

Pessoal



MELHORES
RH
PROVEDORES
1º LUGAR
OUTSOURCING e TRABALHO TEMPORÁRIO
egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

Nº 141 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • NOVEMBRO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

premiada



Melhores Gestores de Pessoas 2014

Descubra o que os torna vencedores

Evolução do mercado
dos Fundos de Pensões
A opinião dos especialistas

apespe

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS
EMPRESAS DO SECTOR PRIVADO DE EMPREGO

www.apespe.pt





**HOSPEDEIRAS DE PORTUGAL
50 ANOS A FAZER HISTÓRIA!**

**EVENTOS
PROMOÇÕES
TRABALHO TEMPORÁRIO**





12

02 EDITORIAL

Talento, a quanto obrigas!

9ª Arte: Gerir bem pessoas é saber cuidar

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH
Legislação

12 ENTREVISTA ESPECIAL

Izy Behar e Pieter Haen

18 MGP 2014

Ranking Melhores Gestores de Pessoas 2014

54 FUNDOS DE PENSÕES

- É urgente recorrer aos

Fundos de Pensões

- Fundos de Pensões em Portugal



18

58 ARTIGO RELOCATION

Expatriados: Uma Nova Realidade

60 ARTIGO SST

O que é preciso saber sobre Gripe

62 OPINIÃO

Mudar, Eis a Questão!

64 REPORTAGEM SAÚDE E BEM-ESTAR

Fernando Amaral,
CEO da Sendys

66 ENTREVISTA

Ruben Paula, Diretor-geral do Altis Grand Hotel



66

68 ANÁLISE JURÍDICA

O seguro de responsabilidade civil profissional dos membros dos órgãos sociais

70 ACONTECEU

- 47.º Encontro Nacional da APG

- Cerimónia Melhores Gestores de Pessoas 2014

74 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Entre o passado e o futuro

Unipessoal: 'Bom senso': a melhor competência para 2015

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 141 | novembro de 2014



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

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

Diretor: Luis Bento; ocorreiodoluis@sapo.pt

Diretora Editorial: Catarina Guerra Barosa;
c.barosa@temacentral.pt

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa,
Luis 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 Canóa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Coordenação Editorial: Luís Pedro Costa Santos;
lsantos@temacentral.pt

Redação: Maria Belo dos Santos

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@temacentral.pt; Tlm. 92 616 20 84

Assinaturas

assinaturas@temacentral.pt

Impressão:

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição:

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte

Gerir bem pessoas é saber cuidar

Nesta edição de novembro fomos conhecer melhor aqueles que, em 2014, conquistaram um lugar no *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas*. Não é fácil fazer parte deste grupo de eleitos, até porque as regras para entrar não são fáceis, não chega dizer que se é bom, é fundamental que as equipas lideradas o confirmem de uma forma perentória, isto é, não dando uma nota média inferior a setenta pontos percentuais aos seus líderes.

Alguns destes Gestores de Pessoas repetem o feito, o que significa que, apesar de terem conquistado o título no ano passado, não abrandaram o seu trabalho de liderança, sempre com enfoque nas suas pessoas, o que nos deixa muito contentes e orgulhosos. Até porque é bem mais difícil manter um título do que conquistá-lo.

Este ano há um facto novo que gostaria de destacar: foi uma mulher a grande vencedora, o que ainda não tinha acontecido neste estudo; nas duas edições anteriores foram sempre gestores que ficaram em primeiro lugar. Este ano, além de integrarem o *ranking* 50% de gestoras, chegaram ao *top five* duas delas. Sem querer fazer o discurso feminista, considero que muitas das competências que são associadas a uma boa liderança são do género feminino. Liderar tem implícita a função de cuidar e as grandes cuidadoras da história da humanidade são as mulheres. Nas empresas esse cuidado acaba por não ter género e são homens e mulheres que o levam a cabo quando falamos de gestão de pessoas, contudo, ele é mais original, no sentido de ser constitutivo do seu papel na sociedade, nas mulheres.

Mas a edição tem ainda espaço para dar uma nota sobre o que se passa no mercado dos Fundos de Pensões e da sua especial importância para acautelar uma Segurança Social frágil e incerta. Referência, também, à entrevista a Pieter Haen, Presidente da World Federation of People Management Associations (WFPMA) e a Izy Behar, Presidente da European Association for People Management (EAPM), feitas em Lisboa durante o 47.º Encontro da APG.

Catarina Guerra Barosa, Diretora Editorial
c.barosa@temacentral.pt

Talento, a quanto obrigas!



Mário Ceitil
Vice-Presidente da APG

Numa recente apresentação realizada no âmbito do 47.º Encontro Nacional da APG, foram divulgados alguns dados referentes a um estudo internacional sobre as principais tendências nos modelos e práticas de Gestão de Pessoas, para as primeiras décadas dos anos 2000. De acordo com esse estudo, a procura e a retenção de talentos ocupa uma das posições cimeiras nas preocupações manifestadas pelas empresas e organizações que responderam ao inquérito, preocupação que idêntica-se manifesta de modo relativamente homogêneo nas diferentes áreas geográficas abrangidas pelo estudo. Embora estes dados estejam alinhados com uma certa gíria, partilhada consensualmente na sociedade e nos mercados em Portugal, de acordo com a qual um dos principais problemas das organizações é, precisamente, a escassez dos tais "talentos", essa mesma consensualização não deixa de ser surpreendente, se tivermos em linha de conta que:

- Nunca, como agora, existiram tantas escolas de gestão e tantos dispositivos e ofertas formativas que permitem uma otimização do binómio qualidade das aprendizagens versus recursos utilizados, em unidades de tempo cada vez mais curtas;

- Nunca, como agora, se investiram tantas horas/formando e tantos recursos financeiros em formação;

- Nunca, como agora, os meios de aprendizagem se disseminaram de uma forma tão descentralizada, sendo possível, hoje, a cada pessoa, utilizar dispo-

sitivos de aprendizagem em "qualquer lugar", literalmente, em práticas que se configuram cada vez mais com um modelo do tipo *learning by walking around*. Assim sendo, e se existem cada vez mais e mais sofisticados processos para o desenvolvimento e otimização das competências das pessoas, tornando por isso expectável verificar-se um equivalente aumento exponencial dos talentos, como é que se justifica que a sua alegada escassez seja uma preocupação crescente para as empresas e organizações modernas?

O problema é complexo, ou dito de uma forma mais eufemística e de acordo com a sensibilidade e o "tom" político da época atual, a situação é suscetível de gerar reflexões estimulantes.

Como não há certezas, talvez que uma das hipóteses de explicação para este fenómeno possa ser encontrada na própria definição do que se entende pelo conceito de "talentos":

- Se este for considerado na perspetiva de um substantivo plural, "**talentos**", talvez nos estejamos a referir ao processo de captar, gerir e reter aqueles que aceitamos integrar na categoria das *best people*;

- Se, todavia, usarmos o vocábulo no singular, "**talento**", então talvez estejamos a considerar o processo de desenvolver e fazer progredir o que há de *best in people*.

No primeiro caso, a dificuldade é encontrar, no ciberespaço, aqueles que são os escassos excecionais que se encostam ao "estreito direito" da curva estatística.

No segundo caso, a dificuldade é a de descobrir a "estrela oculta" que, por vezes, se encontra, aí mesmo, à frente dos nossos olhos.

Para o primeiro caso, podemos recorrer aos serviços de uma empresa de consultoria, com uma sólida base de dados e uma boa metodologia de *talent search*.

Para o segundo caso, no entanto, a dificuldade só pode mesmo ser resolvida por alguém que seja um verdadeiro "Gestor de Pessoas", alguém cuja riqueza da pesquisa resulta, essencial e fundamentalmente, da qualidade do seu "modo de olhar". **□**



**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.



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 situações de dor aguda ou moderada resultante de lesões traumáticas, resultando em dores musculares ou das articulações, de natureza aguda ou crónica. Pode ser usado em pessoas com condições de saúde estáveis, desportistas, com história de asma ou alergia, com alergias medicamentosas, com múltipla esclerose, lesões da pele, diabetes ou hipertensão, com aparelho cardíaco estável, com doença arterial periférica ou doença arterial coronária, com hipertensão, com diabetes insulínica e diabetes não insulínica, com insuficiência renal ou insuficiência hepática, com uso de outros medicamentos, de hipersensibilidade. A sua utilização de TransAct LAT está sujeita a certas precauções e a certos cuidados de utilização. Não se recomenda a utilização em crianças e adolescentes. Verificar o seu estado de saúde, antes de utilizar este medicamento, e em caso de agravamento dos sintomas, consultar o seu médico ou farmacêutico.


BOLSA RH

 MESTRADOS EM GESTÃO DA NOVA E DA CATÓLICA ENTRE OS 50 MELHORES DO MUNDO

O mestrado em Gestão, criado pela CEMS Masters in International Management, lecionado exclusivamente em Portugal pela Universidade Nova School of Business and Economics (SBE), ficou em 5.º lugar do ranking do *Financial Times*. Um outro mestrado em Gestão, também lecionado pela Nova SBE, ficou no 48.º lugar e o da Católica Lisbon School of Business and Economics, ficou logo a seguir, no 49.º lugar.

 CÂMARAS COM FINANÇAS EM ORDEM GANHAM MARGEM NA CONTRATAÇÃO

Apesar de, em 2015, se manterem as restrições à contratação de funcionários para as autarquias, aquelas que obtiverem um equilíbrio financeiro poderão ver essas restrições atenuadas, deixando de estar obrigadas a reduzir o número de funcionários em 3%, regra que se manterá para as que ainda estão em situação de saneamento ou rutura.

 70 A 80% DOS PORTUGUESES DISPOSTOS A EMIGRAR

Os dados são avançados pelo The Boston Consulting Group (BCG), num relatório que indica ainda a lista dos 10 países para os quais os portugueses estão mais dispostos a emigrar, lista encabeçada pelo Reino Unido, com 61% dos votos.

 VAGAS SÓ CHEGAM PARA 2,74% DOS DESEMPREGADOS

Segundo o relatório da Eurostat, relativo ao segundo trimestre de 2014, Portugal tem um universo de 729 mil desempregados para apenas cerca de 20 mil vagas disponíveis.

por: Luís Pedro Costa Santos

Estarão os profissionais de RH qualificados para escolher os melhores candidatos? (01)

O peso dos profissionais de RH, no recrutamento, tem gerado enormes discussões. Mark Stevens, autor do livro *Your Marketing Sucks*, escreveu recentemente um artigo – publicado no LinkedIn – em que acusa os profissionais de Recursos Humanos de dificultarem o acesso dos “geeks e solitários” aos quadros das empresas. Candidatos que, na perspetiva do autor, são geralmente os “melhores e mais brilhantes”. Aconselha-os, por isso, a mentir aos recrutadores relativamente às aptidões sociais. Steve Shepherd, analista da Randstad Ásia-Pacífico, desaprova a sugestão de Stevens, porque entende que, ao segui-la, o recruta estará a contaminar os dados em função dos quais o empregador procurará selecionar os candidatos mais adequados à vaga. Entretanto, no LinkedIn, muitos foram os que se demonstraram favoráveis à argumentação de Stevens.

Ajude os seus colaboradores a lidar com o stress

Em épocas de crise, as empresas devem trabalhar no sentido de tranquilizar os seus colaboradores. Mesmo nos casos em que não é possível tranquilizar através de certezas, Kate Boorer defende a importância de passar algum tipo de *feedback* aos colaboradores, nem que seja para dizer algo como “notificamo-lo assim que tivermos mais novidades”. Entretanto, é importante que a informação seja regularmente atualizada e que se abram espaços de debate sobre o tema – tendo sempre a preocupação de manter um registo natural. “Com a criação de espaços para debate, as pessoas poderão trocar ideias livremente, sendo menos provável o surgimento de ‘boatos’ que contaminem o local de trabalho”, considera Kate Boorer. A *Employee Engagement & Performance Specialist* defende ainda que estas épocas de crise poderão – de uma maneira mais ou menos inadvertida – constituir uma boa oportunidade para as empresas introduzirem melhorias nos seus métodos de funcionamento.

Afinal o multitasking poderá até nem ser tão bom (02)

A capacidade de *multitasking* pode até ser valorizada por muitos empregadores, mas será que é verdadeiramente útil às organizações e aos profissionais que a compõem? Diversos estudos, citados pela *Forbes* dizem que não: desempenhar diversas tarefas ao mesmo tempo pode, defendem, prejudicar a produtividade e pode até afetar as capacidades mentais dos colaboradores.

“Os *multitaskers* frequentes tinham um pior desempenho porque tinham mais dificuldades a organizar os pensamentos e a filtrar informação irrelevante, e eram mais lentos a mudar de uma tarefa para outra”, segundo um estudo da Stanford University. Já um outro estudo da Universidade de Londres mostra que, refere a *Forbes*, “os participantes que fizeram *multitasking* em tarefas ao nível cognitivo mostraram diminuições de QI semelhantes àquelas que se esperam quando se consome marijuana ou quando se está acordado toda a noite”.

29% dos empresários portugueses quer contratar

Apenas 42% das pequenas e médias empresas portuguesas preveem que o seu volume de negócios cresça no próximo ano e mais de um quarto (29%) prevê que o seu número de funcionários aumente, de acordo com um inquérito divulgado pelo Grupo Sage. O Estudo anual da Sage – *Sage Business Index* – inquiriu perto de 14 000 pequenas e médias empresas em 18 países de todo o mundo (1018 em Portugal) entre os dias 09 de julho e 29 de agosto de 2014. No entanto, as empresas portuguesas estão cada vez mais confiantes relativamente às suas próprias perspetivas, embora continuem pessimistas quanto à economia nacional, europeia e mundial. A nível mundial, a confiança das empresas atingiu o valor máximo registado nos últimos quatro anos, prevendo a maioria o crescimento do volume de negócios e do número de colaboradores nos próximos 12 meses.

As primeiras impressões contam

As primeiras impressões contam, principalmente se estivermos a falar de uma perspetiva profissional. A cada novo encontro, avaliamos e estamos a ser avaliados, por isso é essencial saber gerar a impressão certa.

Reflita sobre a impressão que gostaria de transmitir aos outros. Considere o seu vestuário e a sua aparência geral. Por fim, certifique-se de que a sua comunicação verbal condiz com a sua imagem profissional e com o seu comportamento. Use uma linguagem adequada, profissional e livre de qualquer jargão técnico ou gíria.

Colaboradores (ainda) deixam os líderes - não a organização

A razão principal para os funcionários deixarem uma organização não é a remuneração insatisfatória, de acordo com o especialista em desenvolvimento cultural e liderança Richard Maloney, autor do livro *The Minds of Winning Teams: Creating Team Success through Engagement & Culture*. Em vez disso, é a liderança

ineficaz que faz com que a maioria dos funcionários deixe as organizações, afirma Maloney, fazendo referência a uma pesquisa *Gallup* a mais de um milhão de trabalhadores.

“Os líderes têm de ultrapassar estratégias de liderança da ‘velha escola’ e aplicar novos programas de formação”, defende Maloney.

Desempregados no lugar de pais empregados a tempo parcial (03)

O Governo pretende colocar desempregados de longa duração a substituir os pais que optem por trabalhar a tempo parcial, no âmbito do *Programa de Incentivo à Empregabilidade de Pais*, previsto no Orçamento de Estado para 2015.

Na proposta do Orçamento de Estado para 2015, entregue na Assembleia da República, o Governo revela que prevê implementar, durante o próximo ano, um *Programa de Incentivo à Empregabilidade de Pais* com vista ao aumento da natalidade do País.

No documento, o Governo revela que “os trabalhadores que vierem a optar pela empregabilidade parcial, e que terão assim maior disponibilidade para o apoio familiar, serão substituídos por desempregados de longa duração”.

De acordo com o Executivo, esta medida trará poupanças ao nível do subsídio de desemprego, já que os encargos com estes trabalhadores, incluindo as contribuições sociais, serão suportados “em larga medida” pelo Fundo Social Europeu. O documento não esclarece, no entanto, em que condições é que os pais poderão integrar este programa.

Sete em cada 10 têm transtornos face à mudança de hora

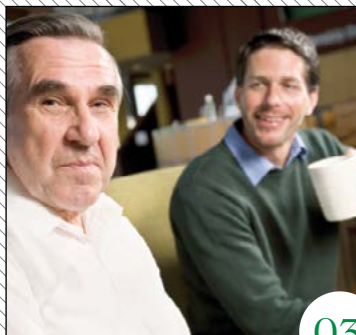
Na Albuture foi realizado um estudo para conhecer o impacto e as consequen-



01



02



03

cias que esta mudança pode desencadear no ritmo da vida dos portugueses. Dos inquiridos, 72% admite que a mudança da hora lhes causa algum tipo de transtorno. Destes, 53% diz que os sintomas se manifestam sobretudo à hora das refeições, 43% perto da hora de dormir e 4% sofre mais durante a jornada laboral. O sintoma mais habitual no período pós-mudança de hora é o cansaço (46%), seguido da tristeza (22%), falta de concentração (18%) e ansiedade (14%). Por último, o estudo faz referência ao tempo de adaptação que os entrevistados dizem ser necessário até que os transtornos passem. Somente 11% garante não precisar de mais de 24 horas, enquanto 36% afirma necessitar entre dois a três dias de habituação ao novo horário, até sete dias é o tempo necessário para 28 por cento e 25 por cento necessita de mais de uma semana até recuperar por completo o ritmo e as rotinas da hora antiga.

70 a 80% dos portugueses dispostos a trabalhar fora do País

Um estudo elaborado pela consultora estratégica The Boston Consulting Group (BCG) concluiu que entre 70 a 80% dos portugueses estão dispostos a emigrar para encontrar melhores condições de trabalho. Segundo a análise da consultora, Portugal entra no conjunto de países que, devido à situação económica mais instável, tem como fatores explicativos desta tendência a oportunidade dos trabalhadores progredirem profissionalmente fora do País e de terem melhor qualidade de vida. Já os trabalhadores de países com padrões de qualidade de vida mais elevados justificam a disponibilidade para trabalhar em território internacional pela própria experiência, explica a análise da BCG. O relatório da BCG indica também a lista dos 10 países para os quais

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

SETEMBRO

Decreto-Lei n.º 144/2014, D.R., n.º 188, Série I de 2014-09-30

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Atualiza o valor da retribuição mínima mensal garantida.

Lei n.º 75/2014, D.R., n.º 176, Série I de 2014-09-12

Assembleia da República

Estabelece os mecanismos das reduções remuneratórias temporárias e as condições da sua reversão na Administração Pública.

OUTUBRO

Decreto-Lei n.º 154/2014, D.R., n.º 202, Série I de 2014-10-20

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Cria uma medida excecional de apoio ao emprego que se traduz na redução temporária da taxa contributiva a cargo da entidade empregadora.

Portaria n.º 209/2014, D.R., n.º 197, Série I de 2014-10-13

Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças

Regulamenta o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo na Administração Local.

Decreto Regulamentar n.º 21/2014/A, D.R., n.º 196, Série I de 2014-10-10

Região Autónoma dos Açores - Presidência do Governo

Regulamenta o Subsistema de Incentivos para o Empreendedorismo Qualificado e Criativo.

Decreto-Lei n.º 145/2014, D.R., n.º 194, Série I de 2014-10-08

Ministério das Finanças

Clarifica o modo de contagem do tempo de serviço relevante para as pensões de reforma e de sobrevivência a atribuir após a entrada em vigor do DL n.º 88/2012, de 11 de abril.

os portugueses estão mais dispostos a emigrar por motivos profissionais: Reino Unido (61%); Espanha (51%); Suíça (51%); EUA (48%); Brasil (45%); França (45%); Luxemburgo (43%); Alemanha (43%); Holanda (38%) e Austrália (37%).

Por que é mau trabalhar remotamente?

Afinal, trabalhar em casa, poderá não ser tão bom como parece. Scott Hanselman, funcionário da Microsoft, elencou quatro razões que o levaram a chegar a essa conclusão: a) Ficamos com um sentimento de culpa – sentimo-nos culpados por trabalhar em casa porque achamos que os outros pensam que estamos no *shopping* ou no Facebook; b) Trabalhamos mais horas – estando em casa, temos tendência para trabalhar até tarde, quando há menos barulho, aos fins de semana, etc.; c) Esquecemo-nos de nós próprios – passamos a dedicar menos horas à vida pessoal; d) Sentimos que temos mais para provar – como o trabalho é feito a partir de casa, sentimos que temos de justificar aos outros aquilo que estamos a fazer.

Colaboradores levam “viver o trabalho” a um novo nível (04)

A expressão “viver e respirar trabalho” é supostamente metafórica. No entanto, alguns funcionários de empresas como a Google e a Mountain View estão tão encantados com as regalias gratuitas proporcionadas, que decidiram levar a expressão à letra. Alguns decidiram fazer do local de trabalho um verdadeiro lar: aproveitam-se das refeições gratuitas, da lavandaria, das cadeiras para sextas, etc. Um dos funcionários explica em sua e em defesa dos colegas que muitos não estarão tecnicamente a viver dentro da empresa, porque dormem nos carros que têm estacionados... no parque da empresa.

Vagas só chegam para 2,47% dos desempregados

As vagas de emprego existentes em Portugal só chegam para colocar no mercado de trabalho 2,74% dos desempregados, nota o *Jornal de Notícias*. A percentagem é bem inferior à média europeia, que chega aos 10%. Portugal tem, neste momento, 729 mil desempregados. Contudo, as vagas de emprego não ultrapassam as 20 mil, o que significa que só absorvem 2,74% das pessoas em situação de desemprego. Os dados, a que o *Jornal de Notícias* teve acesso, constam do relatório do Eurostat relativo ao segundo trimestre de 2014. Ao avaliar estes cálculos, há que ter em conta que muitas das vagas são fictícias, uma vez que os candidatos estão, muitas vezes, escolhidos antes de serem lançados os anúncios. Bem distante da realidade portuguesa está a Alemanha, com capacidade para empregar 50% dos desempregados. No total, são dois

milhões para um milhão de lugares vagos no mercado de trabalho.

As competências que Portugal quer

Apesar do ainda elevado índice de desemprego registado em Portugal e do elevado número de profissionais que ativamente procura uma nova oportunidade no mercado de trabalho, o *Hays Global Skills Index 2014* – um estudo anual realizado pela consultora de recrutamento Hays, em parceria com a Oxford Economics para analisar as dinâmicas que influenciam o mercado de trabalho qualificado em 31 grandes economias mundiais – revela que os profissionais disponíveis no mercado não possuem as competências, formação ou a experiência que os empregadores portugueses procuram neste momento. A conclusão, polémica, surge numa altura em que segundo Paula Baptista, *Managing Director* da Hays Portugal, a economia portuguesa começa a mostrar os primeiros sinais positivos e o mercado de trabalho parece estar a recuperar o seu dinamismo. Especialista em recrutamento, Paula Baptista sintetiza a questão baseando-se nas conclusões preliminares de um outro inquérito que a Hays realiza anualmente – o *Guia do Mercado Laboral para 2015* – que desvendou ao *Expresso*, em exclusivo: “dos resultados que já apurámos para a área das Tecnologias de Informação (TI), por exemplo, constatámos que as competências que os empregadores mais procuram nos profissionais de TI são as *hardskills*, sobretudo competências *Java*, *Net* e *Mobile*”. A especialista destaca também *softskills* como a proatividade e a orientação para objetivos que, parecendo lineares para qualquer candidato, podem tornar-se entraves ao recrutamento.

Bons líderes podem fazer milagres (05)

A Society for Human Resource Management (SHRH) conduziu, em parceria com a Universidade Lusíada e a consultora de Recursos Humanos Jason Associates, um estudo que identificou nove competências-chave para a função de Gestor de Recursos Humanos e mediu o seu impacto nos resultados da empresa. “A função de Gestor RH, para ter impacto, tem de servir diretamente o negócio e para isso tem de comunicar na mesma linguagem”, clarifica o estudo que aponta o conhecimento do negócio (*business acumen*) e a avaliação crítica como as competência que geram maior impacto na fidelização e *engagement* dos profissionais, face à empresa. O relatório divulgado realça que “é muito importante que na sua formação e ao longo do seu percurso, os profissionais desenvolvam competências que lhes permitam interpretar informação do negócio, identificar quais as métricas que devem monitorizar, antecipar o impacto das decisões na empresa

e avaliar o retorno dos investimentos realizados (ROI)". Só desta forma poderão os líderes de Recursos Humanos ter uma voz mais ativa no desenho e implementação das estratégias organizacionais.

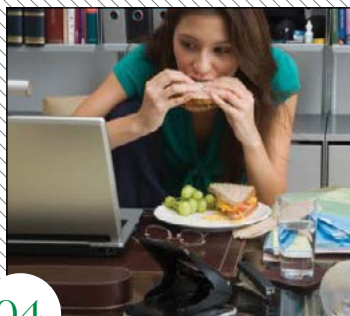
Organizações mundiais satisfeitas com o Big Data

Cerca de 2% dos gestores que estão a aplicar o *Big Data* nas suas empresas afirmaram estar satisfeitos com os resultados, de acordo com uma recente pesquisa da Accenture. 89% dos entrevistados classificaram o *Big Data* como "muito importante" ou "extremamente importante" para a transformação digital dos seus negócios e 82% concordaram que o *Big Data* é uma fonte significativa de valor para as suas organizações. Este estudo baseia-se num inquérito realizado junto de *Chief Information Officers*, *Chief Operating Officers*, *Chief Data Officers*, *Chief Analytics Officers*, *Chief Marketing Officers*, *Chief Financial Officers* e outros executivos das áreas de tecnologia, *data* e *analytics* em 19 países e sete setores de atividade.

"As organizações estão num ponto de transição onde, em vez de falarem apenas sobre potenciais resultados obtidos a partir do *Big Data*, estão a compreender os seus benefícios reais, incluindo o aumento das receitas, uma base crescente de clientes fidelizados e operações mais eficientes", disse Narendra Mulani, *Senior Managing Director* da Accenture Analytics, área incluída na Accenture Digital. "Os executivos estão a reconhecer que o *Big Data* é um dos pilares da transformação digital."

Equipas multigeracionais valorizam empresas portuguesas (06)

"Diferentes gerações presentes na empresa permitem uma gestão do talento a longo prazo mais equilibrada e consistente e, provavelmente, mais gratificante e desa-



04



05



06

fiadora para a maioria dos colaboradores", conclui o estudo *Interação entre Gerações no Mundo Empresarial: Desafios e Oportunidades*, desenvolvido pela AESE, a primeira Business School criada em Portugal. Este estudo contou com as respostas de mais de 4000 pessoas de diferentes gerações em Portugal – *Millennials* (<35 anos); *Geração X* (35 <50 anos) e *Baby-Boomers* (> 50 anos) – e teve como objetivo caracterizar o perfil de cada geração, através da identificação dos seus interesses, valores e preocupações e identificar as oportunidades e desafios decorrentes da interação entre gerações no contexto empresarial. Mais de metade dos *Millennials* acredita que estará a trabalhar noutra empresa, num horizonte de três a cinco anos. As perspetivas de vir a trabalhar fora de Portugal são semelhantes para as gerações *BabyBoomers* e *Millennials*. Em termos laborais, a geração *Millennials* é aquela que apresenta maior confiança nas suas capacidades e na flexibilidade do mercado de trabalho. Apesar de todas as gerações se relevarem seguras relativamente àquilo que desejam para o seu futuro, a dos *BabyBoomers* é aquela que apresenta maior grau, tanto de autoconhecimento, como de autoconfiança.

