemia que vivemos.

Como disse Albert Camus, “Não podemos ficar alheios e distraídos. Nem o momento comporta atitudes de indiferença. Não durmamos, pois, que a paz será uma realidade, ela que, agora, não passa de uma promessa.”

Boa noite. —P



© Fotolia

Grupo CENTRALMED

Há 17 anos a criar relações de CONFIANÇA com as empresas.



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

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

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

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





Marta Monteiro Santos,
Direção RH da Portugal Telecom

O salto da Psicologia até à Portugal Telecom...

Texto: Mariana Silva, *HR Consultant da Elevus Lisboa*

Iniciou a sua carreira profissional bastante cedo, através de pequenos trabalhos onde adquiriu um forte sentido de responsabilidade e de orientação para o futuro.

Sempre foi uma pessoa de objetivos bem delineados no que toca ao seu percurso profissional e académico. A Marta tirou o curso de Psicologia Social e das Organizações, tendo sempre como principal foco a realização de um estágio numa empresa de cariz social. No entanto, tal não se verificou pois durante o seu 4.º ano de faculdade teve a oportunidade de fazer um estágio de verão na PT que correu bastante bem e após o qual foi convidada a ficar. Nesse momento decidiu não aceitar o convite para poder terminar o curso com total dedicação. Entretanto, e após o término do curso, surgiu a possibilidade de estagiar em duas outras empresas, mas na segunda acabou por sair antecipadamente devido ao convite que teve para regressar à PT. Desde essa altura passou por três áreas do departamento de Recursos Humanos - o recrutamento, a mudança organizacional e a formação.

Emprega no seu trabalho uma dedicação e paixão que são contagiantes aos que a rodeiam. Acima de tudo procura no seu dia-a-dia ser uma pessoa empreendedora e fazer o seu trabalho da forma mais eficiente possível. **—P**

47° ENCONTRO NACIONAL DA APG

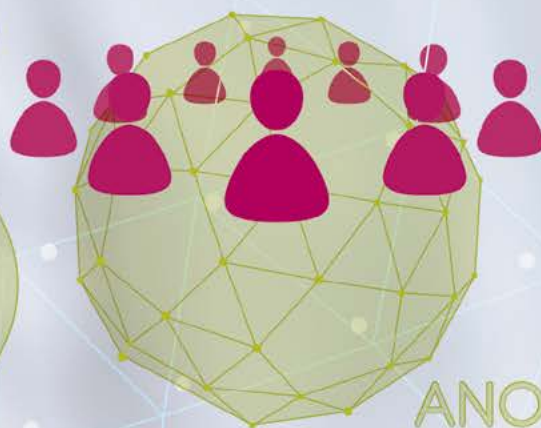
HUMAN GOVERNANCE

A GESTÃO DAS PESSOAS NO “CORE”
ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

5



ANOS

LISBOA **22**
OUTUBRO
2014

**Centro
Cultural
de Belém**

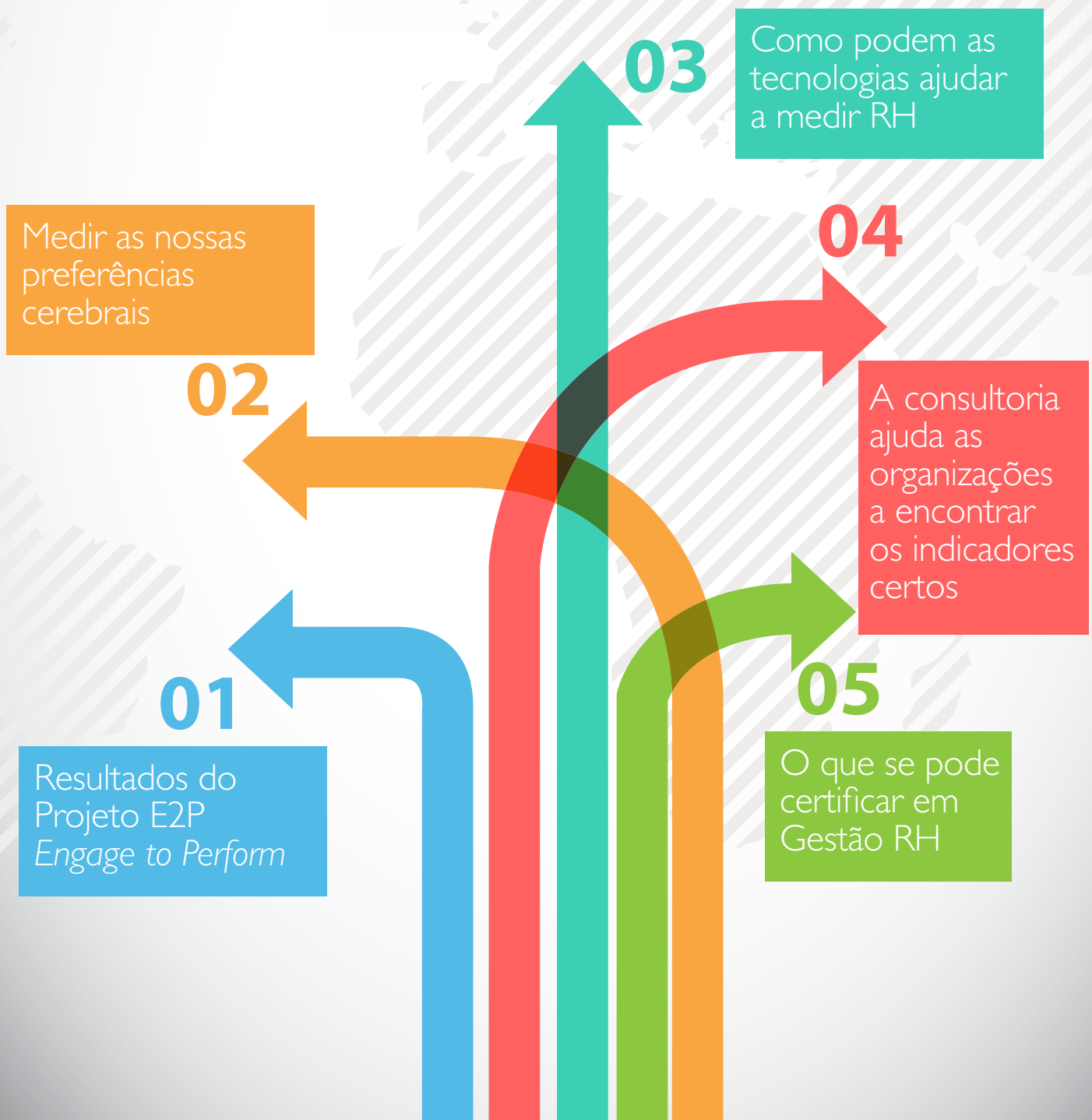
Sala Almada
Negreiros

“Nos tempos atuais, o fator humano tem de ser considerado, mais do que nunca, como um tópico central das estratégias de gestão.”

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES: WWW.APG.PT

50
1964-2014
ANOS

Medir e Certificar Recursos Humanos



Publicação exclusiva RH para a revista *Pessoal*

Pedro Ferreira e Elizabeth Real de Oliveira, Universidade Lusíada

Gary N. McLean, McLean Global Consulting, Inc.

Pedro Brito e Sónia Nunes, Jason Associates

Resultados do Projeto E2P *Engage to Perform*

O estudo que agora publicamos foi patrocinado pela Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation e o seu objetivo foi compreender qual o impacto que a função RH tem nas organizações, através da avaliação do nível de competências dos profissionais da área e o impacto que estas têm em *outputs* organizacionais relevantes, tais como: *engagement*, satisfação com o trabalho, intenção de abandonar a empresa, e perceção do desempenho da organização. Em suma, o estudo pretende contribuir para a compreensão da importância estratégica que a dimensão RH tem para os resultados das organizações.

No estudo, que teve uma duração aproximada de um ano e meio, e no qual participaram 17 importantes empresas portuguesas, desde PME a grandes empresas de diferentes setores tais como: têxtil, seguros, retalho, farmacêutica, mobiliário, bebidas, indústria automóvel e educação, participaram ativamente 74 profissionais de Recursos Humanos e 576 *line managers* (colaboradores com responsabilidades de gestão).

Competências analisadas

As competências dos profissionais de RH foram medidas utilizando o Modelo de Competências da SHRM para profissionais de RH – *Elements for HR Success*. Este modelo incorpora nove competências distintas. De seguida, apresenta-se uma breve descrição de cada uma delas:

1. HR Technical Expertise: capacidade para aplicar os princípios e as práticas de gestão de Recursos Humanos de modo a contribuir para o sucesso da organização;

2. Relationship Management: capacidade para gerir as relações com outros e entre os outros com o ob-

jetivo de contribuir para o sucesso da organização;

3. Consultation: capacidade de proporcionar orientação aos diferentes *stakeholders* que procuram conselhos especializados em diferentes situações e circunstâncias;

4. Organizational Leadership and Navigation: capacidade de dirigir com agilidade iniciativas e processos no âmbito da organização de modo a obter a concordância e apoio dos *stakeholders*;

5. Communication: capacidade de trocar eficientemente e criar fluxos de informação com e entre os *stakeholders* a todos os níveis da organização de modo a produzir resultados com impacto;

6. Global and Cultural Effectiveness: capacidade de gerir os Recursos Humanos dentro e entre fronteiras, em contextos com diferentes culturas;

7. Ethical Practice: capacidade para agir de acordo com os valores *core*, integridade e responsabilidade ao longo de todas as práticas de negócio e organizacionais;

8. Business Acumen: capacidade para compreender as funções e métricas do negócio no contexto da organização e do setor/mercado;

9. Critical Evaluation: capacidade para interpretar informação (p.e. dados, métricas, estudos) que permitam determinar o *return on investment* (ROI) e o impacto organizacional quando tomando decisões ou fazendo recomendações.

Os dados foram recolhidos através de uma plataforma desenvolvida pela SHRM especificamente para o efeito. O instrumento contém três módulos que permitem aferir as competências dos profissionais de Recursos Humanos:

A SHRM é a maior associação profissional do mundo relacionada com a Gestão de Recursos Humanos, promovendo ativamente o papel dos profissionais desta área. Foi fundada em 1948 e conta com cerca de 250 mil membros em 140 países. Conta ainda com cerca de 575 organismos associados. A SHRM Foundation é a afiliada sem fins lucrativos da SHRM, e está focada no estudo das práticas de gestão de RH com resultados comprovados.

- **Situational Judgement Test:** simulação de situações reais, acompanhadas de documentos que o avaliado pode consultar, e sobre as quais tem de decidir sobre qual a melhor ação;
- **Virtual Role Play:** o avaliado assume um papel específico num cenário que recria uma possível situação e tem de tomar decisões sobre o caminho a seguir;
- **Self-Report Assessment:** módulo em que o avaliado faz a sua auto-avaliação sobre o nível de envolvimento das suas competências.

O estudo envolveu ainda um conjunto de *outcomes*, classificados em resultados organizacionais e resultados ao nível da gestão dos Recursos Humanos.

Os resultados organizacionais (*company perceived performance*) foram medidos utilizando dois indicadores:

- **Product and Market Perceived Performance:** desempenho percebido da organização em termos dos seus *outputs*, nomeadamente ao nível do produto/serviço e do desempenho de mercado. Trata-se do desempenho mais orientado para a dimensão externa da organização (*outer-performance*);
- **Human Resource Perceived Performance:** desempenho percebido da organização em termos dos seus *outputs* de relação com os colaboradores. Trata-se da dimensão mais interna do desempenho organizacional (*inner-performance*).

Os *outcomes* relacionados com os Recursos Humanos utilizaram os seguintes indicadores:

- **Intention to Quit:** refere-se à intenção (não necessariamente uma ação) que o colaborador tem de abandonar, ou não, a organização;
- **Job Satisfaction:** indicador muito conhecido que mede o grau de contentamento global que o colaborador tem com o seu trabalho.

O modelo proposto postulava que o nível de competências dos profissionais de RH pode ter impacto no *engagement* dos colaboradores. Este, por conseguinte, pode pro-

duzir impacto nos *outcomes* acima descritos. O *engagement* pode definir-se como um estado mental de positividade e de realização com o trabalho, com um carácter persistente e generalizado, relacionando o bem-estar dos colaboradores com o seu trabalho e organização. O *engagement* é composto por três dimensões:

- **Vigor:** refere-se aos níveis de energia, resistência mental e persistência;
- **Dedication:** estado mental e emocional que se reflete numa sensação de significado, entusiasmo, inspiração e orgulho;
- **Absorption:** significa ser/estar completamente concentrado e absorvido pelo trabalho.

Estes *outcomes* foram aferidos por um questionário disponibilizado *online* junto dos *line managers* das diferentes empresas participantes. Entende-se por *line managers* os colaboradores que têm responsabilidades de coordenação de equipas. Os Departamentos de RH selecionaram os potenciais inquiridos a serem incluídos no estudo e enviaram o *link* de questionário aos participantes.

O estudo envolveu dois grupos profissionais das 17 empresas: profissionais de Recursos Humanos e *line managers*.

Os profissionais de RH foram inquiridos utilizando o *Competency*

Caracterização demográfica dos profissionais de RH (Tabela 1)

GÉNERO	
Homem	76.4%
Mulher	23.6%
IDADE	
Média do grupo	34.22 anos
NÍVEL DE EDUCAÇÃO	
Ensino Secundário	8.3%
Ensino Pós-secundário	2.8%
Licenciatura	27.8%
Mestrado	48.6%
MBA	4.2%
Doutoramento	2.8%
N/A	5.6%
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
Early Career-Level: 0-2 anos de experiência	24.7%
Mid-Level: 3-7 anos de experiência em RH	42.5%
Senior-Level: 8-14 anos de experiência em RH	27.4%
Executive-Level: 15+ anos de experiência em RH	5.5%

Caracterização demográfica dos *line managers* nível de educação (Tabela 2)

NÍVEL DE EDUCAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Inferior ao ensino secundário	9	1.6
Ensino secundário	71	12.4
Licenciatura	278	48.7
Mestrado	193	33.8
Doutoramento	20	3.5

Self-Assessment da SHRM (CSA). Dos 130 profissionais de RH identificados, 73 responderam, produzindo, assim, uma taxa de resposta de 56%.

A partir da lista inicial de 715 *line managers* identificados, 522 responderam ao questionário, produzindo uma taxa de resposta de 70,4%.

Resultados

a) Competências dos Profissionais de Recursos Humanos

As competências foram avaliadas tendo por base três componentes que deram origem a dois *scores*: o SJT&VRP e o SRA.

- *Situational Judgement Test* (SJT)
- *Virtual Role Play* (VRP)
- *Self-Report Assessment* (SRA)

Caracterização demográfica dos *line managers* outras dimensões (Tabela 3)

OUTRAS DIMENSÕES	MÉDIA	S.D.
NR. DE COLABORADORES SUPERVISIONADOS	35.14	87.17
ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO	11.61	7.8
NR. DE HORAS DE FORMAÇÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES	53.79	95.12

Para o *Situational Judgement Test* e *Virtual Role Play*, os resultados globais são os seguintes: (Ver tabela 4)

Apesar dos *scores* serem relativamente elevados em todas as competências, destacam-se pela positiva as competências de *Critical Evaluation*, *Relationship Management*, *Consultation* e *Global & Cultural Effectiveness*.

A competência com *score* mais baixo é *Communication*.

Quando aferidas em formato de auto-avaliação, os profissionais de RH revelam estar melhor preparados em áreas como o *Relationship Management*, *Ethical Practice* e *Global & Cultural Effectiveness*. Consideram, por outro lado, que as áreas de maior défice são a *Consultation*, *Business Acumen* e *Critical Evaluation*.



Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a comparticipar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores. Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**



 **2014**

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

Competências dos profissionais de RH medidas pelo SJT & VRP (Tabela 4)

COMPETÊNCIAS RH (MODELO SHRM)	Média	S.D.	Mínimo	Máximo
1. HR Technical Expertise	---	---	---	---
2. Relationship Management	756033	50325	630952	863492
3. Consultation	744603	51514	626984	866071
4. Organizational Leadership & Navigation	716400	80509	516483	866666
5. Communication	696759	78642	444444	857142
6. Global & Cultural Effectiveness	746800	59189	571428	868131
7. Ethical Practice	---	---	---	---
8. Business Acumen	719614	48265	571428	794285
9. Critical Evaluation	775188	36933	658730	873015

Nota: O SJT&VRP não mede as competências HR Technical Expertise e Ethical Practice é apenas avaliado pelo Self-Report Assessment.

Engagement e Outcomes (Tabela 5)

OUTCOMES	Escala	Média	S.D.	Consistência interna da medida
OUCOMES DE RECURSOS HUMANOS				
Engagement – Total	De 1 a 7	5.88	0.8192	0.912
Engagement – Vigor	De 1 a 7	5.74	0.9458	0.827
Engagement – Dedication	De 1 a 7	5.99	0.9217	0.859
Engagement – Absorption	De 1 a 7	5.92	0.8538	0.736
IQ - Intention to Quit	De 1 a 5	2.28	1.4592	0.849
JS - Job Satisfaction	De 1 a 7	5.97	0.9471	0.8
OUCOMES ORGANIZACIONAIS				
Company Performance – Product and Market Performance	De 1 a 5	3.01	0.4747	0.733
Company Performance - HR Performance	De 1 a 5	2.73	0.6642	0.737

Notas:

- Na *intention to quit*, valores elevados significam maior propensão para sair;

- A consistência interna da medida foi aferida pelo Alpha de Cronbach. Este indicador produz um valor entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, maior consistência da medida. Acima de 7 os valores são bons.

b) *Outcomes* Organizacionais e de Recursos Humanos

Os *Outcomes* Organizacionais foram medidos pelo *Product and Market Perceived Performance* e pelo *Human Resource Perceived Performance*.

Os *Outcomes* de Recursos Humanos

foram medidos pelo *Engagement* (e respectivas dimensões), o *Job Satisfaction* e o *Intention to Quit*.

A avaliação destes *outcomes* foi feita através da recolha da percepção dos respetivos *line managers* de cada organização. Estes foram questionados em relação a aspe-

tos muito concretos e, como têm cargos de gestão, esperamos que tenham uma noção mais realista e ampla da sua empresa do que colaboradores mais operacionais.

Os *scores* do *engagement* são globalmente elevados, com destaque para a *Dedication*.

