

Pessoal



Nº 142 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • DEZEMBRO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

gold

2014

Sabe o que é o talento?

KELLY

kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT



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



A **ROFF**

**sobejamente premiada pelas boas práticas
na gestão dos seus Recursos Humanos,**

decidiu incluir no seu pacote salarial
um Plano de Pensões, cuja
implementação e gestão
confiou à

 **Futuro**



E você? Não acha que os seus colaboradores também merecem?

Futuro - Confiamos no seu.

Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.

Av. de Berna, 10 - 2º | 1147 - 501 | LISBOA | 210 416 005 (Atendimento personalizado nos dias úteis das 8h30 às 17h30)

Nº Único de Matrícula e de Pessoa Coletiva 501 965 963 | Capital Social 2.566.800€ | Registada na C.R.C. Lisboa

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.


Futuro
Grupo Montepio





02 EDITORIAL

A gestão dos talentos e os talentos da gestão...

9ª Arte: Fecho do ano com ouro

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH
Legislação

12 CONSELHO EDITORIAL

Talento e Coragem

14 RH TOON

Cláudia Beirão

16 ESPECIAL GOLD 2014

Introdução
APG e Groundforce
Adecco

Blink Consulting
Bureau Veritas
Le Chèque Déjeuner
Consulting House
Dave Morgan
Edenred Portugal
Escola Europeia de Coaching
Elevus
Global Estratégias
Grupo Egor
Grupo Multipessoal
Grupo SOFT
Hilti Portugal
Insignis West
Kelly Services
MedialCare
Meta4
Minimal
Randstad
SLOT
UpSideUp
Vantagem+
Wilson Learning Portugal

70 SST

Cuidados Primários de Saúde do Trabalho... será para levar a sério? - Esumédica

A evolução da legislação de SST em 2014 - Sagies

74 ARTIGO SGS

Fusão da gestão da qualidade com a estratégia global das organizações

76 ENTREVISTA

Prémio APG Mérito:
Jorge Marques

78 REPORTAGEM

Prémio APG Empresa:
Groundforce

82 ARTIGO IFE

Eficácia e retomo em formação

84 ANÁLISE JURÍDICA

O ano de 2014 em revista e perspectivas para 2015

86 ACONTECEU

88 ESCOLHAS

90 VIAGENS

Cruzeiro no Nilo - O rio sagrado

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 142 | dezembro 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 Lilitana 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

Fecho do ano com ouro

Nesta edição *Gold*, de fim de ano, decidimos perguntar o que pensam os principais intervenientes da área da gestão de pessoas sobre o talento. São muitas as ideias apresentadas e podemos lê-las como forma de nos inspirarem para os desafios do ano que se avizinha.

Não queria deixar de assinalar que encerramos o ano com a renovação dos Conselhos Editorial e Consultivo da *Pessoal*. Continuamos a contar com um vasto leque de profissionais de diferentes proveniências – agora, ainda mais enriquecido –, representado por empresas, universidades, mas também pelo setor público, e ainda pelo entretenimento e pelo cinema. Estamos certos de que a diversidade de pensamento trará, às edições de 2015 e às que se lhe seguirem, mais e melhores conteúdos – auguram-no a vontade, a proatividade e o empenho demonstrados já na última reunião do Conselho Consultivo, na qual registámos inúmeras sugestões, todas elas de extrema pertinência e atualidade. Foi com enorme agrado que constatámos: primeiro, que os nossos conselheiros são leitores atentos e preocupados com os temas da Gestão de Pessoas; segundo, que detêm uma criatividade assinalável – claro indicador de que o mundo RH irá continuar a inovar por muitos e bons anos; e terceiro, que a revista *Pessoal* tem um espaço claramente conquistado no mercado, mas que detém ainda um imenso potencial para, não só manter a liderança do segmento, como para atingir um público ainda mais vasto, fora do segmento.

É por isso que encaramos 2015 com otimismo, com uma grande vontade de pôr em marcha todas as iniciativas editoriais que temos pela frente, cientes das dificuldades, mas com a confiança de que nos fazemos acompanhar por gente de valor, grandes profissionais que se esforçam por contribuir com cada vez melhor e mais atrativa informação para a gestão.