Empresas brasileiras são as mais dispostas a realizar aquisições

As empresas brasileiras são as mais dispostas a realizar aquisições, segundo a 11.ª *Capital Confidence Barometer*, pesquisa semestral da EY (nova marca da Ernst & Young), realizada entre agosto e setembro de 2014, com 1600 executivos de 62 países. O estudo considerou 66 executivos brasileiros e concluiu que, entre abril e outubro deste ano, o número de aquisições subiu de 21% para 48%, número consideravelmente superior ao da média mundial, que se situa nos 40%. A preferência

KELLY

WHERE TOP COMPANIES GO FOR TOP TALENT



Search & Selection
Outsourcing
HR Consulting

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

recai sobre a aquisição de pequenas e médias empresas (PME) que estejam estrategicamente alinhadas com o negócio principal da compradora. Para as empresas brasileiras pesquisadas, o objetivo dessas aquisições é reduzir custos, melhorar as margens de lucro, aumentar a participação em mercados existentes e otimizar a sua eficiência tributária. A diferença entre os valores que as empresas estão dispostas a pagar e os preços pelos quais se pretendem vender os ativos nunca foi tão pequena – cerca de 40% dos entrevistados acredita que será menor que 10%. O estudo indica que a expectativa para criação de empregos melhorou significativamente, passando de 24% em abril para 38% em outubro. Apesar disso, o número de inquiridos que planeja diminuir o quadro de funcionários aumentou de 15%, em abril, para 23%, em outubro, o que indica que nem todas as companhias brasileiras estão interessadas em expandir os seus negócios. As aquisições incidem fundamentalmente sobre os setores automobilístico, tecnológico, telecomunicações e produtos de consumo em geral.

Procura por profissionais de tecnologia triplica (07)

A Page Personnel constatou ter havido um aumento na procura por especialistas em tecnologia, durante este ano, nomeadamente, para os cargos relacionados com as áreas de *Business Intelligence* e de desenvolvimento de aplicações móveis. Empresas de desenvolvimento de *software*, bancos, seguradoras e as que trabalham em ambiente *online*, em geral, figuram entre as que contratam em maior número. Está, além disso, a verificar-se um aumento do número de cargos de tecnologia exigidos pelas empresas pertencentes ao setor industrial e pelos negócios emergentes das novas tendências do mercado de *Cloud Computing*. “Nos últimos tempos, o mercado de tecnologia tem crescido consideravelmente. Muitas *startups* e PME começam, além disso, a considerar o responsável pelas TI uma peça-chave dos seus negócios”, explica Hector Vazquez, Gerente de Tecnologia da Page Personnel.

Carnegie Mellon Portugal investe 5,2 milhões de euros em novas Iniciativas de Investigação (08)

Com as primeiras seis Iniciativas Empreendedoras de Investigação (ERIs) em curso, o Programa Carnegie Mellon Portugal (CMU Portugal) abriu um novo concurso para financiamento de projetos. Estão disponíveis cerca de 5,2 milhões de euros, para financiar pela via competitiva um conjunto de quatro



07



08



09



10

a sete ERIs, por um período de quatro anos. As candidaturas decorrem até 16 de dezembro, através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Mais informações em www.cmuportugal.org.

Idade da reforma, em Portugal, é das mais elevadas do mundo (09)

Nos últimos 10 anos, verificaram-se mudanças significativas em muitos dos benefícios oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, principalmente no que respeita a alterações da idade da reforma, a qual registou um aumento na maioria dos países em todo o mundo, segundo o estudo *Worldwide Benefit and Employment Guidelines 2014*, da Mercer. Portugal é um dos países, a nível mundial, onde a idade da reforma é mais elevada, tendo passado dos 65 para os 66 anos, na última década; a Grécia aumentou a idade de aposentação dois anos (de 65 para 67); já a Austrália e a Alemanha, que tinham como idade de aposentação os 65 anos, apresentam uma idade de reforma atual que varia entre os 65 e os 67 anos. O mesmo acontece com os Estados Unidos. Contudo, a diferença está na idade em que as pessoas ficavam elegíveis para se aposentar antes da alteração, que em 2004, era de 65 anos mais quatro meses.

Salários compensados por benefícios e componente variável (10)

A Michael Page, especialista em recrutamento de quadros médios e superiores, revela como estão as empresas das tecnologias de informação a gerir o talento e os Recursos Humanos. A análise dos processos de recrutamento, realizados desde o início do ano, mostra que a componente salarial variável e os benefícios adicionais são os principais trunfos utilizados pelas empresas na hora de captar “o profissional perfeito”. A componente salarial variável é muito comum na área das TI, com 98% dos processos de recrutamento a registarem esse tipo de oferta. Apesar de mais comum nos processos de recrutamento para a área das vendas, que oferecem uma percentagem variável que pode ascender aos 50%, este tipo de oferta começa também a ser comum a outras áreas. Nas competências relacionadas com *management* chega a atingir os 45% e nas competências técnicas varia entre 10% a 20% do valor salarial. O benefício mais oferecido é a atribuição de viatura da empresa ao colaborador, registado em 50% dos processos realizados ao longo do ano. A oferta da possibilidade de construção de uma carreira com experiência internacional é outro dos benefícios adicionais apontados.



HILTI

Hilti. Supera expectativas.

Grupo Hilti

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

A Hilti está presente em mais de 120 países em todo o mundo e tem fábricas e centros de investigação na Europa, América e Ásia. A sede do Grupo situa-se em Schaan, no Principado do Liechtenstein.

www.hilti.pt

Medical promove vagas na Europa, África e Médio Oriente (11)

A Medical, empresa especializada em *outsourcing* na área da saúde, está a recrutar profissionais de saúde para Reino Unido, Alemanha, Suíça, República da Irlanda, Angola, Emiratos Árabes, entre outros, apostando assim no mercado internacional.

A empresa do Grupo Multipessoal, através do seu serviço de Recrutamento & Seleção, promove oportunidades de emprego no estrangeiro para profissionais portugueses, auxiliando e acompanhado os candidatos no processo de internacionalização. A Medical aposta, ainda, na promoção do mercado nacional no estrangeiro como potenciador de recursos altamente qualificados na área dos cuidados de saúde.

Os candidatos interessados em conhecer oportunidades de carreira fora de Portugal podem ter acesso a mais informação em www.medical.pt.

Nova SBE seleciona e prepara candidatos ao Shark Tank (12)

A Nova School of Business and Economics é a universidade selecionada pela produção do programa *Shark Tank* para garantir a qualidade e equidade do processo de seleção dos candidatos. A Nova SBE será o *Knowledge Partner* do *Shark Tank* e comprometeu-se a oferecer um programa de formação aos candidatos finais. A formação terá lugar nas instalações da escola e tem como objetivo ajudar os finalistas a defender o seu negócio, convencendo os Tubarões da viabilidade e originalidade dos projetos. A formação, assente na temática do empreendedorismo, conta com a qualidade académica de uma das melhores escolas de negócios da Europa. Durante as aulas, os candidatos têm acesso a conhecimentos técnicos, que têm como propósito melhorar os dotes expositivos para corresponder às exigências de um programa com as características do *Shark Tank*.

Trabalhar por turnos envelhece o cérebro mais depressa (13)

De acordo com um estudo publicado pela revista norte-americana *Esquire*, os turnos irregulares e desregrados podem provocar danos na função cerebral, nomeadamente as da memória e da rapidez de raciocínio. O estudo, que incluiu investigadores de várias universidades europeias, observou, durante 15 anos, cerca de 3000 pessoas que executavam trabalhos por turnos e que tinham passado por uma rotatividade acentuada de horários. Quando comparadas com outras que seguiam horários regulares, as que trabalhavam por turnos rotativos apresentavam pro-



11



12



13



14

blemas de memória, de processamento rápido de informação e de deterioração geral das capacidades cognitivas. O estudo revela, no entanto, que, com a interrupção dos turnos, é possível recuperar as capacidades cognitivas, embora possam ser necessários cerca de cinco anos. Nas conclusões, os investigadores revelam ainda que não é somente a saúde desses profissionais que está em causa, mas também a dos familiares próximos, que passam também a ser afetados por esses horários. Este não é o primeiro estudo do género a demonstrar que a rotação de turnos provoca danos na saúde. Pesquisas anteriores revelaram que este tipo de rotação irregular leva a níveis mais baixos de serotonina, a uma maior propensão para a diabetes de tipo 2, a ataques cardíacos e a úlceras. Os investigadores são, no entanto, cautelosos, considerando dois “suspeitos” adicionais para os distúrbios: a interrupção do relógio interno do corpo e a privação da vitamina D proveniente do sol.

Profissionais de Java ou .Net têm emprego garantido (14)

Nuno Freitas, Diretor-geral da Upgrade, empresa de Recursos Humanos que atua na área das Tecnologias de Informação (TI) e Telecomunicações, revela que, de acordo com a sua experiência, muito dificilmente um bom profissional que trabalhe com *Java* ou *.Net* experimentará uma situação de desemprego. O que as empresas da área procuram, atualmente, são profissionais polivalentes. “Por exemplo, na área de testes de *software*, verifica-se cada vez mais procura por profissionais que tenham tido a experiência em desenvolvimento. Até há bem pouco tempo esse era um perfil não tão usual porque, normalmente, um *software tester* não desenvolve, apenas testa o que é desenvolvido e é o *developer* que faz depois as alterações necessárias”, afirma Nuno Freitas. O novo perfil de profissional da área de TI engloba conhecimento, pelo menos, intermédio de inglês, dado existirem cada vez mais projetos com cariz internacional, o que obriga a conhecimentos em inglês e outras línguas. Desde o início do ano, a Upgrade já colocou mais de 150 profissionais de TI e Telecomunicações. Apesar da Upgrade ter tradição em projetos de média e longa duração em regime de *outsourcing*, atualmente conta com um *pipeline* de mais de 50 posições em regime *permanent placement*. É importante destacar que nos últimos anos, cerca de 30 por cento dos recursos que estiveram em projetos nos clientes Upgrade acabaram por ser “absorvidos” por esses mesmos clientes.

COMO CRIAR UM NOVO EU: QUEBRE O HÁBITO DE SER COMO É

O célebre investigador norte-americano, autor de *best-sellers* sobre Mudança Comportamental, Joe Dispenza, vem a Lisboa de 28 a 30 de novembro para um *workshop* que promete mudar a vida de muitas empresas, que irá decorrer no Sana Lisboa Hotel. Os três dias de palestra e *workshop* são abertos ao público em geral, estando os bilhetes disponíveis através do site www.ticketline.sapo.pt.

O livro *Como criar um novo EU* está disponível nas livrarias, foi editado em Portugal pela Leya ao preço de €15,90. Mais informações em www.whymoments-events.com/pt/agenda/event/6

COACHING ESTRATÉGICO® FOR EXECUTIVE LEADERSHIP

Nos dias 19, 20 e 21 de novembro o E-estratégico vai desenvolver uma formação de qualificação empresarial que permite melhorar a orientação/*performance* estratégica na liderança dos Diretores e Executivos de empresas, com as adaptações ao mercado de hoje, de maior competitividade, exigência, rapidez, eficácia e mudança. A acontecer na AERLIS em Oeiras, das 9h30 às 13h00 e das 14h30 às 18h00, esta formação utiliza técnicas de *Executive* e *Business Coaching*. Informações e inscrições em através do e-mail: e.estrategico.pt@gmail.com

FORMAÇÃO RISCOS PSICOSSOCIAIS E DIREITOS LABORAIS

O Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa e a Autoridade para as Condições de Trabalho organizam um Ciclo de Formação no âmbito da Saúde Ocupacional, intitulado *Riscos Psicossociais e Direitos Laborais*, a realizar nos dias 26, 27 e 28 de novembro. A disponibilidade de vagas está sujeita à capacidade das instalações disponíveis.

SEMINÁRIO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A acontecer de 20 e 24 de abril de 2015, no Vip Grand Maputo Hotel, em Maputo, o principal objetivo deste seminário é dotar os profissionais de Recursos Humanos de conhecimentos para estruturar um modelo de gestão que vincule os sistemas e RH à estratégia organizacional e que contribua efetivamente para a geração de resultados. No final da ação o participante deverá ter adquirido os seguintes conhecimentos técnicos e comportamentais: Mapear e mensurar competências; Técnicas de entrevista de avaliação; Técnicas de acompanhamento do plano de desenvolvimento da equipa; Técnicas de *feedback*; Técnicas para identificar eficácia nas ações de desenvolvimento; Técnicas de gestão e desenvolvimento de pessoas; Liderança *Coach* ou participativa; Organização e planeamento; Foco no cliente e compromisso; Foco em resultados; Comunicação e relacionamento interpessoal; Capacidade de análise; Empatia e "saber ouvir"; Empreendedorismo e proatividade; entre outras. Inscrições através do e-mail: info@letstalkgroup.com

CONFERÊNCIA O LÍDER 360°

A Insignis West, empresa de formação e consultoria, que aposta na valorização e desenvolvimento dos RH e das empresas, vai realizar no dia 04 de dezembro uma conferência dedicada ao tema da liderança, no Hotel Sana Lisboa, com início marcado para as 9h30. Serão abordados vários fatores que influenciam ou podem influenciar uma liderança forte e inspiradora para que todos consigam um percurso de maior sucesso. A presença de oradores de várias áreas e com uma vasta experiência em diversas realidades resultará numa visão abrangente, determinante e de grande valia para os participantes desta conferência. As inscrições serão aceites até dia 28 de novembro.

Mais informações e inscrições através do site www.insigniswest.com

I.ª EDIÇÃO DO PORTO RH MEETING

O Grupo IFE, em conjunto com a Câmara Municipal do Porto organizam pela primeira vez, o *Porto RH Meeting*, marcado para o dia 05 de dezembro, no Centro de Congressos da Alfândega do Porto. Trata-se de um evento cujo principal objetivo é gerar conteúdo, negócios e *networking*, reunindo um número influente de decisores para discutir os desafios da cultura corporativa e políticas de Recursos Humanos. Saiba mais sobre esta novidade do Grupo IFE e consulte o site oficial do evento em www.portorhmeeting.ife.pt

CRESCER INOVANDO

egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

RECRUTAMENTO | FORMAÇÃO | CONSULTORIA | TRABALHO TEMPORÁRIO | OUTSOURCING | INCENTIVOS | COACHING | SMALL BUSINESSES

O Futuro da Gestão de Pessoas numa Perspetiva Global



Por ocasião do Encontro Anual da APG estiveram em Portugal Izy Behar e Pieter Haen, presidentes respetivamente da European Association for People Management e da World Federation of People Management Associations. A revista *Pessoal* falou com os dois presidentes.

por: **Filipe Vaz**

Quais são as principais conclusões do estudo *Create People Advantage* realizado em 2014?

Pieter Haen (PH): A principal conclusão é a influência direta que a gestão de Recursos Humanos tem nos resultados financeiros das organizações. Outra conclusão foi a de que as principais prioridades na gestão de Recursos Humanos ainda são a gestão de talento e a liderança.

Izy Behar (IB): Algo que é novo este ano é o comportamento e a cultura. Também devemos ser responsáveis

pela introdução na empresa destas variáveis.

Esses resultados são diferentes dos alcançados nos estudos anteriores?

PH: Parcialmente. O que constatamos é que a gestão de talento continua no topo, a prioridade é termos as melhores pessoas na nossa empresa. Em segundo lugar surge a liderança, a preocupação em termos pessoas que liderem e que não se limitem a gerir a empresa. A gestão tem que ver com questões operacionais, já a liderança envolve visão, convencer pessoas a acompa-

nhar-nos em determinada direção.

IB: Isto está relacionado com o compromisso que é uma das principais prioridades dos responsáveis pela gestão RH. Quanto mais estivermos comprometidos, melhor será para o desempenho da empresa.

Verificaram-se diferenças de relevo nos resultados por zona geográfica?

PH: Claro, há uma grande diferença entre os países desenvolvidos e os chamados BRICS. Nestes há uma muito maior necessidade de liderança e de competências de gestão.

Na vossa opinião quais serão as principais características do gestor de pessoas do futuro?

PH: O gestor de pessoas deixará de ser reativo a passará a ser proativo. Portanto, não reagirá a situações na empresa como acontece muitas vezes hoje em dia. Quando há uma crise, o responsável RH é chamado para apagar o incêndio ou encontrar uma solução, no futuro será mais um *partner* no negócio, mas primeiro terá de entender esse negócio.

IB: Eu gostaria de sublinhar isso mesmo. Falamos do futuro mas o futuro já está aqui, portanto temos de reagir muito rapidamente. Somos, muitas vezes, vistos como bombeiros de serviço mas deveremos tornar-nos arquitetos, aqueles que conhecem a forma da casa antes de esta ser construída. As pessoas dos Recursos Humanos devem trazer inovação, devem ser aqueles que trazem para a gestão de topo a compreensão de que o colaborador da empresa é mais do que isso, também é um cidadão, um pai, um marido. Hoje em dia, ainda não



© Conçalo Português

Izy Behar

VISITE
www.minimal.pt

PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS

Tudo na Web, não precisa de instalar nada
Começa logo aqui a Racionalização dos seus Custos

- A partir de 1,92 EUR por Empregado / Mês
- Descontos progressivos para mais de 300 Empregados.
- As Subscrições pressupõem um mínimo de faturação de 49 EUR / Mês.

CONTE COM OS NOSSOS EXPERIENTES CONSULTORES

PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS COM E SEM OUTSOURCING

Adicional de 1.55 EUR por Empregado / Mês para o Outsourcing

O Processamento de Salários inclui o Portal do Empregado!

Temos Certificação de Qualidade ISO 9001 desde 1997

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



é comum ver gestores RH chegarem à gestão de topo das empresas porque eles permanecem restritos à sua área de trabalho.

PH: Mas por outro lado é importante que seja o Diretor RH a perguntar ao CEO qual o caminho que ele pretende seguir porque isso reflete-se diretamente, por exemplo, na política de recrutamento da empresa. Às vezes as empresas não sabem para onde querem ir. Nesse caso o gestor RH deve criar condições, colocar questões ao CEO que o façam refletir sobre o caminho a seguir. O gestor RH é um facilitador, é um consultor, é um arquiteto. Ele não deve ser o Calimero da história, tem de ser mestre do seu destino.

IB: Outra coisa que o estudo revela é que as empresas com melhor *performance* são aquelas que mais investem nos Recursos Humanos. É uma frase antiga, mas temos de passar da visão do custo para a visão de investimento nos Recursos Humanos.

Parece-vos que é importante haver uma harmonização a nível global da gestão RH?

IB: Sim, é a questão do *standard*. O *standard* em Recursos Humanos refere-se, por um lado, à terminologia ser comum em todos os locais, refiro-me a *standards* internacionais.

Outra componente do *standard* é ao nível das métricas, tudo deve ser calculado da mesma forma. A terceira componente do *standard* é ao nível do recrutamento, o elemento máximo e mínimo dos procedimentos de recrutamento. Em quarto lugar, o planeamento da força de trabalho é muito importante. Por fim, a *human governance*, ou seja, na mesa das decisões estratégicas, os responsáveis RH devem convencer os seus pares de que o *core* do desempenho da empresa resulta diretamente do seu desempenho social. Quando se toma uma decisão baseada em aspetos económicos e financeiros deve-se ter em consideração as consequências humanas e sociais que daí resultam.

Quais serão as vossas próximas iniciativas?

IB: Vamos lançar, dentro de duas semanas, um estudo global sobre gestão de talento em pequenas e médias empresas e empresas familiares. Estamos sempre a falar de grande empresas, grandes multinacionais, mas a esmagadora maioria das empresas são pequenas e médias e também precisam de talento. Já fizemos um pequeno piloto a nível europeu e constatámos que os gestores RH muitas vezes vão trabalhar em empresas de gestão familiar porque estas lhes permitem

estar mais envolvidos no negócio.

Querem deixar uma mensagem final para os gestores RH em Portugal?

PH: O gestor RH tem de ser proativo, não pode ficar à espera que os outros reajam, tem de tomar a iniciativa. Esta é a mensagem fundamental.

IB: Sim. E sejam inovadores. Geralmente a inovação não está muito ligada à gestão de Recursos Humanos, mas tem de estar.

Mensagem de parabéns pelo 50.º aniversário da APG

Este é um tempo de *networking*, dedicação permanente e aprendizagem. A APG é o espaço ideal para o fazerem. Parabéns à APG.

A World Federation of People Management Associations (WFPM) existe desde 1976 para ajudar ao desenvolvimento dos profissionais que gerem pessoas em todo o mundo. É predominantemente constituída pelas federações continentais.

A European Association for People Management (EAPM) foi fundada em 1962 e acolhe todas as organizações nacionais europeias que representam profissionais de gestão de Recursos Humanos.



BOSCH
Tecnologia para a vida

As histórias de sucesso não acontecem por acaso. São construídas.

Construa a sua história de sucesso.

A capacidade de inovação e o desenvolvimento de know-how são a chave do sucesso empresarial do Grupo Bosch. Conosco terá a oportunidade de aprender e investir no seu desenvolvimento individual.

A Bosch Security Systems - Sistemas de Segurança, S.A. Pertence à unidade de negócio Security Systems da Bosch, um nome associado a tecnologia, inovação e qualidade. Centrada na produção de câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de

segurança, esta unidade da Bosch, em Ovar, oferece formação inicial e contínua e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Comece a trabalhar no seu futuro agora!

Descubra o mundo Bosch em:
www.bosch.pt

**António Cosme,**
Sócio-gerente da Tecnoventil

Paixão pela família e... pelos negócios


Texto: Rosário Rodrigues, *Specialist Consultant da Elevus Gaia*

O nosso caro cliente António Cosme, Sócio-gerente da Tecnoventil há 11 anos, está ligado à área da ventilação e ar condicionado há 22 anos.

Um dos maiores prazeres que tem na vida consiste no tempo que passa em família, em particular com as suas duas filhas, dois netos e duas netas, por quem nutre grande apreço.

Outra grande paixão é o trabalho: “só me reformo quando morrer”, costuma dizer.

Quem o conhece, descreve-o como frontal e simpático e de uma boa disposição contagiante.

Na vida, como no trabalho, defende que devemos fazer por nos tornarmos melhores a cada dia, porque “perfeição é coisa que não existe”. 

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



Os 22 vencedores
do *ranking* Melhores
Gestores de Pessoas
2014



Os *Melhores Gestores de Pessoas 2014* foram divulgados no dia 30 do mês passado. A edição de novembro da *Pessoal* é dedicada, em exclusivo, aos 22 líderes que agora integram o *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas*. Nas próximas páginas, conheça todos os pormenores deste prémio que, na sua terceira edição, já é considerado uma referência no universo da gestão de pessoas.

A Gestão enquanto polo de valor na organização

O que é, afinal, “gerir”? Qual o significado que esta palavra comporta e de que modo possui pontos de contacto com as distintas funções e níveis de responsabilidade que podemos encontrar numa organização atual? À primeira vista, o conceito afigura-se como amplo, e é nesta perspetiva mais folgada que uma verdadeira discussão da relevância da capacidade de gerir talento se deve enquadrar. Porque no momento em que um profissional é chamado a orientar uma equipa e a conduzir o rumo de um projeto cria-se um momento-chave para a organização.



Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services Portugal

Nesta ótica, o *ranking Melhores Gestores de Pessoas* desenvolve-se tendo em particular atenção esta necessidade de integrar um conjunto alargado de tipologias de empresas e de perfis funcionais. Porque não é apenas aos CEO e aos Diretores de RH que se coloca o desafio de liderar profissionais. Deste modo, fazem também parte desta iniciativa Diretores de Produção, Encarregados Operacionais, *Team Leaders*, Perfis Técnicos, entre outros. Ao mesmo tempo, o facto de a elaboração deste *ranking* nos levar a observar empresas que vão de PME nacionais a multinacionais possibilita um grau de abrangência consideravelmente mais compreensivo.

Esta tentativa de integração é o reflexo da realidade caracterizadora do mercado de emprego atual, ditada por um carácter de visível proximidade. Proximidade entre centros de formação nos setores público e privado, proximidade entre os centros de decisão, instituições de ensino superior e polos técnicos e tecnológicos. O caminho é hoje perfeitamente claro e exige uma crescente aposta na interligação entre os intervenientes que constituem os elementos de formação, inovação e atuação presentes no mundo organizacional.

Esta abrangência da iniciativa coloca, contudo, a questão de como avaliar a liderança e a gestão numa realidade de carácter tão alargado. Com um campo de análise de maior dimensão esta avaliação obriga, naturalmente, a um entendimento também ele mais vasto das temáticas da gestão e da liderança, das suas características e da sua esfera de ação. O que é, então, um gestor? Como o definir?

Para procurar a marca de um bom gestor a atenção deve centrar-se na organização. É na organização, na forma como esta descobre a sua missão, se organiza e desenvolve a sua operação, que a marca do gestor se faz sentir e se torna visível. Basta pensarmos nos exemplos mais paradigmáticos de grandes gestores de pessoas e constatar que a identificação com a organização se encontra sempre presente. Esta pode ser mais

ou menos imediata e perceptível do exterior, mas a sua influência permeia a vida da organização, dos seus colaboradores e o modo como esta se relaciona com os seus parceiros e o seu público.

Esta aptidão para criar uma marca pessoal é algo fundamental à criação de um processo de liderança bem-sucedido. O gestor é, acima de tudo, um facilitador dos processos colocados em prática pela organização. A sua formação, experiência

“Para procurar a marca de um bom gestor a atenção deve centrar-se na organização. É na organização, na forma como esta descobre a sua missão, se organiza e desenvolve a sua operação, que a marca do gestor se faz sentir e se torna visível.”

e competências corporizam-se em valor para a atuação da empresa, constituindo a ligação essencial entre a visão e os valores definidos e a sua integração em ações objetivas. A prossecução destes objetivos não se faz, contudo, a qualquer custo. A eficácia anda de mãos dadas com a ética empresarial e com a capacidade de introduzir numa organização conceitos que orientem a atividade exercida face à comunidade envolvente e aos colaboradores que a constituem. A implementação de um modelo e mecanismos de *governance* eficazes não pode ser hoje considerado um mero elemento acessório a uma preocupação centrada na condução de negócio. A procura pelo sucesso é indissociável de conceitos de responsabilidade face à realidade interna e ao meio envolvente de uma organização, numa ligação com carácter transformador no posicionamento seguido.