Relação entre *engagement* e *outcomes* (Tabela 6)

	ENGAG global (0)	ENGAG vigor (1)	ENGAG dedication (2)	ENGAG absorption (3)	Product and Market Performance (4)	HR performance (5)	Intention to quit (6)	Job Satisfaction (7)
Engagement – global (0)								
Engagement – vigor (1)	.91							
Engagement – dedication (2)	.91	.78						
Engagement – absorption (3)	.86	.67	.67					
CP - Product and Market Performance (4)	.37	.32	.33	.29				
CP - HR performance (5)	.44	.40	.42	.34	.48			
Intention to Quit (6)	-.51	-.50	-.51	-.38	-.28	-.50		
Job Satisfaction (7)	.64	.61	.65	.47	.32	.49	-.69	

Notas:

- Todos os valores são estatisticamente significativos;
- A correlação produz um valor entre -1 e 1. Quanto mais próximo de -1 ou de 1, mais forte é a relação;
- Encontram-se a laranja, as correlações mais fortes (superior a 0,5) e a amarelo as menos fortes (inferior a 0,5).

A intenção de abandonar a empresa é baixa, o que vai de encontro à elevada satisfação com o trabalho. A percepção do desempenho ao nível das práticas de Recursos Humanos é inferior a 3 (numa escala de 1 a 5), revelando que as pessoas são relativamente críticas em relação à forma como as pessoas são geridas.

A relação do *engagement* com os *outcomes* de Recursos Humanos (IQ e JS) apresenta valores moderados, mas robustos.

Tal como seria de esperar, na intenção de abandonar a empresa, a relação é negativa, o que significa que quanto mais *engaged*, menor a intenção dos colaboradores de abandonar a empresa, gerando assim um menor *turnover*.

Ainda que com *scores* moderados, o *engagement* influencia positivamente ambos os indicadores do desempenho percebido (*Product & Market Performance* e *HR Performance*).

c) Relação das competências dos profissionais de RH com os diversos *outcomes*.

A influência que as diferentes competências dos profissionais de RH podem ter no *engagement* e nos *outcomes* medidos é apresentado na tabela 7. Note-se que as competências dos profissionais de RH foram

avaliadas por dois indicadores, o SJT&VRP e o SRA, sendo que este último apresentou os resultados mais robustos.

Apesar de as competências dos profissionais de RH produzirem algum impacto no *engagement*, é na relação com o desempenho percebido no produto e no mercado que esta relação se torna claramente notória. O mesmo é válido para o desempenho percebido ao nível das práticas de RH.

O *Critical Evaluation* e o *Business Acumen* são as competências que mais importância revelam, pois são recorrentes no impacto que produzem nos diferentes indicadores. Também são de destacar a *Relation Management* e a *Global Cultural Effectiveness*.

Curiosamente, a competência *Organisational Leadership & Navigation* apresenta um impacto negativo em vários *outcomes*. Esta competência lida com a capacidade de dirigir iniciativas e processos dentro da organização com agilidade, a fim de ganhar o *buy-in* das partes envolvidas. A amostra é composta principalmente por profissionais de RH nível inicial e nível médio, e apenas 5,5% estão no nível executivo. Isto pode ajudar a explicar os resultados, pois esta competência pode existir em po-

tência mas não manifestar-se por falta de espaço/abertura da organização ou falta de maturidade.

A tabela 8 ajuda a sistematizar a teia de relações e de impactos positivos que as competências dos profissionais de RH têm no *engagement*, no desempenho percebido da organização, quer ao nível do produto e do mercado, quer ao nível das práticas de RH, e ainda nos *outcomes* de Recursos Humanos.

Na tabela 9 mostramos a relação entre o nível de proficiência percebido em cada uma das competências pelos próprios profissionais de RH e o impacto das mesmas nos *outcomes*. Tendo em conta os resultados aqui espelhados, as competências de *Business Acumen* e *Critical Evaluation* deverão ser alvo de atenção pois são as que demonstram elevado impacto nos *outcomes*, mas cujo domínio é percebido como mais frágil.

Implicações Práticas

Existe uma relação significativa entre as competências dos RH e o *engagement* dos colaboradores. Por sua vez, a relação do *engagement* com os *outcomes* de Recursos Humanos (intenção de abandonar a empresa e satisfação no trabalho) apresenta valores moderados, mas robustos. No caso da intenção de

Efeitos das competências dos profissionais de RH no *engagement* e nos *outcomes* (Tabela 7)

	Dependente	Independente	Beta	R ²	Sig. of F
EMPLOYEE ENGAGEMENT	Employee Engagement	Organizational Leadership & Navigation	-.048	.207	.007
		Business Acumen	.041		
	Vigor	Organizational Leadership & Navigation	-.054	.050	.002
		Critical Evaluation	.023		
		Business Acumen	.045		
	Dedication	Consultation	-.032	.041	.011
		Organizational Leadership & Navigation	-.048		
		Critical Evaluation	.020		
		Business Acumen	.055		
COMPANY PERFORMANCE OUTCOMES	Product and Market Performance	HR Technical Expertise	.022	.357	.000
		Relationship Management	.033		
		Consultation	-.031		
		Organizational Leadership & Navigation	-.050		
		Global Cultural Effectiveness	.037		
		Critical Evaluation	.016		
		Business Acumen	.060		
		HR Performance	Relationship Management		
	Consultation		-.023		
	Organizational Leadership & Navigation		-.060		
	Global Cultural Effectiveness		.048		
	Critical Evaluation		.031		
	HUMAN RESOURCES OUTCOMES	Intention to Quit	Consultation	-.108	.209
Global Cultural Effectiveness			-.500		
Critical Evaluation			-.043		
Business Acumen			-.072		
Job Satisfaction		Organizational Leadership & Navigation	-.062	.244	.000
		Critical Evaluation	.032		
		Business Acumen	.063		

Nota:

Estão assinaladas apenas as que produzem impacto significativo nos *outcomes*.



INSIGNIS
west

FORMAÇÃO
& CONSULTORIA

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

www.insigniswest.com

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



Competências dos profissionais de RH com impacto positivo no *engagement* e nos *outcomes* (Tabela 8)

Competências RH	ENGAGEMENT				COMPANY PERCEIVED PERFORMANCE		HR OUTCOMES	
	ENGA Global	ENGA Vigor	ENGA Dedication	ENGA Absorption	Product & Market Perceived Performance	HR perceived performance	Intention to Quit	Job Satisfaction
HR Technical Expertise					■			
Ethical Practice								
Relationship Management					■	■		
Communication								
Consultation							■	
Organizational Leadership & Navigation								
Global & Cultural Effectiveness					■	■	■	
Critical Evaluation		■	■		■	■	■	■
Business Acumen	■		■		■	■	■	■

abandonar a empresa, a relação é negativa, tal como seria de esperar. Ou seja, quanto mais *engaged*, menor é a intenção dos colaboradores abandonarem a organização. Isto mostra que a Função RH pode ter impacto direto na produtividade e na redução do *turnover*.

O impacto das competências RH é notório no desempenho percebido da organização (ao nível do produto e mercado) e das práticas de RH. Ou seja, a percepção que as pessoas têm sobre o desempenho da própria organização é mais positivo nas empresas em que os RH

revelaram maior proficiência. Assumindo que os *line managers* têm uma visão relativamente realista sobre o desempenho das suas organizações, isto mostra que direta ou indiretamente, a Função RH pode impactar na *performance* da organização.

Das nove competências chave dos Profissionais de RH, aquelas que o estudo demonstra terem mais impacto são: *Business Acumen* e *Critical Evaluation*. A função RH para ter impacto tem de servir diretamente o negócio e, para isso, tem de comunicar na mesma língua-

gem. Só assim, pode ter uma voz mais ativa no desenho e implementação das estratégias organizacionais. Isto exige que na sua formação e que ao longo do seu percurso, desenvolvam competências que lhes permitam interpretar informação de negócio, identificar quais as métricas que devem monitorizar, antecipar o impacto das decisões na empresa e avaliar o ROI (retorno dos investimentos).

Neste estudo, a autoavaliação dos profissionais de RH revela que as áreas mais frágeis são *Consultation*, *Business Acumen* e *Critical Evaluation*. Assumindo que estas últimas são as que revelam maior influência em maior número de variáveis, ainda reforça mais a importância de se investir no desenvolvimento destas competências.

Neste estudo avaliámos competências e não as práticas. Seria interessante que cada empresa refletisse sobre o *gap* entre o nível de proficiência dos seus profissionais e o grau de concretização/eficácia das práticas de RH implementadas. Por vezes, a função RH tem as competências, mas não os meios necessários para tirar partido delas. Cabe ao Recursos Humanos demonstrar de forma clara os benefícios de uma determinada prática, mas também cabe à organização confiar e criar condições para que os projetos sejam implementados.

Relação entre nível de proficiência percebida e impacto nos *outcomes* (Tabela 9)

COMPETÊNCIAS RH (MODELO SHRM)	Proficiência (auto-avaliação)	IMPACTO POSITIVO NOS OUTCOMES		
		CP-PMP	CP-HR	HR (IQ + JS)
1. HR Technical Expertise	37594	■		
2. Relationship Management	44434	■	■	
3. Consultation	36907			■
Organizational Leadership & Navigation	37497			
Communication	39989			
Global & Cultural Effectiveness	40819	■	■	■
Ethical Practice	44434			
Business Acumen	36213	■	■	■
Critical Evaluation	36418	■	■	■

SUBSÍDIO DE
REFEIÇÃO COM
+ VANTAGENS
FISCAIS!

2 OPÇÕES TODAS AS VANTAGENS



Vale Refeição



Cartão Electrónico

Ticket Restaurant®, nas suas duas opções (senha e cartão electrónico), permite uma **economia fiscal de mais 60%**, comparativamente com o pagamento em dinheiro.

Vantagens fiscais

TSU - isenção total para as empresas (23,75%) e colaboradores (11%) até 6,83/dia*.

IRS - isenção até ao limite de 6,83/dia*.

IRC - custo de exercício.

Ao atribuir o Ticket Restaurant® aos seus colaboradores:

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

Subsídio de refeição em Ticket Restaurant® (em papel ou cartão electrónico)

LIMITE DE ISENÇÃO POR COLABORADOR

DIA	MÊS	ANO
€ 6,83	€ 150,30	€ 1.653

O Ticket Restaurant® é utilizado numa vasta rede nacional de milhares de estabelecimentos alimentares (restaurantes, supermercados e outros estabelecimentos alimentares).

Consulte a nossa rede em www.ticket.pt



O Modelo que ajuda a Gerir, Liderar de forma mais Eficiente e constituir Equipas Positivas e Produtivas

The Whole Brain® Thinking Model

Porque somos tão diferentes uns dos outros na nossa forma de aprender, pensar, agir e sentir? Como encontrar explicação para estas diferenças? O investigador americano Ned Herrmann trabalhou, ao longo de mais de trinta anos, no estudo da relação entre o funcionamento cerebral e o comportamento humano, procurando explicação para a diversidade comportamental. Saiba como funciona o modelo que analisa as preferências de funcionamento do seu cérebro e dos seus colaboradores e pares.

por: **Maria do Carmo Bessa**, Consultora Certificada Herrmann

As primeiras investigações de Ned Herrmann, na década de 70 do século XX, foram dirigidas para o cérebro humano como fonte de criatividade. Foi no decurso desta sua investigação que se cruzou com os trabalhos de Roger Sperry, Robert Ornstein, Joseph Bogen, Michael Gazzanaga e Paul Maclean sobre o funcionamento cerebral. Destes trabalhos ficou claro que o cérebro humano tem diversas estruturas, com especializações específicas. Inspirado por estas pesquisas, Herrmann trabalhou baseado em análise

de EEG e mais tarde construindo questionários de papel e lápis para identificar diferentes estilos de pensamento.

Identificou quatro tipos distintos de pensamento, cada um correspondendo aproximadamente a uma das estruturas cerebrais. O resultado desta pesquisa é o Herrmann Whole Brain® Model - o Modelo a Cérebro Total® de Herrmann.

Recordemos que o cérebro, segundo MacLean, é fisiologicamente estruturado em três níveis: cérebro reptiliano, a sede dos instintos; o cérebro límbico, a sede das emoções;

o córtex, a sede do pensamento.

O Herrmann Whole Brain® Model tem em consideração a distinção entre os dois níveis superiores de Maclean que Ned Herrmann combinou com o modelo inicial de Sperry, cérebro esquerdo (lógico, analítico, racional) e cérebro direito (intuitivo, global, imaginativo).

The Whole Brain® Model trata-se de um modelo psicofisiológico que identifica quatro grandes estilos preferenciais de pensamento, representados através de quatro quadrantes, procurando traduzir um conjunto de modos de funcio-

namento cerebral. Cada um destes quadrantes é diferente, mas com importância equivalente.

Ned Herrmann concebeu o The Whole Brain® Model como metáfora sobre o princípio organizador do cérebro humano.

No Modelo do Cérebro Total® (ver imagem 1) os dois quadrantes da esquerda (A e B) são especializados nos processos cognitivos lógico-dedutivos, específicos do “cérebro esquerdo”.

O **quadrante A** é sobretudo caracterizado por um processo de aprendizagem lógico, racional, crítico, realista, analisa, quantifica, preferindo os números e os objetivos.

O **quadrante B** é sobretudo planificador, organizado, detalhado e sequencial, vigilante, evita correr riscos, é controlado, administrador, aprecia a segurança, e o sentido prático.

Em contrapartida, os dois quadrantes da direita (C e D) correspondem aos processos cognitivos intuitivos e globais específicos do “cérebro direito”.

O **quadrante C** é sobretudo emotivo, empático, interpessoal, cinestésico, gosta da resolução de problemas humanos.

O **quadrante D** é sobretudo imaginativo, global, artístico, integrador, sintético, gosta do imprevisível, aprecia correr riscos.

Os quadrantes superiores (A e D) são associados aos modos mais cognitivos, mais intelectuais, ligados ao pensamento abstrato.

Os quadrantes inferiores são associados aos modos instintivos e emocionais, ligados ao pensamento concreto.

Cada um destes quatro quadrantes reflete um estilo de pensamento, sendo que cada indivíduo apresenta uma variedade específica destes quatro estilos de pensamento. Os nossos estilos de trabalho, de aprendizagem e de tomada de decisão são consequentemente diferentes.

O conjunto dos quatro quadrantes forma aquilo a que Ned Herrmann chama “cérebro total” (imagem 2).

Segundo o Modelo Herrmann podemos dizer que temos tendência a perceber o mundo através dos nossos estilos de pensamento preferidos ou dominantes.

Imagem 1

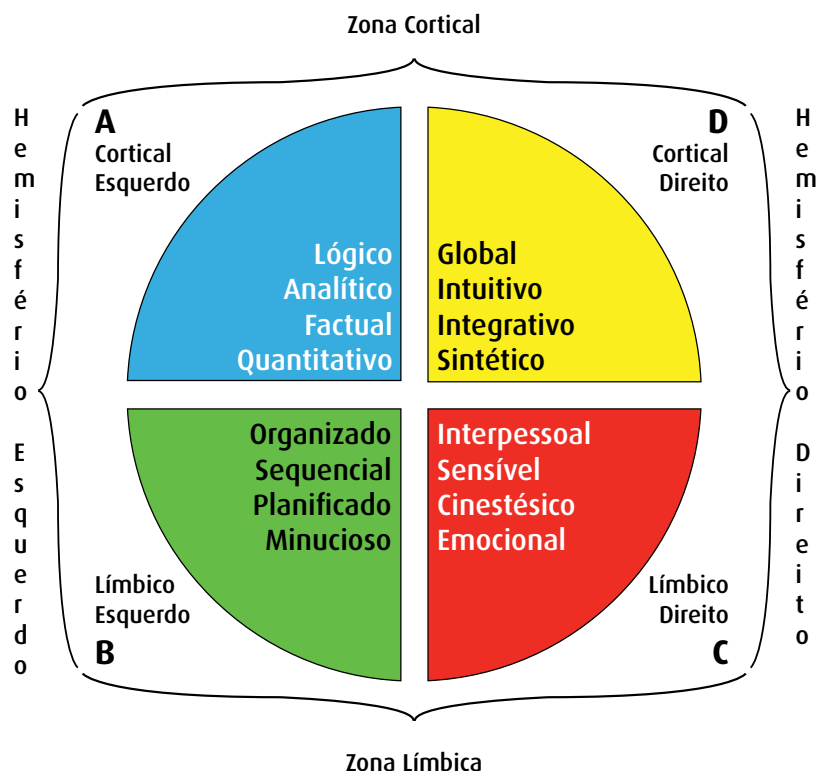


Imagem 2

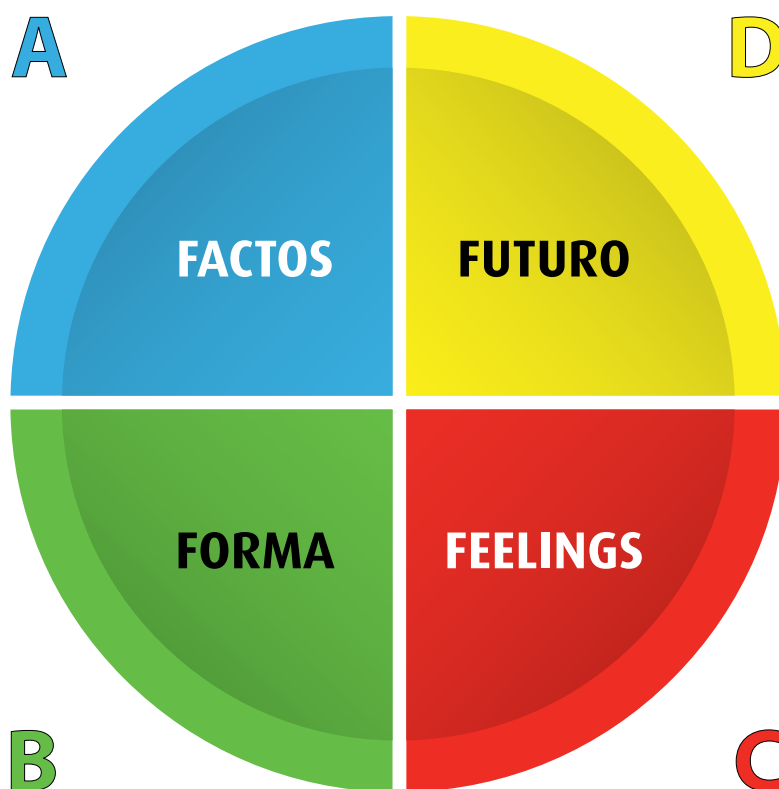
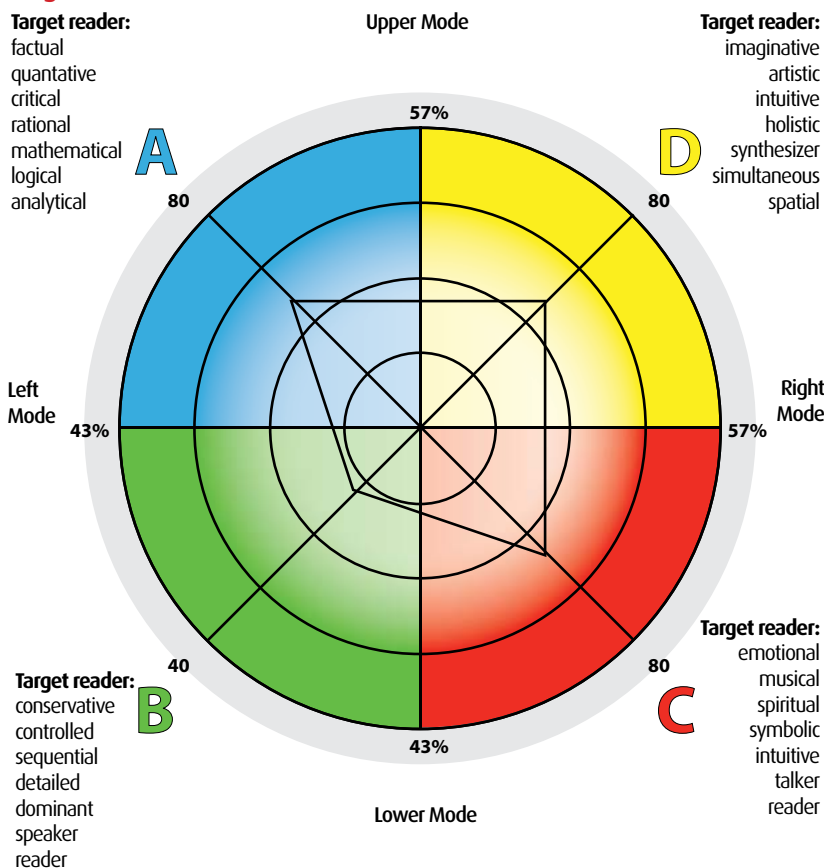