Pois, que venha 2015!

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

A gestão dos talentos e os talentos da gestão...



Eitelberto Costa
Vice-Presidente da APG

Talento para que te quero!

Maria tem 46 anos, é desempregada de longa duração e ex-alto quadro de direção de duas empresas que a reconhecem como excelente exemplo de trabalho e enorme talento. As dificuldades que atravessa atualmente não lhe retiram a confiança de que, num futuro próximo, as coisas irão mudar, porque o mercado carece constantemente de competências e, essas, assegurou-as sempre no desempenho das suas funções. São assim, as pessoas de talento: depositam uma fé imensa nas suas capacidades e mantêm-se positivas, independentemente das adversidades – auto-motivam-se. Vai Maria, vai, que há de conseguir!

Talentos para que vos quero!

João tem 62 anos, é empresário de uma PME e tem a seu cargo 11 pessoas, grande parte das quais altamente qualificada. O empreendedorismo e a inovação depositados nas iniciativas em que participaram valeram, à empresa, diversos prémios de excelência, e esse desempenho permite, ao empresário, encarar o futuro com otimismo. Vai João, vai, que ainda tens muito para empreender e sabes o caminho que deves seguir.

Maria e João, talento e empreendedo-

rismo... duas variáveis distintas – mas indissociáveis – de uma mesma equação chamada empresa. É que a realidade não é senão esta: as pessoas – ainda que talentosas, como Maria – precisam das empresas para expressar os seus talentos; e as empresas diligentes, como a de João, precisam das pessoas para prosperar.

Não é, pois, de estranhar, que a Gestão de Talentos constitua uma das principais preocupações dos DRH europeus e mundiais. É justamente essa ilação que se retira do estudo da World Federation of People Management Associations (WFPMA), feito em conjunto com o Boston Consulting Group (BCG), cujos resultados preliminares foram – já agora – apresentados, em primeira mão e em antevisão mundial, no 47.º Encontro Nacional da APG, no passado dia 22 de outubro, no CCB. “*Human Governance*” foi o lema, um antecipar de futuro que partiu da visão do nosso Presidente, Luís Bento.

Um pequeno parêntesis para dizer que muitos são os que nos têm perguntado pelo seu estado de saúde e eu não queria – em seu nome e em nome de todos nós –, deixar de lhes agradecer por isso. Fazemos votos para que o regresso aos palcos da gestão das pessoas seja breve, porque, Luís, fazes falta nesses palcos!

Finalizo com uma referência aos 50 anos da APG. As comemorações deste ano, que culminaram no Encontro Nacional, resultaram de um enorme esforço e de uma preocupação em proporcionar, aos nossos associados e amigos, contextos e ambientes de humildade pedagógica, de partilha, mas também de elevação e respeito pela nossa – já longa – história.

Que 2015 seja melhor para a gestão das pessoas e que nos mantenhamos mais juntos e em ambiente de saudável cooperação.

Até lá, a direção da APG deseja a todos umas Festas Felizes. —P



Ao seu ritmo sem interrupções.



Os seus papéis profissionais e familiares sobrepõem-se e causam, com frequência, dores traumáticas. Sem atrapalhar a organização da sua vida, livre-se das dores musculares com um patch de efeito fresco, prático de aplicar e usar. TransAct[®] LAT não surge à toa e é essencial, 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 2
2740-298 Porto Salvo
Tel.: 21 432 95 00

www.jaba-recordati.pt

TransAct[®] LAT é um medicamento transdérmico analgésico e anti-inflamatório. É indicado para o tratamento da dor aguda e crónica de origem musculoesquelética. Não deve ser utilizado em caso de hipersensibilidade ao produto ou a qualquer um dos seus componentes. Não deve ser utilizado em caso de insuficiência renal grave, insuficiência hepática grave ou insuficiência cardíaca grave. Não deve ser utilizado em caso de gravidez ou amamentação. Não deve ser utilizado em caso de uso simultâneo de outros medicamentos que possam interferir com a absorção do medicamento. Não deve ser utilizado em caso de uso simultâneo de outros medicamentos que possam interferir com a absorção do medicamento. Não deve ser utilizado em caso de uso simultâneo de outros medicamentos que possam interferir com a absorção do medicamento.