Torna-se hoje claro que as organizações mais capazes são aquelas que conseguem captar e potenciar o talento das suas equipas. Esse é o fator único mais crucial na capacidade de diferenciação de uma organização. Com a aptidão para inovar e o nível

do *output* desenvolvido diretamente relacionados com a qualidade do talento existente numa organização, compreender como identificar, reter e potenciar o trabalho destes profissionais passa a ser uma competência não apenas dos decisores na área de RH mas, em última análise, de todos aqueles com responsabilidade na criação de equipas e na condução da sua atividade.

Esta meta só pode ser alcançada através da partilha de informação relativamente aos processos de recrutamento encetados, permitindo ao gestor colocar o seu *input* na relação estabelecida com fornecedores e no desenvolvimento de metodologias internas a este respeito. A compreensão desta realidade e a participação ativa na mesma, mais do que a mera delegação, capacitam a organização para a criação de metodologias mais funcionais e verdadeiramente estruturadas neste contexto.

Mais do que apenas saber o que se passa na organização, ao gestor é hoje exigido que possua um conhecimento geral e completo. Face a uma complexidade de carácter crescente, a compreensão exaustiva do mercado, do setor onde a organização se posiciona e das tendências que ditarão o futuro no modo de conduzir negócio são essenciais na elaboração de uma visão global e de uma estratégia consolidada para uma organização de qualquer tipologia e a atuar em qualquer setor. Esta capacidade de criativamente olhar para o mercado e de conseguir identificar um rumo a seguir assegura aquele que é, de facto, o desafio fundamental apresentado a qualquer líder: que defina um caminho e que promova os passos necessários para o fazer cumprir. É a resposta a este desafio, de hoje e de sempre, que se encontra em avaliação neste *ranking Melhores Gestores de Pessoas*. Os critérios em análise nesta iniciativa querem-se a tradução mensurável e objetiva, por mais difícil que este intuito possa ser, da habilidade demonstrada para fazer de um conjunto de elementos díspares uma solução perceptível, justificável e eficaz no modo de desenvolver as ações exigidas a uma organização bem-sucedida. — P



MELHORES GESTORES de PESSOAS

Um
estudo
que está a
crescer



© Gonçalo Português

por: **Filipe Vaz, Diretor-geral da Tema Central**

Durante o ano, todos os anos, são divulgados estudos, *rankings*, prémios, enfim, uma série de iniciativas que visam destacar organizações ou pessoas que, de acordo com diferentes critérios e objetivos, merecem um reconhecimento especial.

Nesses prémios são normalmente utilizados critérios relacionados com o desempenho económico-financeiro das organizações ou, no caso de personalidades individuais, a sua *performance* ou percurso profissional, normalmente avaliada por juris.

É pacificamente aceite e profusamente divulgado que o bom gestor, o bom líder, é sobretudo aquele que conta com as pessoas, que sabe e consegue gerir as suas equipas levando-as consigo ao limite das suas possibilidades e mais além. Apesar disso, em nenhum estudo os líderes eram avaliados pelos liderados, pela suas equipas.

O estudo *Melhores Gestores Pessoas* já se tornou uma referência no reconhecimento dos melhores líderes porque veio aplicar, na prática, a busca pelos melhores baseada nas pessoas que com eles trabalham.

Valorizamos a opinião das pessoas.

É por isso que todos os candidatos, independentemente de terem ou não conseguido integrar o *ranking* final, merecem um especial reconhecimento pela sua coragem em submeterem-se à avaliação das suas equipas. Quem o fez, e foram mais de cem, demonstrou, desde logo, uma enorme confiança na qualidade do seu desempenho profissional. Coragem e confiança são, à partida, características fundamentais do bom gestor de pessoas.

Parabéns a todos.

Como chegamos aos Melhores Gestores de Pessoas?

por: **Susana Justo, Diretora-geral da Qmetrics**

Pelo terceiro ano consecutivo o projeto *Melhores Gestores de Pessoas* vem premiar os gestores que se destacam com uma prestação de excelência na liderança de equipas. A crescente adesão a este estudo, por parte das empresas, demonstra que o reconhecimento dos gestores que se distinguem como bons líderes se reveste de particular importância. De facto, no contexto atual em que as referências de mercado estão em constante mudança, com a concorrência acrescida, a globalização, a evolução tecnológica e, em simultâneo, as mudanças ao nível das pessoas que fazem parte da organização, no que respeita à sua preparação técnica, às suas aspirações e ao que esperam da organização em que se integram, é fundamental o papel dos gestores de pessoas.

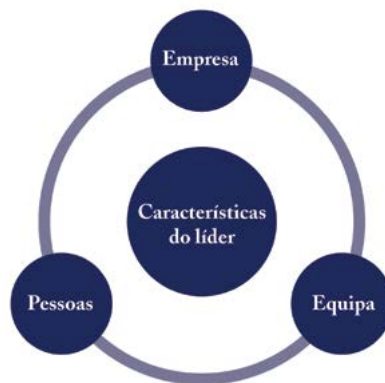
A metodologia

O modelo adotado caracteriza o gestor nas seguintes áreas:

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

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

No entanto, a forma como estas ações são praticadas é igualmente importante. Faz por isso parte do modelo adotado também a avaliação das características do gestor. Nesta dimensão são avaliados aspetos como autenticidade, integridade, flexibilidade, resiliência e coragem, entre outros.



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

Os resultados

Os gestores são melhor avaliados nos aspetos relacionados com a organização, destacando-se o foco no cliente,

a orientação estratégica e a comunicação da visão da organização. No que se refere às competências relacionadas com a equipa e o colaborador, realça-se a resolução de conflitos, o planeamento e organização da equipa, a técnica de diálogo e a avaliação das pessoas. As características presentes num maior número de gestores são a resiliência, a acessibilidade e a envolvimento.

Naturalmente que, dado o elevado número de gestores com diferentes perfis que participaram no projeto, se obteve também resultados bastante diversos. Em alguns aspetos a diferença entre o valor máximo e o mínimo chega a ultrapassar os 40 pontos (numa escala de cem pontos). Encontramos as maiores diferenças na empatia, em ser considerado um gestor participativo e na envolvimento. Nas competências, as maiores amplitudes estão na motivação e avaliação das pessoas, na promoção de iniciativas de trabalho de equipa, na facilitação de comunicação dentro da equipa, na comunicação da visão da organização e na gestão da mudança. ▣

Top 5		Dimensão
Resiliência		Características
Foco no cliente		Organização
Acessibilidade		Características
Envolvimento		Características
Técnica de Diálogo		Colaborador
Bottom 5		Dimensão
Facilitação de comunicação dentro da equipa		Equipa
Credibilidade		Características
Otimização de recursos e competências		Equipa
Flexibilidade		Características
Delegação		Colaborador

Ranking Melhores Gestores de Pessoas

OS CINCO PRIMEIROS			Prémios setoriais
Aurélia Sousa	Accenture	Diretora	Melhor Diretor (outras áreas)
Afonso Vicente	Jaba Recordati	Diretor de Vendas Farma	Melhor Diretor (outras áreas)
Ricardo Santos	Hilti Portugal	Responsável RH	Melhor Diretor RH
Isabel Reis	EMC Computer Systems Spain - Sucursal Portugal	<i>Country Manager</i>	Melhor CEO
Nelson Pires	Jaba Recordati	Diretor-geral	Melhor CEO

VENCEDORES POR ORDEM ALFABÉTICA			Prémios setoriais
Aurélia Sousa	Accenture	Diretora	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 10-19 colaboradores.
Adélia Carvalho	Olisipo	<i>HR Manager</i>	Entre os 3 melhores classificados na dimensão equipa + de 20 colab.
Afonso Vicente	Jaba Recordati	Diretor de Vendas Farma	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 5-9 colab.
Anabela Silva	AKI Portugal	Diretora de Loja	
Beatriz Rubio	RE/MAX Portugal	CEO	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 10-19 colab.
Célia Teixeira	AKI Portugal	Diretora de Loja	
Fernando Bastos	AbbVie	<i>External Affairs Director</i>	
Helder Neto	Gestamp Vendas Novas	Supervisor de Produção	
Hugo Almeida	AKI Portugal	Diretor de Loja	
Inês Miranda	Olisipo	<i>HR Manager</i>	Entre os 3 melhores classificados na dimensão equipa + de 20 colab.
Isabel Reis	EMC Computer Systems Spain - Sucursal Portugal	<i>Country Manager</i>	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 10-19 colaboradores.
Jónio Reis	Bosch Security Systems	<i>Plant Manager</i>	Prémio Comunicação da Visão da Organização
Jorge Afonso	Gestamp Vendas Novas	Diretor do Departamento de Logística	
Lídia Cardoso	AKI Portugal	Diretora de Loja	
Manuel Alvarez	RE/MAX Portugal	Presidente	
Maria Alexandra Pires	Xerox Portugal	DRH	
Miguel Dias	AKI Portugal	Diretor de Loja	
Nelson Pires	Jaba Recordati	Diretor-geral	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 5-9 colab.
Raquel Sousa	AKI Portugal	Diretor de Loja	Entre os 3 melhores classificados na dimensão equipa + de 20 colab.
Ricardo Santos	Hilti Portugal	Diretor Financeiro & Recursos Humanos	Entre os 3 melhores na dimensão equipa 5-9 colab.
Sandra Fernandes	Olisipo	<i>HR Manager</i>	
Vítor Silva	InterContinental Lisbon	Diretor de Recursos Humanos	Melhor Diretor RH



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

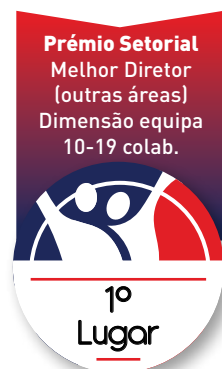


BOSCH
Tecnologia para a vida

AHK

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

www.atec.pt



Aurélia Sousa

Acreditar e colocar paixão no que fazemos



© Conqtao Português

“Fazer aos outros aquilo que gostaria que me fizessem a mim” e o inverso: “Nunca fazer aos outros o que que não gostaria que me fizessem”.

Aurélia Sousa é a *Melhor Gestora de Pessoas 2014*. Pela primeira vez na história deste *ranking*, é uma mulher que conquista o primeiro lugar. A Diretora da Accenture lidera uma equipa com mais de 200 pessoas e acredita que são elas as principais responsáveis pelo seu sucesso.

Por: Catarina G. Barosa

Conseguir um lugar no *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas* não é fácil por duas razões: a primeira tem que ver com o facto de ser necessário obter uma classificação mínima de setenta pontos percentuais; a segunda porque são os elementos que fazem parte da equipa que avaliam o seu líder, tendo em conta as suas características de personalidade e as suas competências. Por tudo isto, conseguir estar no primeiro lugar do *ranking* é, de facto, um feito notável, e a Diretora da Accenture, Aurélia Sousa, atingiu esse patamar: ela é a *Melhor Gestora de Pessoas 2014*.

A revista *Pessoal* quis saber qual o impacto que este prémio teve a nível pessoal, e a nossa grande vencedora disse-nos: “significa muito, refletindo algo em que acredito com toda a convicção: a importância das pessoas que trabalham connosco para o nosso sucesso. Nós, responsáveis por pessoas, líderes, não somos nada sem as nossas pessoas. Este prémio vai-me lembrar diariamente que tenho uma missão e um compromisso para com elas que pretendo cumprir, se possível, de forma melhor ainda do que no passado”.

Aurélia gosta verdadeiramente de pessoas e tem um sentido de missão invejável. São várias as competências e características de personalidade que lhe são identificadas, desde a capacidade de comunicar, de liderar, de motivar e de trabalhar em equipa, sempre com espírito de iniciativa. A sua capacidade de delegar, de fazer *coaching* e a sua credibilidade são também apontadas como características positivas do seu desempenho profissional, quem o diz é o seu colega Filipe Faustino, *Analytics Manager* da Accenture. A opinião dos colegas é, sem dúvida,

importante, mas quisemos também ouvir e conhecer melhor Aurélia Sousa.

Quais as competências que, no seu entender, deve ter um bom gestor de pessoas?

Um bom gestor de pessoas tem de, acima de tudo, ser um bom líder e, como tal, tem de dar o exemplo, ser humilde, saber ouvir, estar ao lado das pessoas indicando-lhes o caminho e munindo-as das ferramentas que necessitam para se poderem desenvolver profissionalmente. Acredito que um bom líder é aquele que olha para trás e encontra outros bons líderes que ajudou a desenvolver. A integridade é também uma característica que prezo muito, a par da crença em valores que pautam as nossas ações e conduta. Ser autêntica. Por último, é muito importante inspirar e motivar as nossas pessoas e, para tal, temos de acreditar e ser apaixonados pelo que fazemos.

Como assegura o desenvolvimento e a produtividade da sua equipa?

O desenvolvimento da equipa é assegurado dando às pessoas a possibilidade de aprofundarem as suas competências e adquirirem novas. Para tal é necessário estar sempre atento e conjugar, o mais possível, as necessidades da empresa com os interesses de cada pessoa. Relativamente ao desenvolvimento de competências técnicas, temos, primeiro, de identificar as áreas críticas ou de aposta de um dado projeto e/ou de uma área, avaliar se já existem pessoas com esse conhecimento e identificar as pessoas que devem aprofundar ou adquirir essas competências,

partilhando o racional por detrás da decisão desse investimento naquele tema e naquela pessoa. No que respeita a competências comportamentais, temos de, diariamente, dar o exemplo e estimular o desenvolvimento destas habilidades, proporcionando também as oportunidades para que as pessoas as possam desenvolver (ex: ser responsável pela integração e formação inicial de uma pessoa nova; gerir uma pequena equipa; liderar uma frente de trabalho, etc.). Há que ter a preocupação de procurar a fórmula de crescimento de cada pessoa, dando-lhe o espaço certo para se mostrar em cada momento da sua carreira.

A produtividade é estimulada pela motivação das nossas pessoas. Não há nada como manter uma equipa unida e motivada para obter excelentes resultados!

Dado o presente contexto económico, que estratégia ou estratégias utiliza para manter elevados os índices motivacionais da sua equipa?

Manter as pessoas motivadas passa por saber ouvi-las, providenciar as oportunidades que procuram, dar-lhes uma palavra de incentivo quando necessitam, ser exigente como estímulo para o seu desenvolvimento, apoiá-las quando algo não corre tão bem e dar-lhes a possibilidade de crescerem profissionalmente. Há que fazer com que as pessoas se sintam como parte de uma família e desenvolver esse sentimento de pertença. Gerir bem pessoas dá trabalho, sim, e é da responsabilidade de cada um de nós sermos proativos nessa gestão. —P

A opinião da equipa

"A Aurélia tem uma excelente capacidade de liderança e de motivação das suas equipas. Em cada projeto estabelece um rumo, distribui tarefas, gere expectativas, determina os objetivos e dá feedback constante. Assim, a avaliação no final nunca é uma surpresa. É vista na organização como um *role model*, independentemente do nível hierárquico. Sem descuidar o foco no cliente, na empresa e no conhecimento de negócio, para a Aurélia, as pessoas estão sempre em primeiro lugar. Formação e *coaching* são uma preocupação constante. Tem capacidades de organização e de multitarefa invejável. Delega tarefas e responsabilidades aos elementos das suas equipas por forma a poderem crescer na organização (eu sou um dos casos). A Aurélia consegue muitas das vezes antecipar situações de conflito, intervindo através do diálogo e minimizando os efeitos do mesmo. Tem sempre iniciativa para organizar eventos que proporcionem um melhor ambiente de trabalho e de espírito de grupo.

Tem sempre um sorriso contagiante e boa disposição para partilhar. Apesar das enormes responsabilidades que tem vindo a assumir ano após ano, nunca descuro a sua componente humana, o que, numa empresa de consultoria, é muito difícil de encontrar. A Aurélia é mesmo excepcional."

Filipe Faustino, Analytics Manager da Accenture

Perfil

Formação: Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)

Empresa: Accenture

Cargo: Technology SAP Platform Lead

Lidera: 15 pessoas diretamente e 200 pessoas indiretamente
Na empresa desde 1998

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



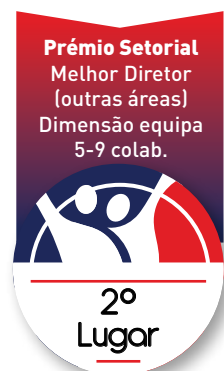
A comunicação com o servidor pode ser feita via Wi-fi

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





Afonso Vicente

Progressão de formando é recompensa emocional

Afonso Vicente conquistou o segundo lugar do *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas 2014*. Este reconhecimento, o primeiro que recebe fora da empresa, deixa-o, acima de tudo, honrado. Com uma carreira de 30 anos na indústria farmacêutica, o Diretor de Vendas da Jaba Recordati não tem dúvidas que gerir pessoas implica uma atitude de *Coaching* permanente.

Por: Catarina G. Barosa

Duarte Chilrito, *Sales Trainer* da Jaba Recordati, considera que uma das grandes qualidades de Afonso Vicente é conseguir conciliar todas as suas competências enquanto líder. Segundo este colega de trabalho, Afonso consegue estabelecer um compromisso individual, focando-se “em atingir os seus objetivos, sem abdicar dos seus próprios valores, nomeadamente a honestidade, a humildade e a ética” e ainda, “através da sua capacidade para ouvir e compreender as motivações individuais e, baseando-se numa relação de confiança, consegue oferecer novos pontos de vista que promovem o autocrescimento (a nível profissional e pessoal)” e conquista um compromisso com a sua equipa. Finalmente, consegue um “compromisso com a organização – promovendo o seu crescimento sem perder de vista a razão de existirmos como instituição, agindo de forma alinhada com a missão e os valores da companhia”.

Certamente que foram estas e muitas outras qualidades que levaram este gestor de pessoas ao segundo lugar do *ranking* e nos deixaram curiosos para o conhecermos melhor.

Quais as competências que, no seu entender, deve ter um bom gestor de pessoas?

Liderar – O líder não é aquele que im-



“Rigor, Responsabilidade e Resiliência na RECORDATI: o segredo do nosso sucesso.”

põe mas sim aquele que influencia. A equipa tem de compreender, aceitar e acreditar nas orientações que recebe, percebendo que aqueles são, afinal, os objetivos da nossa empresa e, como tal, de todos nós.

Comunicar – A comunicação tem de ser adequada e permanente com toda a equipa. É importante saber ouvir, saber conversar, incentivar a partilha de todos os nossos problemas ou sucessos do dia-a-dia. Além de manter o grupo de trabalho mais coeso, permite um *follow-up* constante das várias situações e proporciona a tomada de medidas corretivas atempadamente.

Humanizar – A empatia de uma equipa com o seu líder passa muito pelo reconhecimento mútuo das suas qualidades intrínsecas – como o carácter, a honestidade e a capacidade de trabalho –, mas também pelo assumir das falhas e limitações de cada um.

Harmonizar – A satisfação no trabalho e na equipa ajuda a combater as dificuldades diárias, e é importante para que o estado de espírito dos colaboradores seja positivo, tanto profissional como pessoalmente. Na minha equipa e na minha vida pessoal, esforço-me diariamente por manter a harmonia e a alegria de viver.

Decidir – Não decidir é a pior decisão. É verdade que, por vezes, nem tudo o que planeamos está correto, mas o ritmo do negócio exige decisões rápidas, com planos alternativos, métricas de monitorização e medidas corretivas, para que o objetivo seja sempre atingido.

Motivar – Uma das ferramentas que utilizo para potenciar a motivação da

equipa é dar *feedback* permanente do seu desempenho. Conversamos abertamente e questionamos em conjunto o que está bem e o que pode ser melhorado. Procuo assim corrigir alguns comportamentos e devolver o devido reconhecimento daquilo que é bem feito, para impulsionar cada pessoa a atingir os seus objetivos, e influenciar positivamente a disposição que a equipa tem para cumprir as suas tarefas.

Como assegura o desenvolvimento e a produtividade da sua equipa?

Penso que o segredo para o desenvolvimento e produtividade de uma equipa passa por uma permanente atitude de *Coaching*. Com a dose certa de liberdade e responsabilidade, sempre dentro dos parâmetros definidos pela empresa, procuro manter o espírito aberto e fomentar a comunicação para que cada um desenvolva as suas aptidões naturais da forma mais produtiva possível, corrigindo ou melhorando as suas limitações.

Conte-nos uma situação que tenha vivido com algum dos seus colaboradores que o tenha tocado especialmente.

Uma das situações que mais me marcou profissionalmente passou-se exatamente com um dos colaboradores que agora integra a minha equipa mais próxima e foi, também para mim, uma pequena vitória pessoal. O elemento em causa iniciou atividade como Delegado de Informação Médica, na Jaba Recordati, em 2001. Inexperiente na área de vendas, necessitou de especial apoio pessoal e

profissional para desenvolver as capacidades, que percebi ter ainda durante o processo de recrutamento. A resposta ao meu trabalho de acompanhamento e desenvolvimento chegou rapidamente, revelando-se um profissional com vontade de aprender, capaz, com atitude e foco no cliente. Alguns anos mais tarde, quando assumi o lugar de Diretor de Vendas, decidimos promover um processo de *Assessment* interno – um método que tentamos sempre privilegiar na empresa – e foi precisamente este elemento – na época um dos mais jovens da equipa –, o selecionado para a função de ASM Centro. Este episódio tocou-me especialmente por dois motivos: por um lado, a empresa encontrou dentro dos seus quadros um elemento com qualificações para um lugar de grande responsabilidade, por outro, pelo facto de ter sido um elemento que “cresceu” sob a minha liderança. **—P**

Perfil

Formação: 12º Ano, Pós-graduação Executive Master em Gestão de Marketing Farmacêutico pelo IPAM, Curso de Formação Pedagógica de Formadores pelo ISLA

Empresa: Jaba Recordati

Cargo: Diretor de Vendas

Lidera: 8 pessoas diretamente e 73 DIM indiretamente

Na empresa desde 1985, assumiu o cargo Diretor de Vendas em abril 2010

SLOT Academy

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

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

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



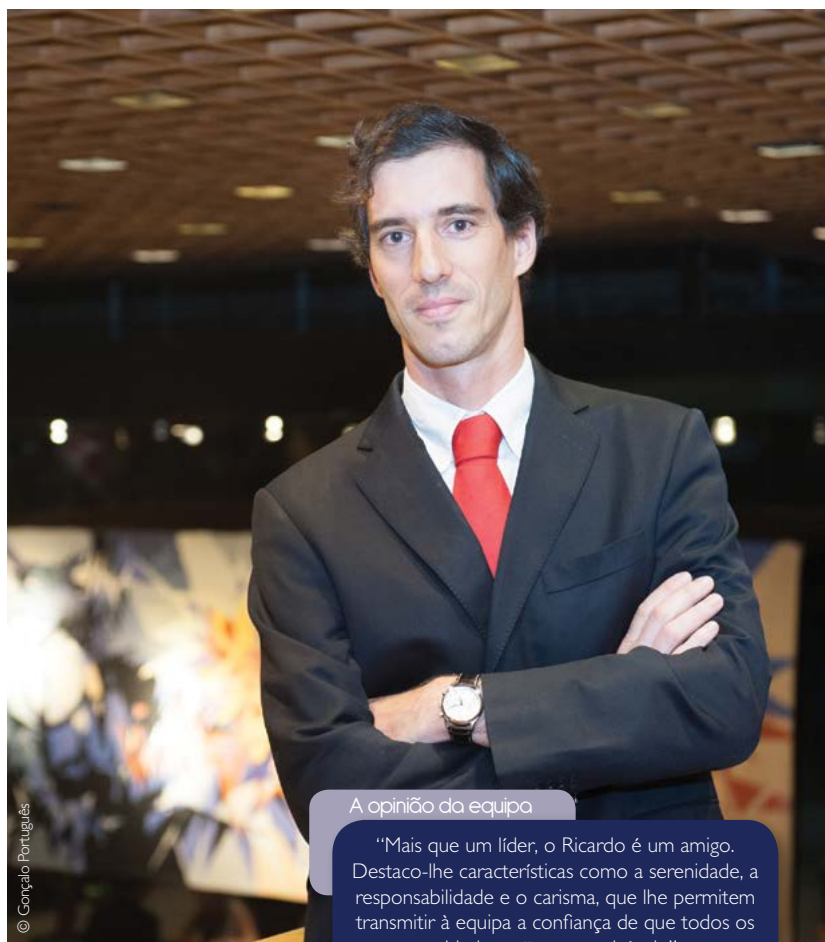
Ricardo Santos

Harmonia entre objetivos de empresa e colaboradores

Ricardo Santos acumula a pasta financeira e a da gestão de pessoas na Hilti Portugal, mas não é por isso que descarta uma liderança exemplar e reconhecida muito positivamente pela sua equipa. Conquistou o terceiro lugar no *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas 2014* e acha que a competência mais importante é o respeito pelos outros.

Por: Catarina G. Barosa

É descrito como sendo uma pessoa serena, simpática e disponível. Andreia Nunes, *Business Controller* da Hilti Portugal, acrescenta ainda que Ricardo Santos “escuta ativamente e fornece críticas construtivas. Dá o *empowerment* e o encorajamento necessários para que os membros da sua equipa se sintam autoresponsáveis e tenham uma participação efetiva na tomada de decisões. Dá suporte e dire-



A opinião da equipa

“Mais que um líder, o Ricardo é um amigo. Destaco-lhe características como a serenidade, a responsabilidade e o carisma, que lhe permitem transmitir à equipa a confiança de que todos os objetivos são concretizáveis.”

Hugo Dinis, *Finance Controller*

cionamento apropriados nas diferentes fases de desenvolvimento das pessoas”. Além disso, ainda o caracterizam a “assertividade, disponibilidade, respeito e simpatia como atributos que contribuem fortemente para o seu papel de um excelente gestor de pessoas”, complementa. Estas são características reconhecidas por Andreia Nunes e por toda a equipa que Ricardo lidera, pois foram todos eles que analisaram a sua liderança respondendo ao questionário enviado, cujo resultado conduziu este gestor de pessoas à terceira posição do *ranking*.

Quais as competências que, no seu entender, deve ter um bom gestor de pessoas?

Um bom gestor de pessoas deve saber ouvir, procurando compreender a forma como o projeto de desenvolvimento dos seus colaboradores se alinha e contribui para os objetivos da empresa. Saber aplicar o estilo de liderança situacional correto é também essencial. Muitas outras competências se poderiam destacar, mas se tivesse que resumir numa palavra a característica que entende ser mais importante, esta seria “respeito” (pelas pessoas).

Como assegura que a sua equipa esteja motivada para o trabalho?

Em primeiro lugar é importante assegurar que os objetivos dos colaboradores (e da equipa) estejam alinhados com os da empresa. Esta é uma condição necessária, mas não suficiente para a motivação. Temos também de assegurar que a teoria é posta em prática, ou seja, que existem não só ações e expectativas muito claras, definidas em conjunto (e não necessariamente impostas), mas também ferramentas que permitam fazer *updates* regulares. Quando a equipa sente que cada um dos seus elementos tem um papel ativo e que realmente faz a diferença, a motivação está assegurada.