Imagem 3



Maria do Carmo Bessa

- Diretora-geral da SENSUS RH, Consulting, Training & Coaching;
- Licenciada em Psicologia, pela Universidade Clássica de Lisboa;
- Mestre em Terapia Familiar, pela Faculdade de Medicina de Sevilha;
- *Executive e Leadership Coach*, com certificação acreditada pela ICF - International Coaching Federation;
- Certificada em Whole Brain® Model, pelo Instituto Herrmann International;
- Experiência de mais de 20 anos como executiva, consultora/formadora e *executive/leadership coach* em Empresas nacionais e multinacionais.

Uma espécie de “lentes” para percepção do real.

Se quisermos simplificar podemos dizer que os quatro quadrantes têm motivações de base diferentes:

O **quadrante A** – Factos, os dados objetivos que existem sobre algo, o conteúdo;

O **quadrante B** – Forma, como se fazem as coisas, o método;

O **quadrante C** – *Feelings*, o impacto que determinada ação tem sobre as Pessoas;

O **quadrante D** – Futuro, a inovação, a novidade, a mudança.

Estes estilos preferenciais de funcionamento cerebral refletem-se nos nossos comportamentos do dia-a-dia. A nossa maneira de aprender, de trabalhar, de gerir é influenciada pelo nosso perfil de preferência cerebral; os nossos gostos e as nossas escolhas de tempos livres são fruto da nossa dominância de funcionamento cerebral.

O Modelo de Preferências Cerebrais de Ned Herrmann ajuda-nos a identificar as nossas tendências de funcionamento e prediz e cria en-

tendimento para os nossos comportamentos.

Para os nossos comportamentos e para os dos outros. Daí ter um impacto altamente positivo na melhoria da nossa comunicação interpessoal, na maneira como nos relacionamos com as outras pessoas e na forma como nos podemos sincronizar adequadamente com os que nos rodeiam.

Será, contudo, importante salientar que se trata de um Modelo de preferências, não de competências. Indica-nos o que temos tendência para fazer melhor e com mais facilidade. Se rentabilizamos ou não essa preferência é uma outra questão.

Exemplo de um Perfil Individual de Preferências Cerebrais

Para conhecermos o nosso perfil pessoal basta responder a um questionário de 120 itens que inclui desde as atividades de trabalho aos passatempos preferidos.

O resultado do questionário individual HBDI®, cuja simplificação resulta num diagrama (ver imagem

3), descreve os modos de funcionamento cerebral dominantes em determinada pessoa. O perfil de preferências assim determinado coloca em relevo as atividades nas quais o indivíduo encontrará menos dificuldades e aquelas para as quais terá tendência a privilegiar.

Qualquer que seja o Perfil Individual de Preferências Cerebrais, identifica-se para cada pessoa:

- as suas áreas de dominância cerebral e as suas áreas de progresso;
- a evidência e a previsibilidade dos seus comportamentos;
- a sua maneira de estar, pensar, comunicar, interagir, negociar, liderar, decidir, aprender, ...

Fontes de Informação:

The Whole Brain Business Book, Herrmann, Ned, McGraw-Hill, 1996, USA; *The Creative Brain*, Herrmann, Ned, Brain Books, 1988; *How to Grow Your Strategic Mindset*, Ann Herrmann-Nehdi, Herrmann International, 2014

Daniel Lança Perdigão, *Visual Improvement Agent* da UpsideUp

Como se pode determinar o valor de uma certificação?

Este tema, já antigo e não suficientemente debatido, pode resumir-se à simples questão de saber como é que uma organização e como cada profissional, individualmente, comprovam as suas competências?

Podemos recuar um pouco mais e levantar o mesmo tipo de questão em relação às entidades certificadoras. Serão fiáveis? Quem as autoriza ou certifica como entidades certificadoras na sua área? Haverá alguém mais competente que essas entidades para nos dar essa garantia?

Vejamos o exemplo do CCP, Certificação de Competências Pedagógicas, em que a formação é ministrada por várias empresas de formação, certificadas para



o efeito pelo IEFPP que, por sua vez, certifica a formação de formadores. E deixo a pergunta: Esses mais de 300 000 “formadores”, organizados em 9 grupos, 25 áreas de estudo e 77 áreas de educação, serão todos competentes apenas porque exibem a certificação?

Outro exemplo: Vamos procurar perceber se uma certificação de uma associação internacional de *coaching* é mais ou menos válida. A formação é prestada por uma empresa associada que deve fazer a formação e testes para um certo nível de certificação e verificar a realização da prática de um número pré-definido de sessões. Em princípio, a ser tudo feito corretamente, essa certificação – passada pela associação, com base nas confirmações prestadas pela sua associada – deve dar garantia em relação às competências que podem ser adquiridas com a forma-

ção ministrada e prática supervisionada. Será que uma certificação passada, por exemplo, pela UpsideUp (com certificações em Formação, *Coaching*, PNL, *MindMaps*, Inovação e Empreendedorismo), tem mais ou menos valor do que se for passada por outra empresa, quando é a própria empresa a prestar a formação e a passar a certificação? A empresa cliente pode aceitar essa certificação dos seus colaboradores, desde que essa seja explícita em relação às competências que certifica e a avaliação dos participantes seja positiva.

Deixo o alerta! Quando se vê uma certificação é preciso entender quem está a dar as garantias de que essa certificação é válida e perceber que competências são asseguradas e para que servem.

Se uma empresa tiver implementados mecanismos de aferição de competências pode contratar, com segurança, programas de formação a empresas que entendam o que a sua formação deve desenvolver e que haverá uma aferição posterior para comparar com as anteriores. Nesses casos, a melhor certificação de qualidade é dada pelos próprios clientes.

E termino, deixando em aberto a questão inicial. _____

An advertisement for SLOT Academy. The background is a blue sky with white clouds. A woman in a white top and pants is jumping joyfully, holding a large, flowing piece of multi-colored fabric (red, orange, yellow, green, blue). In the top left corner, the logo 'SLOT Academy' is displayed. In the top right corner, the website 'www.slot.pt' and email 'admin.lisboa@slot.pt' are listed. At the bottom, there are two columns of contact information for the Lisbon and Maia branches, along with social media icons for Facebook and Twitter.

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

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

Como medir e certificar?

Quando a tarefa é gerir pessoas não é possível fazê-lo bem sem conhecer perfeitamente a realidade. Para isso, é fundamental reunir todos os indicadores que ajudem a entender o contexto, a interpretar as tendências, antecipar situações e decidir com risco mínimo. Consultámos empresas ligadas às novas tecnologias, consultoras e entidades certificadoras. O nosso objetivo foi saber como se pode medir, o que se pode medir e a importância de tudo isto num processo de certificação.

Novas Tecnologias ao serviço da GRH

por: **Catarina G. Barosa**



Cristiana Santiago, *Cloud Accounts & Outsourcing Manager* da Minimal

A Minimal é uma empresa que trabalha nas áreas de desenvolvimento de *software* de Gestão e de Recursos Humanos, nesta entrevista, Cristiana Santiago, *Cloud Accounts & Outsourcing Manager*, explica-nos o que podemos, de facto, medir, como funcionam as medições e como usar os resultados obtidos. Apresenta-nos ainda um caso de sucesso de implementação de um sistema de medição.

O que podemos medir quando queremos gerir bem pessoas?

No âmbito da Gestão dos Recursos Humanos pode medir-se muita coisa, mas só se justifica medir o que tem impacto significativo na organização e pode ser alterado por medidas de gestão decorrentes dessa medição, no sentido de tornar esse impacto mais positivo.

O que se pretende medir também tem de ser tangível, mas isso é uma questão técnica subordinada aos pontos referidos. Obviamente que a altura dos empregados é tangível e pode ser medida, mas em geral não se justifica trabalhar em gestão com essa medição. Mas já se justifica uma medição bastante menos tangível e mais difícil de fazer como seja o grau de Satisfação dos Empregados.

Como funcionam as medições?

As medições no âmbito dos Recursos Humanos prendem-se em geral com quantidades, nomeadamente contagens; com valores, custos e proveitos, em particular com tra-



dução monetária; e também com graus/notas, muitas vezes resultantes de processos de avaliação. Mas para que as medições funcionem temos de ter uma base organi-

zativa estável. Por exemplo, se a estrutura da organização está sempre a mudar, as medições são dificilmente comparáveis de período para período e torna-se difícil saber se se está a

melhorar ou não e se as medidas de gestão que se estão a tomar face às medições resultam.

Como podem ser utilizados os resultados das medições obtidas?

O funcionamento das medições tem sempre dois tempos, dois polos que interagem: por um lado, as medições em si; por outro, as decisões baseadas nas medições e que retroagem sobre o que foi medido. Tudo num processo contínuo que visa, no tempo, aproximar as medições de um ideal pretendido.

Assim as medições podem e devem ser usadas para melhorar os processos organizacionais. _____

Um caso prático

“Vamos referir um exemplo ilustrativo que teve lugar na nossa própria empresa. A implementação de um sistema de medição do uso do tempo pelos empregados. Como tínhamos o nosso Módulo *Time Sheets/Eventos e Tarefas* não havia dificuldades técnicas no registo dos tempos, sua análise, etc.

As dificuldades centram-se sempre nos procedimentos organizacionais e nos comportamentos. Assim, o essencial foi a disciplina por um lado, registar sistematicamente os tempos, e por outro, não complicar demasiado o que havia a fazer.

De início queríamos apenas saber como os empregados ocupavam os seus tempos em geral e em particular o que era e não era faturável aos Clientes.

Depois foi-se acrescentando mais diferenciação no uso do tempo e arranjando uma forma de motivar os empregados a ocupar o seu tempo com o que mais interessava à Organização.

Estabeleceu-se um sistema de pontos. Claro que o tempo faturado esteve sempre à frente na pontuação, mas outras ocupações como as que se prendiam com a parte Comercial, com o Sistema de Gestão da Qualidade (temos uma certificação ISO 9001 desde 1997), etc., também passaram a pontuar bem.

Os pontos vieram a transformar-se em prémios e a retroagir positivamente sobre o uso do tempo. A medição do uso do tempo tornou-se assim numa importante componente da gestão.”

Cristiana Santiago, *Cloud Accounts & Outsourcing Manager da Minimal*



CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS '14

“HAPPY WORK, HAPPY PEOPLE, BETTER COMPANIES”
Lisboa, 11 de Novembro de 2014 / Hotel Fontana Park

“(E-) LE@RNING 2014”
Lisboa, 25 de Novembro de 2014 / Hotel Sana Malhoa

“LEADERSHIP 2014”
Lisboa, 27 de Novembro de 2014 / Hotel Sana Malhoa

Pessoal RH online
A Revista Pessoal e o Portal RHonline são os Media Partners da “Conferência e-Learning ‘2014”

Learning is changing®

**High Performance People
make all the Difference!**

Tel.: +351 21 356 99 00
email: cursos@globalestrategias.pt
www.globalestrategias.pt



A necessidade de monitorizar o negócio e as pessoas

As empresas de consultoria procuram, no desenvolvimento da sua atividade, colaborar no sentido de sensibilizar as empresas para a necessidade de criarem sistemas que lhes permitam monitorizar o desempenho das suas pessoas e também dos seus negócios. A GALILEU, empresa especializada na área da formação, oferece um inovador MBA, Fast Track MBA GALILEU, onde ensina, entre muitos outros aspetos, a criar um *scorecard* de RH; a PwC, multinacional inglesa de consultoria e auditoria, dá-nos uma visão tridimensional para a criação de indicadores de medição RH e a PSICOTEC Portugal, consultora multinacional de origem espanhola, apresenta-nos uma nova ferramenta para avaliar pessoas.



HR Metrics



E se um dia o seu Diretor-geral lhe perguntar qual é o tempo médio de admissão, ou a produtividade por FTE, ou o custo médio por visita dum vendedor ou ainda o índice de satisfação dos operadores de caixa, ou a taxa de abandonos voluntários e quanto é que

isso custou à empresa? E se ele acrescentar: E isso é bom ou mau comparado com as melhores empresas no setor?

Quantos gestores de Capital Humano (CH) estarão verdadeiramente preparados para responder a este tipo de questões com rigor? Será que as perguntas formuladas não têm importância? Estarão fora do nosso universo de responsabilidade? Serão tão complexas que são impossíveis de responder? Não esperará o Diretor-geral e os outros diretores que nós tenhamos estes indicadores?

Há muito que os gestores das empresas admitiram a importância determinante do CH para o sucesso de qualquer projeto empresarial. O que eles não conseguem fazer é a ligação entre o trabalho realizado pelos gestores de RH e o impacto desse capital no sucesso do negócio. Enquanto os profissionais de RH não medirem a nossa contribuição

e não a transformarem em informação quantitativa, continuaremos a assistir à valorização do CH e à desvalorização do papel dos gestores desse capital.

No dia em que os gestores de ativos humanos conseguirem demonstrar com números a relação causal entre o índice da satisfação dos colaboradores com o indicador de qualidade de serviço, deste com, por exemplo, o valor médio de compra por cliente e deste com o ROI da empresa ou loja, então a sua contribuição para o sucesso da empresa ficará clara e será reconhecida por todos.

Um dos principais papéis do gestor de RH moderno e que pretenda ter uma intervenção estratégica na vida da sua organização, será, pois, criar um conjunto integrado de métricas (*Scorecard*) que atestem a sua contribuição para a missão e objetivos estratégicos da Empresa. Só assim esses profissionais po-

derão fazer a ligação entre a atividade desenvolvida pela Direção de Recursos Humanos e os resultados obtidos pelas pessoas e, dessa forma, falar uma linguagem que os outros profissionais da gestão entendam e respeitem.

Defendo há muito que a existência de um *Scorecard* que meça, registre e trate aquilo que verdadeiramente interessa medir da gestão de RH (aspectos estratégicos) e o traduza numa linguagem de Gestão, pode, para além de contribuir para os objetivos organizacionais, ter um papel fundamental no reforço do papel dos gestores de ativos humanos dentro das organizações.

José Bancalero, *Managing partner* da Stanton Chase International e Docente do Fast Track MBA GALILEU

O que não é medido dificilmente será gerido



Apesar de a informação financeira ter

estado sempre no centro das obrigações de *report* das organizações, hoje os *stakeholders* procuram informação que lhes traga uma visão mais objetiva sobre a *performance* passada da empresa e, acima de tudo, um olhar mais apurado sobre as possibilidades de futuro. A esta necessidade alia-se o reconhecimento de que não há crescimento sem capitalização seja ela financeira ou de Capital Humano e de que este último capital é vital para uma evolução sustentada dos negócios e que pela sua diversidade requer uma gestão mais fundamentada. É neste contexto que os indicadores de Capital Humano assumem um maior protagonismo na gestão e no *report* das organizações.

O caminho de atenção dada a construção de indicadores de Capital Humano que tem sido percorrido aponta para a necessidade de criar uma estrutura de indicadores que aporte uma visão a três níveis – um olhar sobre o passado, um acompanhamento sobre o presente e uma previsão sobre o futuro.

Esta visão tridimensional é transversal às três áreas para as quais devem ser construídos indicadores:

- **Sourcing de Talento** – potencial para adquirir e produzir talento conjugado com o impacto de perdas quer por abandono da atividade quer por saídas para outros projetos;
- **Performance** – capacidade do Capital Humano alcançar resultados de negócio;
- **Atratividade** – poder da marca enquanto *employment brand* traduzido quer pelo compromisso de quem

integra a força de trabalho quer pela capacidade de resistir aos contextos adversos no exterior.

O impacto que advém da incapacidade de monitorar estes indicadores é hoje mais visível e integra os riscos que devem ser monitorados e reportados. Perante os desafios associados ao envelhecimento da população, às necessidades de competências específicas e ao tempo necessário para as desenvolver, uma organização no setor energético identificou o risco de talento associado a ausência de medidas concretas face a estes desafios. Na verdade, em cinco anos a empresa irá perder 8063 anos de experiência da sua força de trabalho com a respetiva tradução em volume de negócio medido em função do valor criado pelas funções onde esta experiência é necessária.