BOLSA RH

▲ 27% DAS EMPRESAS PREVÊ AUMENTO DO NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO

Os resultados do *Barómetro de Recursos Humanos* da Michael Page, revelam que 27% das empresas prevê um aumento do número de postos de trabalho, sendo que, destes, 22% envolverão a criação de novas funções.

▲ NÚMERO DE EMPRESAS INSOLVENTES RECUA

De acordo com um estudo realizado pela Ignios, no mês de outubro, foram registadas 579 insolvências de empresas em Portugal, um número que apresenta um decréscimo de 29,3% face às 820 empresas insolventes, registadas no mesmo período do ano passado.

▼ PORTUGUESES DESCONTENTES COM RECRUTAMENTO

Os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos satisfeitos com a sua experiência de candidatura a uma nova oportunidade de emprego. Apenas 35% dos profissionais em Portugal revelam satisfação com este processo, face a uma média de 42% entre os países europeus analisados no estudo da Kelly Services. Entre os entrevistados, 87% passaram por um processo de recrutamento no último ano.

▼ EM PORTUGAL, MAIS DE METADE DOS TRABALHADORES SÃO SUBQUALIFICADOS

O estudo da OIT indica que a subqualificação oscila entre os 15 e os 25 por cento na maioria dos países em 2012. Em nove países, a incidência de subqualificação ultrapassou os 25 por cento e, em Portugal, mais de metade dos trabalhadores são subqualificados.

por: Luís Pedro Costa Santos

Cinco principais razões que levam os recém admitidos a pedir a demissão (1)

Uma pesquisa realizada pela BambooHR concluiu que 31% das pessoas opta por se demitir nos primeiros seis meses de trabalho. Para descobrir exatamente o que não funciona no processo de integração, a BambooHR decidiu entrevistar 1005 trabalhadores norte-americanos, com idade superior a 24 anos. As cinco principais razões apontadas para o abandono foram: mudança de ideias, relativamente ao tipo de trabalho pretendido; expectativas erradas, relativamente às funções a desempenhar; incompatibilidade com a chefia; insuficiente formação, geradora de uma sensação de má preparação; e, por último, o tédio provocado pela própria atividade.

Falta de conselhos para o futuro resulta em poucas aspirações

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Chartered Management Institute (CMI), apenas metade dos jovens, com idades entre os 14 e os 24 anos, recebem algum tipo de aconselhamento formal relativamente às suas carreiras, facto que resulta em poucas – ou nenhuma – aspirações profissionais para os seus futuros. O relatório *Life as a Professional* baseou a pesquisa num universo de 2448 jovens e respetivos pais, concluindo que os pais de grupos socioeconómicos “inferiores” são geralmente menos propensos a dar conselhos aos filhos. Sugere ainda o estudo que esse fator poderá contribuir para que apenas 45% dos jovens desse grupo acredite que irá um dia frequentar a universidade, comparativamente aos 83% do grupo com maior disponibilidade financeira. O relatório clarifica: “a falta de aspirações deve-se, por norma, à falta de informação”.

“Coaching the Coaches”: Ajudar os empregadores a dar feedback efetivo aos colaboradores

Segundo um *post* no *blog Harvard Business Review*, realizado por Ben Dattner, devem transmitir-se as seguintes dicas aos *Coaches*, tendo em vista a melhoria do seu desempenho: determinar os objetivos gerais e reforçar o que se faz de positivo; dar-lhes o máximo de informações que se puder (desde comentários, relatórios de avaliação de personalidade, apoio *online* ou *feedback* com base em entrevista); certificar-se de que o treinador está preparado para corresponder às expectativas – se tem, por ex., capacidade para responder a todos os colaboradores num período máximo de 24 horas, mesmo que se tratem de respostas simples.