Quais as suas referências profissionais quando está a gerir pessoas?

O fundador da empresa Hilti (Martin Hilti), pela forma como criou este grupo com a dimensão que tem hoje, sempre com as pessoas em primeiro lugar, é uma referência incontornável. O Diretor-geral da Hilti Portugal (Antonio Raab) é também fonte de inspiração,

assim como Steve Jobs, na perspetiva em que era um líder que se desafiava constantemente.

O que significa, a nível pessoal, ser distinguido com o prémio *Melhor Gestor de Pessoas*?

É um privilégio, e ao mesmo tempo, uma grande responsabilidade. Este é um reconhecimento que jamais esquecerei.


Conte-nos uma situação que tenha vivido com algum dos seus colaboradores que o tenha tocado especialmente.

Tendo sido responsável pela implementação do SAP na Hilti Portugal, antecipava grandes barreiras por parte do responsável da contabilidade (infelizmente já falecido) que trabalhava nesta posição, desde a fundação da empresa, em Portugal. Quando lhe fui comunicar as alterações que o seu trabalho ia sofrer com a implementação do SAP, respondeu com uma frase que me ficou gravada na memória: “Eu não tenho medo

A opinião da equipa

“Mesmo nos momentos difíceis, a serenidade e experiência do nosso líder dão-nos a confiança de que iremos atingir os nossos objetivos e de que o caminho que traçou é o caminho certo.”

Luis Soares, Responsável Créditos & Cobranças

disso. Diga-me como se trabalha com isso para eu ver o que se tem de fazer.” Gente muito mais nova não teve esta atitude. 

Perfil

Formação: Gestão de Empresas pela Universidade Portucalense e MBA pela Escola de Gestão Empresarial/Esade

Empresa: Hilti (Portugal)

Cargo: Diretor Financeiro e de Recursos Humanos

Lidera: 12 pessoas

Na empresa desde 2003

15
ANOS
TEAMWORK



TREINO DE LIDERANÇA

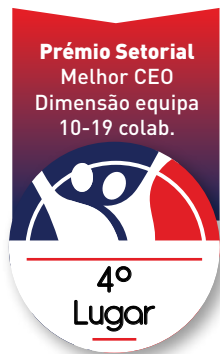
TREINO DE EQUIPAS
DE ALTO RENDIMENTO

TREINO DE COMUNICAÇÃO
COM IMPACTO

Treinar como
se joga

 **TEAMWORK**[®]
CONSULTORES

RUA DAMIÃO DE GOIS, 75 S/L SALA 2
4050-225 PORTO PORTUGAL
T. +351 225 089 486 tw@teamwork.pt
www.teamwork.pt



Isabel Reis

Prémio é reconhecimento pela forma como nos veem

Isabel Reis é a segunda mulher no *top five* dos *Melhores Gestores de Pessoas 2014*. A Diretora-geral da EMC Portugal é vista como um exemplo a seguir. *Lead by Example* é considerada mesmo a sua maior virtude, entre muitas outras que fazem dela uma gestora de pessoas exemplar.

Por: Catarina G. Barosa

Na opinião de Anabela Silva, Diretora de *Marketing* da EMC Portugal, Isabel Reis “desafia as suas pessoas a fazerem e a quererem sempre mais – o normal ou o básico não chegam. Desafia ainda porque também serve de exemplo no dia-a-dia. Se queremos marcar a diferença, devemos, primeiro, procurar desempenhar bem o nosso papel para, depois, tentar desempenhá-lo ainda melhor”. Para além disso, a Diretora-geral “cria empatia e confiança nas relações que estabelece tanto com os seus colaboradores, como com todo o ambiente que a envolve, desde clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral”, reforça Anabela. Podemos quase dizer que Isabel Reis é uma super gestora de pessoas. A *Pessoal* quis saber qual a receita para tão competente desempenho.

Quais as competências que, no seu entender, deve ter um bom gestor de pessoas?

Um bom gestor de pessoas deve ter uma capacidade de liderança que lhe permita influenciar e motivar os seus colaboradores e que os leve a exercer a sua função, dando o melhor de si próprios, com sentido de dever e responsabilidade. É fundamental conhecer bem o que motiva cada um dos colaboradores, conseguir que cada um dê aquilo que tem de melhor, ter sentido de justiça e atribuir o devido reconhecimento. Deve fazer por manter uma comunicação clara e franca e liderar dando



o exemplo. Capacidade de transmitir emoções é fundamental para aglutinar um grupo de pessoas e conseguir que trabalhem em equipa, em prol de um sentido e dever comuns. Deve assegurar o devido acompanhamento em fase inicial do exercício da sua função e garantir que lhe é explicada a missão e os objetivos da empresa, e qual o papel de cada um para os alcançar. Gerir pessoas, hoje, já não é controlar, mas sim garantir que todos trabalham em equipa, motivados e em prol de um objetivo comum.

Como assegura o desenvolvimento e a produtividade da sua equipa? Garantindo que têm as competências necessárias para a função que exercem,

A opinião da equipa

“Tive a oportunidade de ser liderado pela Isabel nos primeiros anos da minha passagem pela EMC. Esta proximidade permitiu-me identificar algumas características que fazem da Isabel a melhor gestora com que tive a oportunidade de trabalhar. A capacidade de relacionamento inter e intra pessoal permitiu atingir níveis motivacionais muito elevados que, aliados à sua aptidão para resolução de problemas e conflitos, transformou a EMC numa das empresas mais apetecíveis no mercado das TI em Portugal. Adicionalmente, as capacidades de decisão e influência contribuem diariamente para o seu sucesso e, consequentemente, para o sucesso da EMC.”
Bernardo Oliveira Lima, Regional Manager - MEDI Region da EMC Data Protection & Availability Division

A opinião da equipa

“A Isabel sabe retirar proveito da constante mudança que caracteriza a indústria das TIC. Não vê a mudança como um travão, mas como uma oportunidade para melhorar. Sempre soube prever a mudança e influenciar atempadamente o comportamento dos que trabalham com ela. Esta é uma das principais características da Isabel, aspeto fundamental para a contínua superação dos seus objetivos e razão crucial para o sucesso dos que com ela colaboram.”

Vitor Baptista, EMEA Senior Enablement Manager da EMC Data Protection & Availability Division

através de formação contínua, acompanhamento regular, bom ambiente de trabalho e comunicação clara e inequívoca no que diz respeito ao que é esperado de cada um. Cada colaborador deve estar perfeitamente identificado com o que se espera dele e deve ser feita uma avaliação regular e contínua do seu desempenho, para que tenha a noção de como está a progredir e quais as áreas a melhorar. Ter os recursos necessários para, em conjunto com o colaborador, assegurar planos de carreira e potenciar o seu desenvolvimento.

Dado o presente contexto económico, que estratégia ou estratégias utiliza para manter elevados os índices motivacionais da sua equipa?

A motivação é claramente o elemento que diferencia os níveis de competitividade de uma empresa para outra. É a eficácia e a dedicação de cada colaborador, em conjunto com o seu talento, que garantem o sucesso de uma empresa. Nesse sentido, a EMC como corporação – e também localmente –, faz regularmente inquéritos de satisfação e conhecimento das estratégias da companhia, e trabalha ativamente nos resultados desses inquéritos, implementando as correções necessárias. O colaborador deve sentir que tem uma voz e que a empresa lhe dá a devida atenção. Por outro lado, é um dos papéis fundamentais de um líder, assegurar que os níveis motivacionais de cada um estão elevados. Para isso, é necessário conhecer a fundo o que motiva cada um deles. Ter um líder que mostra que acredita e transmite um espírito positivo é fundamental para manter os níveis motivacionais “em alta”.

O que significa, a nível pessoal, ser distinguido com o prémio *Melhor Gestor de Pessoas*?

É uma grande honra e um enorme motivo de satisfação, já que a atribuição deste prémio está relacionado com o que os colaboradores pensam de nós e a forma como nos veem. É também uma enorme responsabilidade, porque nos obriga a aplicarmo-nos cada dia, para que a equipa nos continue a atribuir esta distinção, mantendo elevados os níveis motivacionais. **P**

Perfil

Formação: Marketing - Pós-Graduação em Marketing pela Universidade Católica
Empresa: EMC Portugal
Cargo: Diretora-geral
Lidera: 50 pessoas
 Na empresa desde outubro de 2000



Formação

novembro/dezembro
2014

17 a 28 **Gestão do Tempo GREAT. Para maior Produtividade e Eficácia Pessoal**
 NOV. Apoiar os participantes na melhoria da gestão que realizam do tempo de modo ajustado às suas necessidades e objetivos e de forma que perdure após a formação, através do aprofundamento de conceitos, da utilização de técnicas e ferramentas adequadas e da reflexão e transposição para a realidade das experiências de jogo.
Formador: Luísa Corbal **Carga Horária:** 35 horas **Nota:** curso b-learning

19 NOV. **Práticas de Recrutamento e Seleção no LinkedIn**
 Aumentar a capacidade de recrutamento e seleção de candidatos e dominar as técnicas mais avançadas de utilização do LinkedIn, aumentando a taxa de captação e identificação de profissionais e melhorando, desta forma, a qualidade dos candidatos pré-selecionados à escala global.
Formador: Pedro Caraméz **Carga Horária:** 7 horas

25 NOV. **On-line Surveys: Ferramentas para a Competitividade**
 (Re)conhecer as técnicas de inquérito por questionário como instrumentos de reforço para a competitividade bem como conhecer e explorar ferramentas on-line de construção e disseminação de questionário.
Formador: Adelina Sequeira **Carga Horária:** 3,5 horas

26 e 27 **Powerpoint, Prezi e Internet no apoio a Formações e Apresentações**
 NOV. Aumentar a capacidade de criar apresentações eficientes; aumentar a capacidade de pesquisar na internet com rapidez; dominar a ferramenta do powerpoint a um nível avançado por forma a conseguir criar apresentações profissionais em pouco tempo; utilizar outras ferramentas para criar apresentações e material de apoio; utilizar o prezi para criar apresentações online.
Formador: Nuno Gouveia **Carga Horária:** 10,5 horas

16 DEZ. **Cálculo e Processamento Salarial (Alterações 2014)**
 Dar a conhecer as mais recentes alterações sobre as fórmulas de cálculo que devem ser utilizadas no apuramento dos bens adquiridos dos trabalhadores em 2014, as boas práticas do cálculo e processamento salarial baseadas nas mais recentes alterações legislativas sobre esta temática e executar o cálculo da remuneração/retribuição e dos bens adquiridos.
Formador: Paulo Reis **Carga Horária:** 7 horas

Nota: Os cursos realizam-se na Sede Nacional da APG, em Lisboa.

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

50 ANOS
 1964-2014



inovação informação inteligência imaginação inclusão impacto iniciativa inspiração irreverência



Nelson Pires

Ser CEO não é apenas um título, mas uma missão!

Nelson Pires conquistou um lugar no *ranking dos Melhores Gestores de Pessoas 2014* e este é um feito que consegue pelo terceiro ano consecutivo. É uma conquista notável, uma vez que todos sabemos que é mais difícil manter um título do que conquistá-lo. Nelson superou, nos últimos três anos, a percentagem exigida para fazer parte do grupo dos melhores e, como se isso não bastasse, volta a estar no *top five* e a ganhar o título de melhor Gestor de Pessoas na categoria *Melhor CEO*.

Por: Catarina G. Barosa

Segundo Nelson Pires são muitas as competências que fazem um bom gestor de pessoas: a assertividade, a capacidade de tomada de decisão, a resiliência, a antecipação e a visão estratégica, a capacidade de motivação dos outros, a capacidade de estabelecer relacionamentos de longo prazo, o conhecimento do negócio e dos *stakeholders*, a ambição, a liderança de proximidade e a persistência nos objetivos, a capacidade de delegar responsabilidade e a *accountability* individual, a flexibilidade e a rapidez de decisão. No fundo – considera – tudo isto é bom senso.

Para além disso, reforça Nelson Pires, “Não basta ter um excelente produto, um *budget* promocional elevado, é necessário ter colaboradores motivados e comprometidos, que façam o seu trabalho conquistando pequenos sucessos que, no global, consistem num grande sucesso da companhia”.

Como motiva os seus trabalhadores? Motivo os colaboradores da minha empresa com alguns valores e comportamentos, nomeadamente: transparência total e lealdade, no suporte às suas decisões (boas ou más), com reconhecimento pelos seus sucessos e sinceridade nos seus insucessos, com proatividade,



© Gonçalo Português

“Um dos pontos-chave do seu sucesso diz respeito ao modo tranquilo como encara circunstâncias adversas e inesperadas. Procura encontrar oportunidades mesmo no pior cenário e essa atitude transmite uma sensação de calma, confiança e segurança, até aos outros diretores.”
Moreno Francini, Diretor Financeiro da Jaba Recordati

A opinião da equipa

"Tenho o privilégio de integrar a equipa liderada pelo Nelson Pires, um notável gestor de pessoas. Diariamente, transmite-nos confiança e energia para a implementação da sua visão positiva do negócio e do futuro. É talentoso, motivado e empenhado nos nossos desafios.

○ Nelson Pires incentiva permanentemente a sua equipa a ser a *Melhor!*"

Afonso Vicente, Sales Director Farma da Jaba Recordati

com preocupação genuína pela sua vida "fora da empresa", por criar um ambiente meritocrático e justo, pela definição da responsabilidade e *accountability* de cada um na sua função, pela definição de altos padrões de ambição na definição de objetivos individuais e coletivos, pela gestão da motivação financeira individual e coletiva, pela definição de um plano estratégico sólido e sustentável da companhia que congregue todos, pela dinamização do compromisso e espírito de pertença, pela comunicação frequente e gestão de "porta aberta" com todos os elementos da companhia, pela partilha dos sucessos e insucessos de todos, por me considerar um elemento da equipa!

Quais as suas referências profissionais, quando está a gerir pessoas?

As pessoas que mais me influenciaram foram o Eng.º Belmiro de Azevedo (pela sua visão estratégica e preocupação na qualidade e formação dos seus RH); o Eng.º Giovanni Recordati (CEO da minha companhia), pela sua intuição na gestão do negócio e pela sua preocupação pelas pessoas e, finalmente, a minha esposa pela sua tranquilidade e

resiliência na gestão de problemas. Todos eles mostraram suporte incondicional em momentos difíceis, que é uma característica única nos dias de hoje!

Conte-nos uma situação que tenha vivido com algum dos seus colaboradores que o tenha tocado especialmente.

Tratou-se de uma colaboradora da companhia que teve um problema familiar (com o marido, que tinha um carcinoma fatal) e em que os colegas se disponibilizaram para compensar a sua ausência durante um ano, permitindo que acompanhasse o marido numa fase terminal, sem trabalhar, assumindo a nossa empresa todos os compromissos como se estivesse a trabalhar e com o esforço e dedicação extra de todos os colegas para que os resultados aparecessem. Um esforço coletivo e de equipa, bem como uma responsabilidade corporativa inigualável.

Alguma vez se enganou a recrutar?

Num processo de recrutamento, "contra tudo e contra todos", decidi pela promoção interna de um colaborador para uma função intermédia de gestão de uma equipa de vendas. Tratava-se de um dos melhores comerciais que, pensava eu, tinha todos os requisitos para ser um excelente gestor regional de vendas. No final, passado um ano, veio-se a revelar uma péssima decisão, sendo autocrático, centralizador, mau comunicador, entre muitas outras más competências que demonstrou. Tendo retornado à sua função inicial como Delegado de Informação Médica. No entanto, nunca mais foi o mesmo, pois

de alguma forma as suas expectativas foram comprometidas. Pelo que aprendemos com o meu erro.

Como faz para dar *feedback* negativo aos seus colaboradores?

Faço-o sempre individualmente (nunca em grupo) e aponto sempre situações concretas. A assunção e reconhecimento do erro é apenas um passo para melhorar. A minha intollerância natural é quando as pessoas não assumem responsabilidade pelas suas decisões e não aprendem com os erros, ou os repetem regularmente. Em suma, o *feedback* negativo é percebido como um processo natural de evolução individual e coletivo, pelo que o erro (desde que não seja repetido e consciente) faz parte da vida de qualquer gestor. —P

Perfil

Formação: Licenciado em Direito, com um E-MBA em Gestão pela UAL, uma especialização em Gestão e Finanças pela U. Católica e uma Pós-Graduação em Gestão de Marketing pelo IPAM

Empresa: Jaba Recordati

Cargo: Diretor-geral

Lidera: 9 pessoas diretamente e 132 pessoas indiretamente

Na empresa desde 2007, assumiu o cargo de Diretor-geral no início do ano de 2010

IX CONFERÊNCIA INTERNACIONAL | (e-)LE@RNING '2014

From HR Challenge to Business Development: How to boost Learning and Performance through Technology!

Saiba como ultrapassar os Desafios de RH na potenciação das Aprendizagens com base nos Meios Tecnológicos e Colaborativos

Lisboa

Hotel **Sana Malhoa**

25 de Novembro

CASE STUDIES WORKSHOP PRÁTICO
DEMONSTRAÇÕES PRÁTICAS:
jogo **"Fight2Learn"**

Preço Promocional: 200€ até 10 de Novembro

PAINEL DE ESPECIALISTAS:

COM O APOIO DE:

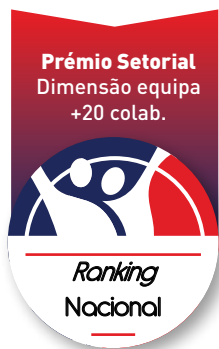
MEDIA PARTNER:

Pessoal RH online
20% de Desconto Adicional para os subscritores da Revista Pessoal.

ORGANIZADO POR:

Painel de Especialistas

Sara Brito
 Etelberto Costa
 Maja Pivec
 Ana Silva Dias
 André Costa
 Francisco Sola
 Guillermo Gredilla
 Nicolas Lonjou
 Thibaut Yven



Adélia Carvalho

Integrar a diferença e gerir conflitos

Por: Luís Pedro Costa Santos



© Gonçalo Portugues

“Preocupada com os problemas da sua equipa, tenta resolver as questões de forma célere (quase sempre com sucesso) e está sempre disponível para ouvir e aceitar as opiniões construtivas.” *Ana Paula Almeida*

Licenciada em Psicologia Clínica pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Adélia Carvalho integra os quadros da Olisipo desde 2009. É *Human Resources Manager* e lidera uma equipa de 40 pessoas.

Um bom gestor, considera, deve ser autêntico e dedicado, na relação com o outro: “sem autenticidade não é possível construir relações de confiança, onde se honrem os compromissos assumidos. Só numa relação que se baseie em valores e princípios é possível integrar a diferença e a capacidade de empatia que promovem o crescimento pessoal e sustentam a honestidade na gestão dos conflitos e em todas as situações de divergência de interesses entre colaborador e empresa”.

Produtividade e desenvolvimento – sustenta Adélia –, são metas que

dependem do respeito e da valorização profissional de cada colaborador, metas que, traçadas em conjunto, permitem concretizar objetivos pessoais e da empresa. São estes motivos que levam a impor-se, a si própria, uma presença constante junto dos seus colaboradores, acompanhando-os diariamente e promovendo “momentos de encontro informais (*outdoors*, jantares e iniciativas de responsabilidade social). Valorizamos, em particular [argumenta], a formação profissional, indispensável num contexto de permanente mudança e inovação”. Conta-nos Adélia que a Olisipo tem feito, desde 2009, um enorme esforço para disponibilizar uma oferta de formação diversificada para os seus colaboradores, oferta que permite responder, simultaneamente, às necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional. Para além da formação, reforça que é

A opinião da equipa

“Real interesse nas causas e motivações dos seus colaboradores, toma o desafio destes como seu. Adélia, além de colaboradores, vê pessoas.”

Ana Esteves

também necessário um acompanhamento individual na construção de um percurso de crescimento: “Mais do que uma estratégia, trata-se do gosto de partilhar as preocupações e as causas do outro, procurando, em conjunto, com perseverança e otimismo, as soluções de melhoria” – a máxima que rege o seu trabalho, confiança, é “ajudar a crescer, com empenho e dedicação”.

Luís Jesus, Consultor Informático, sustenta que o que faz de Adélia uma excelente gestora de pessoas é “a pronta disponibilidade com que lida com os colaboradores que tem a seu cargo e a preocupação de os fazer crescer técnica e funcionalmente, através de sugestões para novas formações e caminhos a seguir”. Ana Esteves destaca o lado “humano” da gestão da *HR Manager* que, garante, “além de colaboradores, vê pessoas”.

Os resultados estão à vista: Adélia Carvalho figura, este ano, no *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas*, distinção que considera ser o “reconhecimento da dedicação e do esforço na construção de relações de autenticidade com os colaboradores”. **P**

Perfil

Formação: Licenciatura em Psicologia Clínica pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa

Empresa: Olisipo

Cargo: *Human Resources Manager*

Lidera: 40 pessoas

Na empresa desde 2009

Anabela Silva

Espírito de equipa e respeito pelo outro

Por: Luís Pedro Costa Santos



Da encantadora cidade de Évora, chega-nos mais uma gestora de eleição. Licenciada em Gestão de Empresas, Anabela Silva trabalha no AKI Évora desde 2008. Ocupa, atualmente, o cargo de Diretora de Loja e lidera uma equipa de 34 pessoas – cinco das quais diretamente.

“Um líder [observa Anabela] deve ser contagiante e passar à sua equipa a mesma paixão e ambição que carrega todos os dias.” É também fundamental que não menospreze o fator humano: “pela minha experiência, o que faz de nós bons gestores de equipas é a forma de olhar para a equipa. Devemos sempre ver pessoas, conhecer os seus objetivos de vida, as suas ambições e as suas preocupações. Apoiá-las não só no seu trajeto profissional, mas também nos momentos importantes da sua vida pessoal. A minha equipa sabe que pode contar comigo, e eu com eles”.

O maior desafio que enfrenta consiste em manter a equipa motivada: “a cultura organizacional do AKI, que procuro exponenciar na relação com a minha equipa, caracteriza-se pela transparência, pelo envolvimento de todos na construção dos seus próprios objetivos e dos objetivos da empresa, o que leva a um empenho maior na busca de resultados. Isto faz com que todos sintam que fazem parte de um objetivo comum: o sucesso de todos”. Tânia Martins colabora com Anabela Silva e diz-se integrada: “a Anabela permite-me desenvolver, colocar em prática as minhas ideias. Confia no meu trabalho, intervém apenas e exclusivamente caso a situação se justifique. É-me permitido ser autónoma e as orientações sobre o trabalho a desenvolver surgem em forma de sinergia de ideias”.

Esta inclusividade que Anabela proporciona aos seus colaboradores



“Considero a Anabela Silva uma excelente profissional, competente, humilde, com uma forte competência humana. Para mim, é sem dúvida um exemplo a seguir.” Álvaro Estevão

depende – entende a gestora – de uma comunicação clara e de um saudável relacionamento interpessoal. Na prática, diz Anabela, “há que assegurar que todos têm os mesmos direitos e as mesmas oportunidades e acesso à mesma informação dentro da equipa. Uma vez que passamos mais tempo no trabalho do que em casa, é igualmente importante construir um ambiente ‘familiar’ a partir de ações que impulsionam as boas relações interpessoais, o espírito de equipa e o respeito pelo outro”.

Margaret Thatcher disse um dia que “líder é alguém que sabe o que quer alcançar e consegue comunicá-lo”. Anabela concorda: não basta definir objetivos, é ainda necessário saber comunicá-los, porque uma excelente mensagem é inútil, se não chegar ao destinatário. E é essa comunicação que faz por assegurar com os seus colaboradores, “dar um *feedback* contínuo de forma clara e transparente no dia-a-dia sobre o desempenho de cada um – o que está bem e o que tem de ser melhorado –, dando regularmente informação relevante sobre o desempenho geral da loja, face aos objetivos, e chamando as pessoas aos processos de decisão”.

Anabela realça ainda a função pedagógica implícita à atividade de um líder: “devemos ser formadores da nossa equipa, através da passagem do conhecimento e experiência que adquirimos, e desenvolver cada elemento em função das suas competências e ambição. Numa visão da equipa enquanto um todo, devemos assegurar que os seus elementos se complementam e articulam, fazendo com que cada elemento evidencie as competências e características que melhor o definem, em prol do grupo. O respeito pelas opiniões de todos, a sua chamada à participação nos processos de decisão e na definição da estratégia a adotar, a partilha e circulação de informação são fatores preponderantes para o sucesso na gestão de pessoas”. Que significado tem a presente distinção, Anabela? “Ser distinguida com o prémio *Melhor Gestor de Pessoas* faz-me sentir reconhecida pelo meu trabalho, pela dedicação à empresa e às pessoas, não obstante todo o caminho que há a percorrer. Este prémio pertence à minha equipa que me ajuda todos os dias e significa um acréscimo de responsabilidade para continuar a trabalhar de forma a ajudar a equipa para que todos possamos ser ‘os melhores’ na área profissional e funções respetivas.”

Perfil

Formação: Licenciatura Gestão de Empresas

Empresa: AKI

Cargo: Diretora de Loja – AKI Évora

Lidera: 5 pessoas diretamente e 29 pessoas indiretamente

Na empresa desde maio de 2008, apesar de uma breve passagem entre 2001 e 2003



Beatriz Rubio

Gerir o tempo, saber ouvir e dar o exemplo

Por: Luís Pedro Costa Santos

Colaboradores felizes são colaboradores motivados e, colaboradores motivados, são consequentemente mais produtivos. Considera-o Beatriz Rubio, para quem uma estratégia eficaz passa por algo tão simples como prestar pequenos gestos de reconhecimento: “reconhecer o trabalho de uma pessoa é o gesto mais gratificante que podemos ter para com ela”. Premiada pelo terceiro ano consecutivo, a CEO da RE/MAX Portugal garante que não se deixa afetar pelo sucesso, até porque não são as distinções que a movem, mas “a gratificação de ver as pessoas felizes e motivadas”. “Faz-me querer desenvolver-me mais e melhor, ajudar mais, ouvir mais, aprender mais.” O prémio ainda tem um significado especial, mas principalmente por resultar do reconhecimento dos seus: “significa que as pessoas com quem trabalho estão felizes e motivadas e não há nada que me deixe mais realizada do que saber que as pessoas à minha volta estão bem”. Que competências deve então ter um bom gestor de pessoas? “A competência fundamental é, acima de tudo, ser humano. Isto é, olhar para os colaboradores como pessoas e como parte integrante da empresa, não apenas como números.” Saber gerir o tempo, saber ouvir as pessoas e dar o exemplo, são outras qualidades que a gestora destaca, qualidades – assegura – essenciais a uma liderança eficaz.

Numa altura em que o mercado imobiliário atravessa uma grave crise – e que, em consequência disso, se torna, mais do que nunca, necessário manter os níveis motivacionais elevados –, Beatriz considera que existem várias formas de



“A Beatriz vive a 100% e está dedicada de corpo e alma à empresa e às pessoas à sua volta procurando sempre motivá-las e levá-las a atingir os melhores resultados.”