Hoje reconhece-se que ainda que as organizações consigam ter uma visão mais apurada do Capital Humano que sustenta o seu modelo de negócio ainda estão longe de ter capacidade de passar da visão redutora do foco nos custos para a atenção no valor criado. Mas a preocupação com os riscos e a forma como estes impactam a sustentabilidade dos negócios e reduzem o valor das organizações traz a necessidade de medir o valor criado pelo Capital Humano para a agenda imediata dos decisores.

Maria Manuel Seabra da Costa,
Lead director Human Capital Advisory Services da PwC

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

NP ISO 10667: A nova ferramenta para Avaliação de Pessoas



Atualmente, ninguém põe em causa que para o tecido empresarial mundial as pessoas são o elemento diferenciador das empresas. Esta reflexão deveria levar-nos à conclusão de que as empresas deveriam dedicar boa parte dos seus esforços a encontrar as pessoas com qualidades ótimas para o seu negócio, formá-las adequadamente e conseguir que os seus gestores assumissem que uma parte importante da sua função é precisamente a gestão bem-sucedida deste ativo. Em boa verdade, isso resultaria numa maior satisfação dos seus clientes e, portanto, em melhor rendimento para a organização. Para tal, nada melhor que contar com as ferramentas mais rigorosas e precisas. Em finais de 2012, a Organização Internacional de Normalização (ISO) publicou a primeira norma internacional aplicada ao campo específico da avaliação de pessoas, grupos e organizações em contextos laborais. A ISO 10667 *Assessment service delivery, procedures and methods to assess people in work and organizational settings*, é uma norma para os profissionais de Recursos Humanos, uma vez que a avaliação é sem dúvida a ferramenta mais relevante de gestão de pessoas. Poderemos desenvolver as políticas de Recursos Humanos mais inovadoras, de maior alcance e mais aclamadas mas, se não soubermos sobre quem as estamos a aplicar,

estaremos condenados ao fracasso. Estes, mais que nunca, são tempos de nos focarmos no sucesso e agir-mos com segurança.

A NP ISO 10667 foi publicada pelo IPQ em março de 2014, pelo que está disponível neste idioma para todos os profissionais de RH. Este documento contempla os requisitos para realizar a avaliação das pessoas, grupos e organizações. Estrutura a avaliação a partir de uma perspetiva baseada em evidências, mensurável e aplicável em todo o mundo e cobre todo o ciclo de vida laboral.

É composta por duas partes: a Parte 1, que estipula os requisitos para o **cliente** e a Parte 2, que estipula os requisitos para os **prestadores dos serviços de avaliação**.

Na figura apresentam-se os benefícios que podem advir da adoção desta norma:

Prestígio Interno

É exigido à área de Recursos Humanos que acrescente valor. A qualidade e credibilidade técnica inspiram confiança nos outros. Ao aplicar esta norma, os Recursos Humanos facilitam a implementação de qualquer programa, dado

que tanto gestores como colaboradores têm confiança na sua gestão.

Employer branding

Conseguir esta “marca” implica construir uma imagem positiva no mercado, conseguir uma reputação como bom empregador, tanto para os colaboradores atuais como para os futuros, que deve estar alicerçada em ações concretas em matéria de RH. A certificação de que uma empresa desenvolve o seu processo de avaliação de acordo com a norma NP ISO 10667 pressupõe uma importante mensagem para o mercado de trabalho: nesta empresa os sistemas de recrutamento e seleção, *assessment*, promoção, planos de sucessão, etc., são conduzidos de acordo com critérios objetivos e de maneira consequente e transparente, zelando pelas boas práticas em matéria de avaliação.

Melhoria contínua: melhoria de processos, redução de custos e inovação

Trabalhar a partir da perspetiva da qualidade permite-nos traçar um conjunto de processos de carácter cumulativo: quanto mais se realizam, maior capacidade se adquire



para realizá-los de novo, e a consequência é que a área de Avaliação acelera o ritmo de melhoria. Nuns casos esta melhoria é incremental e está baseada em eliminar debilidades no serviço, mas noutros casos produz-se uma rutura que nos leva à incorporação de um elemento novo. Estamos, então, a melhorar processos, a reduzir custos e a inovar. Devemos destacar que, ainda que a norma não trate especificamente técnicas para a medição, o trabalho sobre os processos de avaliação conduzirá inexoravelmente a uma procura das técnicas mais adequadas.

Homogeneidade de critérios de qualidade de acordo com uma norma internacional

Vivemos num mundo global, em que a flexibilidade geográfica é uma realidade entre os profissionais, e em que, nos processos de recrutamento, a origem ou nacionalidade do profissional procurado é total-

mente secundária. Grandes organizações possuem centros de trabalho espalhados por todo o mundo e a sua Direção de RH encontra-se perante o desafio de gerir um numeroso grupo de profissionais, caracterizado pela multiculturalidade. Uma gestão eficaz nestes casos implica a descentralização e, neste ponto, é preciso garantir a qualidade dos processos de Avaliação, independentemente do local em que esta se leva a cabo. A NP ISO 10667 é uma ferramenta imprescindível para conseguir otimizar a gestão e assumir um papel importante nas boas práticas de avaliação das pessoas. Acreditamos que contribuirá também para que entidades reguladoras, outros organismos e a sociedade em geral tenham mais confiança nos processos de avaliação de pessoas em contexto organizacional.

Susana Bogalho,
Diretora da PSICOTEC Portugal
e Presidente da CTA 29, responsável pela
tradução da norma para Português

1 talenter™

Talenter vê reconhecido o seu Sistema Integrado de Gestão

A par do Sistema de Gestão Ambiental (NP EN ISO 14001:2012), cuja certificação data de novembro de 2012, a Talenter obteve a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008), no âmbito do Recrutamento & Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, *Outsourcing* e Consultoria. O Sistema Integrado de Gestão da Talenter encerra o compromisso de atingir e demonstrar um desempenho ambiental sólido, um desenvolvimento sustentável e a aptidão para desenvolver e assegurar a conformidade dos diferentes serviços, potenciando a satisfação dos clientes, não apenas pela aplicação eficaz do sistema, como também pelo processo de melhoria contínua a ele inerentes.

I HAVE THE POWER®

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



www.ihavethepower.net

T: (+351) 227 819 001 | F: (+351) 227 819 003 | ihavethepower@solfut.com

Normas que certificam a GRH

Bureau Veritas



As organizações que procuram melhorar o seu processo de gestão de Recursos Humanos encontram na norma NP 4427 uma ferramenta que permite sistematizar as atividades, introduzir melhorias e medir os resultados obtidos, adequando a gestão dos Recursos Humanos aos propósitos das mesmas. Esta norma, desenhada por uma comissão técnica Portuguesa (CT 152), tem por base “atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização”, permitindo ainda responder de modo sustentado aos requisitos 6.2.1 e 6.2.2 da norma ISO 9001.

Em sistemas de gestão da qualidade encontram-se, por vezes, ferramentas de Recursos Humanos aplicadas no contexto de resposta a um requisito normativo, que, ao não serem utilizadas adequadamente, acabam por desacreditar o processo de gestão. Esta norma vem, de algum modo, disciplinar essas práticas incidindo sobre o mais importante recurso das organizações.

O processo de certificação inicia-se com a chamada auditoria de 1.ª fase, em que se verifica quer a adequabilidade do sistema estruturado face aos requisitos normativos quer a aptidão da Organização em prosseguir para a auditoria de 2.ª fase.

É durante a auditoria de 2.ª fase, que por sua vez é mais alargada, que se verifica a implementação das metodologias definidas. No final da auditoria, a equipa auditora emite um relatório com as constatações, competindo à organização auditada a resolução de eventuais não-conformidades detetadas, cujo tratamento submete à apreciação do auditor coordenador. Mediante evidência de

tratamento adequado, o auditor coordenador encerra o processo de auditoria com recomendação de certificação, iniciando-se a revisão técnica por parte do organismo certificador. Após aprovação final do processo é emitido um certificado com validade de três anos, cuja manutenção está sujeita à realização de auditorias anuais.

Em auditoria, de modo sistemático e por amostragem, a equipa auditora analisa os documentos obrigatórios (Manual, Política e Procedimentos Documentados) e as atividades de planeamento dos Recursos Humanos; a identificação de requisitos legais e outros aplicáveis, verificando a implementação das várias práticas, desde as etapas de recrutamento, seleção; admissão e acolhimento/integração, até ao desenvolvimento dos recursos compreendendo a formação e carreiras (conforme aplicável). A aquisição de bens e serviços é igualmente analisada segundo o requisito normativo, bem como os requisitos de medição, análise e melhoria.

Clara Cunha, Coordenadora operacional e Auditora do Bureau Veritas Certification

APCER



A APCER tem vindo a disponibilizar diversos serviços de certificação de modo a responder às necessidades das organizações que refletem a sua preocupação e responsabilidade para com os seus colaboradores, tais como a certificação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (NP 4427) e de Sistemas de Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001 | NP 4397).

A norma NP 4427 é aplicada de uma forma transversal a todas as

atividades, desde serviços a atividades industriais. No entanto, as organizações com uma elevada estrutura organizacional podem sentir maior necessidade em definir uma metodologia de gestão dos seus RH, como veículo de melhoria contínua e eficiência da organização.

Os principais benefícios da implementação deste referencial normativo, e posterior certificação, centram-se em estabelecer uma comunicação efetiva entre as diversas áreas da empresa; estimular a atribuição de valor ao cliente interno; potenciar as capacidades individuais e coletivas para a solução de problemas; gerar ambientes de trabalho mais integrados, com reflexo visível na qualidade do serviço prestado interna e externamente; e assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a gestão de RH.

A identificação, avaliação e controlo de riscos relacionados com a Segurança e Saúde do Trabalho potenciam a motivação dos colaboradores e a sua identificação com os valores da organização. Tal pode ser obtido com a implementação de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho de acordo com a OHSAS 18001, com correspondência a nível nacional através da NP 4397.

A certificação de acordo com estas normas minimiza o risco para os colaboradores e conduz à consolidação de uma cultura empresarial baseada no bem-estar dos colaboradores, potenciando a sua motivação, transformando-os no principal ativo das organizações.

As normas mencionadas são compatíveis com qualquer outra norma de sistemas de gestão. Assim, a integração dos sistemas de gestão dentro de uma organização permite aproveitar sinergias, possibilitando ganhos de eficácia e flexibilidade.

André Ramos, Gestor de produto da APCER
e Maria Segurado, Gestora de comunicação da APCER



Construímos sinergias. Partilhamos saber. Marcamos a diferença!

Formação e Consultoria em prática há 10 anos.

A ATEC sempre acreditou que a formação deve ter resultados visíveis. É por isso que usamos métodos e equipamentos avançados que ajudam os formandos nos seus processos de aprendizagem e a superar todas as expectativas. Prova disso são os nossos vários casos de sucesso. Mas chega de palavras: a nossa formação fala por si. Experimente!

**FORMAÇÃO TÉCNICA / DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL
GESTÃO DE SISTEMAS E PROCESSOS / FORMAÇÃO PROFISSIONAL / CONSULTORIA**



*Faça o scan
do código QR
e aceda ao site
da ATEC*

Sustentabilidade na Formação e Consultoria:

Volkswagen Autoeuropa



SIEMENS



BOSCH
Tecnologia para a vida

AHK

Deutsch-Portugiesische
Industrie- und Handelskammer
Câmara de Comércio e Indústria
Luso-Alema

www.atec.pt

Sara Sousa Brito, Diretora-geral da Global Estratégias

Pessoas: *Core* Estratégico das Organizações

“A *Human Governance* começa lentamente a predominar na *Governance* das Organizações”, diz Sara Sousa Brito, Diretora-geral da Global Estratégias, num momento em que as práticas de *Corporate Governance* se começam a generalizar, sobretudo nas grandes empresas, instituindo o rigor, a transparência e a ética como valores fundamentais que alicerçam os processos de Gestão.



É nos tempos incertos que surgem novos paradigmas. Numa perspetiva de curto prazo, muitas organizações repensaram a sua estrutura e adequaram-se à nova realidade de mercado. Nesse processo, torna-se importante existir uma clara estratégia de Recursos Humanos, de modo a consolidar alguns dos ativos intangíveis, como sendo a cultura, a missão e os valores organizacionais, pois, caso contrário, mais cedo ou mais tarde, essa questão terá de ser equacionada e abordada.


Estamos a iniciar, neste momento, esse processo de consolidação, sendo que existe já uma clara aposta em projetos que desenvolvam esses aspetos intangíveis, incidindo-se não apenas na cultura, missão e valores da Organização, mas também no modelo de liderança, agora alinhado com os novos perfis de líderes e as novas competências de chefias e colaboradores, que permitam o respetivo alinhamento da estratégia de negócio com estratégia de Recursos Humanos. Esta preocupação é ainda mais relevante em Organizações que passam

por processos de Fusões ou Aquisições, cada vez mais comuns na atualidade; ainda que a área de Recursos Humanos não seja uma das primeiras prioridades nestes processos, no fundo, acabará por ser o aspeto mais determinante para o seu sucesso. Assim, inevitavelmente, assistimos a que a área da Gestão das Pessoas é cada vez mais representada e com maior peso na *Governance* das Organizações, muito embora ainda seja longo o processo da mudança de paradigma que nos leva à *Human Governance*.

A Gestão das Pessoas é cada vez mais representada e com maior peso na **Governance** das Organizações, embora ainda seja longa a mudança de paradigma que nos leva à **Human Governance**

No entanto, o tempo demonstrará que algumas decisões de curto prazo não trarão os resultados esperados e, desta forma, iremos progressivamente caminhar no sentido de voltar as Organizações para as suas Pessoas e necessidades, de modo a potenciar tanto as próprias Pessoas como as Organizações. Conceitos como a conciliação trabalho-família, felicidade laboral e novas técnicas como o *mindfulness* são retomadas, sobretudo com o objetivo de reenergizar as Pessoas e as Organizações, depois de um período de muito esforço, que provocou efetivamente algum desgaste e que tem agora de ser reequilibrado.

Os contextos são agora mais desafiantes e exigentes e o ambiente é de constante mudança. Pelo que, novas competências são desenvolvidas e novas Organizações renascem.

A *Human Governance* começa lentamente a predominar na *Governance* das Organizações. Os resultados dos últimos anos assim o exigiram e um novo ciclo avizinha-se. 

Human Governance: A Gestão das Pessoas no Core Estratégico das Organizações

No próximo dia 22 de outubro, vai ter lugar o 47.º Encontro Nacional da APG subordinado ao tema *Human Governance: A Gestão das Pessoas no Core Estratégico das Organizações*, a partir das 8h30, no CCB, em Lisboa.

Numa altura em que as práticas de *Corporate Governance* se começam a generalizar, sobretudo nas grandes empresas, instituindo o rigor, a transparência e a ética como valores fundamentais que alicerçam os processos de gestão, os modelos mais recentes de *Human Governance* vêm dar um definitivo contributo para a valorização da dimensão humana como "uma parte fundamental da estratégia corporativa global". Os modelos de *Human Governance* assumem uma nova identidade da Gestão das Pessoas como uma função de amplo sentido e importância estratégica, com uma nova designação do responsável RH que o posiciona ao mesmo nível dos outros executivos de topo das organizações: o "CRHO" (*Chief Human Resources Officer*).

Ao longo deste dia poderá assistir à discussão dos mais diversos temas em conferência: "*Creating People Advantage: The latest trends and top priorities to develop your best HR Strategy*"; "Cidadania nas Sociedades, Cidadania nas Organizações"; e com um painel que irá debater o "Sentido e Valor da Gestão das Pessoas no Governo das Organizações"; "Que Formação em Gestão das Pessoas para os Gestores do Futuro: O Papel das Universidades", entre outros temas de igual importância. De realçar a apresentação dos resultados do estudo *Creating People Advantage*, desenvolvido em conjunto pela Federação Mundial de Associações de RH e pela consultora Boston Consulting Group, o maior e mais abrangente *survey* que se realiza em simultâneo em todo o mundo sobre as tendências e o futuro da Gestão RH e que procura identificar as prioridades chave em várias matérias da gestão das pessoas bem como compreender os atuais desafios e as oportunidades que as organizações enfrentam. O estudo foi lançado durante 2014 em mais de 90 países, entre os quais Portugal, sendo o nosso País o 1.º a divulgar as suas principais conclusões.

O 47.º Encontro Nacional da APG, é também marcado pelo jantar e entrega dos Prémios APG Recursos Humanos, no FourSeasons Hotel Ritz Lisbon.

A inscrição neste evento da APG inclui assistência às sessões, pasta com documentação, *coffee-breaks* e jantar. O cancelamento da inscrição não obriga ao pagamento da inscrição se for comunicado, por escrito, até cinco dias úteis antes do início do evento. Após o Encontro Nacional será enviado por via electrónica a todos os participantes o certificado de participação, bem como a documentação que tenha sido disponibilizada pelos oradores.

Mais informações e inscrições em www.apg.pt ou contacte: global@apg.pt

KELLY

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT



Search & Selection
Outsourcing
HR Consulting

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

Miguel Pina e Cunha, Professor catedrático na Nova School of Business and Economics



Virtude: músculo moral da organização

O conceito de virtude tem sido abordado mais no domínio filosófico, religioso ou moral, do que nos contextos da gestão. No entanto, a “virtude” tem vindo a tornar-se um tópico cada vez mais importante para as empresas. Para nos ajudar a compreender o que é uma “Organização Virtuosa”, falámos com Miguel Pina e Cunha, orador no 47.º Encontro Nacional da APG.

por: João Pinheiro da Costa

O que é a virtude para uma organização?

A virtude é a capacidade de cultivar o músculo moral da organização, ou seja, a capacidade de ver uma organização não apenas como uma entidade produtiva, mas como uma entidade humana com

uma orientação ética e moral cultivada na prática.

Quais as principais características das “Organizações Virtuosas”?