Sandra Baptista, Diretora de Qualidade

motivar as equipas, formas que não passam necessariamente pela atribuição de prémios monetários. Indica, por exemplo, o fomento de atividades de *team building*, de momentos de convívio, ou de celebração de resultados; atividades importantes – entende – para “manter a equipa unida e garantir uma comunicação transparente”.

António Falé, Diretor Financeiro da empresa, elogia a postura profissional de Beatriz: “gere as pessoas pelo exemplo, é sempre a primeira a avançar e move montanhas atrás de si”. É – considera – uma verdadeira líder, “uma pessoa extremamente determinada, com enorme foco em tudo a que se dedica, uma enorme referência a seguir, no que a atingir objetivos e metas diz respeito”. Garante, além disso, que a gestora não é pessoa de se deixar afetar pelo sucesso: “olha os outros por igual e considera as pessoas como pessoas, independentemente da

condição ou estatuto social, com um enorme sentido de justiça”.

Marta Dotti – Responsável de *Marketing* da empresa – nutre igual admiração por Beatriz: “É uma inspiração para as mulheres que procuram manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, nunca abdicando dos seus sonhos”. Mimos que enchem de orgulho Beatriz Rubio e que são, ao fim de contas, o prémio mais valioso que poderia receber: o do reconhecimento dos seus.

Perfil

Formação: Economista e MBA pela IESE

Empresa: RE/MAX Portugal

Cargo: CEO

Lidera: 3000 pessoas

Na empresa desde 2000

“A Beatriz é uma inspiração para as mulheres que procuram manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, nunca abdicando dos seus sonhos.”

Marta Dotti, Responsável de Marketing

A opinião da equipa

Célia Teixeira

Frontalidade e *feedback*, a melhor forma de desenvolver competências

Por: Luís Pedro Costa Santos



"Para mim, a Célia é o elemento catalisador das boas práticas do AKI Setúbal" *Luís Valentim, Chefe de Exploração AKI Setúbal*

O tempo que dedicamos às pessoas, converte-se em momentos de desenvolvimento mútuo, sem que disso demos conta." Licenciada em Gestão de Empresas e com duas Pós-graduações – uma em *Marketing* e Comunicação e outra em Gestão e Desenvolvimento Estratégico RH –, Célia Teixeira colabora, desde 2006, com a distribuidora de bricolage AKI. É em Setúbal que é Diretora de Loja, onde lidera uma equipa de 49 pessoas – sete das quais diretamente. "Sou próxima da minha equipa, trabalho com eles, ensino o que sei e fico

"As características que melhor definem a Célia enquanto gestora são a sua preocupação genuína e a forma justa com que gere as suas equipas, o saber ouvir os outros na tomada de decisão e o rigor que emprega no seu dia-a-dia, tudo aliado a uma forma de estar extremamente contagiante." *Ricardo Gonçalves, Chefe de Departamento AKI Setúbal*

A opinião da equipa

atenta." Gerir implica essencialmente "ouvir, para perceber as necessidades e as motivações das pessoas. Para mim, a frontalidade e o *feedback* sobre o trabalho de cada um, é a melhor forma de desenvolver competências. E, depois, temos de dar tempo às pessoas, porque quando lhes damos tempo para se desenvolverem e conseguimos um bom nível motivacional, a produtividade acontece". É, por isso, importante – considera – manter os colaboradores orientados, não para tarefas, mas para a prossecução de objetivos claros e desafiantes; objetivos que os mantenham motivados e que, no fim, deixem uma certa sensação de realização.

As palavras do antigo líder do Walt Disney World Resort, Lee Cockerel, inspiram-na: "não é a magia que faz com que funcione; é a forma como funcionamos que o torna mágico". O sucesso, ainda que pareça espontâneo, não é gratuito, exige muito esforço e muita dedicação. E os líderes, justamente pela posição que ocupam, devem ser os primeiros a dar o exemplo. Diz Célia: "líder é alguém que lidera através do exemplo, que se preocupa com as motivações e o desenvolvimento dos outros, que acredita genuinamente nas pessoas e que sabe que são as pessoas que fazem a diferença. Um bom gestor tem de assegurar que todos os elementos da equipa sabem que são importantes, que conhecem a estratégia da empresa e que, juntos, podem delinear o melhor caminho para chegar à meta. Para isso, há que ser um bom comunicador e incentivador para que as pessoas possam sonhar fazer diferente".

Ana Moreira, Chefe de Departamento do AKI Setúbal, enaltece o positivismo de Célia: "irradia alegria e otimismo, desperta boas relações humanas de comunicação e de proximidade". Ricardo Gonçalves elogia "a preocupação genuína e a forma justa com que [Célia Teixeira] gere as suas equipas". Na

A opinião da equipa

"A Célia irradia alegria e otimismo, despertando boas relações humanas de comunicação e de proximidade." *Ana Moreira, Chefe de Departamento AKI Setúbal*

opinião do Chefe de Departamento do AKI Setúbal, o mérito está, sobretudo, em "saber ouvir os outros na tomada de decisão e no rigor que emprega no seu dia-a-dia, tudo aliado a uma forma de estar extremamente contagiante".

"A minha ambição é inspirar as pessoas a dar tudo o que têm, para fazer cada dia melhor. Se cada pessoa conhecer a sua missão e souber o valor acrescentado que traz à empresa, sabe que cada vitória e cada resultado depende, em primeiro lugar, do seu trabalho e depois da forma como se complementa a equipa. Cada elemento da minha equipa tem a possibilidade de gerir uma parte da empresa, com autonomia, e num ambiente dinâmico e divertido. Se cada um for envolvido nas decisões e tiver a oportunidade de colocar as suas ideias em prática, sem receio de dizer o que pensa ou de errar, 'rompemos' qualquer contexto económico, porque todos podemos ser empreendedores e experimentar novas formas de fazer as coisas."

Célia Teixeira é, nas palavras de Luís Valentim (Chefe de Exploração), "o elemento catalisador das boas práticas do AKI Setúbal".

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão de Empresas / PG *Marketing* e Comunicação / PG Gestão e Desenvolvimento Estratégico RH

Empresa: AKI

Cargo: Diretora de Loja – AKI Setúbal

Lidera: 7 pessoas diretamente e 42 pessoas indiretamente

Na empresa desde 2006



Fernando Bastos

Aproveitar o melhor de cada pessoa e proporcionar um clima de boa disposição

Por: Luís Pedro Costa Santos



© Gonçalo Português

"Através da delegação e responsabilização somos incentivados diariamente a questionar o impacto do nosso trabalho e a procurar fazer sempre mais e melhor, sem que para isso haja receio de falhar."

Rita Almeida, Head of KAM

O Fernando Bastos é um gestor único, na medida em que acumula experiência em múltiplas estruturas organizacionais, com uma invulgar capacidade de intuição. Fonte de inspiração, e com competências em liderança e motivação, transmite forte sentido de orientação e pertença aos seus colaboradores." As palavras pertencem a Mitesh Mulchand, *Market Access Value Proposition Manager*, na AbbVie.

Profissional de extenso currículo, Fernando Bastos acompanha, em janeiro de 2013, a transição da Abbott para a AbbVie, no momento em que se separam as marcas. Na biofarmacêutica global, lidera, desde então, uma equipa de 19 colaboradores, seis dos quais diretamente.

A chave do sucesso – acredita – consiste em "aproveitar o melhor que existe em cada pessoa, demonstrando confiança na equipa e proporcionando um clima de boa disposição e inovação. Fazer com que cada um acredite em si próprio e não tenha medo de arriscar, sabendo

que trabalha com alguém que acredita no seu potencial e confia no seu juízo". A orientação da empresa ajuda: "a AbbVie é uma empresa fortemente focada no bem-estar e desenvolvimento dos seus colaboradores, procurando sempre um caminho que vá de encontro às motivações individuais de cada um". Mesmo em contexto desfavorável para a indústria farmacêutica, garante Fernando que a atual política tem obtido boas vitórias – "graças ao valor de todos", faz questão de sublinhar. "Pela minha parte, acredito que é precisamente em momentos difíceis que os melhores profissionais se revelam e essa é a mensagem que tento transmitir à minha equipa." É como assegura, Fernando, o desenvolvimento e a produtividade da sua equipa? "Acima de tudo com uma grande dose de *empowerment!* Cada um tem a responsabilidade e a delegação para que possa exercer o melhor possível a sua atividade, e é nessa autonomia que se constrói o seu crescimento. A proximidade com toda a equipa permite um *coaching* informal contínuo, sendo que

todos sabem que têm apoio permanente na sua tomada de decisão, podendo recorrer sempre que necessário a uma opinião 'mais sénior'."

Não rege a vida por um lema em particular, mas entende que "passando nós tantas horas nos nossos empregos é bom que sejamos felizes com o que fazemos". E não há crise que lhe retire o otimismo: "Mesmo em momentos de grande dificuldade procuro manter sempre a boa disposição e, baseado nisso, há um lema que, por brincadeira, todos os meus colaboradores conhecem: se me virem preocupado, preocupem-se!" Fernando Bastos recebe, este ano, a distinção *Melhor Gestor de Pessoas 2014*. O gestor de pessoas da AbbVie considera-a, acima de tudo, "o reconhecimento de uma atitude de gestão, que acredita que valorizando os nossos colaboradores, elevando as suas competências e autonomia de decisão, estamos também a elevar-nos a nós próprios enquanto profissionais e enquanto pessoas".

Perfil

Formação: Licenciatura em Sociologia, no ISCTE; Pós-graduação em Programa Avançado de Finanças para Executivos, na Universidade Católica; Curso *Pan European Management Development*, no IMD - International Management Development Institute, Lausanne, Suíça

Empresa: AbbVie

Cargo: *External Affairs & Market Access Director*

Lidera: 6 pessoas diretamente e 13 pessoas no departamento

Na empresa desde 2013 (altura em que a AbbVie começou a ser cotada na bolsa. Encontrava-se na Abbott desde 2007)

Helder Neto

Dialogar para valorizar, integrar e motivar

Por: Luís Pedro Costa Santos



É um orgulho ver reconhecidos o esforço e dedicação de todos estes anos de trabalho. Além disso, o facto de ser distinguido mostra que é possível ser um bom gestor de pessoas, mesmo sem ter estudos superiores.”

Na Gestamp desde 1986, Helder Neto desempenha, atualmente, a função de Supervisor de Estampagem. Lidera uma equipa de 15 pessoas e considera que o prémio é o reconhecimento de um longo percurso profissional.

Um bom gestor – defende – deve “saber ouvir, reconhecer o potencial e as dificuldades de cada colaborador e agir em conformidade, deve envolver a sua equipa na tomada de decisão, demonstrando que confia em cada um dos seus elementos, e deve ainda definir objetivos claros, de modo a que todos permaneçam esclarecidos relativamente às funções que devem desempenhar”.

Helder Neto tem um lema: independentemente do trabalho que seja necessário realizar, “o nosso dever é desempenhá-lo com profissionalismo”. Disso se certifica pessoalmente, junto de quem consigo colabora: “começo, todos os dias, por ter uma conversa com cada

A opinião da equipa

“Exigente consigo mesmo e com os outros, leva a que a equipa dê sempre o seu melhor, atingindo, com isso, bons resultados.” *Nelson Gomes*

um dos meus colaboradores, conversas que, além de alinhar estratégias para o dia, permitem antecipar e resolver algumas dificuldades identificadas. Este planeamento diário contribui também para unir e motivar a equipa, de modo a que sejam atingidos os objetivos da empresa”. O diálogo – reforça – “faz com que todos se sintam valorizados e parte integrante da equipa. Permite-me conhecer os problemas diários dos meus colaboradores, para assim os ajudar naquilo que estiver ao meu alcance”. Satisfação e motivação, constata Helder, são quase sempre faces distintas de uma mesma moeda.

Paulo Forca, *Team Leader* da empresa, enaltece justamente a natureza expansiva da liderança de Helder: “o bom relacionamento pessoal e profissional com todos os membros da equipa, a forma como comunica e a sua capacidade de ouvir e de se fazer ouvir nas questões e problemas que lhe são colocados”, são valências – entende – que fazem de Helder Neto um gestor de pessoas de eleição.



© Gonçalo Portugies

“O bom relacionamento pessoal e profissional com todos os membros da equipa, a forma como comunica e a sua capacidade de ouvir e de se fazer ouvir nas questões e problemas que lhe são colocados, fazem de Helder um excelente gestor de pessoas.”

Paulo Forca, Team Leader

Perfil

Formação: 2º ano do ciclo
Empresa: Gestamp Vendas Novas
Cargo: Supervisor de Estampagem
Lidera: 15 pessoas
Na empresa desde 1986

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



Hugo Almeida

Cultura de exigência é meio caminho para o sucesso

Por: Luís Pedro Costa Santos



© Conçepção Portugalês

“Líder com grande proximidade da equipa e clientes, com gosto genuíno em aprender e formar pessoas.”
Céu Fonte, Chefe de Departamento AKI Cascais

O que vais fazer, hoje, para tornar o dia do teu cliente, ou do teu colega, simplesmente memorável?” O autor da provocação é Robin Sharma, e Hugo Almeida ouviu-a recentemente numa das conferências do “guru da liderança”. Desde então – diz o Diretor de Loja do AKI Cascais –, não passa um dia que não a repita aos seus colaboradores.

“A alegria no trabalho é crucial”, considera. Crucial, na medida em que permite encarar a profissão com paixão: “paixão pelo cliente, paixão pela equipa, paixão pelo negócio”. Uma forma de estar apaixonada, mas nem por isso menos exigente: “uma cultura de exigência é meio caminho andado para o sucesso: sermos exigentes com a nossa equipa e exigentes connosco próprios. Para tal, recorrer a um sistema de avaliação claro e contínuo ajuda a ir corrigindo potenciais desvios. Outro aspeto que penso ser crucial é a proximidade com a equipa. No final do dia, são pessoas que gerimos, com as suas alegrias e angústias”.

É ainda importante – considera – que o líder seja o primeiro a dar o exemplo: “exemplaridade deverá ser a base para qualquer gestor ou líder. Fazer sempre

o que se diz, numa base diária, quase obsessiva, é fundamental: nunca poderemos exigir à equipa o que não estamos dispostos a dar, dando tanto sentido ao ‘como fazer’ como ao ‘o que fazer’. Penso ainda que temos de ter um gosto genuíno pela partilha, a todos os níveis: partilha da informação de gestão e de negócio, partilha dos sucessos e mesmo dos insucessos. A fim de conseguirmos altos níveis de rendimento e produtividade temos de enquadrar e dar sentido ao trabalho, pelo que é crucial sermos claros, diretos e objetivos”.

Tanto mais que – nota Hugo –, da transparência da mensagem, depende, muitas vezes, a autonomia das pessoas. O AKI “é uma organização em que a autonomia é firmemente defendida e isso faz com que todos os colaboradores da empresa se sintam verdadeiros gestores da sua parte do negócio. Por consequência, transportam consigo a proporcional *accountability* dessa mesma autonomia”.

Paulo Cordeiro entende que a autonomia que Hugo oferece às equipas “faz com que as pessoas se envolvam na tomada de decisões com motivação e empenho”. O Hugo é – acrescenta o Chefe de Departamento do AKI Cascais

– “bastante democrático na sua forma de estar. Partilha os valores no dia-a-dia, bem como as orientações da empresa. Transmite os valores humanos de forma natural e assertiva, tornando fácil a comunicação. É sem dúvida um líder, um líder que dá o exemplo em todas as ações, que se esforça pouco para o ser, porque é genuíno na sua forma de estar”.

Em discurso direto, considera Hugo que a chave do desenvolvimento e produtividade da sua equipa está na visão transversal do negócio que, enquanto líder, partilha com os seus colaboradores: “Tento assegurar que não só a minha equipa direta como todos os colaboradores da organização conheçam e partilhem a visão do nosso negócio, muitas vezes através da participação em projetos transversais. Só assim poderão saber quais as alavancas chave que deverão assegurar e desenvolver”.

Na hora dos agradecimentos, não esquece os colaboradores – afinal, companheiros de todos os dias: “este será sempre um prémio da equipa e isso dá-me uma satisfação enorme, já que é um sinal de que o esforço e dedicação de todos valeram a pena. Mas tenho também a consciência que este reconhecimento me traz ainda mais responsabilidade e vontade de continuar. Só me resta agradecer sinceramente à minha equipa, da qual me orgulho muito”. □

Perfil

Formação: Licenciatura em Economia na UCP, MBA na UCP

Empresa: AKI

Cargo: Diretor de Loja - AKI Cascais e membro do Comité de Direção

Lidera: 6 pessoas diretamente e 47 pessoas indiretamente

Na empresa desde 2006

Inês Miranda

Escolher os caminhos certos, nas alturas certas

Por: Luís Pedro Costa Santos



“Importante, para mim, é assegurar que as pessoas sentem que estou ao lado delas, que me esforço por elas, e que têm o melhor de mim e da Olisipo – e esta é, sem sombra de dúvida, a melhor forma de os motivar.”

Licenciada em Psicologia e Mestre em Psicologia Social e das Organizações, Inês Miranda é *Human Resources Manager* na Olisipo. Lidera uma equipa de 35 pessoas.

Na área das TI – considera – garantir a permanente motivação das pessoas não poderá ser mera preocupação, deverá ser uma necessidade: “o mercado mexe depressa e os profissionais da área têm sempre diversas oportunidades de ingressar em novos desafios. A única forma de conseguirmos manter alguma estabilidade na equipa é garantir a motivação e a satisfação dos nossos colaboradores”. Conta, para isso, com o apoio da Olisipo, que a ajuda a empregar “a formação adequada a cada colaborador e dar-lhe perspectivas de evolução profissional. Conto com um grande investimento da minha empresa na Formação, através de uma oferta variada e construída à medida dos nossos colaboradores”. Uma postura – diz ainda – que demonstra “que apostamos no seu desenvolvimento e que tentamos não só fazê-los crescer mas também crescer com eles”.

É, no entanto, uma tarefa que está longe de ser pacífica, na medida em que, dadas as particularidades do próprio negócio em que se encontra a Olisipo, é virtualmente impossível, a Inês, estar em contacto direto com a sua equipa todos os dias. “Torna-se ainda mais importante – [alega] – garantir que consigo, de alguma forma, controlar, analisar e contribuir para o desenvolvimento e a produtividade da equipa. Procuo, por um lado, garantir que estão bem informados, que têm todos os dados e informações neces-



“A Inês Miranda, além de ser uma excelente gestora, compreende o esforço, a dedicação e o trabalho que dedicamos aos clientes, sendo sempre profissional quando tem de intervir, defender-nos ou apoiar-nos.” *Tiago Emídio, Programador Sharepoint, cliente Unisys*

sárias, de forma a poderem tomar as decisões certas e escolher os caminhos certos, nas alturas certas. Para isso, faço questão de fornecer um constante *feedback* e uma avaliação estruturada.”

Outro aspeto imprescindível, considera a gestora, é o da autonomia: “Tento, o mais possível, garantir que os meus colaboradores se sentem autónomos, capazes de fazer as suas escolhas, de tomar as suas decisões, e de decidir por eles próprios a melhor forma de desempenhar o seu trabalho”. Não descarta também a compensação, fator que considera crítico: “é imprescindível compensarmos as pessoas pelo seu desempenho, para que percebam que o seu bom trabalho é reconhecido por nós e visível para todos”.

E, na prática, Inês? O que faz de alguém um bom gestor de pessoas? “Existe um vasto leque de competências que considero imprescindíveis a uma boa gestão. Começaria claramente pela capacidade de comunicação – ser um bom comunicador é essencial para direcionar a equipa para as suas metas e objetivos e para gerir as situações do dia-a-dia. Igualmente importante é a

Perfil

Formação: Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Empresa: Olisipo

Cargo: *Human Resources Manager*

Lidera: 35 pessoas

Na empresa desde outubro de 2013

capacidade de identificar as qualidades dos diferentes membros da equipa, tendo uma noção clara de quais são os pontos fortes e os aspetos mais frágeis de cada um. Assim, torna-se mais fácil saber como agir e como interagir com cada elemento, de forma a levá-lo a atingir os objetivos. Outra competência de grande relevo é o ser confiável. É imprescindível que confiem em nós, e que sintam que temos a capacidade e a disponibilidade para ouvir as suas críticas, reclamações e problemas. É um trabalho complicado e moroso, mas é muito importante conquistar a confiança da equipa. Por último, mas ainda com enorme relevância, temos a imparcialidade, a capacidade de ser isento e justo com cada um deles e em cada uma das nossas decisões, transmitindo sempre uma argumentação clara para cada uma das nossas decisões.”

E como recebe o prémio *Melhor Gestor de Pessoas 2014*, Inês? “É com grande honra e com grande carinho que recebo esta distinção. No último ano investi bastante no meu trabalho, e é sempre bom ver o nosso esforço recompensado. Acima de tudo, dá-me uma grande satisfação saber que a minha equipa reconhece o esforço e o investimento que lhe dedico. Além disso, é também com grande alegria que consigo ‘trazer’ esta distinção para a Olisipo, mais uma vez.” P



Jónio Reis

Garantir os objetivos da empresa e a satisfação dos colaboradores

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



© Conçallo Português

Chega-nos de Ovar mais um vencedor. Jónio Reis encara a distinção com “orgulho mas, sobretudo, responsabilidade”. Entende que o prémio é um voto de confiança dos seus colaboradores, parceiros com que faz questão de o partilhar, e cuja importância não se cansa de reconhecer: “se fui distinguido deve-se só e exclusivamente aos meus colaboradores”. Serão, porventura, a face menos visível do sucesso, mas nem por isso a menos importante, porque “só existem organizações de sucesso com pessoas de sucesso”. É esse o motivo pelo qual “um gestor deverá procurar continuamente a felicidade sustentável de cada um dos elementos da sua equipa e procurar mecanismos para que essa mesma felicidade individual se encaixe nos objetivos da organização e do grupo e, sobretudo, na sustentabilidade do negócio”.

O bom funcionamento de uma organização – verifica Jónio – depende necessariamente da felicidade dos seus intervenientes, mas o inverso também se aplica: “o negócio precisa de pessoas felizes e parte da felicidade das pessoas depende do negócio. (...) A procura contínua do equilíbrio desta equação é a mais forte das competências que um gestor de pessoas deverá ter, sabendo que ambas dependem uma da outra”. Para incentivar e promover a produtividade dos seus colaboradores, o *Plant Manager* da Bosch acredita que o importante é dar-lhes voz, de modo a que eles percebam “como se querem e podem desenvolver e, sobretudo, como o seu desenvolvimento pode contribuir para o desenvolvimento da organização. (...) Só com o desenvolvimento sincronizado de ambos podemos atingir a excelência”. Nos últimos tempos, o País tem sofrido

A opinião da equipa

“Conhecer as suas pessoas, perceber o que as motiva e estar com elas a enfrentar os desafios, permite-lhe transformar essa motivação em energia que faz avançar a empresa de forma sustentável.”

Marlene Rosário, Diretora de Recursos Humanos

enormes transformações económicas, sociais, e até culturais. A área dos RH não foge a essas transformações, pelo que Jónio considera que líderes e equipas devem estar preparados para responder aos contextos adversos que se lhes colocam: “as nossas equipas devem ter velocidade e agilidade para responder bem a estas volatilidades do mundo económico. (...) Têm de ter *empowerment* para agir, reagir e responsabilizar-se por respostas rápidas e flexíveis às constantes mutações do atual mundo económico”.

“Delegar, responsabilizar, reconhecer e premiar” são estratégias “cada vez mais importantes para termos equipas motivadas e de alto rendimento, para fazer face a desafios constantes”. Um bom gestor de pessoas – considera ainda Jónio Reis – não lidera a pensar em prémios, funda a sua liderança em “convicções e objetivos – organizacionais e pessoais”. É a liderança que sai reforçada, porque fundamentada e isso permite encarar o futuro com toda a confiança: “O melhor ainda está para vir”, atira Jónio com enorme positividade. **—P**

Perfil

Formação: Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial

Empresa: Bosch Security Systems (Ovar)

Cargo: *Plant Manager*

Lidera: 8 pessoas diretamente e 380 pessoas indiretamente

Na empresa desde 2011

Jorge Afonso

Entender o indivíduo como uma realidade única e singular

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



“Responsabilidade e exigência com ele próprio e com a sua equipa. Mantem as pessoas informadas dos acontecimentos relevantes que ocorrem na empresa. Uma visão avançada a nível profissional e das pessoas que o rodeiam. Fomenta e motiva as suas pessoas para o trabalho em equipa. Manifesta disponibilidade para ouvir atentamente o que os colaboradores têm para lhe dizer. O foco é sempre os objetivos da empresa e a melhoria contínua, conjugados com o bem-estar das pessoas que fazem parte da sua equipa. Vasta experiência na gestão de pessoas.” *João Romana, Responsável do Armazém*

A opinião da equipa

“Responsável, confiante e de bom senso, que define claramente os objetivos, sendo justo nas decisões!”

Natercia Alves, Gestora Logística dos Clientes Renault & PSA

objetivo comum se cada membro da equipa estiver consciente do papel que deve desempenhar: “A cultura colaborativa facilita a análise dos desafios do dia-a-dia. Quando um problema surge, deve ser encarado como uma oportunidade e a oportunidade é da equipa, todos podem e devem colaborar”.

A atenção de um líder não deve, contudo, incidir apenas sobre as pessoas; deve incidir também sobre os processos: “criar novas metodologias para a melhoria dos processos com base no *Lean Manufacturing*”, permite essencialmente [considera Jorge] eliminar excessos, reduzir custos e melhorar a qualidade.

Em ambiente de saudável profissionalismo, Jorge Afonso considera que todos os dias são uma aprendizagem também para si e que, com o tempo e com a interação com a sua equipa, se torna melhor profissional e melhor pessoa. Sabe que é essa dedicação diária, esse esforço, que poderão, mais tarde, gerar frutos – mensagem que recorda através do lema do golfista Gary Player: “*The more I practice, the luckier I get*” (qualquer coisa como: “é a prática que gera a sorte”).

Foi com enorme satisfação que recebeu o prémio *Melhor Gestor de Pessoas*, especialmente pelo *feedback* positivo que recebeu dos seus colaboradores: “sei que posso contar com todos para novos desafios”.

Jorge Afonso é formado em Engenharia de Produção Industrial e ocupa, atualmente, o cargo de Diretor de Logística na Gestamp Vendas Novas – empresa que integra desde 2011. Lidera uma equipa de 17 pessoas.

Entende que um bom gestor deve ter três atributos fundamentais: “a assertividade, a dinamização de uma cultura colaborativa e a criação de um plano de trabalho e de objetivos que estimulem a melhoria contínua dentro do grupo”.

São precisamente esses atributos que procura colocar em prática quando delineia uma estratégia para a sua equipa: “no início de cada ano [revela], traçamos o nosso plano estratégico com base no plano de objetivos da fábrica e é por ele que fazemos o *follow-up* dos resultados, analisamos as melhorias a fazer, e medimos a *performance* da equipa”. Esse trabalho de análise só faz, todavia, sentido se for complementado com um contínuo trabalho de formação: “na Gestamp Vendas Novas temos a sorte [argumenta Jorge] de ter um plano de formações abrangente, que nos permite ir desenvolvendo os colaboradores de acordo com as necessidades identificadas por cada responsável de departamento”. Mas o desenvolvimento da equipa passa ainda por saber “potenciar as melhores características de cada um, saber ouvir e dar *feedback*”. É importante garantir que todos se sintam integrados, “confortáveis e focados nos objetivos”, porque – considera – torna-se mais fácil colaborar em prol de um

“O Jorge promove a participação dos membros da equipa para a concretização dos objetivos, tendo em conta as diversas opiniões nas suas decisões.”

Paulo Russo, Responsável do Planeamento da Fábrica

A opinião da equipa

Perfil

Formação: Engenharia de Produção Industrial

Empresa: Gestamp Vendas Novas

Cargo: Diretor de Logística

Lidera: 17 pessoas

Na empresa desde 2011



Lídia Cardoso

Paixão pela profissão e capacidade de resiliência

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



© Gonçalo Português

"A Lídia é uma Diretora altamente empenhada, focada e comprometida com a empresa, a loja e a sua equipa, com um grande sentido de responsabilidade não só ao nível dos prazos e dos objetivos, mas essencialmente ao nível do estado e evolução dos colaboradores a seu cargo." *João Romão, Chefe de Departamento*

Diretora de Loja do AKI, Lídia Cardoso integrou os quadros da empresa em 2003. Lidera, atualmente, uma equipa de 34 colaboradores, que são – considera – a sua principal fonte de inspiração: "Trabalho há 10 anos como gestora de equipas e não posso deixar de reforçar que quem faz um bom gestor de pessoas são os elementos que as constituem". O desafio que enfrenta diariamente é, por esse motivo, ainda maior: "É uma enorme responsabilidade, e ao mesmo tempo um desafio. (...) A heterogeneidade das nossas equipas, os desafios que nos colocam as suas ambições e desejos, a forma de

estar de cada um, são desafios deliciosos, que nos ensinam e nos desenvolvem". Deliciosos, mas ainda desafios e, ultrapassá-los, implica um enorme gosto pela profissão: "um bom gestor de pessoas deve ter paixão pelo que faz, ser representante de valores pessoais e profissionais, e ter capacidade de resiliência". Deve ainda estabelecer – considera Lídia – um saudável ambiente de comunicação: um bom líder "gosta de trabalhar próximo das suas equipas e estabelece empatia, reforçando uma relação de confiança, é justo na gestão do mérito e, acima de tudo, sabe que gere uma pessoa no seu todo, e não apenas o lado profissional".

Ser distinguida com o prémio *Melhor Gestor de Pessoas 2014*, é, para a gestora, um reconhecimento, "uma enorme responsabilidade"; considera, no entanto, ter ainda um longo caminho a percorrer. Abraham Maslow dizia – lembra Lídia: "toda a vida é aprendizagem e todos seremos sempre professores e alunos". Da sua parte, garante que tudo

fará para inspirar os que lhe estão próximos, através do exemplo, do gosto e dedicação que deposita na profissão e dos valores em que acredita. Valores esses que regem a sua conduta na empresa: "atitude: gosto de saber a opinião de cada um, independentemente da missão dentro da empresa; participação: demonstro como fazer, participo e ajudo; presença: tento promover um bom ambiente de trabalho e riu-me com eles; bem-estar: demonstro que se pode ser feliz no trabalho, a minha experiência é, aliás, paradigmática na demonstração de como é possível crescer na empresa; valorização: delego a responsabilidade de realização de várias tarefas; desafio: ter um enorme espírito de entrega e, sempre que necessário, ajudar no cumprimento das tarefas deles". Contudo, o último valor nomeado, mas, porventura, um dos mais importantes: o espírito de equipa. É esse espírito de equipa que a move enquanto líder: "procuro ser catalisadora porque sei que tenho nas minhas mãos uma 'matéria-prima' que precisa de ser trabalhada – a minha equipa. Procuo pegar nos seus pontos fortes e, com eles, acelerar a velocidade de reação e ajudar também a melhorar aquilo em que somos mais fracos".

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão de Marketing, pelo Instituto Português de Administração de Marketing

Empresa: AKI

Cargo: Diretora de Loja - AKI Santarém

Lidera: 4 pessoas diretamente e 30 pessoas indiretamente

Na empresa desde 2013

"A Lídia é uma líder presente, profissional, dedicada e com uma forte visão comercial. É dinâmica e tem um grande espírito de equipa, fomentando diariamente a proximidade da mesma. Capacidade de comunicação com equipa é uma das competências a destacar."

Mónica Oliveira, Chefe de Departamento

A opinião da equipa

Manuel Alvarez

Estabelecer empatia e reforçar uma relação de confiança

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



Manuel Alvarez, Presidente Executivo da RE/MAX, volta a integrar o *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas*. Esta é uma distinção que considera importante, na medida em que o torna ainda mais consciente da responsabilidade inerente ao desempenho da sua atividade profissional. Como líder de uma equipa superior a 4000 colaboradores, destaca o espírito empreendedor e a dedicação como valores fundamentais, mas considera ainda que o sucesso de um líder poderá passar pela humanização do seu papel, dentro da organização: um líder deve, diz Manuel, “ser exemplo para os outros em todos os campos”, deve “ser o primeiro a dar um novo passo”. É fundamental perceber – considera –, que “sem as pessoas e sem a equipa seria impossível avançar, seria impossível que a empresa obtivesse resultados e crescimento”. É, por isso, importante que estejam todos envolvidos na concretização “dos objetivos do departamento e nos objetivos da empresa. Se possível ter prémios variáveis em função dos resultados”. Na RE/MAX, assegura Manuel Alvarez, não faltam estratégias de motivação para os colaboradores. Há uma em particular que o enche de orgulho e que, felizmente, acabou por tornar-se parte da rotina da empresa: “de três em três meses percorremos o País transmitindo motivação, alegria, prémios e reconhecimento aos colaboradores”.

Um líder, entende Manuel, deve estar atento e perceber quais são os pontos fortes da pessoa, para depois os estimular e evidenciar. Para além disso, o próprio modelo de negócio, pela sua adaptabilidade, facilita consideravelmente a tarefa, na medida em que permite que um agente reformule rapidamente uma estratégia que não esteja a funcionar: “O sistema é muito



A opinião da equipa

“O Manuel é um líder nato, uma pessoa com uma capacidade de antecipação e análise muito acima da média e com quem é um prazer imenso trabalhar.”
Rui Costa, Diretor de Tecnologias de Informação

flexível [considera]. Permite que os comerciais tenham muita liberdade de decisão, que escolham o mercado e o tipo de produto que querem trabalhar, levando a uma evolução natural da sua carreira”.

Para Manuel Alvarez, os resultados positivos estão à vista e são justificados pelo saudável desempenho de toda a equipa: “a nossa empresa é muito dinâmica, inovadora e arrojada e mesmo nos momentos de recessão económica procuramos alternativas de negócio com muita flexibilidade e capacidade de adaptação”. Algo que passa obrigatoriamente por “transmitir muita confiança e segurança e reforçar a comunicação com todos os colaboradores”.

Sobre a presente distinção, Manuel considera-a bastante lisonjeadora. O prémio é um indicador de que se encontra no bom caminho, incentivando-o a tornar-se ainda “mais humano” no trato com os seus colabo-

radores, que tenta sempre valorizar: “todos cometemos erros mas o importante é aquilo que fazemos bem e os resultados que a empresa consegue com as qualidades de cada um”. O segredo – confidencia – está em saber “partilhar a informação continuamente, criando um ambiente positivo e de confiança”. —P

Perfil

Formação: Licenciatura em Direito e Pós-graduação MBA pelo Instituto de Empresa de Madrid

Empresa: RE/MAX Portugal

Cargo: Presidente Executivo

Lidera: 12 pessoas na equipa de direção e 4000 colaboradores
Na empresa desde 2000



Maria Alexandra Pires

O segredo está em saber gerir diferentes motivações

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



© Gonçalo Pomagale

“Cria uma atmosfera de apoio e desenvolvimento, junto dos seus colaboradores, fomentando uma cultura que potencia o que há de melhor nas pessoas.”
Sofia Henriques, Global Delivery Center HR Executive

Maria Alexandra Pires, Diretora de Recursos Humanos da Xerox Portugal, considera que o prémio *Melhor Gestor de Pessoas 2014* “representa um reconhecimento pelo trabalho, dedicação e empenho” que tem depositado na empresa ao longo dos cerca de nove anos que a integra. Desempenha uma atividade profissional que adora, junto de pessoas que admira e com as quais diz aprender todos os dias. E isso só pode, no seu entender, significar uma coisa: “que estou no local certo!”.

Garantir a motivação de uma equipa não é, no entanto, uma tarefa fácil. Maria Alexandra procura garanti-la através de uma observação atenta às motivações pessoais e competências de cada elemento que a constitui: o objetivo – diz – é tirar “o melhor de cada um em favor de toda a equipa e, consequentemen-

te, em prol dos objetivos da organização. Fomento o *empowerment* (...), a partilha de conhecimento, o trabalho por objetivos, o espírito de equipa, o conhecimento do negócio como um todo e dou espaço à ‘tentativa/erro’”. É ainda fundamental, considera Maria Alexandra, deixar as pessoas seguirem autonomamente o seu caminho, dando-lhes espaço para concretizar os seus objetivos, dentro da empresa. Steve Jobs – recorda –, dizia algo parecido: “Se estás a trabalhar em algo excitante de que gostas mesmo muito, não precisas ser pressionado para ter mais resultados, a tua própria visão puxa-te para a frente”. É justamente esta a autonomia que defende para os seus colaboradores. Outro aspeto que não negligencia é o da integração dos elementos da sua equipa: eles têm – conta-nos – “um *Performance Excellence Plan*, para que saibam quais os objetivos

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão, com especialização em Gestão de Recursos Humanos

Empresa: Xerox Portugal

Cargo: Diretora de Recursos Humanos

Lidera: 5 pessoas diretamente e 380 pessoas indiretamente

Na empresa desde março de 2004

traçados para si e para a empresa, e um *Personal Development Plan*, que descreve as competências mais fortes que têm e aquelas que necessitam ser melhoradas”.

Licenciada em Gestão, com especialização em Gestão de Recursos Humanos, Maria Alexandra Pires considera que um bom gestor de pessoas deve ter, entre outras, “competências relacionadas com a comunicação e com as capacidades de gerir a mudança e de transmitir confiança e integridade”. A sua gestão – diz-nos ainda – baseia-se na comunicação, que faz por ser direta e assertiva, para que os seus colaboradores se mantenham a todo o momento informados e possam ser autónomos. Porque, entende Maria Alexandra Pires, “pessoas não se gerem. O que se gere são as suas motivações, o que as faz mover! E, se é certo que cada um tem as suas, saber gerir diferentes perfis e diferentes motivações é um fator crítico de sucesso”. □

“A Alexandra – como gosta de ser tratada – é uma comunicadora nata que consegue captar a atenção de qualquer um.”

Ana Carpelho, HR, Payroll & Adm Executive

A opinião da equipa

Miguel Dias

Liderar pelo exemplo é a única forma de liderar

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



© Gonçalo Portugals

"Muitos terão virtudes, porém o segredo está na combinação que se faz das mesmas. O Miguel sabe obter a combinação perfeita para levar as pessoas a atingir o seu máximo potencial."
Luciano Rocha, Chefe de Exploração

Miguel Dias chega-nos da "Cidade dos Arcebispos" e é um exemplo de perseverança. Diretor de Loja do AKI Braga há cinco anos, encontra-se na empresa desde 1996.

Na sua opinião, um bom gestor deve "ter uma vontade, um desejo, uma necessidade de auxiliar o desenvolvimento das pessoas", porque – considera – "as pessoas são a razão de ser de uma organização, sem elas nada seria possível". Deposita, por isso, grande confiança nas pessoas que trabalham consigo: "é, para mim, fundamental conhecer cada pessoa que trabalha comigo, investir todo o tempo necessário para conhecer as competências e motivações de cada um, o seu passado enquanto pessoa, a formação escolar/profissional, e o que cada um pretende para o seu futuro". Diz-nos ainda que, para garantir o

desenvolvimento e a produtividade da sua equipa, investe na criação de "uma forte ligação (*Engagement*) com todos, envolvendo cada pessoa na tomada de decisão dos vários projetos da empresa, motivando e potenciando o espírito de equipa". Trabalhar em conjunto – considera Miguel Dias – implica duas coisas: um imenso respeito pelo colega e por tudo aquilo que o pode tornar diferente, mas também uma enorme vontade de crescer em prol de um objetivo comum. "É importante olharmos para dentro de nós próprios para procurar perceber aquilo que nos torna diferentes de todos os outros – e, eventualmente, de toda a concorrência –, e estar em sintonia com a estratégia da empresa, para que a mística da loja permaneça consolidada." Mas, os seus 50 colaboradores não são apenas uma equipa, são ainda indivíduos únicos,

com motivações, necessidades e desejos próprios. "Ter um plano de desenvolvimento para cada elemento da equipa, ter a preocupação genuína de acompanhar as pessoas (...), dar *feedback* e promover iniciativas de *Team Building*", são ações que contribuem para o fortalecimento individual e que, em última instância, beneficiarão a própria equipa.

Há ainda uma outra qualidade que Miguel considera absolutamente imprescindível a uma boa liderança: a do exemplo. "Liderar pelo exemplo não é uma das maneiras de liderar, é a única." As palavras pertencem a Mahatma Gandhi e Miguel faz por lhes dar sentido todos os dias. Uma equipa é quase sempre um reflexo do seu líder, é imprescindível que este seja o primeiro a dar o exemplo, e que se mantenha sempre próximo dos seus colaboradores. É por isso que este prémio o sensibiliza, admite: "é sinal que a minha equipa e a minha empresa confiam em mim. (...) Gosto de desafios e esta distinção é sem dúvida uma grande motivação para continuar a superar-me todos os dias". **■**

"O Miguel personifica os valores da empresa."
José Reis, Chefe de Departamento

A opinião da equipa

Perfil

Formação: 9º Ano
Empresa: AKI
Cargo: Diretor Loja - AKI Braga
Lidera: 50 pessoas
Na empresa desde setembro de 1996



Raquel Sousa

Sucesso motivacional está no trabalho de equipa

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



© Gonçalo Português

"Trabalho no AKI com a Raquel Sousa há cerca de dois anos e, para mim, a sua competência mais evidente enquanto gestora de pessoas é a determinação com que 'arrasta tudo e todos' para atingir qualquer objetivo. Tem uma determinação inigualável e nunca 'baixa os braços' perante os obstáculos."

Marta Gonçalves, *Chefe de Exploração*

Raquel Sousa colabora com a distribuidora de bricolage AKI há 14 anos e é a atual Diretora de Loja do estabelecimento de Santa Maria da Feira. Lidera uma equipa de 24 colaboradores, que muito terão contribuído para que o seu nome figurasse entre o dos vencedores da edição deste ano dos prémios *Melhores Gestores de Pessoas*. Uma distinção que considera gratificante e que – garante – lhe dará motivação “para continuar a crescer, tanto a nível pessoal, como profissional”.

A sua já longa experiência inspira estratégias para motivar e aperfeiçoar a conduta da sua equipa: “transfiro os meus conhecimentos de maneira intencional e estruturada. Crio uma relação de proximidade com os meus colaboradores e acompanho a respetiva aprendizagem no terreno”. Considera ser esse o seu papel: incutir nos colaboradores, valores como “a criatividade, a inovação, a resistência

ao *stress*, a resiliência, a autonomia, e o *empowerment*”, para nomear apenas alguns. Valências que Raquel Sousa considera que devem estar orientadas para aqueles que são os objetivos da empresa, mormente a satisfação do cliente. O lema da marca, “AKI é fácil fazer”, manifesta isso mesmo e torna indispensável que não se defraude a expectativa entretanto criada. Enquanto líder – diz – deve manter-se atenta e fazer por encarar a profissão “com uma atitude muito positiva, por forma a antecipar soluções para possíveis problemas, olhando-os com a confiança e a determinação necessárias para os ultrapassar”.

Num contexto económico ainda adverso, Raquel Sousa considera que “a chave para o sucesso motivacional é o trabalho de equipa. Produzem-se, deste modo, melhores resultados e com menor orientação. Mas, fazer com que isso aconteça, não é sempre uma tarefa fácil. É, por isso,

muito importante que um líder saiba como promover o espírito de equipa”. Algumas soluções poderão, por exemplo, passar por: “Manter a porta aberta’ para ouvir colaboradores e até clientes; promover e estimular a criatividade no trabalho; ajudar a ultrapassar obstáculos, através da união do grupo em prol de um mesmo objetivo; recompensar os bons desempenhos através de prémios individuais e coletivos; e realizar atividades fora da loja, envolvendo a comunidade local”. Marisol Silva, Operadora de Loja e sua colaboradora, reconhece-o: “Trabalho com a Raquel há alguns anos. É uma pessoa que deixa brilhar quem a rodeia, sem jamais se apropriar do sucesso da equipa. (...) O mais importante para ela não é a ‘Raquel Diretora de Loja’, mas a equipa e as ferramentas que deixa em cada um de nós para continuarmos a evoluir”. Ser distinguida como uma das *Melhores Gestoras de Pessoas* – para mais, pelos seus próprios colaboradores – é um privilégio que considera fruto da inspiração e da paixão que procura depositar todos os dias no seu trabalho, mas também da experiência partilhada com os que a acompanham: “a vida é um processo de crescimento, uma combinação de situações que temos de ultrapassar: eu sou o resultado de cada pessoa, que por ela passou”. **▀**

Perfil

Formação: Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas

Empresa: AKI

Cargo: Diretor de Loja - AKI Santa Maria da Feira

Lidera: 24 pessoas

Na empresa desde julho de 2001

Sandra Fernandes

Bom líder é aquele que pensa e aposta nas pessoas

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos



A distinção *Melhores Gestores de Pessoas*, que recebe pelo segundo ano consecutivo, constitui, para Sandra Fernandes, “um sentimento único, uma honra e o reconhecimento de um bom desempenho”. Na gestão – considera a *Manager* de Recursos Humanos da Olisipo –, não existem fórmulas mágicas, é a experiência que aperfeiçoa a arte de liderar: “acredito que um bom gestor é alguém organizado, que sabe medir e controlar o tempo, que é muito transparente no modo de agir e que sabe elencar prioridades para trabalhar. É cada vez mais importante questionar, entender o problema no seu todo, para depois o avaliar e tomar uma decisão em consciência. Para isso, é muito importante saber ouvir e entender o valor de uma conversa com os seus colaboradores”.

Gerir equipas compostas por profissionais de IT – área em que existe uma enorme competitividade – é uma atividade complexa em que “a única estratégia possível passa por pensar nas pessoas, no capital humano que estas representam para a empresa e apostar cada vez mais na conservação desse capital”, algo que deve ser feito – entende – “salvaguardando a realização pessoal dos colaboradores, conciliando as suas necessidades pessoais com as empresariais, apostando na formação, em oportunidades de mudança de projeto e/ou de evolução de carreira”.

O segredo da motivação, acredita Sandra, está em “estabelecer relações de confiança com os colaboradores e, simultaneamente, em criar condições para que estes evoluam”. O grau de exigência – reforça – deverá ser cada vez maior, mas sempre patrocinado pelo gestor. Conduta que, conjugada com os prémios, os incentivos e o reconhecimento, influenciará de modo significativo o desempenho das

A opinião da equipa

“A Sandra é uma pessoa extremamente dinâmica, responsável e motivada, que procura estar atenta à forma como as expectativas profissionais das pessoas que gere – e as dos clientes – vão sendo correspondidas. É essa capacidade de procurar gerir os equilíbrios e a satisfação das duas partes que faz da Sandra a profissional de RH de excelência que é.”

Nuno Bicho, *SAP Basis System Administrator HP*



“‘Ajudamos a crescer’ é não só o lema da Olisipo, como também o meu lema de vida. Não há maior motivação para mim, enquanto *Manager* de RH, do que ver os meus colaboradores evoluir e crescer em termos técnicos e comportamentais.”

pessoas que permanecerão, deste modo, mais motivadas e mais predispostas a “produzir e a fazer melhor, situação que, por acréscimo, trará também uma maior responsabilização”.

O sucesso de uma empresa – considera Sandra – depende do líder, mas também de cada colaborador que constitui a equipa. Esta deve “funcionar como uma orquestra, onde cada instrumento tem o seu momento e o gestor a batuta que lhes dá ritmo, compasso e liberdade para que a música flua e, conseqüentemente, a empresa cresça e se desenvolva de forma sustentável”.

Distinguida pelo segundo ano consecutivo, a “maestra” Sandra

Fernandes encara o prémio como “mais um incentivo para continuar a caminhar neste longo percurso que é o da carreira profissional”.

Perfil

Formação: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, Pós-Graduação em SHST e MBA em Gestão de Negócios

Empresa: Olisipo

Cargo: *Human Resources Manager*

Lidera: 6 pessoas

Na empresa desde fevereiro de 2010



Vítor Silva

Sucesso está na perseverança

Por: Maria Belo dos Santos e Luís Pedro Costa Santos

Diretor de Recursos Humanos do InterContinental Lisbon, Vítor Silva considera que, além de competências técnicas, a atividade de um gestor de pessoas implica ainda competências sociais. As primeiras – explica – ajudam a “identificar e a mobilizar os talentos da organização”, as segundas “permitem gerir a inovação e incentivar a mudança”.

Na empresa desde 1999, a já longa experiência acumulada permite-lhe elencar os atributos que devem concorrer ao perfil de um bom gestor de pessoas, designadamente: “a determinação, a disciplina, a inovação, o pensamento estratégico, a capacidade de escuta ativa, ou até o sentido de humor”. Nos dias que correm, e num contexto económico ainda longe do ideal, pede-se ainda aos gestores que sejam “mais criativos na identificação de oportunidades e mais rigorosos na revisão dos processos e modelos de trabalho”. Na empresa – garante Vítor Silva – “desafiamos-nos constantemente a mudar, reinventando os tradicionais modelos e sistemas de gestão. Não aceitamos o conformismo e assinamos ‘paixão’ em tudo o que fazemos”.

A motivação – defende – começa no indivíduo. Cada colaborador tem as suas necessidades próprias e isso leva a que se considere uma estratégia motivacional individualizada: “Ao explorar o melhor de cada colaborador (...), estamos a orientar competências para resultados e para índices de pro-



© Gonçalo Português

“Líder nato, cujas competências técnicas e pessoais se complementam e fazem sobressair as características que fazem dele um excelente gestor de pessoas e um ser humano excepcional.”

Filipa Santos, Técnica de Recursos Humanos

atividade ainda mais promissoras”. Ao líder, cabe ainda a difícil tarefa de propiciar o equilíbrio e “alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa”.

Vítor sabe que são as pessoas que fazem as empresas. Tem também consciência do importante capital humano que representam os seus colaboradores, a quem deve respeito e admiração. Opta, por isso, pela aplicação de um modelo de liderança assente no exemplo. O principal exemplo que dá – revela-nos – é o da perseverança, única forma que conhece de obter sucesso. Walt Disney deixou para a posteridade que “a diferença entre ganhar e perder é muitas vezes... não desistir”. É Vítor que nos traz à atenção uma mensagem que diz tentar incutir todos os dias naqueles que lhe estão próximos.

Fátima Beselga, Secretária de Direção da empresa, é uma das pessoas que contacta com Vítor no trabalho: “o seu desempenho [diz-nos] potencia o crescimento dos seus colaboradores, quer do ponto de vista pessoal, quer

do ponto de vista profissional. A sua identificação com a missão da empresa e a sua forte orientação para as pessoas é uma motivação constante e leva-nos a fazer mais e melhor”.

Na hora dos agradecimentos, Vítor não esquece os seus colaboradores: “a distinção é tão minha quanto deles. Normalmente, o papel dos gestores é mais premiar que ser premiado. Quando o contrário acontece, é inspirador”. **■**

Perfil

Formação: Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, graduação em Direção Hoteleira e a frequentar mestrado em Gestão do Potencial Humano

Empresa: InterContinental Lisbon

Cargo: Diretor de Recursos Humanos

Lidera: 9 pessoas

Na empresa desde julho de 1999

A opinião da equipa

“Penso que é um excelente dinamizador de pessoas: apoia, harmoniza, cria empatia e delega responsabilidade. É seguro de si e autoconfiante.”

Vera Pereira, Training

CONFERÊNCIA O LÍDER 360°



OS NOVOS DESAFIOS DA LIDERANÇA

04 DEZEMBRO 2014
HOTEL SANA LISBOA



Informações e Inscrições
(+351) 21 099 83 60 | (+351) 91 273 49 96 | info@insigniswest.com

PARCEIROS



online

Pessoal NEXO



smartbook



FUNDOS DE PENSÕES

Ricardo Figueiredo, Responsável Comercial da SGF

É urgente recorrer aos Fundos de Pensões

Como se tem comportado o mercado dos fundos de pensões nos últimos dois anos?

Os dois últimos anos foram caracterizados por uma conjuntura de forte contração do PIB e por um processo de ajustamento da economia portuguesa cujas implicações se estenderam, naturalmente, ao setor dos fundos de pensões. Com efeito, constatámos a dificuldade dos associados em financiar os seus fundos com um decréscimo significativo das contribuições para os mesmos. Denota-se ainda a continuação de uma tendência já visível no mercado nos últimos anos – a preferência pelos Fundos de Pensões de Contribuição Definida (não só nos novos fundos como também na con-

versão de existentes), refletindo a preocupação das empresas em controlar custos e mitigar o risco de investimento. Ao nível de quadro regulamentar, realça-se o efeito adverso introduzido pela extensão da contribuição extraordinária de solidariedade às pensões instituídas no âmbito dos Fundos de Pensões privados.

Os Fundos de Pensões continuam a ser uma alternativa usada pelos nossos gestores?

As crescentes preocupações com a sustentabilidade da Segurança Social, no seu modelo atual, motivadas essencialmente pelas suas dificuldades de financiamento e pela evolução demográfica adversa demonstram a necessidade urgente de empresas e particulares recor-

rerem aos Fundos de Pensões como forma de garantia da sua qualidade de vida futura. O seu carácter de complementaridade do sistema público, atratividade fiscal, transparência e capacidade de gestão dos investimentos a longo prazo fazem com que os Fundos de Pensões sejam cada vez mais procurados pelos nossos gestores, e valorizados como *fringe benefits* pelos colaboradores. Ao nível dos Fundos de Pensões PPR, notamos igualmente que, não obstante os reduzidos incentivos fiscais atualmente existentes, as famílias portuguesas estão a reforçar o seu interesse nos PPR das sociedades gestoras de Fundos de Pensões como veículo para a poupança de longo prazo premiando a flexibilidade, a adequação ao seu perfil de risco, e a remuneração a longo prazo. —**P**

1988 - 2013
25
Anos
PARCEIROS NA REFORMA

**A reforma é essencial.
Comece hoje a assegurar o seu futuro.**

Rua Laura Alves, 12 - 2º Dto | 1069-171 Lisboa
808 202 702
www.sgf.pt | sgf@sgf.pt

SGF
Sociedade Gestora
de Fundos
de Pensões, S.A.