Acima de tudo, a sua consciência moral. O facto de a organização estar conscienciente de que nem tudo vale para alcançar

resultados, portanto, são organizações que cultivam este sentido moral na prática, que criam culturas nas quais os líderes consideram que é importante oferecer um exemplo positivo às pessoas, que é importante cultivar a sustentabilidade da organização a longo prazo. Por vezes é necessário perceber que uma organização é uma entidade que precisa persistir e, no fundo, a virtude está relacionada com essa capacidade de projetar a organização no espaço coletivo, em vez de a ver apenas como uma máquina produtiva, orientada para o alcance de resultados.

Por que razão a “virtude” tem ganho maior relevo?

Neste momento e dadas as circunstâncias, tem que ver com o facto de a resolução dos problemas ser tão intensa que deu origem a que se olhasse para uma direção que até aqui tinha sido secundarizada. Até há uns anos atrás era um pouco ingénuo falar destes temas, mas a verdade é que o facto de terem sido ignorados na literatura e principalmente na prática, acabou por contribuir para aquilo que sabemos. Uma sucessão de escândalos nos EUA e na Europa e que culminam neste enorme período de crise nas instituições empresariais, assim, temas que estavam mais ou menos adormecidos como o das virtudes, acabam por ser recuperados.

As “Virtudes Organizacionais” podem favorecer o desenvolvimento do “Capital Psicológico” dos colaboradores?

Creio ser relativamente pacífico que ter um líder, que é um bom exemplo na sua atuação profissional e pessoal, é uma fonte de confiança; uma vez que a confiança é um fator crítico para cultivar o capital humano e psicológico nas organizações, não me parece que haja uma alternativa. As organizações que querem ter esse capital, precisam de um líder capaz de desenvolver essa capacidade.

A existência de um capital virtuoso é fundamental para a performance?

A questão da virtude não é importante apenas por dar acesso a resultados, tais como níveis mais elevados de desempenho. A virtude é importante, porque em si mesma é um objetivo. As organizações não devem considerar que se é virtuoso quando é possível, mas que não se é necessariamente virtuoso quando não é oportuno. Ou seja, como é que conse-

guimos, a longo prazo, proteger a organização enquanto comunidade humana, norteada por virtudes, sem pôr em causa os resultados a longo prazo. Entendo que é crítico considerar que, por vezes, para ganhar a longo prazo, é necessário estar preparado para não ganhar tudo no curto prazo. Na verdade, aquilo que a investigação mostra e a prática confirma, é que por vezes a expectativa de alcançar resultados no curto prazo, acaba por ser um grande obstáculo para o cultivo e para a perduração das virtudes nas organizações, a curto prazo. Ou seja, se a pressão para alcançar os objetivos a curto prazo é demasiado intensa, a organização pode aceitar atuar de formas menos virtuosas, pondo assim em causa a sua própria sobrevivência no médio prazo.

Então podemos concluir que não é fácil conciliar a “virtude” com o sucesso nos negócios, é necessário o Gestor ter músculo para conciliar a virtude com o sucesso no negócio...

Uma característica das empresas familiares é o facto de serem potencialmente

mais resilientes que as empresas não familiares. Isto acontece porque as empresas familiares têm uma orientação para o longo prazo que lhes permite estarem conscientes de que há bons tempos e maus tempos e, nos maus tempos é necessário preservar os nossos valores de modo a que a organização possa ultrapassar os períodos menos bons e prosperar no longo prazo. O que significa que há tempos para ganhar e há tempos para proteger aquilo que se ganhou e, no fundo, talvez, é desta capacidade de separar o bom e o mau, que fazem parte da vida, que nasce uma abordagem virtuosa. Porque não é possível em nenhuma organização viver sempre tempos bons.

De que forma os gestores podem trabalhar as “virtudes”?

A única forma de ser virtuoso é praticando a virtude.

Em Portugal já há organizações virtuosas?

Há, certamente, em Portugal e em todo o lado muitas organizações virtuosas.

A questão aqui é como é que nós podemos entender que esta abordagem da liderança, tendo uma dimensão moral, pode ajudar a criar melhores organizações. No fundo, não há aqui nada de transcendente, o tema não é novo, não tem de ser sequer uma moda, todos nós sabemos que a virtude está no meio, portanto, atuar virtuosamente é basicamente isso: cultivar um meio-termo virtuoso entre os pontos extremos. A questão é como é que sou capaz de me liderar a mim próprio enquanto dirigente de uma organização de modo a evitar os pontos extremos. É cultivar um meio-termo positivo entre duas possibilidades de ação negativas. ──┐

Quem é Miguel Pina e Cunha?

Miguel Pina e Cunha é professor catedrático na Nova School of Business and Economics. Doutorou-se na Universidade de Tilburg. Tem investigado processos organizacionais positivos e negativos.

www.minimal.pt

OUTSOURCING PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS

Tudo na Web

A partir de 3,47 EUR por Empregado / Mês

Confie-nos o Processamento dos seus Salários e liberte-se de preocupações e custos

Concentre-se assim, ainda mais, no que depende o Sucesso da sua Organização

O nosso Outsourcing inclui o Portal do Empregado!

Um Outsourcing em que não se perde acesso à Informação, pelo contrário, melhora-se o acesso, o conhecimento e a comunicação entre todos!

Temos Certificação de Qualidade ISO 9001 desde 1997

Tel: +351 210 416 700 • www.minimal.pt

Carl Camden, Presidente e CEO da Kelly Services

O trabalhador independente é o gestor da sua própria carreira



Carl Camden é um reconhecido líder de opinião em áreas como a gestão de talento e adaptação das empresas para serem bem-sucedidas em ambientes económicos em permanente mutação. A revista *Pessoal* entrevistou-o na sua recente visita ao nosso País.

por: **Alberto D. Andrade**
fotos: **Design e Forma**

O conceito de *free agent worker* ou trabalhador independente tem sido por si defendido em várias ocasiões. O que significa este conceito?

São aqueles trabalhadores responsáveis por si próprios no que se refere à gestão das suas carreiras profissionais e que, dependendo do país, podemos chamar-lhes *free lancers*, trabalhadores independentes, empresários em nome individual, profissionais em nome próprio, empreendedores, basicamente pessoas que não estão vinculadas a uma empresa mas que trabalham em nome próprio.

Neste momento, 43% da força de trabalho nos Estados Unidos pode-se incluir nesta categoria, na Europa a média ronda os 30%, havendo países que chegam a 35%, mas está a crescer rapidamente.

Parece-lhe possível garantir, neste tipo de relação mais independen-

te entre trabalhadores e empresas, o mesmo grau de compromisso que existe no caso dos vínculos de trabalho mais tradicionais?

O trabalhador independente não tem um empregador, tem um cliente. Quando comparamos o nível de compromisso, de esforço e atenção que se dá a um cliente em relação ao que se dá a uma entidade empregadora certamente que no primeiro caso é muito superior. Portanto, tem de se pensar em termos de compromisso com o cliente e de lealdade à sua autodisciplina.

Passaram cerca de 20 anos desde a sua entrada na Kelly, em 1995. Quais são as transformações mais relevantes a que assistiu no mercado de trabalho?

A transformação gigante que ocorreu, em finais dos anos 90 e início deste século, foi a passagem dos trabalhadores temporários que, basicamente, se restringiam a profissionais de

indústrias ligeiras para profissionais técnicos mais qualificados, cientistas, engenheiros, profissionais de tecnologias da informação. Por exemplo, hoje em dia, a maioria dos profissionais de tecnologias da informação são trabalhadores temporários. O advento dos trabalhadores independentes como parte dominante da força de trabalho foi uma alteração enorme. Hoje em dia, mais de metade da força de trabalho das grandes empresas é constituída por trabalhadores independentes.

O recurso ao trabalho temporário ainda é encarado, por algumas pessoas, como uma solução para aceder a trabalhadores a baixo custo. Os próprios sindicatos são críticos relativamente ao trabalho temporário. Qual é o seu comentário sobre estas opiniões?

Genericamente, os trabalhadores temporários ganham mais à hora do que os trabalhadores sindicalizados.



Portanto, lamento que os trabalhadores sindicalizados não estejam a ganhar mais dinheiro apenas porque buscam segurança numa relação laboral à moda antiga.

A realidade é que há muitas empresas que exploram os trabalhadores com contrato de trabalho tradicional. Se contratamos trabalhadores que ganham menos do que os valores mínimos aceitáveis em determinado país, isso é um problema seja um trabalhador contratado ou um trabalhador temporário e esse problema existe em todo o espectro laboral.

O que não gosto em alguns sindicatos mais tradicionais é quando querem limitar as opções dos trabalhadores ao dizerem-lhes que há uma única forma de trabalho e essa é a nossa forma de trabalho. Essa é

a abordagem mais paternalista e semifascista que se pode ter. Se acredita na liberdade do trabalhador, então tem de acreditar que cada trabalhador tem o direito de trabalhar da forma que quiser e de alcançar remunerações que lhe permitam viver de acordo com os *standards* do país em causa. Sejamos o dirigente de uma empresa de trabalho temporário ou de um sindicato, não temos o direito de dizer a um trabalhador que ele só pode trabalhar da forma que nós queremos que ele trabalhe. Rejeito essa abordagem.

De qualquer forma, apesar de haver alguns locais onde se nota alguma hostilidade por parte dos sindicatos há muitos locais no mundo onde a Kelly está a aliar-se a sindicatos na promoção e proteção dos direitos e liberdades dos trabalhadores.

Quais são os principais objetivos para a Kelly Services em Portugal?

A Kelly Portugal foi muito bem-sucedida ao aumentar o *mix* de trabalhadores que atualmente disponibiliza. A Kelly, no mundo, tem aumentado o foco em trabalhadores técnicos altamente qualificados, em Portugal está a fazer isso mesmo e espero que continue a crescer. A Kelly Portugal fez um investimento na área dos trabalhadores especializados na área da saúde e espero que fiquemos conhecidos como tendo os maiores talentos desta área em Portugal.

Os clientes certamente que recorrem a quem lhes disponibiliza mais talento portanto a nossa equipa em Portugal só tem de garantir que disponibilizamos os melhores talentos do mundo e teremos, certamente, os melhores clientes do mundo. _____

Uma forma **diferente** de captar a atenção!!

UpsideUp
Learn. Work. Innovate.

UVA - UpsideUp Video Animation

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

Como avaliar os candidatos?



A avaliação de candidatos no âmbito dos processos de recrutamento e seleção é um dos momentos mais importantes. Avaliar pessoas não é fácil, por essa razão, Grégoire Scilipoti, Diretor de Recursos Humanos & Serviços da Nestlé Portugal, quis saber quais eram as últimas tendências para identificar o potencial dos candidatos e a sua aptidão para uma organização.

por: Catarina G. Barosa

As técnicas e metodologias de seleção, segundo Ana Cardoso do Grupo Egor, dão “cada vez mais ênfase à identificação de potencial e à avaliação de competências comportamentais.” As empresas estão mais exigentes pois procuram “num processo de recrutamento criar mais etapas, sem que este se torne mais demorado”, segundo nos adiantou Bruno Ribeiro, da Elevus. Esta empresa utiliza “dinâmicas de grupo, controlo de referências e aplicação de *Assessments*”, considerando estratégicas estas metodologias para filtrar candidatos.

Além disso, Bruno Ribeiro referiu-nos ainda que nas empresas tecnológicas é oferecido um teste piloto, um exercício real que os candidatos desenvolvem: “Esta si-

tuação é benéfica para os dois lados, para o candidato pois fica com uma ideia dos projetos que terá de desenvolver, e para a empresa, pois é uma forma muito prática de avaliar não só o potencial, mas inclusive a experiência em contexto de trabalho do candidato”, aduziu o *Branch manager* da Elevus.

António Costa, da Randstad, garante que quando apresentam o candidato têm sempre em conta, além de ser a pessoa certa para a função, o seu potencial para evoluir na empresa. Reforça também a importância que os *Assessments* estão a ter, afirmando que estes “integram cada vez mais os processos de recrutamento na medida em que os mesmos contemplam um conjunto de ferramentas de avaliação que vão permitir ao recrutador identificar o potencial dos candidatos

assim como isolar as suas áreas de desenvolvimento, por forma a tornar o processo de formação mais eficaz. O *fit* com a organização consegue-se através da entrevista de competências, também esta parte integrante de um processo de *Assessment*, onde as motivações e expectativas dos candidatos em relação aos novos projetos são aferidas.” Muitas vezes, como nos salvaguarda o *Business unit manager* da Randstad Professionals, “o potencial dos candidatos é evidente, no entanto, os seus valores e as suas motivações não se coadunam com a cultura e perspetivas oferecidas pelas organizações. Este conhecimento profundo que o consultor detém do negócio e da cultura da empresa que vai contratar, contribui para que o processo de admissão seja mais eficaz, atuando

Como se está a avaliar?



preventivamente no decréscimo de futuro *turnover*.”

Contudo, a entrevista ainda continua a ser, de acordo com Alexandra Andrade, da Msearch, “um método recorrente para a identificação do potencial dos candidatos, com base no pressuposto de que o desempenho passado é um bom preditor do desempenho futuro.” Além da entrevista, é também feito, pela empresa de Alexandra Andrade, “um controlo de referências dos profissionais, de modo a complementar o processo.” Esta consultora constata que “temos vindo a assistir a uma importância crescente atribuída aos Testes, tanto de Personalidade como Psicométricos, também como complemento do processo. Se no passado esta técnica estandardizada era mais comum em perfis mais juniores, começa a ser cada vez mais frequente e exigente também em perfis seniores.” **P**

Painel de consultores que responderam ao Diretor de Recursos Humanos & Serviços da Nestlé Portugal



**PERSPECTIVAS
INFLUENCIAM
DECISÕES** Mesmo utilizando a melhor tecnologia, será que a sua comunicação é eficaz?

blink
Consulting

www.blinkconsulting.eu

Rita Melo, Arquitecta e Técnica Superior do Departamento de Segurança no Trabalho da ESUMÉDICA

Medidas de autoproteção de edifícios e recintos

Com a entrada em vigor, em 2009, do Decreto-Lei n.º 220/2008 - Regime Jurídico da SCIE, e da Portaria n.º 1532/2008 - Regulamento Técnico da SCIE, passou a ser obrigatório que os edifícios e recintos fossem dotados de medidas internas de gestão da segurança e autoproteção, definidas em função das suas utilização-tipo e da categoria de risco.



A segurança contra incêndios em edifícios (SCIE) é uma temática com interesse crescente nos últimos anos em Portugal, o que se afigura bastante positivo.

Os diplomas legais referidos definem claramente a responsabilidade pela manutenção das condições de segurança contra incêndio e a execução das medidas de autoproteção aplicáveis, atribuindo-as aos seus proprietários no caso dos edifícios se encontrarem na sua posse, ou a quem detiver a sua exploração, ou ainda às entidades gestoras no caso de edifícios que disponham de espaços comuns, sendo a sua responsabilidade limitada a esses mesmos espaços.

Verifica-se que estas novas exigências regulamentares, cuja entidade responsável pela sua fiscalização e inspeção é a ANPC – Autoridade

Nacional de Proteção Civil, abriram um novo mercado, bastante atrativo para os projetistas de SCIE, mas também dinamizado pelas empresas de prestação de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST).

Por outro lado, ao implementar as medidas de autoproteção, as entidades empregadoras, cumulativamente, estão a proceder de acordo com a Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro, que define a obrigatoriedade de “estabelecer em matéria de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação as medidas que devem ser adotadas.” Foi, certamente, essa conjugação de interesses que motivou algumas empresas da área da SST a reforçarem as suas competências de modo a darem resposta às necessidades dos seus clientes.

De forma muito resumida, as medidas de autoproteção visam reduzir a probabilidade de ocorrência de incêndios e facilitar a evacuação e o salvamento dos ocupantes de um edifício, bem como a intervenção dos meios de socorro externo em caso de emergência.

Infelizmente, no nosso País ainda existe pouca cultura de segurança contra incêndios, vivemos um pouco a contar com a sorte e com a velha ideia de que algumas coisas só acontecem aos outros. É uma questão cultural, que deve ser combatida, fomentando a consciencialização dos riscos que os incêndios em edifícios podem trazer para a vida humana,

para o ambiente, para o património e até para a continuidade de uma Organização.

De facto, existe uma preocupação gradual por parte das empresas em cumprir com a legislação, mas por vezes fica em falta a implementação efetiva das medidas de autoproteção. O documento é elaborado, devidamente validado pela ANPC, mas acaba arrumado no arquivo.

É certo que, em momentos de crise como o que vivemos atualmente, os recursos financeiros são limitados e muitos elementos acumulam funções, havendo por isso pouca disponibilidade para se envolverem em questões que se prendem com áreas distintas da sua, como é o caso da SCIE. Cabe aos técnicos que elaboraram as medidas de autoproteção e às empresas que comercializam este serviço, sensibilizar os seus clientes e desenvolver uma relação de parceria, na qual exista o compromisso de melhorar as condições de segurança contra incêndio.

É gratificante quando se consegue envolver o cliente e motivá-lo a investir seriamente na segurança. A evolução de um incêndio é veloz, quanto melhor preparados estiverem os ocupantes de um edifício para o enfrentar e mais recursos disponíveis possuírem, menor é a probabilidade de ocorrência de acidentes pessoais graves ou mesmo mortais. Uma emergência é sempre um acontecimento inesperado que requer uma resposta rápida e eficaz. **■**


HOLMES
PLACE

O MAIOR EVENTO  ZUMBA® EM PORTUGAL
fitness

ZUMBA® fitness party

25 OUTUBRO · 20H

VENHA ZUMBAR POR UMA CAUSA

MEIO ARENA  Laço

Atuação ao vivo de **ADRIANA LUA**

INSTRUTORA CONVIDADA **Ludmilla Marzano**

Bilhetes à venda nos lugares habituais. Saiba mais em zumbafitnessparty.pt

Patrocinadores


Fitness

guronsan®



Media Partners

 sapo.pt

 RÁDIO
COMERCIAL

Patrocinador
Principal



Rexona
NUNCA FALHA

Zumba® and the Zumba Fitness Logos are trademarks of Zumba Fitness, LLC, used under license.

Coordenação do Centro Nacional Europass

Portugueses adotam Europass CV

O Centro Nacional Europass é a entidade responsável pelo Europass em Portugal e no nosso País estão registados seis milhões de utilizadores do Europass CV. Para fazer um balanço da atividade deste centro em Portugal, a *Pessoal* falou com Maria do Céu Crespo, Diretora-geral do CNE e da Agência Nacional Erasmus+ e Catarina Oliveira, Coordenadora do CNE.