Alice Pinto, Diretora Comercial e de *Marketing* da Futuro

Fundos de Pensões em Portugal



“Os Fundos de Pensões não têm evoluído como seria desejável nos últimos anos, embora se sinta uma gradual mudança de mentalidades”.

Com o advento da crise financeira de 2008 e as restrições salariais e fiscais daí resultantes, muitas empresas têm adiado certas decisões de gestão, entre as quais a possibilidade de atribuir aos seus trabalhadores um complemento de reforma. De facto, as preocupações prementes com o curto-prazo dificultam olhar em frente e pensar no futuro. O Estado tem aqui um papel fundamental a desempenhar e, tal como noutros países, o incentivo fiscal é decisivo.

As empresas têm vantagens fiscais na constituição de complementos de reforma para os seus trabalhadores, mas o nível da taxa social única é ainda um entrave.

Os Fundos de Pensões não têm evoluído como seria desejável nos últimos anos, embora se sinta uma gradual mudança de mentalidades, uma crescente preocupação com a situação das reformas e a procura de alternativas para minimizar o impacto das alterações que têm sido introduzidas.

Falta agora efetivamente “passar à ação”, mas vai ser necessário poder contar com menos impostos e, de preferência, com vantagens fiscais acrescidas, para que cada empresa e cada pessoa possa, pelo seu próprio pé, caminhar no sentido de constituir o seu complemento de reforma. E, no final, o principal beneficiário será o Estado, porque nessa altura pode então passar a assumir uma menor responsabilidade na salvaguarda das reformas. ─

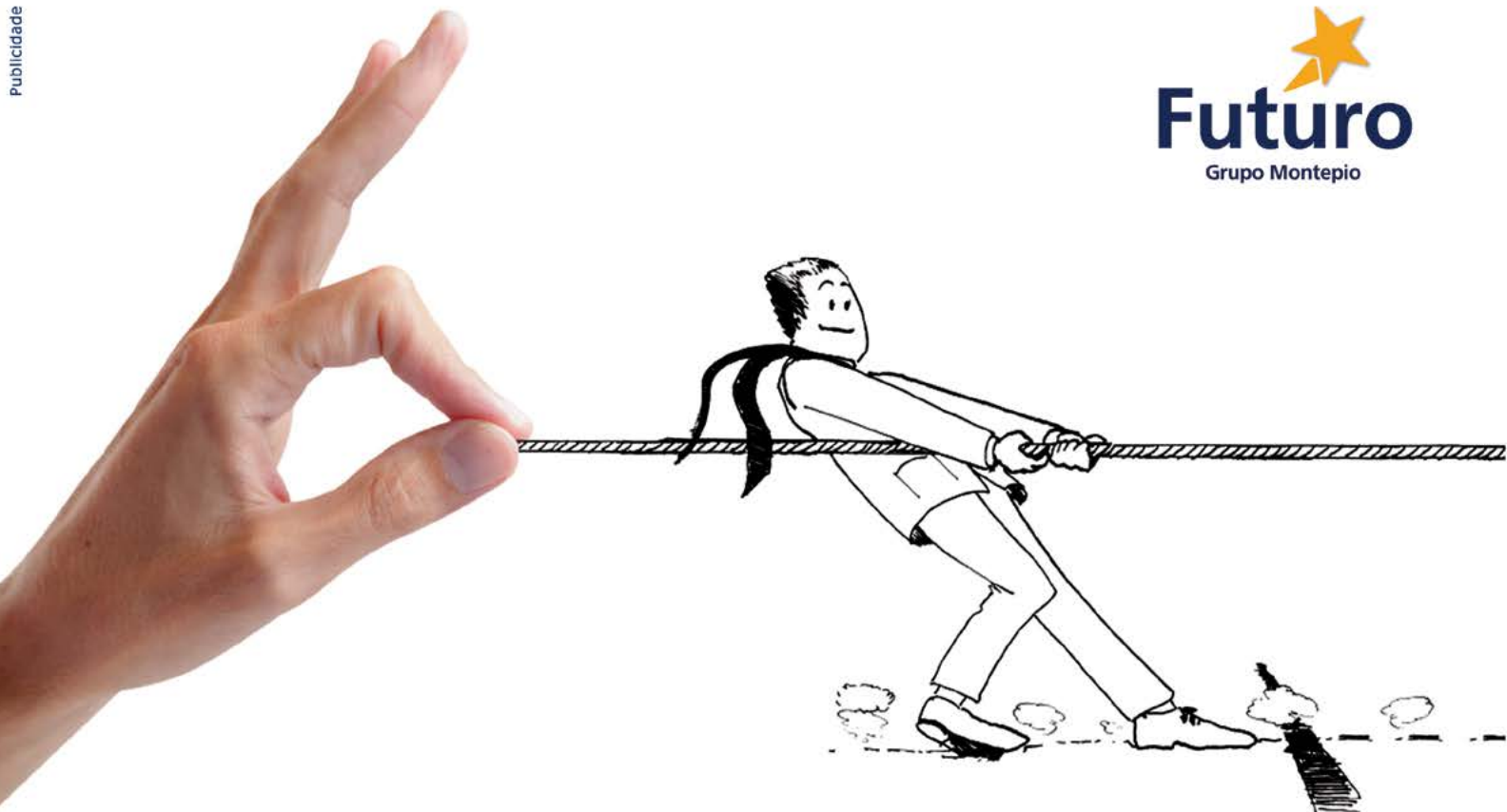
Na generalidade dos países europeus, a constituição de um Fundo de Pensões por empresas é uma prática de tal forma enraizada que se torna difícil conceber um pacote salarial sem ele.

Para além de fatores culturais e socioeconómicos, a utilização de Fundos de Pensões generalizou-se desde há muito, nomeadamente pelo facto dos sistemas públicos de Segurança Social imporem limites máximos (por vezes em valor absoluto e não em função da retribuição auferida) para as pensões a atribuir. Essa situação induziu as empresas a criarem condições específicas para salvaguardar o futuro dos seus

trabalhadores, auxiliando-os a acumular um capital para a reforma.

A realidade portuguesa é muito diferente, porque o sistema de Segurança Social foi concebido de forma relativamente generosa, numa altura em que a esperança média de vida estava muito aquém dos níveis de hoje, o que significava que, após a passagem à reforma, o pagamento da pensão não se estendia por um período muito longo.

Felizmente, a esperança média de vida tem vindo a evoluir e quem aspira a reformar-se tem uma expectativa de poder fazê-lo com saúde, e faz projetos para gozar tranquilamente uma etapa de vida sem os constrangimentos impostos pela vida profissional.



COMPLEMENTOS DE REFORMA

Na hora de preparar o amanhã damos-lhe uma mão.

Como especialistas na gestão de Fundos de Pensões, os clientes da Futuro sabem que o dinamismo e a qualidade de serviço que prestamos são fatores importantes do nosso sucesso. E este traduz-se num volume de ativos que ronda hoje os 1200 milhões de euros. Através das soluções de complemento de reforma para empresas - ScorEmpresas - trazemos benefícios fiscais tanto para a empresa como para os trabalhadores em geral e quadros especializados em particular.

Tempo é dinheiro. Para preparar o amanhã fale connosco - nós damos-lhe uma mão.

Peça uma simulação, sem qualquer compromisso.
Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Av. de Berna, 10 - 2º | 1147 - 501 | LISBOA
210 416 005 (atendimento personalizado dias úteis das 8h30 à 17h30).
www.futuro-sa.pt

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.
Entidade autorizada e supervisionada pelo Instituto de Seguros de Portugal.



Douglas Pinto, *Sales Manager* da Interdean

Expatriados: Uma Nova Realidade



No contexto atual de globalização, as empresas, por forma a aumentar o seu valor e competitividade, têm adotado estratégias de expatriação de quadros e técnicos portugueses para gerirem as suas filiais de acordo com os objetivos corporativos implementados.

O processo de gestão de expatriados trouxe desafios organizacionais à gestão do talento global, cabendo aos gestores de RH desenvolverem uma política global de gestão de talentos alinhada com a política de expatriação, contribuindo assim para o sucesso da missão.

De acordo com o Estudo de Mobilidade Internacional conduzido pela Circle Research e patrocinado pelo Grupo Santa Fé, 47% das empresas participantes já começaram a alinhar os programas de mobilidade com os programas de gestão do talento de forma estratégica.

O Estudo de Mobilidade Internacional, o mais completo e mais sólido estudo global dos programas de mobilidade internacional, analisou os departamentos de RH e as funções de mobilidade dos seus colaboradores em 1269 empresas de variados setores, em 72 países e com uma

população de expatriados desde um a mais de mil expatriados.

Os dez principais países de empresas que responderam ao Estudo foram Reino Unido, EUA, Singapura, Austrália, Espanha, Bélgica, França, Tailândia e Hong Kong.

Desde 2010 que se notava um crescimento, a nível global, do número de expatriações proporcionado pelos mercados emergentes, principalmente os BRIC, entretanto, surpreendentemente, em 2014, houve uma quebra dessa tendência, sendo o número de expatriações concretizadas inferior às projeções estabelecidas pelas empresas para o ano de 2014.

Os principais destinos detetados para as missões internacionais em 2014 foram EUA (12%), China (11%), Reino Unido (7%), Singapura (6%) e Alemanha (4%). Hong Kong, que em 2013 estava entre os três primeiros destinos, passou para a 8.ª posição.

O estudo permitiu analisar os critérios de seleção dos expatriados de acordo com os objetivos estratégicos das empresas, levando em consideração o perfil técnico, a experiência, a situação familiar do candidato, as competências de liderança e gestão e, principalmente, um amplo conjunto de competências comportamentais.

Foram analisadas também as melhores práticas no âmbito dos benefícios dos pacotes de expatriação, sendo a gestão do visto de trabalho/imigração o principal benefício suportado pelas empresas, seguindo-se a cobertura integral das despesas de saúde/seguro de saúde, despesas com a habitação, cobertura das despesas de mudança internacional e um subsídio de instalação, os mais utilizados pelas empresas participantes no Estudo.

O relatório constatou que, para as organizações que transferem internacionalmente e com regularidade

os seus colaboradores, há um desejo por parte dos gestores dos programas de Mobilidade Global, que essa função seja gerida por um departamento único de Mobilidade Global. Um em cada cinco profissionais demonstrou esse interesse, porém, na realidade, essa gestão profissional apenas ocorre em uma de cada dez empresas.

O modelo de controlo centralizado dos programas de mobilidade é mais comum para empresas com sede na Europa e EUA ao contrário do que ocorre com empresas em países Asiáticos.

O Estudo também investigou a Gestão do Talento, os processos de recrutamento, as dificuldades no processo de seleção e avaliação de potenciais expatriados, o retorno sobre o investimento e o sucesso das expatriações, além elaborar uma análise exaustiva dos aspetos críticos da gestão de programas de mobilidade, tais como custos de gestão, riscos de gestão e ferramentas essenciais utilizadas para gerir programas de mobilidade. **□**

O Relatório da Mobilidade Global é conduzido pelo Circle Research e patrocinado pelo Grupo Santa Fé e a cópia do Relatório pode ser solicitada através do site www.globalmobilitysurvey.com

O Grupo Santa Fé tem uma completa gama de serviços de *Relocation* para apoiar empresas com interesses internacionais e está presente em 56 países com 123 escritórios, oferecendo soluções globais de *Relocation* para apoiar as empresas e os colaboradores expatriados. O Grupo Santa Fé inclui as marcas regionais INTERDEAN, SANTA FÉ e WRIDGWAYS. No último ano geriu 110 000 expatriações em todo o mundo. O *core business* é a Imigração, *Relocation*, Mudanças Internacionais, Imobiliário e a Gestão de Arquivos. Saiba mais em www.thesantafegroup.com

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

Rogério Valente de Matos, Pneumologista na MedialCare

O que é preciso saber sobre Gripe

Quando se gere uma empresa é preciso não esquecer que a Gripe é umas das grandes causas de absentismo. É possível, contudo, preveni-la, para isso, é fundamental conhecer este fenómeno viral de saúde pública com forte impacto no meio empresarial.



A Gripe é uma doença infecciosa das vias aéreas causada pelo vírus da Influenza e que se transmite de forma eficaz de pessoa para pessoa. Os vírus que estão envolvidos podem ser de tipo A (com os subtipos H1N1 e H3N2), de tipo B ou de tipo C. Estes distinguem-se uns dos outros com base nas diferenças antigénicas da nucleocápside (NP) e das proteínas da matriz (M).

Trata-se de uma doença contagiosa em que o vírus Influenza infeta o trato respiratório (nariz, seios nasais, garganta, pulmões e ouvidos) podendo atingir diferentes espécies (humanos, aves, suínos, etc.). Existe uma especificidade de certas estirpes para cada espécie, isto é, vírus que, por exemplo, infetam habitualmente as aves só raramente infetam humanos. No entanto, os vírus específicos de uma espécie podem sofrer uma mutação que lhes confere capacidade de infetar outra espécie. Foi o que ocorreu em 2009 com a pandemia (epidemia de grandes proporções que surge em diversas zonas geográficas mais ou menos em simultâneo) de gripe A.

Esta pandemia de gripe (inicialmente designada como gripe suína e em abril de 2009 como gripe A) foi uma variante de gripe suína. O vírus foi identificado como uma nova cepa do já conhecido Influenza A subtipo H1N1, o mesmo vírus responsável pelo maior número de casos de gripe entre humanos, o que tornou possível também a designação nova gripe A, em oposição à gripe A comum. As pandemias mais tristemente conhecidas são: as de 1918-19 (a gripe espanhola ou a pneumónica) que causou a morte a cerca de 20 milhões de pessoas e que se espalhou não só no continente europeu, mas também por África e pela América; a de 1957-58 (a gripe asiática), que foi responsável por um elevado grau de morbidade; mais recentemente, em 1968-69, a gripe de Hong-Kong. Nos anos de 1977-78 e 1989-90, verificaram-se também pandemias mas de menor gravidade, embora responsáveis por uma elevada mortalidade nalguns países.

Os surtos epidémicos de gripe sazonal surgem anualmente e, nos países de clima temperado, ocorrem habitualmente nos meses de inverno e podem aparecer desde o fim do outono até ao início da primavera. Nestes países, o período sazonal pode durar de seis a dez semanas, com uma média de 2 a 10% da população a ficar infetada e a desenvolverem doença.

Qual a diferença entre uma gripe e uma constipação?

No hemisfério norte, a gripe ocorre

mais frequentemente nos meses de inverno (o pico surge entre dezembro e março). Nestes meses, a transmissão do vírus está facilitada pelas baixas temperaturas e pela diminuição ou ausência de exposição do mesmo à radiação ultravioleta, que aumenta o tempo de sobrevivência do vírus. A gripe apresenta um curto período de incubação (dois a quatro dias) e uma elevada taxa de transmissão.

A inalação das gotículas provenientes por exemplo do espirro e da tosse, através do nariz ou garganta, permite a entrada do vírus no organismo. Uma vez dentro do organismo, o vírus destrói a membrana mucosa do trato respiratório e infeta as células. É relativamente frequente a proliferação bacteriana nas membranas mucosas danificadas pela infeção pelo vírus Influenza, que provocam infeções secundárias como pneumonia, sinusite, faringite, otite ou bronquite. Por estas razões, a gripe é mais perigosa nas crianças pequenas, nos idosos com mais de 65 anos ou residentes em lares ou instituições similares, nos doentes imunodeprimidos (infetados pelo VIH, oncológicos, transplantados) ou com doenças crónicas (pulmonares, renais, cardíacas, diabetes), podendo nestes, levar a complicações graves que implicam hospitalização e, frequentemente, levam à morte.

Fala-se muito mais em gripe do que, na realidade, se devia falar. Isto porque se atribui o epíteto de gripe a meras constipações. Embora compartilhem muitos sintomas,

Sintomas	Constipação	Gripe
Febre	Raro	Habitualmente elevada: (37,8°C a 38,9°C, nas crianças pode ser mais elevada). Pode durar 3 a 5 dias.
Dores de cabeça	Rara	Comum
Dores musculares	Ligeiras	Habituais; muitas vezes violentas
Fadiga, cansaço	Algumas vezes	Habitual; pode durar até 2 ou 3 semanas
Exaustão extrema	Rara	Habitual; no início da doença
Nariz congestionado	Comum	Algumas vezes
Espirros	Habitual	Algumas vezes
Dor de garganta	Comum	Algumas vezes
Desconforto torácico, tosse	Ligeiro a moderado; tosse dolorosa	Comum; pode ser grave

a gripe não é o mesmo que uma constipação. São muitos, da ordem das centenas, os vírus capazes de provocar uma constipação, mas os rinovírus são os mais frequentemente implicados. Os sintomas das constipações tendem a ser mais suaves do que os da gripe e, por isso, com menos probabilidades de provocarem complicações graves.

Porque frequentemente além do diagnóstico clínico se recorre à confirmação laboratorial?

Durante os surtos epidémicos, o médico pode diagnosticar um caso de gripe baseado nos sintomas típicos de febre, arrepios, dores de cabeça, tosse e dores no corpo. No entanto as autoridades médicas podem necessitar por razões epidemiológicas, complementar este diagnóstico clínico recorrendo a métodos laboratoriais, para provar que a doença é causada pelo vírus Influenza. O isolamento do vírus e a sua subsequente identificação e tipagem devem ser feitos em laboratórios de referência como o do Instituto Nacional de Saúde

Doutor Ricardo Jorge. Mais correntemente, os testes de diagnóstico molecular conseguem dar, com rapidez e precisão, um diagnóstico final de Influenza de tipo A ou tipo B. Os testes de diagnóstico rápido, que podem dar um diagnóstico em cerca de 30 minutos, detetam a Influenza mas, na maioria dos casos, não diferenciam entre dois tipos de vírus (A ou B).

Tratamento da Gripe

Habitualmente, a gripe é tratada com medicamentos que promovem o alívio dos sintomas (analgésicos, antipiréticos, descongestionantes nasais). Os tratamentos de cada pessoa devem ser individualizados e conduzidos por profissionais de saúde. Os antibióticos são ineficazes contra a infeção viral mas podem ser prescritos sempre sob supervisão médica, se surgir uma infeção bacteriana secundária à gripe. Existem atualmente medicamentos antivirais que bloqueiam a multiplicação dos vírus responsáveis pela gripe. Desta forma consegue-se suspender a rápida prolifera-

ção do vírus e controlar a doença.

Porque precisamos de nos vacinar todos os anos contra a gripe?

Os vírus da gripe, para se manterem e sobreviverem entre a população humana, têm de se modificar constantemente, caso contrário, seriam rapidamente reconhecidos e posteriormente eliminados pelo sistema imunitário humano. É esta permanente capacidade de adaptação apresentada pelos vírus que lhes permite sobreviver e desenvolver doença. Eles, ao modificarem levemente as características dos seus antígenos de superfície, fazem-no o suficiente, para que a sua estrutura antigénica não seja reconhecida pelo sistema imunitário dos humanos. São estas modificações que se processam à superfície e que ocorrem constantemente, que obrigam a que, em cada ano, haja necessidade de se criarem novas vacinas adaptadas a essas novas estirpes e que irão ser as responsáveis pelos surtos de gripe futuros. _____

Nota: Leia o artigo integral em www.rhonline.pt

Quem se deve vacinar contra a gripe A?

Como vimos, a gripe é mais perigosa nas crianças pequenas, nos idosos com mais de 65 anos ou residentes em lares ou instituições similares, nos doentes imunodeprimidos e nos doentes crónicos (pulmonares, renais, cardíacos, diabetes), podendo nestes, levar a complicações graves que implicam hospitalização e, que frequentemente, levam à morte. A principal medida de prevenção da gripe, de que dispomos, é a vacinação. Esta para ser eficaz deve ser feita anualmente (o vírus sofre alterações frequentes em anos sucessivos) e está especialmente indicada para os grupos de risco referidos anteriormente. Os estudos efetuados revelam uma proteção de 30 a 90% nos indivíduos vacinados. Além da vacinação, também a redução dos contactos com pessoas infetadas, medidas gerais de higiene, uma alimentação correta e equilibrada, o exercício físico regular e a abstenção tabágica, podem também contribuir para promover e potenciar o seu sistema imunitário.

Jorge Araújo, Presidente da Team Work Consultores

Mudar, Eis a Questão!



Medir e Certificar RH, não pode (nem deve!) significar partir do pressuposto que os ditos RH sejam esquecidos enquanto seres humanos. Designar pessoas como recursos, sempre me provocou a sensação que mais do que liderá-los apelando às suas emoções positivas, se pretendeu geri-los com a racionalidade própria de quem gere máquinas ou infraestruturas. E, por razões óbvias, não pode ser esse o caminho a seguir.

Para aderirmos e lutarmos pela concretização do sentido que procuramos dar à nossa vida, precisamos de estar envolvidos numa estratégia clara onde se percebam os objetivos a atingir e as regras de vida coletiva a respeitar. Tal como exigimos sentir sermos responsabilizados na respetiva concretização e pertencermos a um todo maior que a soma das partes. Quando assim não acontece, naturalmente desmobilizamos, ficando cada um a pensar mais em si que nos interesses coletivos.

Teses simples e sobre cujo significado e necessidade estamos todos de acordo. Mas que, ao ser-nos exigido que as apliquemos como hábitos, automáticos e inconscientes, rapidamente percebemos que uma coisa é dizer, outra coisa é fazer de modo coerente, aquilo que permita sermos confiáveis.

E daí o emergir de questões como sejam:

O simples facto de quem lidera falar habitualmente com bastante facilidade e conhecimento acerca do que precisamos de fazer para que o todo seja maior que a soma das partes, será que é suficiente para que a realidade da maioria das equipas e organizações mude, como urge que aconteça?

É ou não verdade que não basta saber e que é preciso fazer?

Se é consensual que as mudanças sociais e económicas entretanto acontecidas nos forcem à mudança, mais do que a procura de soluções cosméticas correspondentes a modas do momento, para quando alterar a forma de pensar e intervir de quem lidera?

Será que mobilizar a motivação de todos aqueles que trabalham numa organização, significa tão só acenar com estímulos financeiros ou punições disciplinares e fazer-lhes uma a duas vezes por ano um “exame final” designado avaliação de desempenho? Ou, bem pelo contrário, se torna

fundamental entender que, acima de tudo, a verdadeira adesão motivada dos colaboradores em geral só se processará a partir do momento em que eles compreendam e assumam responsabilmente o projeto coletivo?

Para quando se verificará a humildade suficiente de quem lidera organizações, para que a dúvida sistemática nunca se deixe superar pelas certezas definitivas, e para que o respeito pela individualidade e pelas consciências se sobreponha sempre à ortodoxia, o espírito crítico vença a propaganda, o progresso seja a meta a atingir e o conformismo o inimigo a abater?

Conforme as respostas a estas questões, assim valerá a pena preocuparmo-nos com “Medir e Certificar RH”.

E, entenda-se desde já, que a mudança de que falo, tem acima de tudo que ver com os comportamentos e as novas competências de quem dirige, no âmbito da capacidade de comunicar com eficácia e delegar funções, tal como da capacidade de enfrentar situações imprevistas, antecipar e gerir conflitos, definir prioridades, etc.

Preocupam-me, por isso, (e muito!) os sinais evidentes de estagnação e regressão entretanto verificados no meu País, agravados pela tentação de transformarmos as nossas aprendizagens em algo de definitivo e acabado.

Urge perceber que o receio que nos provoca a incerteza do desconhecido nunca deve ser maior que a vontade de nos adaptarmos às novas realidades com que nos vamos deparando, sendo fundamental que tenhamos uma única certeza e aceitemos um enorme desafio.

A certeza de que não devemos ser meros aplicadores das receitas e das modas da época e o desafio de estarmos à altura de mudar, nós próprios, para que haja a mudança global pretendida. **▣**

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@temacentral.pt

Fernando Amaral, CEO da Sendys



Lideranças que inspiram bons hábitos

Fernando Amaral, CEO da Sendys, aceitou o desafio da Revista *Pessoal* e passou uma tarde num clube Holmes Place. O CEO foi posto à prova num treino físico acompanhado, teve uma Consulta de Nutrição e ainda pôde relaxar com uma massagem desportiva. Confessou-nos no final que esta experiência o despertou para a prática de exercício físico, que as vicissitudes da sua profissão tinham limitado.

por: **Maria Belo dos Santos** fotos: **Tema Central**

A relação de Fernando Amaral, CEO da Sendys, com os ginásios, nem sempre foi a melhor, porque considera tratar-se de uma prática “muito isolada”, mas foi por isso que viu nesta experiência uma oportunidade para enaltecer a importância do desporto na sua vida. Foi praticante de ténis e de futebol, com equipas onde jogou tanto em Portugal como em Moçambique, e vê agora o seu tempo limitado para se dedicar ao desporto, porque “o facto de estar sempre a viajar é inimigo de criar hábitos e rotinas”. Ao chegar ao Holmes Place do Parque das Nações, o CEO foi surpreendido com um treino físico acompanhado por um *Perso-*



“A equipa Sendys é muito recetiva ao ‘momento de treino’, são pessoas ativas muito disponíveis para a atividade física.”

“identificar formas de melhorar o ambiente de trabalho e o estilo de vida das pessoas, numa perspetiva de prevenção e colaboração. Tentamos demonstrar a importância e necessidade dos hábitos de vida saudável, onde o desporto tem uma grande importância, pois ter saúde é das condições mais influentes para a capacidade produtiva das pessoas”, e todas as atividades implementadas “procuram que as pessoas se sintam na sua zona de conforto quando estão no posto de trabalho”. Mas o papel de um líder é muito importante no fomento de uma vida saudável, como explica o CEO, uma liderança ativa faz a diferença nas organizações, “as lideranças devem ser exemplo para todos os bons hábitos, pois além de servirem como líderes, são também excelentes fomentadores”, e, por isso mesmo, o CEO afirma ser muito importante desenvolver programas que promovam estilos de vida saudáveis e que envolvam a prática de atividade física, porque “a saúde física e mental são fatores que interferem na atividade profissional das pessoas. Se o estado de saúde for instável, será mais difícil conseguir a produtividade que se espera”. ─

nal Trainer, Pedro Correia, que lhe agradou bastante, “porque transforma a atividade mais produtiva e personaliza-a”. No Holmes Place, afirmou ter encontrado “pessoas muito profissionais, sendo que é sempre diferente ter uma tarde desportiva quando estava previsto ter uma tarde de trabalho”, o que levou o CEO a destacar quais as motivações para praticar exercício físico: “primeiro o meu bem-estar, depois o saudável convívio”. No final do treino e de todas as atividades realizadas destacou desta experiência “a forma profissional” como foi recebido, e o “cumprimento de todas as atividades que estavam programadas”. A prática de exercício físico é, na opinião do CEO da Sendys, “uma forma saudável de contactar com as pessoas fora de um ambiente de tra-

balho, sendo que o desporto ajuda ainda a conhecer as pessoas que se sentam ao nosso lado todos os dias”. E é por isso mesmo que na Sendys são tomadas medidas de forma a promover o bem-estar e a saúde, “são desenvolvidos programas que passam pelo controle nutricional, nomeadamente a disponibilização de fruta para toda a empresa; implementou-se um programa de atividades de jogos com clientes e parceiros. Os eventos da companhia, realizados regularmente, têm sempre uma componente física bem vinculada”, mas não só, o CEO reforçou também que toda a equipa da Sendys “é muito recetiva ao momento de treino. São pessoas ativas, muito disponíveis para atividade física”. Para um ambiente laboral mais saudável, na Sendys procuram



ALTIS GRAND HOTEL

um centro de negócios, no centro da cidade

Ícone da cidade de Lisboa e, desde sempre, palco de mediáticos eventos, o agora renovado Altis Grand Hotel promete continuar a proporcionar a excelência de um serviço de 5 estrelas, aliada a uma genuína hospitalidade à portuguesa. A localização ímpar torna-o ainda a escolha ideal para aqueles que pretendem conciliar negócios e lazer.

por: **Catarina G. Barosa** e **Luís Pedro Costa Santos**

Fomos recebidos pela simpatia e cordialidade de Ruben Paula e Sofia Nobre, Diretor-geral e Diretora de *Marketing* e Relações Públicas, respetivamente, do Altis Grand Hotel. Foram, de resto boas, as primeiras impressões: atmosfera requintada e agradável, um simpático Lobby Bar – famoso pelas sobremesas do Pasteleiro Fernando Freitas –, Coffee Shop Rendez Vous, galeria de arte, *fitness room*, piscina interior aquecida, *concierge* e, lá bem no topo, com uma magnífica vista sobre a cidade, o Restaurante Grill D. Fernando, que proporciona um ótimo ambiente familiar e cozinha tradicional portuguesa – é o chefe Rui Santos Silva que a assina, já agora. Ah!... Referência ainda à Barbearia do Sr. Costa (entretanto, a cargo da Sr.^a Margarida), que mantém clientes desde os tempos em

que o hotel foi inaugurado (em 1973!). Contas feitas, o Altis Grand parece fazer jus à promessa de legar um pouco da alma de Lisboa a cada visitante – não são nossos os créditos da tirada, é assim que se propagandeia a marca, nas brochuras: “A alma de Lisboa”.

Instalamo-nos mesmo ali, no *lobby* – espaço amplo, em tons de preto e dourado, de subtilezas retro –, e damos início à entrevista, que foi, afinal, o que nos trouxe até ao Grand Hotel. Ruben Paula foi quem nos respondeu sobre Gestão de Pessoas e sobre um negócio com décadas de existência.

No que respeita à gestão de pessoas, quais são os grandes desafios que se colocam à liderança de um hotel como o Altis Grand?

O nosso grande desafio está ligado ao reposicionamento do hotel. [Um

pequeno à parte para explicar que o hotel foi recentemente submetido a uma profunda remodelação, que incluiu, entre outras, a transformação de 300 quartos e a renovação do *hall* e das áreas públicas em geral. Mas, dizia Ruben:] Achámos que faria sentido começar pelas pessoas, renovar mentalidades, porque, nas estruturas com muitos anos, as pessoas têm tendência a fechar-se nelas próprias. Estão muito identificadas com o que fazem no dia-a-dia, mas não percebem como isso pode influenciar o trabalho dos outros. Recordo-me que, para inverter essa tendência, tivemos uma ação formativa interessantíssima que apelidámos de “Eu, nós e o nosso hotel”. Consistia, basicamente, em organizar equipas com colaboradores de várias áreas que colocávamos a desempenhar tarefas que lhes eram pouco familiares. Todos

passaram pelos quartos, pela lavandaria, pelo bar, etc. Isso ajudou-os a colocar as coisas em perspetiva.

A iniciativa foi um êxito, portanto...

Sim. O grande êxito da iniciativa consistiu, essencialmente, em ter ganho uma equipa como um todo, contrariamente ao que acontecia antes, que tínhamos equipas independentes, deste ou daquele departamento. Sentimos uma mudança enorme... Agora conhecemo-nos todos, falamos todos e interagimos mais. As pessoas deixaram também de ser tão expectantes e começaram a tomar, elas próprias, a iniciativa sobre o que fazer a seguir – o que é excelente.

E foi-vos possível detetar algo que estivesse menos bem, que considerassem necessário corrigir?

Apercebemo-nos que a mudança de mentalidade teria, porventura, de ser ainda mais profunda, nomeadamente no que respeita à abordagem ao cliente. O empregado surgia, na hotelaria tradicional, como uma presença silenciosa, quase inexistente, mas, entretanto, por força da evolução das necessidades do cliente, essa abordagem tornou-se ultrapassada. O cliente procura agora um empregado que interaja, que tenha uma postura *multitask*, paradigmaticamente, um rececionista que vá ao quarto trocar-lhe a lâmpada do candeeiro, caso seja necessário.

Calculo que, entretanto, o processo de recrutamento tenha sofrido algumas alterações, sobretudo no que respeita a exigências...

Sem dúvida. Com esta renovação, que coincidiu com uma fase de transição em que muitas pessoas estavam a atingir a idade da reforma, considerámos indispensável juntar “sangue novo” à equipa, gente na qual fosse possível inculcar uma nova mentalidade, mais polivalente. O resultado foi a emergência de equipas com esses novos elementos e com outros que já se encontravam connosco, de onde provieram sinergias muito interessantes, um misto de frescura e bom senso.

Depois, há ainda uma aposta contínua na formação, correto?

Correto. Para além de uma fase inicial de formação – uma espécie de “acolhimento” –, na qual o formando



Ruben Paula,
Diretor-geral do Altis Grand Hotel

é convidado a percorrer as instalações e a conhecer os vários recantos e secções do hotel, os recentemente admitidos têm ainda uma formação, que é ministrada pela nossa direção Comercial e de *Marketing*, cujo propósito é fornecer um conhecimento mais aprofundado da realidade da empresa. Posteriormente – e de forma contínua –, incidimos esforços sob o aspeto comportamental dos nossos colaboradores. Posso, por exemplo, nomear uma formação a que chamamos “Todos somos vendedores”, cujo principal objetivo passa por transmitir a ideia de que o nosso comportamento, seja ele qual for, tem impacto nas vendas. Um sorriso, uma saudação, uma simples atenção, são comportamentos que fazem parte da venda. Devemos, por isso, estar atentos aos sinais do cliente, tentar percebê-lo e antecipar-lhe as necessidades. Isso ensina-se e nós temo-lo feito.

Considera que a reformulação permitiu atrair um novo tipo de cliente? Felizmente, a nossa clientela incluía já três gerações: a do avô, a do pai e a do filho, por assim dizer. Tínhamos, porventura, o problema de estarmos demasiado direcionados para o pai e para o avô. A reformulação do hotel proporcionou uma aproximação a esse público mais jovem e a mercados que, no meu entender, não estávamos a explorar ainda convenientemente. Temos agora um hotel que é um misto de lazer e trabalho, que conjuga vários tipos de mercados e gerações.

Têm algum tipo de oferta que torne o hotel mais atrativo ao segmento *corporate*?

O hotel possui uma oferta bastante

diversificada de salas, com luz natural, coisa que entendemos ser praticamente única. Temos, além disso, um *Guest Service* muito proativo, muito focado em antecipar as necessidades do cliente, para que este se sinta sempre acompanhado, para que sinta que o serviço prestado é personalizado. Só descansamos quando temos a certeza de que tudo correu pelo melhor e que o cliente está totalmente satisfeito.

Premiado com o Certificado de Excelência TripAdvisor, em 2012 e 2013, o agora renovado ícone da cidade – palco de tantos e mediáticos eventos – promete continuar a oferecer, aos seus visitantes, uma elegante e genuína hospitalidade à portuguesa. A nós, resta-nos despedirmo-nos dos simpáticos Ruben Paula e Sofia Nobre para, quem sabe um dia (?), regressarmos como clientes. Vontade não nos falta. ──┐

Incentivos a empresas

Ao realizar uma parceria com o Altis Grand Hotel, o cliente *corporate* poderá oferecer as seguintes regalias aos seus colaboradores e/ou clientes:

- Voucher de Alojamento em diferentes Hotéis do Grupo;
- Voucher de Spa (massagens, treinos personalizados e aulas em grupo);
- Voucher de Restaurante;
- Voucher/Convite para jantares de degustação.

Altis Grand Hotel

Morada: Rua Castilho, 11

1269-072 Lisboa

Tel: +351 213 106 000

Site: www.altishotels.com



O seguro de responsabilidade civil profissional dos membros dos órgãos sociais

por: **Françoise Le Quer**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho e Seguros da SRS Advogados

O clima de incerteza económica tem contribuído para uma crescente conscientização dos membros dos órgãos sociais relativamente aos riscos pessoais inerentes à sua função. No ordenamento jurídico português, não existe um regime que define o seguro de responsabilidade civil profissional dos membros dos órgãos sociais, pelo que o âmbito do seguro decorre das regras que regem a sua responsabilidade.

1) A responsabilidade dos membros dos órgãos sociais

A responsabilidade dos gerentes, administradores e fiscalizadores pode ser civil, penal, contra-ordenacional e fiscal e é sempre solidária.

1.1 Devem observar os seguintes deveres fundamentais:

- Deveres de cuidado, revelando a disponibilidade, a competência técnica e o conhecimento da atividade adequados às funções, empregando a diligência de um gestor criterioso e ordenado;
- Deveres de lealdade, no interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios e ponderando os interesses de outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores.

1.2 O Código das Sociedades Comerciais (CSC) define a responsabilidade dos membros da administração em função do critério do titular ativo

da indemnização, ou seja, em função dos lesados, e os casos de exclusão de responsabilidade que o âmbito do presente artigo não permite abordar:

• Responsabilidade civil perante a sociedade:

- Os deveres dos membros da administração são estabelecidos pela lei, os estatutos e o contrato de mandato, sendo nula a cláusula que exclua a responsabilidade.

- Os gerentes e administradores respondem para com a sociedade pelos danos causados por atos ou omissões praticados com preterição dos deveres legais ou contratuais, salvo se provarem que procederam sem culpa (culpa presumida).

- A ação de responsabilidade pela sociedade depende de deliberação dos sócios e deve ser proposta no prazo de seis meses a contar da mesma.

- Em alternativa, a ação social de responsabilidade contra os gerentes ou administradores pode ser proposta por sócios titulares de, pelo menos 5% do capital (ou 2% em sociedades cotadas), com vista à reparação, a favor da sociedade, do prejuízo por esta sofrido.

• Responsabilidade civil perante os credores sociais:

Responsabilidade perante os credores sociais quando, pela inobservância culposa das disposições legais ou contratuais destinadas à proteção destes, o património social se torna insuficiente para a satisfação dos respetivos créditos. Será, por exemplo, a distribuição ilícita

de bens da sociedade. A culpa não é presumida e deve ser provada pelos credores sociais.

• Responsabilidade civil perante os sócios e os terceiros:

Responsabilidade, nos termos gerais da lei (ou seja, por factos ilícitos e culposos) para com os sócios e terceiros pelos danos que diretamente lhes causarem no exercício das suas funções. Conforme a natureza contratual ou extracontratual desta responsabilidade (questão discutida na doutrina), haverá ou não presunção de culpa.

2) Garantias financeiras: caução ou seguro

2.1 Garantia obrigatória

A responsabilidade dos administradores e fiscalizadores (art. 396º e 418-A do CSC) das sociedades anónimas deve ser caucionada por alguma das formas admitidas na lei, na importância fixada no contrato, não inferior a €250 000 para as sociedades cotadas e para as grandes sociedades anónimas¹ e a €50 000 para as restantes sociedades.

A responsabilidade deve ser caucionada nos 30 dias seguintes à designação ou eleição e deve manter-se até ao fim do ano civil seguinte àquele em que o administrador cesse as suas funções por qualquer causa, sob pena de cessação imediata de funções.

A caução, obrigatória nas sociedades cotadas e nas grandes anónimas, pode ser dispensada nas restantes por de-

liberação da assembleia geral ou no contrato de sociedade.

A caução pode ser substituída por um contrato de seguro, a favor dos titulares de direitos à indemnização. As características da apólice de seguro em cumprimento da obrigação prevista no art. 396º do CSC são as seguintes:

- a apólice tem de identificar os segurados individualmente;
- os prémios não podem ser suportados pela sociedade. Na prática, a sociedade – tomador do seguro – celebra o contrato, paga os prémios ao segurador mas tem de repercutir o seu custo sobre cada segurado na parte correspondente ao capital mínimo obrigatório;
- em regra, as apólices disponíveis no mercado não cobrem o dolo do segurado, pelo que, para cumprir as suas obrigações legais, os membros dos órgãos sociais não podem prescindir da prestação de uma caução, nomeadamente mediante garantia bancária.

2.2 Garantia facultativa

Os contratos de seguro podem cobrir as responsabilidades por um montante superior ao mínimo obrigatório e alargar as coberturas aos diretores e outros segurados com responsabilidades de gestão. Neste caso, os prémios correspondentes às coberturas facultativas podem ser suportados pela sociedade.

Os seguradores propõem ainda apólices adaptadas às necessidades das pequenas e médias empresas não sujeitas à obrigação de caução por terem optado pela dispensa de caução. Neste caso, a apólice de seguro não tem de cumprir os requisitos legais do art. 396º do CSC, pelo que, além de o prémio poder ser suportado pela empresa, o montante do capital é livremente fixado pelas partes e não há necessidade de identificar os segurados pelo nome, mas apenas pelo cargo ou funções que exercem na empresa.

2.3 Coberturas abrangidas

Os contratos de seguro podem abranger coberturas mais ou menos alargadas, conforme as necessidades das sociedades, nomeadamente:

- a responsabilidade por erros de gestão/fiscalização: responsabilidade pessoal e por atos cometidos por pessoas de quem o segurado é legalmente responsável, que é a cobertura base;
- os custos de defesa: cobertura que assume uma importância cada vez mais relevante, devido ao custo elevado que representa para os segurados a sua defesa num processo judicial;
- os custos de investigação;
- os custos de reabilitação de imagem da empresa. _____¹

¹Sociedades que preencham dois dos seguintes requisitos: total do balanço de €100 000 000, total das vendas líquidas e outros proveitos de €150 000 000 e número médio de 150 trabalhadores durante o exercício.

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

À venda nas lojas Almedina



Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração

APG CELEBROU 50 ANOS: 47.º ENCONTRO NACIONAL

No passado dia 22 de outubro, Raúl Caldeira, Henrique Santa Clara Gomes, Pedro Cabo Fernandez, Pedro Mendes e Jorge Marques – antigos Presidentes da APG – sopraram, juntos, as 50 velas do bolo de aniversário da associação – tantas quantos os anos celebrados. O jantar, promovido pela APG no Four Seasons Hotel Ritz Lisbon, serviu ainda para homenagear os sócios que completaram 25 anos de vida associativa, no corrente ano, bem como o ex-Presidente da APG, Jorge Marques – distinguido com o prémio *APG Mérito 2014* – e a Groundforce Portugal – vencedora do prémio *APG Empresa*. O jantar decorreu no âmbito do 47.º Encontro Nacional da APG, no qual se discutiram, entre outros, os desafios que presente e futuro apresentam à gestão de pessoas e à gestão do talento. Os debates tiveram lugar no CCB e contaram com as especiais intervenções do Presidente da WFPMA, Pieter Haen, e do Presidente da EAPM, Izy Behar.



Raúl Caldeira, Fundador da APG, discursou durante o jantar



Equipa Groundforce Portugal recebe prémio APG Empresa



Mário Ceitil e ex-Presidentes da APG sopram as 50 velas do bolo de aniversário da Associação



Jorge Marques foi distinguido com o prémio Mérito 2014

MELHORES GESTORES de PESSOAS 2014

CERIMÓNIA MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2014

O Altis Grand Hotel, em Lisboa, serviu de palco à terceira edição dos prémios *Melhores Gestores de Pessoas*, que apurou, este ano, como cinco grandes vencedores (por ordem crescente), Nelson Pires, Diretor-geral da Jaba Recordati, Isabel Reis, *Country Manager* da EMC Computer Systems Spain - Sucursal Portugal, Ricardo Santos, Diretor Financeiro & Recursos Humanos da Hilti Portugal, Afonso Vicente, Diretor de Vendas Farma da Jaba Recordati, e Aurélia Sousa, Diretora da Accenture. O *ranking Melhores Gestores de Pessoas* contou com o apoio institucional da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH). A Kelly Services Portugal foi, mais uma vez, *Main Sponsor*, a Escola Europeia de Coaching, *Gold Sponsor*, e a Minimal, *Silver Sponsor*. O evento contou ainda com os apoios do Holmes Place e das Hospedeiras de Portugal.

O EVENTO CONTOU COM A PRESENÇA DE VÁRIOS ORADORES

As intervenções dos oradores convidados tiveram lugar na sala Europa: António-Pedro Vasconcelos e Patrícia Vasconcelos deliciaram os presentes com relatos das suas experiências pessoais, enquanto gestores de pessoas no mundo da Sétima Arte. “Encontrar e Gerir Talento”, foi o tema de um debate que, como os restantes, foi moderado por Catarina Barosa, Diretora de Conteúdos da Tema Central. Seguiram-se Rui Paiva e Maria João Gomes, da WeDo Technologies, que discorreram, por exemplo, acerca dos desafios que se colocam a uma empresa que tem, neste momento, mais de 500 colaboradores espalhados pelo mundo. A questão da diversidade cultural inseriu-se na rúbrica “Desenvolver Negócios e Pessoas”. Finalmente, o Seleccionador Nacional de Futebol, Fernando Santos, brindou os presentes com relatos sobre a gestão de jogadores em seleções e clubes, e ainda sobre a sua recente experiência como Seleccionador Nacional de Futebol. “Liderar Equipas para a Vitória”, foi o tema que serviu de prelúdio ao momento mais aguardado da noite: a apresentação dos resultados do estudo e a respetiva cerimónia de entrega de prémios, conduzidas pelo Diretor-geral da Tema Central, Filipe Vaz.



Catarina Barosa, Diretora de Conteúdos da Tema Central



Rui Paiva, Presidente Executivo da WeDo Technologies



Maria João Gomes, DRH da WeDo Technologies



António-Pedro Vasconcelos e Patrícia Vasconcelos



Fernando Santos, Seleccionador Nacional de Futebol



Filipe Vaz, Diretor-geral da Tema Central

O MEU MBA

Fazer um MBA é, atualmente, uma escolha dispendiosa. As escolas de elite mundiais, como Harvard e Wharton, lecionam – considera Josh Kaufman – programas ultrapassados, mais preocupados com o ensino de apresentações de *PowerPoint* e modelos financeiros, que com aquilo que é realmente importante para gerir um negócio no mundo real. O mais recente trabalho de Josh Kaufman, professor independente que desenvolveu a estratégia global de *marketing online* da Procter & Gamble, encerra uma ambiciosa proposta: um curso de gestão de nível mundial, condensado num único volume. A promessa é a de o leitor conseguir os melhores resultados – e poupar dezenas de milhares de euros – sem a necessidade de frequentar uma escola de gestão.

D. Quixote



BELL & ROSS CRIA RELÓGIO COM SEGUNDO FUSO HORÁRIO

Para os amantes de viagens, a Bell & Ross equipou o Vintage BR 123 com a função GMT (*Greenwich Mean Time*) que, através do uso de um segundo fuso horário, permite ao utilizador saber a hora simultaneamente em dois pontos distintos do planeta. No mostrador principal, os ponteiros metálicos indicam a hora de um primeiro fuso horário e, no encaixe do vidro exterior, graduado de 24 horas, o ponteiro cor-de-laranja indica um segundo fuso. Em contraste com o mostrador preto, os grandes algarismos metálicos, os ponteiros com revestimento fotoluminescente e o ponteiro GMT cor-de-laranja oferecem uma legibilidade perfeita tanto de dia como de noite. O modelo Vintage BR 123 GMT 24H é uma ferramenta indispensável para viagens de longo curso.



PIOTR ANDERSZEWSKI, CICLO DE PIANO NA GULBENKIAN

No dia 17 de Novembro, o pianista polaco Piotr Anderszewski irá apresentar o Grande Auditório da Fundação Calouste Gulbenkian com interpretações de obras de Johann Sebastian Bach, Karol Szymanowski e Robert Schumann. Conhecido pelo perfeccionismo quase obsessivo, o pianista entende que a interpretação implica uma adjectação por parte do intérprete. É isso que exige de si em cada atuação: emprestar algo seu às obras do cânone pianístico. Os bilhetes variam entre os 14 euros (Zona Balcão) e os 32 euros (Plateia A) e estão disponíveis, para venda, na bilheteira *online* da Fundação Calouste Gulbenkian.

GUARDA | PORTO | LISBOA | CASCAIS

INTRARTE

Exposição Itinerante
Comemoração

50º aniversário
Aldeias de Crianças SOS

CASINO
ESTORIL

Concelho de Cascais

17 a 25
NOVEMBRO

Todos os dias
das 15h às 3h
entrada livre

Organização



Parceiros



Apoios



Unipessoal 'Bom senso': a melhor competência para 2015



Tive a oportunidade de assistir, *in loco*, à cerimónia de atribuição dos prémios *Melhores Gestores de Pessoas 2014*, tanto ao momento de reconhecimento dos vencedores como às conferências que o antecederam. Resumo a cerimónia numa frase atribuída ao poeta e dramaturgo romano Terêncio e adaptada pelo professor Mário Ceitil: "nada do que é humano é estranho à Gestão das Pessoas" – ou então, e esta adaptação já é minha, "sou gestor de pessoas. Nada do que é humano me é estranho".

Esta conclusão resulta da análise da metodologia e dos critérios que estiveram na base da eleição dos *Melhores Gestores de Pessoas 2014* e até da própria estruturação do evento, com a procura de incorporação na Gestão de Pessoas *stricto sensu* de saberes oriundos de outros universos: do desporto e do cinema.

Nesta perspetiva, e aqui fica a minha sugestão para a organização dos *Melhores Gestores de Pessoas 2015*, há uma categoria que considero fundamental e que, no próximo ano, deveria ser elevada à qualidade de Prémio (como este ano foi a 'Comunicação da Visão da Organização'), que é o 'bom senso'.

Em tempos de procura desesperada por resultados, o bom senso é cada vez mais necessário e um bem escasso. Acredito, por isso, que o 'bom senso' é uma das competências que um líder e gestor de pessoas deve possuir e que os liderados nele devem reconhecer. Tão ou mais importante que a criatividade ou a visão.

Em 2015, ano de eleições legislativas no País, ano de superação da crise, ano zero depois de muitas reestruturações de empresas, ano de uma evolução na política europeia, ano do Novo Quadro Comunitário de Apoio... o bom senso, para tomarmos as melhores decisões, será a competência mais relevante!

Duarte Albuquerque Carneira

O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Entre o passado e o futuro



A APG fez 50 anos em 22 de outubro, uma bela idade para uma associação portuguesa, um *curriculum* invejável...

No jantar comemorativo desses cinquenta anos, cantámos os parabéns e apagámos as velas de um enorme bolo. Coube-me também a honra de ter sido galardoado com o *Prémio de Mérito 2014* e isso fez-me pensar em várias coisas do meu passado, também porque a justificação elogiosa da atribuição do prémio feita pelo Mário Ceitil me encheu de orgulho desse passado/presente e me dá responsabilidades quanto ao futuro.


Mas vou contar-lhes o que me ocorreu na altura. Uma das minhas filhas, quando tinha 7/8 anos, veio ter comigo com um ar muito sério e pediu-me para eu lhe explicar o que fazia no meu trabalho. Dizia ela que lhe perguntavam isso na escola e ela não sabia muito bem responder. Tentei fazer o melhor possível e ao terminar ela olhou bem para mim, com ar de quem tinha percebido tudo e disse-me...: - Ah... és um médico das empresas!

Esta do médico das empresas ficou-me sempre a bailar na cabeça, ela tinha ficado satisfeita com a minha explicação, mas eu não. Continuo, ainda hoje, a questionar o nosso papel neste jogo do cuidar da saúde e do tratar da doença. De tal maneira que, este verão, aceitei o desafio

de colocar isso em livro. É um trabalho que sairá na primeira semana de dezembro, com um título quase definitivo e que se vai chamar: *Vida e Gestão*, com um subtítulo, *A gestão da Vida e a vida da Gestão*.

Procurei neste trabalho rodear-me de alguns dos nossos melhores cientistas da vida, sobretudo nas áreas da biologia, neurociência, ciências médicas, imunologia, genética e um dos domínios da inteligência artificial e da robótica – são sete ao todo – e procurei perceber se a Gestão da Vida tinha ou podia ter que ver alguma coisa com a Vida da Gestão.

Foi uma viagem muito interessante, fantástica mesmo, perceber a organização do nosso corpo e compará-la com a forma em como estamos organizados nas empresas; o papel do cérebro quando comparado com o das nossas administrações; as diferenças dos papéis das células quando comparados com cada uma das pessoas das nossas empresas; o sistema imunológico que é uma cópia chapada do que deveriam ser os nossos sistemas de auditoria; a genética naquilo que tem de promessa de futuro e ao mesmo tempo de risco, a questão da diversidade, de que cada um é cada um; as discrepâncias entre o nosso sistema de aprendizagem e aquele que acontece no cérebro e o mesmo no que diz respeito à tomada de decisão; e por fim a tomada de consciência sobre o facto de já existir uma outra vida nas organizações que pode não ser humana e que tem que ver com as tecnologias, a ideia de que podemos estar a viver, primeiro numa sociedade artificial e depois já numa sociedade artificial anónima... e tudo isto se passa na gestão...

Enfim, espero que leiam, que apareçam no lançamento e que isto possa servir pelo menos para refletir, porque penso que precisamos bater a outras portas e não ficarmos prisioneiros das economias... mas é o meu presente de Natal... 

HOLMES
PLACE

one life.
live it well.

FITNESS | NUTRIÇÃO | SPA

*Em novembro preparámos um
conjunto de novidades para si.*

Mais informações em holmesplace.pt

dá voz
ao nosso
país

**eu
consigo**

*as
melhores
pessoas*



Nós acreditamos
que Portugal vai
conseguir, porque tem
as melhores pessoas
do mundo.

www.portugaleuconsigo.sapo.pt

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services