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



Maria do Céu Crespo, Diretora-geral do Centro Nacional Europass e da Agência Nacional Erasmus+

Numa altura em que é essencial um recrutamento eficaz, quais são as vantagens do modelo Europass?

Num mercado de trabalho em constante evolução, a grande vantagem do modelo Europass CV é, sem dúvida, o seu reconhecimento em todos os países da Europa. Para os empregadores e recrutadores a uniformização do Europass CV permite-lhes, de uma forma mais rápida e acessível, selecionar os candidatos que melhor se enquadram no perfil dessa vaga. Para os cidadãos, o modelo Europass CV permite-lhes registar de uma forma cronológica, clara e flexível todos os conhecimentos e competências adquiridos ao longo da vida.

Quem é o público-alvo do Europass?
O Europass abrange todos os cidadãos, jovens e adultos que pretendam ver as suas qualificações e competências registadas nos documentos europeus. Os principais utilizadores são, normalmente, os jovens à procura do primeiro emprego em Portugal ou na Europa.

De que forma o Centro Nacional Europass pretende difundir o Europass?
O Centro Nacional Europass (CNE) pretende abranger todos os portugueses. No entanto, o CNE tem uma grande preocupação em apoiar os jovens recém-licenciados à procura do primeiro emprego. Assim, o CNE promove a utilização dos documen-

tos Europass em seminários e conferências nacionais, tais como *Encontros Nacionais de Gabinetes de Saídas Profissionais*, *Missão 1º Emprego – Job Party* e *Conferência Anual de Maior Empregabilidade*, em conjunto com a Fórum Estudante. Estas iniciativas têm lugar, normalmente, em instituições de ensino superior. Paralelamente, o CNE vai às escolas secundárias e escolas profissionais sensibilizar os jovens para a importância de começarem a desenvolver o seu Europass CV. Para tal, promove sessões práticas de preenchimento do Europass CV e Europass Passaporte de Línguas. A participação em feiras da educação e emprego também é importante para a promoção do Europass.

Quais os principais erros que se cometem na elaboração do CV?

A maior parte dos utilizadores tem um CV muito extenso e o empregador pretende demorar apenas dois minutos a analisar um CV. Outro ponto prende-se com os conteúdos do CV, sendo na sua maioria, pouco apelativos. Não se pretende um CV colorido, mas que a informação seja clara e adequada, destacando-se dos restantes. Por último, os erros ortográficos e a ausência da carta de motivação. Um CV mal redigido, com erros ortográficos ou construção de frases mal elaboradas mostra pouco rigor do candidato. A carta de motivação/apresentação é imprescindível para o empregador perceber quais os interesses e mais-valias do candidato para o posto de trabalho a que se está a candidatar.

O modelo Europass não tem espaço para criatividade/individualidade do candidato. Há alguma forma de ultrapassar esta questão?

O objetivo do Europass CV é precisamente a uniformização. Esta uniformização permite ao empregador/recrutador captar os conhecimentos e competências dos candidatos, de uma forma mais facilitada e mais rápida visto já saber onde se encontra a informação que procura. Normalmente, as empresas mais criativas não consideram este modelo apelativo, mas poder-se-á sempre incluir um portfólio ao Europass CV ou até mesmo o Passaporte Europeu de Competências.

Apesar do modelo já permitir a uniformização de CV na Europa, as designações das funções e/ou categorias continuam a ser bastante díspares. Será possível uniformizar?

É um objetivo ambicioso, mas estamos a dar os primeiros passos para essa uniformização. A CE, em conjunto com os Centros Nacionais Europass e outras iniciativas comunitárias, está a trabalhar nesse sentido. Em outubro de 2013 deu-se o lançamento europeu da plataforma ESCO (European Classification of Skills/Competences, Qualifications and Occupations). Esta plataforma pretende catalogar, numa língua comum, todas as profissões existentes permitindo deste modo a compreensão das qualificações ao nível europeu. Esta compreensão proporcionará novas oportunidades de emprego, facilitando a mobilidade na Europa.



O universo de utilizadores do Europass CV fixa-se, aproximadamente, nos 12 milhões. Só em Portugal registam-se seis milhões de utilizadores. A título de exemplo, em 2013, 1 550 854 portugueses preencheram o seu documento

Existem dados que nos permitam aferir a adesão ao modelo do ECV? Em Portugal, como analisa esses valores comparativamente com a média europeia?

Sim. De acordo com os dados estatísticos da CE/CEDEFOP, desde 2008 que Portugal assume a liderança no *ranking* europeu na utilização do Europass CV. O universo de utilizadores fixa-se, aproximadamente, nos 12 milhões. Só em Portugal registam-se seis milhões de utilizadores do Europass CV. A título de exemplo, em 2013, 1 550 854 portugueses preencheram o seu Europass CV.

Que outros documentos foram criados pela Comissão Europeia?

Através da decisão n.º 2241/2004 da CE, do Parlamento Europeu e do Conselho da Europa, foi criado o Europass. O Europass é uma iniciativa composta por cinco documentos: Europass CV; Europass Passaporte de Línguas; Europass Mobilidade; Europass Suplemento ao Certificado; e Europass Suplemento ao Diploma.

E qual a utilidade de cada um?

O **Europass Curriculum Vitae (ECV)** permite aos cidadãos apresentar de forma clara e exaustiva informações sobre todas as suas qualificações e competências, no âmbito da educação e da formação e a sua experiência no mercado de trabalho. Para a elaboração deste documento, que é de iniciativa individual, o cidadão pode recorrer ao novo formulário eletrónico, mais fácil de preencher, disponibilizado pelo CEDEFOP na sua plataforma *online*. O **Europass Passaporte Línguas (EPL)** permite aos cidadãos apresentar as suas competências linguísticas com base na grelha de autoavaliação do Portfólio Europeu de Línguas. Como no caso do ECV é possível recorrer a um formulário eletrónico disponibilizado pelo CEDEFOP. O **Europass Mobilidade (EM)** regista os percursos europeus de aprendizagem, por exemplo, um estágio numa empresa; um período de estudos ou uma colocação voluntária numa ONG, efetuados pelo seu titular em países diferentes do país de origem. O percurso é monitorizado por duas organizações, uma sediada no país de origem e a outra no país de acolhimento. O EM deve ser solicitado ao CNE. O **Europass Suplemento ao Diploma (ESD)** fornece informações sobre os estudos do ensino superior concluídos pelo seu titular. Contribui para uma melhor compreensão das qualificações académicas de nível superior, sobretudo noutros países europeus. O ESD é emitido pela Instituição de Ensino Superior que emite o diploma de conclusão de estudos. O **Europass Suplemento ao Certificado (ESC)** descreve as competências e qualificações corres-

pondentes a um certificado de formação profissional, facilitando a sua compreensão por parte das entidades empregadoras nacionais e europeias. Em Portugal a emissão do ESC é da responsabilidade do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Como é visto o Europass fora do espaço europeu?

Até 2013 o Europass tinha como área de abrangência apenas a Europa. O novo Programa Erasmus+, que englobará diversas ações de seis Programas da CE, permite abrir novas fronteiras, nomeadamente a países parceiros vizinhos da União Europeia. O Europass será assim reconhecido nos países da Parceria Oriental (Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Geórgia, Moldávia, Ucrânia), países do Sul do Mediterrâneo (Argélia, Egito, Israel, Jordânia, Líbano, Líbia, Marrocos, Palestina, Síria, Tunísia) e Balcãs Ocidentais (Albânia, Bósnia-Herzegovina, Kosovo, Montenegro, Sérvia) e a Federação da Rússia.

Quais as principais funções do Centro em Portugal?

O Centro Nacional Europass é a entidade responsável pelo Europass em Portugal. O CNE tem como principais funções promover e gerir o Europass, garantir o uso eficaz dos documentos Europass e ajudar os cidadãos a preencher os documentos Europass.

O que tem feito de diferente o Centro Nacional do Europass em Portugal?

Tendo como principal preocupação a empregabilidade dos jovens, o CNE desenvolveu uma ferramenta gratuita – *Kit Europass* – para ajudar os cidadãos portugueses a construir e/ou melhorar o seu currículo europeu.

O *Kit Europass* é constituído por 17 módulos que faz uma abordagem às competências transversais, ou seja, as tão faladas *soft skills*. Cada módulo tem um diagnóstico e o seu resultado de acordo com a competência a que faz referência. Por um lado, pretende-se mostrar a importância que as competências transversais têm, cada vez mais, para os empregadores e, por outro lado, fazer com que o utilizador tenha um Europass CV diferenciado.

Neste momento, o CNE está a desenvolver outro *kit* – CV Júnior – destinado aos jovens que se encontram a estudar no ensino secundário ou a terminar o



Catarina Oliveira, Coordenadora do Centro Nacional Europass

seu curso profissional e que pretendem integrar o mercado de trabalho.

Este novo *kit* pretende mostrar a estes jovens que devem antecipar a sua empregabilidade, pelo que se reforça a necessidade de potenciar a consciencialização da pertinência de diferentes experiências, com impacto no desenvolvimento de diferentes competências. Isto significa que é importante ajudá-los a perceber, desde cedo, que as suas atividades podem ter diferentes impactos em termos de construção de um CV. Estas atividades podem ser a prática de desporto, a pertença a diferentes associações, organização de eventos, procura de formação extracurricular, períodos de estudo no estrangeiro, viagens, entre outras.

De que forma o Centro Nacional interage com os seus congéneres europeus?

De uma forma geral, o relacionamento entre os representantes dos CNE é bastante positiva. Para além de apresentar propostas à CE, com vista a melhorar a iniciativa Europass, trabalhamos em conjunto para implementar procedimentos comuns em todos os países. Um exemplo desta cooperação é a participação do CNE português em cinco projetos europeus, todos eles com objetivos muito diferentes. No projeto *Mediterranean-NEC*, sendo Portugal o coordenador, pretende-se desenvolver instrumentos de apoio aos jovens para facilitar a sua entrada no mercado de trabalho. Com o projeto *Twins* preten-

de-se trocar experiências e boas práticas visando uma constante melhoria nos procedimentos. O projeto *Mobility* debruça-se sobre a análise dos documentos Europass e sua adaptação constante ao mercado de trabalho, promovendo sempre a mobilidade.

Neste momento, quais são os projetos do Centro Nacional para o futuro no contexto nacional e internacional?

A nível nacional, o CNE pretende continuar a promover os documentos Europass junto dos jovens do ensino secundário e do ensino superior, através de ações de formação, participação em seminários e conferências sobre a empregabilidade. Em dezembro de 2014 o CNE pretende organizar um seminário destinado, sobretudo, a ajudar os recém-licenciados e desempregados na procura de emprego. Neste seminário pretendemos dar algumas dicas para melhorar o conteúdo do Europass CV, fornecer dicas e simulações de entrevistas.

A nível internacional, e pela primeira vez fora da Europa, o CNE português foi convidado a participar num projeto-piloto em Moçambique. Através deste projeto, o CNE poderá promover o documento Europass CV para ajudar os cidadãos interessados no preenchimento deste documento, facilitando desta forma a sua entrada no mercado de trabalho moçambicano. Por outro lado, junto das entidades empregadoras, pretendemos mostrar a mais-valia de um CV uniformizado. **■**

PREPARA O TEU FUTURO NA EUROPA

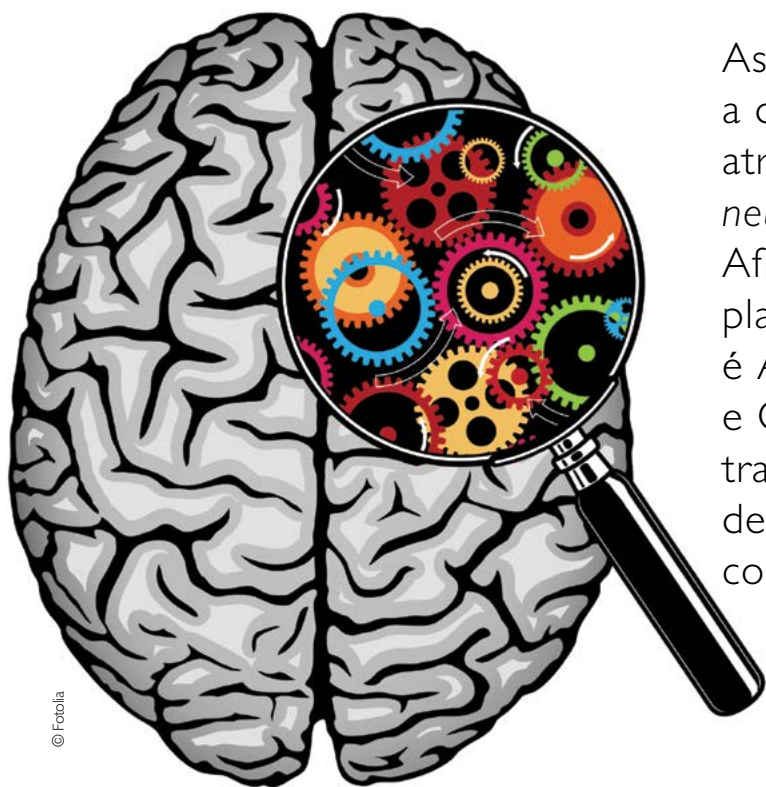
Se ambicionas novos desafios, então apresentamos-te a forma mais prática de te orientares na Europa. Com o Kit Europass de auto-formação online e formação personalizada vais descobrir as vantagens de ter um registo gratuito, acessível e bem organizado das competências e conhecimentos que adquiriste ao longo da vida. Aprende a mover-te no mercado de trabalho europeu e dá-te a conhecer da melhor maneira, onde quer que estejas.

Prepara o teu futuro em www.europass.pt

Arménio Rego, Universidade de Aveiro

Miguel Pina e Cunha, Nova School of Business and Economics

Neurociência e liderança positiva



As neurociências podem ajudar a desenvolver o capital psicológico através de realidades como a do *neurofeedback* ou neuroterapia. Afinal o nosso cérebro é de uma plasticidade notável, quem o refere é Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, reconhecidos pelos trabalhos científicos que têm desenvolvido em torno de temas como a gestão e a liderança.

Capital psicológico positivo

Pesquisas vêm sugerindo que os líderes (e colaboradores em geral) eficazes detêm forte capital psicológico, constituído por quatro forças: a autoeficácia (ou autoconfiança), a esperança, o otimismo e a resiliência.^{1, 2, 3} A *autoeficácia* reflete o grau em que os líderes acreditam nas suas capacidades de ação, escolhem objetivos desafiantes, desenvolvem esforços vigorosos para os alcançarem, e são perseverantes perante obstáculos. A *esperança* caracteriza líderes determinados a investirem a energia necessária ao alcance dos objetivos, e que desenvolvem caminhos alternativos para prosseguirem tais objetivos quando surgem dificuldades. Os líderes *otimistas* creditam os sucessos a si próprios e distanciam-se psicologicamente de eventos negativos, nutrindo-se assim de autoestima e

“Algumas investigações também sugerem que, observando o cérebro, podemos saber se um indivíduo é autoconfiante, esperançoso, otimista e resiliente.”

entusiasmo. Os líderes *resilientes* aceitam a realidade tal como é, acreditam profundamente que a vida pode ser vivida com significado e são capazes de improvisar e adaptar-se às mudanças. São menos atreitos ao stress e enfrentam os obstáculos com vigor. Os líderes com elevado capital psicológico desenvolvem o entusiasmo, o capital psicológico e o desempenho dos colaboradores. Deles emanam energias que contagiam os seus

interlocutores. Diferentemente, os líderes desprovidos de capital psicológico escolhem objetivos modestos, não são determinados, denotam fraca autoestima, não procuram caminhos alternativos para resolver problemas, “choram sobre leite derramado”, não improvisam nem se adaptam, experimentam emoções negativas – daqui decorrendo espirais de negatividade que afetam adversamente as emoções, o capital psicológico e o desempenho dos colaboradores. É difícil imaginar como um líder pode inspirar seguidores e mobilizar vontades se não for otimista, não tiver autoconfiança e sucumbir perante adversidades.

Como desenvolver o capital psicológico?

Programas formativos e de *coaching* podem exercer impacto significativo. Mas dados científicos recentes

também mostram que a neurociência pode ser um precioso auxílio.^{1, 4} Tal sucede porque a plasticidade do cérebro pode ser moldada com experiências de natureza física, mental e emocional. Por exemplo, os elogios são motivadores porque elevam o nível de dopamina (um importante neurotransmissor associado à alegria/prazer) no cérebro. Algumas investigações também sugerem que, observando o cérebro, podemos saber se um indivíduo é autoconfiante, esperançoso, otimista e resiliente. Indivíduos com elevado capital psicológico denotam maior atividade na parte esquerda do córtex pré-frontal. Indivíduos com baixo capital psicológico revelam maior atividade na parte direita do córtex pré-frontal e na amígdala direita.¹

Há razões para supor que o capital psicológico pode ser desenvolvido através do *neurofeedback* ou neuroterapia. Tal como o exercício muscular promove a compleição física, a neuroterapia pode fortalecer o cérebro. O

neurofeedback consiste em mostrar ao indivíduo, num ecrã, as imagens geradas pelo eletroencefalógrafo (EEG) ligado ao seu cérebro – ao mesmo tempo que lhe são requeridas tarefas específicas (p.e., relaxar; pensar positivamente). A pessoa é então informada sobre se o cérebro está a funcionar “positiva” (p.e., o EEG revela empenhamento e focalização na tarefa) ou “negativamente” (p.e., o EEG revela que a pessoa devaneia). O objetivo do exercício é treinar o cérebro para otimizar o seu funcionamento. Atletas de topo e gestores têm vindo a usar o método como forma de *coaching* mental. Exercícios de meditação podem atuar sobre as partes do

cérebro associadas ao capital psicológico, podendo o *neurofeedback* ajudar os indivíduos a treinarem essas zonas.

Súmula conclusiva

O método é questionável se indevidamente usado para efeitos de engenharia social/mental. Todavia, se corretamente aplicado, e se combinado com métodos como o *coaching*, pode ajudar os líderes a melhorarem os níveis de funcionamento do seu cérebro e a desenvolverem capacidades positivas. Daí podem resultar efeitos positivos sobre si próprios e os colaboradores. Ou será este um traço do totalitário “admirável mundo novo”? **_____P**

¹ Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A. & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: Are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? *Organizational Dynamics*, 37(4), 342-353.

² Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press.

³ Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

⁴ Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 1092-1106.




AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

DESIGNAÇÃO DO CURSO	LOCAL	DATA
■ <i>Gestão e Tratamento de Reclamações</i>	PORTO	30 Out
■ <i>Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001</i>	PORTO	27 e 28 Out
■ <i>Qualificação de Auditores Internos Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001</i>	PORTO	27 a 31 Out
■ <i>Conversion Course Lead Auditor Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho OHSAS - Reconhecido pelo IRCA 2010/ A 16205</i>	LISBOA	27 a 29 Out
■ <i>Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos NP 4427</i>	LISBOA	13 e 14 Out
	PORTO	20 e 21 Out
■ <i>Qualificação de Auditores Internos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos NP 4427</i>	LISBOA	13 a 17 Out
	PORTO	20 a 24 Out
■ <i>FSSC - 22000 - Food Safety System Certification</i>	LISBOA	27 e 28 Out
■ <i>Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança Alimentar ISO 22000</i>	LISBOA	13 e 14 Out
■ <i>Qualificação de Auditores Internos Sistema de Gestão de Segurança Alimentar - ISO 22000</i>	LISBOA	15 a 17 Out
■ <i>Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade para Indústria Automóvel ISO/TS 16949</i>	LISBOA	20 e 21 Out
	PORTO	13 e 14 Out
■ <i>Qualificação de Auditores Internos ISO/TS 16949:2009</i>	LISBOA	22 a 24 Out
	PORTO	15 a 17 Out

CONTACTE-NOS E BENEFICIE DE UM DESCONTO DE 15% EM TODOS OS CURSOS DO NOSSO CALENDÁRIO DE FORMAÇÃO.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
BUREAU VERITAS - DEPARTAMENTO
DE CONSULTORIA E FORMAÇÃO
isabel.costal@pt.bureauveritas.com

Pólo Tecnológico de Lisboa - Lote 21
1600 - 485 LISBOA | 217 100 934
Visite o nosso site:
formacao.bureauveritas.pt

Move Forward with Confidence 

Itziar Vizcaino Toscano, DRH da MetLife Ibéria



Há muito a percorrer na diversidade de género

A MetLife, uma das principais seguradoras de vida do mundo, acaba de pôr em marcha a *Women Network (WomNet)*, uma plataforma corporativa que tem como missão apoiar e fomentar o desenvolvimento empresarial através da captação e retenção de talento das mulheres e promover a igualdade de oportunidades dentro e fora do ambiente de trabalho. No seguimento do lançamento desta plataforma, a *Pessoal* entrevistou Itziar Vizcaino Toscano, DRH da MetLife Ibéria, que entende que este é um tema particularmente interessante, uma vez que não há ainda uma grande sensibilização para esta temática e as empresas tendem a negligenciar o poder das mulheres no mundo dos negócios.

por: **João Pinheiro da Costa**

O que é a plataforma *WomNet*?

A *WomNet* tem uma abordagem essencialmente participativa. Trata-se de criar grupos de trabalho em que os próprios colaboradores identificam e incentivam a participação em atividades de desenvolvimento pessoal e profissional. Falamos, concretamente, de ações de formação, inclusão de mulheres em todos os processos de seleção, intercâmbio internacional, promoção de histórias de sucesso de mulheres da MetLife e várias iniciativas que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Mais de 20% dos nossos colaboradores (homens e mulheres) na MetLife Ibéria participam na rede de forma voluntária. A *WomNet* nasce com uma vocação inclusiva, razão pela qual conta com a participação de homens e mulheres. Para além disso, temos a intenção de nos ligarmos a outras redes locais e internacionais para maximizar os benefícios da *WomNet*.

É uma plataforma que apoia projetos ou que lança desafios?

O objetivo da *WomNet* é bastante amplo, abrangendo tanto o apoio de projetos como o lançamento de

desafios. O essencial é que o conteúdo esteja relacionado com a estratégia de Diversidade e Inclusão e desenvolvimento de talentos que promovemos.

Os conceitos de “talento” e “eficiência” cabem nesta nova plataforma?

Na MetLife, a gestão integrada do Talento é um processo chave na agenda de negócio e de Recursos Humanos. Estamos confiantes de que a *WomNet*, a par com outras medidas de desenvolvimento de talento, servirá para fortalecer o posicionamento das nossas mulheres nos planos de sucessão das nossas posições chave. Medimos os nossos resultados através do número de mulheres que acedem a estas posições chave ou estão identificadas como sucessoras preparadas para o trabalho. Todo este processo está diretamente relacionado com o objetivo de eficiência. Ao identificar talentos femininos agora e ao investir no seu desenvolvimento, estamos a garantir capacidades futuras.

A *WomNet* contribui para o desenvolvimento da vida prática da mulher? Como?

Uma das atividades geridas pelos colaboradores refere-se ao “estilo de vida”, que impacta diretamente a nossa vida no trabalho. A ideia é que os colaboradores identifiquem e promovam atividades e iniciativas que os ajudem na sua vida prática, o que terá um impacto positivo e direto na sua vida pessoal e profissional.

Quais são as vantagens práticas desta plataforma?

A *WomNet* representa inúmeras vantagens, sendo uma das mais importantes o facto das iniciativas que resultarem dos grupos estarem a responder às preocupações dos próprios colaboradores, já que são eles a propô-las e a geri-las. Por outro lado, embora o nosso objetivo último seja o de desenvolver, atrair e reter talento feminino, são homens e mulheres que irão beneficiar da plataforma. A plataforma vai permitir que nos liguemos a

DRH de Madrid para o Mundo

Com uma vasta experiência na área dos Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Desenvolvimento Organizacional e Relações de Trabalho, Itziar Vizcaino Toscano é reconhecida pela sua atuação como DRH, tanto a nível local e regional, como em empresas multinacionais. É licenciada em Direito e mestre em Recursos Humanos. Ocupou o cargo de Diretora de Recursos Humanos, na Avon Cosmetics para Espanha, no ano de 2008. Em junho de 2012 tornou-se DRH da Avon Cosmetics para a Europa Continental e regiões NAME. Em março de 2014, foi nomeada para assumir o cargo de Diretora de Recursos Humanos da MetLife para o Mercado Ibérico.

Por: Maria Belo dos Santos



Escola
“interrupção para aprendizagem”
“local para discussões/conversas”
“local onde se emprega o lazer/tempo livre”

Na EEC trabalhamos para ajudar a recuperar o lugar do
prazer na aprendizagem.

eec
Líderes a treinar Líderes

www.escolacoaching.com



outras redes dentro e fora do mercado ibérico, de forma a partilhar e aprender com as melhores práticas. A vantagem é medirmos o impacto no nosso mercado e, assim, melhorar.

Atrair, motivar e reter o talento humano é, hoje, uma necessidade com que muitas empresas se debatem. De facto, ao promover um ambiente diverso e inclusivo, a *WomNet* estimula não só a cooperação, como cria as condições necessárias para que a produtividade aumente. Uma equipa onde a diversidade impera é presumivelmente muito mais forte do que uma equipa homogénea porque tem mais competências e uma capacidade de análise mais vasta. Uma empresa produtiva é, muito provavelmente, uma empresa mais competitiva. Por último, a *WomNet* favorece também o *networking* entre funcionários.

Sabendo que mais de 70% das decisões numa família são tomadas por uma mulher, de que forma é que esta plataforma pode contribuir para que a MetLife possa desenvolver e melhorar a qualidade dos seus produtos?

A diversidade, em geral, enriquece as decisões das empresas e o produto final que é disponibilizado ao cliente. Quanto maior for a diversidade na geração de ideias, mais alargado será o número de necessidades a que chegaremos. No caso concreto da diversidade de género, garantindo a presença de talento feminino, estamos a assegurar que alcançamos as necessidades e escolhas das mulheres como clientes.

“Criar e promover a Diversidade é tarefa de todos. É verdade que, como mulher, é um orgulho pertencer a uma empresa que assume esse compromisso.”

Quais as ferramentas que a MetLife preparou para este desafio?

Para além de promover o lançamento da rede, nomeámos “Campeãs” em Portugal e Espanha que irão liderar o desenvolvimento e a implementação das iniciativas. A *WomNet* conta com uma comissão que irá analisar as medidas propostas, garantir o orçamento e gerir a sua aprovação pela direção. Temos a sorte desta ser parte de uma iniciativa global, pelo que contaremos também com as melhores práticas de outros países que nos vão ajudar a inspirar e moldar as nossas iniciativas locais.

Como DRH da MetLife, sentiu algum tipo de condicionamento, por ser mulher?

De todo. Desde o primeiro momento que me apercebi que a MetLife tanto valoriza a liderança feminina como a masculina. Para além disso, por estar a viver o lançamento da *WomNet* e outras iniciativas de Diversidade e Inclusão, tenho a certeza de que este posicionamento é real.

Até que ponto é que ser mulher a influenciou para esta iniciativa dentro da MetLife?

A iniciativa *WomNet* é promovida pela nossa organização a nível global, e responde a um forte compromisso para com a Diversidade e Inclusão. Foram lançadas 22 redes de mulheres em todo o mundo MetLife, independentemente dos responsáveis pelo seu lançamento terem sido homens e mulheres. Acreditamos que criar e promover a Diversidade é tarefa de todos. É verdade que, como mulher, é um orgulho pertencer a uma empresa que assume esse compromisso e que me deu muito prazer com o lançamento da *WomNet*.

Durante a sua experiência profissional sentiu alguma vez que há projetos “femininos” e “masculinos”?

Creio que ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à diversidade de género. No entanto, pessoalmente, tive a sorte de trabalhar em empresas com um compromisso claro para com a Diversidade e Inclusão. No meu cargo anterior, antes de ingressar na MetLife, era responsável pelo Departamento de RH para o Médio Oriente e Norte de África, uma área geográfica onde a mulher ainda tem um posicionamento distinto na vida social e profissional. Porém, a empresa não hesitou em posicionar-me como líder para desempenhar a posição. Agora, na MetLife, vejo um claro compromisso da empresa para quebrar as barreiras relacionadas com o género. Definitivamente, para nós não há projetos masculinos ou femininos, mas as habilidades e talentos que desenvolvemos para garantir o sucesso do projeto. **—P**

ENCONTROS com...



A TEMA CENTRAL APRESENTA...

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.

CONTACTOS

Tel: +351 213 502 532 • E-mail: j.sousa@moonmedia.info



© SRS Advogados



A (in)formação profissional

por **Sara M. Tavares**, Advogada do Departamento Laboral da SRS Advogados

O Código do Trabalho prevê a obrigatoriedade de o empregador assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa, através de um mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do próprio trabalhador. Assim, o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de 35 horas de formação contínua, que podem ser antecipadas ou diferidas ao longo de quatro anos, de acordo com o plano plurianual de formação elaborado pelo empregador.

O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a, pelo menos, 10% dos trabalhadores da empresa. Tal não impede que elabore o plano de formação anual ou plurianual, de forma a garantir o direito individual de cada trabalhador às 35 horas anuais. Caso suceda que o empregador não assegure ao trabalhador, ao longo de dois anos, as 35 horas de formação anual, fica o trabalhador legitimado a utilizar o crédito de horas correspondente ao número mínimo de horas de formação anual que não recebeu, para frequência de ações de formação por si escolhidas, desde que comunique esta sua intenção ao empregador com 10 dias de antecedência. Haverá que atender, porém, que as horas que o trabalhador tem de dis-

pena ao trabalho para frequência de aulas e as faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do Estatuto de Trabalhador Estudante, contam para as 35 horas de formação anual contínua. A formação frequentada pelo trabalhador implica a emissão de certificado de formação e a registo na Caderneta Individual de Competências.

O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a, pelo menos, 10% dos trabalhadores. Tal não impede que elabore o plano de formação a garantir o direito de cada trabalhador às 35 horas anuais

I – Quem pode ministrar a formação

A formação contínua pode ser desenvolvida pelo próprio empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido oficialmente. Assim, a formação poderá ser ministrada pelo próprio empregador, por um trabalhador da empresa ou por um formador externo, desde que tenham conhecimentos técnicos e pedagógicos na área em que se propõem dar formação, devendo ser detentores do Certificado de Competências Pedagógicas de formador (CCP), antes designado por Certificado de

Aptidão Pedagógica (CAP). Para que esta formação possa ser considerada no cômputo das 35 horas de formação contínua prevista no Código do Trabalho deve dar lugar à emissão de certificado de formação e a registo na caderneta individual de competências (www.cadernetadecompetencias.gov.pt).

A lei nada refere acerca do local onde deve ser ministrada a formação aos trabalhadores, mas a mesma deve ser ministrada em local e com os métodos pedagógicos que melhor cumpram os fins a que aquela se destina.

II – O plano de formação

O empregador deve elaborar o plano de formação, anual ou plurianual, com base no diagnóstico das necessidades de qualificação dos trabalhadores. O plano de formação deve especificar, entre outros, os objetivos, as entidades formadoras, as ações de formação, o local e o horário de realização das mesmas. Nas empresas com mais de 10 trabalhadores, o empregador deve dar conhecimento do diagnóstico das necessidades de qualificação e do projeto de plano de formação a cada trabalhador, na parte que lhe respeita, bem como à comissão de trabalhadores ou, na sua falta, à comissão intersindical, à comissão sindical ou aos delegados sindicais. O empregador deve incluir os elementos sobre a formação contínua assegurada em cada ano no quadro

da informação sobre a atividade social da empresa, constante do "Anexo C" do Relatório Único.

III – O certificado de formação

O procedimento para emissão do certificado de formação e para preenchimento da Caderneta Individual de Competências encontra-se regulado por legislação específica (Portarias 474/2010, de 08 de julho, e 475/2010, de 08 de julho, respetivamente). O modelo de certificado é emitido através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (plataforma SIGO), na área criada especificamente para o registo das ações de formação não inseridas no Catálogo Nacional de Qualificações.

A plataforma SIGO (disponível em www.dgeec.mec.pt/np4/sigo) apenas exige que nela sejam registadas pelos empregadores as formações certificadas, ou seja, as formações que têm um momento de avaliação no seu final.

Tratando-se de ação de formação que não pressuponha a sua conclusão com aproveitamento, nomeadamente nas situações de conferências, seminários, *workshops*, etc., não é obrigatória a utilização do modelo previsto na plataforma SIGO.

A formação não tem de decorrer durante o horário de trabalho. Todavia, se ocorrer para além do período normal de trabalho, se não exceder as duas horas diárias, não será, até este limite, considerado trabalho suplementar

De todo o modo, para que a formação seja considerada "válida", em caso de visita inspetiva da ACT, a empresa deve registar as ações de formação que disponibiliza aos seus trabalhadores e emitir os respetivos certificados de frequência (utilizando o modelo de certificado previsto na Portaria 474/2010, de 08 de julho, devidamente adaptado). Para tal, é também aconselhável que a empresa constitua um "dossier técnico e pedagógico da ação de formação", conforme sucede com as entidades formadoras certificadas.

IV – Conteúdo da formação

A área da formação contínua é determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, devendo coincidir ou ser afim com a atividade prestada pelo trabalhador. Não obstante, a formação contínua deve ser organizada de forma a cobrir

alguns domínios que a lei considera fundamentais, desde logo, as exigências da função, as qualificações que o trabalhador detenha, ou mesmo o desenvolvimento das qualificações dos trabalhadores face às necessidades de incremento da produtividade e da competitividade da empresa, bem como as competências consideradas transversais no âmbito das tecnologias de informação e comunicação ou língua estrangeira e, sobretudo, a segurança e saúde no trabalho.

A formação contínua não tem de decorrer necessariamente durante o horário de trabalho. Todavia, se ocorrer para além do período normal de trabalho, se não exceder as duas horas diárias, não será, até este limite, considerado trabalho suplementar e, por isso, tais horas devem ser pagas sem qualquer acréscimo. Depois desse limite, todas as horas serão consideradas como trabalho suplementar, devendo ser remuneradas como tal.

Cessando o contrato de trabalho, o trabalhador tem direito a receber a retribuição correspondente ao número mínimo de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação. _____P

IDALBERTO CHIAVENATO
em Portugal

12 e 13 de Novembro - LISBOA

CONFERÊNCIA DE RH - PESSOAS & ESTRATÉGIA

Keynotes:
Prof. Idalberto Chiavenato e José Bancalheiro

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
Associate Search Consultants

Patrocinador:
RAY
Human Capital

Media:
Human Resources HRPortugal **human** **Pessoal RH online**

GUARDA | PORTO | LISBOA | CASCAIS

INTRARTE

Exposição Itinerante
Comemoração

50º aniversário
Aldeias de Crianças SOS

Câmara Municipal
LISBOA
Edifício Central
Campo Grande, nº25

6 OUTUBRO
a 7 NOVEMBRO

Seg. a Sex.
das 8h às 20h
entrada livre

Organização



Parceiros



Apoios

Valores que crescem consigo

Concerto Comemorativo

50º Aniversário

Aldeias de Crianças SOS de Portugal

Grande Auditório da Fundação Gulbenkian
21 Outubro - 18h30



Programa:

Orquestra Sinfónica Juvenil

Haydn, Joseph Concerto para violoncelo e orquestra em Dó Maior (Allegro)
Sinfonia nº101, Ré Maior, "Relógio" (Andante)

Mozart, Wolfgang A. Abertura "A Flauta Mágica"

Schubert, Franz Abertura "Rosamunde"

Strauss, Johann O Belo Danúbio Azul, Op. 314

Solista Pedro Silva, violoncelo
Direcção: Christopher Bochmann

Comentários a cargo do Maestro António Victorino de Almeida

Actuação do Coro infantil da Escola João de Deus

No final será servido um Porto de Honra.

Para reservas em nome da sua empresa e outras informações, contacte:
Catarina Ruivo, tel. 213 616 950, concerto50anos@aldeias-sos.org



EMBAIXADA
DA ÁUSTRIA
LISBOA



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN



2.º CONGRESSO NACIONAL DA ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES IX CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE PSICOLOGIA

Nos dias 09 a 13 de setembro, Portugal recebeu o maior evento de Psicologia, o 2.º Congresso Nacional da Ordem dos Psicólogos Portugueses e IX Congresso Ibero-Americano de Psicologia, que ocorreu no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. Sob a égide da Federação Iberoamericana de Asociaciones de Psicologia, o evento contou com a presença de alguns dos maiores especialistas do mundo em catástrofes humanitárias, como é o caso da ligação de Judy Kuriansky ao 11 de Setembro e de outros nomes de enorme importância como Javier Portillo. Esta iniciativa teve como principal objetivo afirmar a importância da Psicologia no espaço Ibero-Americano.

1.º ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS DE SST

A Mediaview organizou o 1.º Encontro dos Profissionais de Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho, em Lisboa. Subordinado ao tema "Segurança e Saúde no Trabalho, Qualidade de Serviço e Competitividade". Este encontro foi uma oportunidade para o lançamento e discussão deste tema e teve como um dos pontos altos um importante painel de oradores, moderado por Catarina G. Barosa, Diretora de Conteúdos da *Pessoal*. Para o Diretor-geral da Mediaview, Francisco Godinho, "o 1.º EPSST excedeu as expectativas, porque marcaram presença mais participantes do que projetámos. Os oradores trouxeram temas atuais e de enorme interesse. O *feedback* tem sido muito bom."



O 1.º EPSST não fez história por ser o primeiro, mas pela qualidade das intervenções e dos painéis convidados





A APG realizou o 2.º Congresso Nacional do Emprego com o apoio do IEFP



O auditório Agostinho da Silva acolheu um dia de debate sobre a temática do emprego

APG: 2.º CONGRESSO NACIONAL DO EMPREGO

A segunda edição do Congresso Nacional do Emprego realizado pela APG, com o apoio do IEFP, ocorreu no passado dia 30 de setembro, na Universidade Lusófona de Lisboa. Neste evento, foram discutidos os problemas do emprego e analisadas as medidas corretivas e de intervenção possíveis. A APG, no ano em que comemora 50 anos de existência, deu o seu contributo para que as questões relacionadas com o emprego tenham um espaço de reflexão e debate apropriado, com um painel de oradores variado e reconhecido mérito como por exemplo, Manuel Damásio, Presidente da COFA; Luís Pais Antunes, Deputado e Advogado; Rui Quinhones, Co-fundador da Heading Portugal, entre muitos outros.



ESCOLHAS

GESTÃO DE COMPROMISSOS

Este manual constitui-se como ferramenta de trabalho para todos aqueles que no seu dia-a-dia lidam, direta ou indiretamente, com a Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA).

O presente livro apresenta os princípios de um modelo de Tesouraria Internacional (BEI e FMI) e casos concretos de aplicação na UE, como base de partida à discussão da solução de implementação destes princípios em Portugal. Esta dimensão internacional é complementada com metodologias utilizáveis em qualquer país, em qualquer organismo, respetivamente nas estimativas de receita e estudo de sazonalidade e de orçamento de tesouraria.

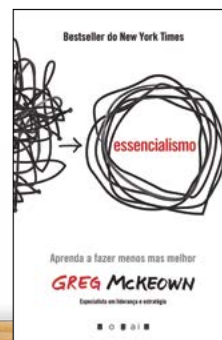
INA, Editora



ESSENCIALISMO

Em *Essencialismo*, Greg McKeown “prova, de forma sustentada, a utilidade de alcançar mais fazendo menos. Neste livro, lembra-nos que um foco claro e a capacidade de dizer ‘não’ são fatores tão críticos quanto desvalorizados no mundo dos negócios, hoje em dia”, refere Jeff Weiner, CEO do LinkedIn. O autor usa a experiência que obteve e as ideias que criou a partir da colaboração com os líderes de algumas das empresas mais inovadoras no mundo (Facebook, Google, Apple, Twitter, LinkedIn) para mostrar como é possível fazer sempre, e apenas, as coisas certas, tomando-se mais produtivo e bem-sucedido no trabalho, e ganhando tempo para a sua vida pessoal.

Vogais, Editora



JOHN LEGEND EM PORTUGAL

Dia 08 de novembro, o MEO Arena recebe a *All Of Me Tour* num concerto especial e acústico. Tal como refere o site Ticketline “John Legend é hoje um ícone que cabe na constelação maior da música universal. Com sete milhões de discos vendidos, faz da *soul*, do *r&b* e da *pop* registos preferidos, explorando-os com uma fineza e um trato raros.”

O MEO Arena receberá *All Of Me Tour* num concerto especial, acompanhado por um grupo de cordas, travestindo os seus temas de acústica, mas sem perder a cor e o ritmo que tanta paixão e devoção despertam.



SIM-CARD 4G

O MEO introduz pela primeira vez em Portugal o SIM-Card 4G de triplo corte, um cartão adaptável a qualquer terminal móvel, independentemente do formato e da marca, e que é simultaneamente lançado no Brasil por ocasião do 1.º aniversário do Oi Galera. Com este cartão, os clientes MEO têm acesso a um maior conforto, dada a facilidade de mudar de equipamento mantendo sempre o mesmo SIM-Card, que incorpora, ao mesmo tempo, todos os formatos dos vários cartões até ao momento existentes no mercado: mini/micro/nano.



VIVOSMART

A Garmin, líder mundial em navegação por satélite deu a conhecer a VIVOSMART™, uma nova pulseira inteligente que não só monitoriza a atividade física do utilizador durante todo o dia, como também envia uma série de notificações referentes a mensagens e chamadas recebidas no *smartphone*. Este equipamento foi especificamente criado para acompanhar os utilizadores durante as 24 horas do dia, e os sete dias da semana, mantendo-os permanentemente ligados. Independentemente de estar a trabalhar, numa atividade de lazer, em plena sessão de treino ou mesmo a dormir, esta pulseira irá revelar-se uma ferramenta indispensável para se manter ativo durante todo o dia e permanentemente ligado à era moderna e inteligente em que vivemos.



WAVE PINK

A EBEL aposta num novo estilo com a mais recente linha WAVE PINK e apresenta um relógio com mostrador rosa, uma novidade que se junta à coleção WAVE recentemente reinventada. Adaptado perfeitamente ao estilo da mulher moderna, o novo modelo é uma aposta no tom rosa, uma cor universalmente feminina e que vai dominar as *passerelles* de moda deste outono.

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



Contactos em Portugal

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



Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração

À venda nas lojas Almedina

Zanzibar: a pérola nacarada a especiarias do Índico



Património Mundial desde 2000, a parte antiga da capital – Stone Town – tem resistido aos solavancos da História e do mar. De centro de comércio de escravos, Zanzibar transformou-se na porta de entrada de exploradores que desembarcaram ávidos de aventuras e fortuna como foi o caso de Burton, Stanley e Livingstone, e que deixaram o seu sopro aventureiro a levar por entre as ruelas labirínticas da Cidade de Pedra...

texto: **Maria João Castro** fotos: **Pedro Sousa Dias**

A primeira paragem é feita num palacete à beira-mar, outrora sede do consulado americano e agora transformado num hotel com aroma a especiarias e gardénias. A atmosfera colonial do edifício mantém a áurea de outros tempos, talvez devido à forma harmoniosa com que integra os detalhes árabes, indianos e africanos. O mobiliário indo-árabe espalha-se por salas cujas portas, embutidas a latão, findam numa escadaria marmoreada que beija a areia da praia, sob os auspícios do marulhar do Índico.

Do jardim do Tembo avista-se uma construção colonial branca, de um porte imponente que domina a zona à beira mar. Trata-se da *Beit-el-Ajaib* a *House of Wonders*, agora museu histórico-cultural da ilha. O seu nome, “Casa dos Desejos”, advém do facto de ter sido o primeiro edifício a possuir electricidade em toda a ilha e o primeiro dotado de elevador em toda a África Oriental. Uma arquitetura que se traduz num retângulo perfeito, da qual sobressai uma torre sobrepujada por um relógio que centra filas de pilares recortando as varandas que se emolduram numa filigrana de madeira rendilhada.

Contíguo à *House of Wonders* encontra-se o Forte Árabe, também chamado Forte Velho. Foi construído entre 1698 e 1701 pelos Busaidi, os árabes omaitas que ganharam o controlo de Zanzibar em 1698, após dois séculos de ocupação portuguesa.

Em frente, os jardins de Forodhani pontilham de clorofila o caminho até ao *Palace Museum*, o antigo Palácio do Sultão onde não é difícil imaginar as conversas sussurradas das mulheres do harém. Nas ruas proliferam uma mistura de estilos arquitetónicos onde se destacam as portas ricamente entalhadas e as varandas rendilhadas a madeira exótica. Os pontos obrigatórios de visita dividem-se entre o dispensário, a Zanzibar Gallery, a Mesquita, a Catedral de S. José, o monumento aos escravos e o mercado, mas há sempre a hipótese de uma evasão mais demorada a uma quinta de especiarias ou uma viagem de *dhoni* – as embarcações tradicionais – ao largo da ilha.

O chamamento cantado dos minaretes das mesquitas embala o pensamento e deixa-me leve como a aragem que se desprende do mar. A magia do crepú-



culo de Stone Town oferece um pôr-do-sol que se afunda no oceano onde as velas dos *dhonis* recortam de sombra o horizonte incendiado de tons âmbar. E porque o dia foi longo é urgente descansar. A porta estreitíssima do quarto revela um conforto intimista. Em frente, o mar reflete a luz da Lua.

O novo amanhecer traz o eco do *almuadem* elevando-se nos céus. O rebrantar suave da ondulação morre na areia de coral, em frente aos nossos pés: é toda uma África que dança na brisa que corre à beira-mar...

Já fora do perímetro da cidade não se pode deixar de visitar os palácios de Mtoni, Maruhubi e Dunga. Edifícios outrora de uma solidez plácida, apresentam-se desgastados pela usura de décadas e pela ausência de cuidados. Contudo, a decadência tem o seu encanto, estimula a imaginação. A *nidjmi-subh* – a estrela da manhã – faz sobressair nas ruínas uma luminosidade que lhes suaviza o declínio, ajudando-as a urdirem histórias sem fim, vestígio de uma época inexpugnável, leviana até. A seguir, o veículo passa por Bububu, detendo-se nos Banhos Persas de Kidichi. Foram mandados construir para a segunda mulher do sultão Said, Shezade, a mesma que inspirou a poética d’*As Mil e Uma Noites*, narrativa onde se conta como a alma de um soberano foi resgatada pela beleza das narrativas da futura esposa.

Tempo depois, eis-nos chegados a um portão alto de madeira, ladeado por muros de arbustos e colmo. Numa imponente placa de madeira pintada com letras brancas pode ler-se: “*Kari-*

bu Breezes Beach Club”, bem-vindo ao Breezes Beach Club.

Ao fim do dia, o clarão alambrado do crepúsculo imprime um cunho particular ao local, sonorizado pelo som entrecortado da ondulação a desfazer-se em espuma na areia. A folhagem baloiça ao vento, enquanto a madeira das portadas geme sob a aragem do Índico. O dia desbota sereno no horizonte, numa imensa bola de fogo que é engolida pela água de reflexos de ouro. Na semiobscuridade da tarde, o dia apaga-se por entre os interstícios dos cortinados corridos.

À noite, os odores evidenciam-se, flutuando no ar. Frutos adoçados acompanham os peixes e mariscos temperados com uma miríade de especiarias sabiamente espalhadas. Os banquetes noturnos podem ser servidos no restaurante ou na praia, mas a opção a não perder é um jantar no Tides, o restaurante mais pequeno do mundo, uma cabana recortada sobre o areal e onde apenas há lugar para dois eleitos...

As pálpebras acusam cansaço. A cúpula celeste resplandece de estrelas que abraçam a Lua cheia, subindo no horizonte. Regresso ao quarto pela praia deserta. Era nas ilhas que os antigos situavam deuses e heróis, ninfas e se-reias, monstros e mitologias. Ferreira de Castro, viajante insaciável, escreveu em *Terra Fria* que “a nostalgia deve ter nascido numa ilha porque só numa ilha se compreende integralmente, o significado da distância” e é envolta numa maresia melancólica que me deixa adormecer, sentindo-me exausta e afortunada.

Acordo sob os auspícios de uma aurora translúcida. As retinas mal se habituariam à luminosidade. Ao som das tímidas ondas e do chilrear dos primeiros pássaros, que saltitam entre os coqueiros, deixo-me assombrar com a quietude e a beleza de tão raro instante nas nossas vidas, quase sempre apressadas. É impossível não me sentir uma privilegiada.

Os minutos, as horas e os dias passam céleres por entre o *dolce fare niente* da praia, o *snorking*, o mergulho com garrafa, o passeio de bicicleta ao longo da orla marítima, as aulas de *yoga*, o tempo de leitura ou as massagens do notável *Spa* do Breezes.

Na última noite, e sob um luar prateado, a terna aragem noturna, incita-me a deixar as portas da varanda abertas de par em par; as cortinas incham com o vento marítimo. Tudo está sereno. Por agora, o poema é o ar que se respira, a tranquilidade que se sente. Regresso à alcova deixando o sopro dos deuses demiurgos acariciar-me a face e uma gardénia perfumar-me o sono.

A *bad-i-saba* – a brisa sagrada da manhã – traz o dia da partida. Num último relance sinto o desejo de voltar, mesmo antes de ter partido... **■**

 **Across**
Luxury Travel & Safaris

Campo Grande, n.º 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 Quantos dias de férias vai tirar Richard Branson?

A responsabilidade é, segundo uma investigação da TESE - Associação para o Desenvolvimento apresentada recentemente, a competência social e transversal mais valorizada pelos empregadores. E o que significa ser responsável? De acordo com o estudo, é chegar a horas, avisar quando se tem de faltar, justificar, pedir autorização, devolver chamadas não atendidas, cumprir prazos ou avisar com antecedência quando não for possível. No fundo, demonstrar brio profissional.

Responsabilidade gera confiança. É essa confiança que possibilitou, por exemplo, a Richard Branson, dono e fundador do grupo empresarial Virgin, permitir que 170 dos seus trabalhadores mais próximos – apenas uma ínfima parte das centenas de milhares de trabalhadores que o Grupo tem – gozem férias pelo tempo que entenderem, quando entenderem, desde que isso não tenha um efeito muito prejudicial para os negócios. A medida, de acordo com Branson, ajudará a aumentar a produtividade. A maioria dos estudos, em muitas áreas do saber, apontam a confiança como o ativo mais forte. Numa organização baseada na confiança e na assunção da responsabilidade tudo flui com maior eficiência, traduzindo-se, obviamente, em melhores resultados e ganhos adicionais. No entanto, a confiança, numa organização e falando nós do seu capital humano, aponta para duas direções: líderes e liderados.

Tão importante como a confiança que o líder deve ter na sua equipa é a confiança que a equipa deve ter no líder. Nas suas decisões, na sua responsabilidade e na sua capacidade de motivar e mobilizar. Já agora, a propósito de férias, quantos dias vai tirar Richard Branson de modo a que isso não tenha um efeito muito prejudicial para os negócios?

Duarte Albuquerque Carneira

Sou artesão, mas quero ser artista



Jorge Marques
jorgesantosmarques@gmail.com

Tenho um amigo, o Zé Luís, que é antiquário e visito com muita frequência, para dois dedos de conversa. De repente a loja dele tornou-se uma escola para mim, porque passa por ali gente curiosa e diferente.

No outro dia passou por lá um velhote, tipo aldeão mesmo, que trabalha para ele na recuperação de móveis antigos. Deve ter achado piada à minha cara, sentou-se e começou a falar comigo. Dizia-me ele: - Sabe, trabalhei durante muitos anos em Paris e fiz de tudo um pouco. Um dia fui às Belas Artes de lá e disse que queria frequentar a Escola. Eles disseram-me que não podia, que já era velho e não tinha habilitações. Respondi que pagava do meu bolso, que era só uns quinze dias e no máximo um mês. Eu queria saber mais, queria aprender mais daqueles “fingimentos”, aqueles desenhos e habilidades que fazemos na pedra e na madeira. Sabia muito, mas queria aprender mais. Sabe meu amigo... Sou um artesão, mas o que queria mesmo era ser um artista!

Quando ele se foi embora, aquela última frase ficou a bater-me e não sei se foi pelo cheiro do antigo que por ali andava, viajei até mais de vinte anos atrás, quando um dia na APG quisemos e realizámos um Encontro Nacional subordinado ao tema – Gestão: Arte, Ciência ou Utopia? Aquele velhote aldeão que tinha acabado de sair dera-me a resposta a esta nossa

pergunta com mais de vinte anos! Confrontado com a realidade da gestão, já tinha concluído que ela não é nem uma profissão, nem uma ciência, mas também não é uma utopia. É sem dúvida uma espécie de entidade aprisionada pela economia, finanças, contabilidade, por um excesso de informação e muitos números, mas tem uma alma própria e relativamente jovem quando comparada com as demais. Vive de tensões e conflitos, de sucessos e omissões, o que é natural, porque é uma mente holística e nela coabitam muitas disciplinas diversas para além das economias.

Aquele velhote tinha acabado de me dar a resposta a uma pergunta antiga. É que a Gestão é assim uma espécie de artesão que devia aspirar a ser artista. Artesão, porque reúne um pensamento e um saber-fazer, dado que as nossas teorias são feitas da ação. Mas o aspirar a ser artista está relacionado com uma outra coisa! É que ao longo do tempo, muitos artistas, através da sua arte que saía de dentro para fora, foram dando tantas reflexões, que muitas delas antecederam e contribuíram para os saltos da ciência e só muito mais tarde foram confirmadas por ela.

A Gestão deve aspirar, por isso, a ser uma arte, que no seu exercício, nas suas reflexões, nas suas contradições, vai anteceder a ciência, vai dar dados de reflexão a muitas ciências, nomeadamente e sobretudo à economia.

O que não faz sentido é que os nossos modelos de Gestão continuem a ser PROCUSTO, sabem quem era o PROCUSTO? Era uma figura da mitologia grega, um estalajadeiro, que para que os viajantes mais altos coubessem nas suas camas, cortava-lhes as pernas. Julgo que estamos a cortar as pernas a demasiada gente... Damos-lhes vitaminas e escolhas para crescerem e agora constatamos que não cabem nas camas que construímos para eles dormirem. No meio de tudo isto alguma coisa está errada... **RP**

50
1964-2014
ANOS



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

50 ANOS
a pensar a Gestão
das Pessoas

www.apg.pt

50 ANOS a
Valorizar Pessoas

O Melhor do Mundo está nas Pessoas



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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services