Tecnologia redefine futuros cenários de trabalho

A maioria dos trabalhadores da Geração X

(nascidos entre 1960 e 1980) e os da Geração Y – também conhecida como “Millennial” – (nascidos entre 1980 e 2000) acreditam que, em 2020, os *smartphones* e os dispositivos portáteis (*wearable*) serão preponderantes na consecução da maioria das atividades profissionais, ainda que o portátil se mantenha como o dispositivo eleito. Esta é a principal conclusão do estudo *Cisco Connected World Technology Report 2014*, que revela como a propensão destas gerações para uma maior flexibilidade no trabalho está a provocar mudanças nas políticas empresariais, com o fim de as adotar a esta nova disposição. No seu conjunto, o estudo demonstra as principais mudanças que a tecnologia está a provocar no futuro cenário de trabalho e como os dispositivos, aplicações e soluções preferidos por estas gerações estão a facilitar as novas formas de trabalho, incluindo o crescimento do estilo “multitarefa”, o trabalho remoto, ou a contratação de talentos.

Desemprego volta aos níveis de 2011 mas com menos 288 mil empregos (2)

Segundo dados avançados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a economia portuguesa chegou ao final do terceiro trimestre com 689 mil desempregados. O número representa uma taxa de desemprego de 13,1%, tendo sido de 13,9% no trimestre anterior e de 15,5% no terceiro trimestre de 2013.

Mais do que olhar para as taxas, é de salientar o facto de estas mostrarem que o total de desempregados em Portugal, em setembro de 2014, coincide com o desemprego registado à data da entrada da *troika* no País. No final de setembro de 2011, o desemprego penalizava 689,6 mil trabalhadores em Portugal. O valor oficializado é, assim, uma espécie de regresso à estaca zero, isto se olharmos apenas para o total de desempregados, já que em termos de composição do mercado laboral, e apesar daquela coincidência, algo mudou desde 2011; a começar pela taxa: com os mesmos 689 mil desempregados, a taxa de desemprego é hoje de 13,1% contra os 12,4% que 689 mil desempregados representavam em 2011.

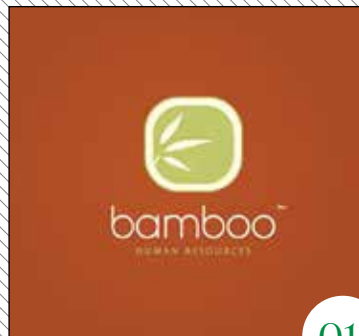
Programas de saúde e bem-estar precisam de se tornar pessoais (3)

Segundo os dados revelados recentemente pelo *The New York Times*, mais de 50% das empresas, com mais de 50 empregados, apresentam programas de bem-estar que não estão a conseguir melhorar a saúde dos funcionários. Os programas de bem-estar podem resultar, desde que sejam devidamente concebidos e implementados; o problema é que, raramente, o são. A Johnson & Johnson é um bom exemplo de uma empresa que

adaptou o seu programa de bem-estar, com base no *feedback* recebido dos funcionários. Depois de analisar a baixa participação em alguns programas de incentivo financeiro, a empresa mudou o seu foco para as campanhas sem recompensas monetárias, com um programa de caminhada que homenageia funcionários, e conseguiu resultados excelentes. Para facilitar ao máximo a participação em atividades de bem-estar, deve perguntar-se aos funcionários aquilo que desejam, porque quando é dada a opção de definir as suas prioridades de bem-estar, os funcionários ficam muito mais propensos à participação. Focando-se nos objetivos de bem-estar de cada elemento da sua equipa, sem políticas financeiras punitivas, é mais fácil construir uma poderosa cultura de indivíduos saudáveis nas organizações.

Funcionários satisfeitos exigem quatro coisas

As prioridades dos trabalhadores estão a mudar. O seu desenvolvimento não é apenas concentrado nas questões de carreira, mas também no alinhamento das metas que querem alcançar, nas ofertas não monetárias e nas oportunidades para provarem o seu talento. Como líder, é fundamental acompanhar essas mudanças e começar a investir tempo no desenvolvimento dos funcionários. Ficam aqui algumas sugestões: dê mais importância a incentivos não-monetários – além de dinheiro, a progressão na carreira e os relacionamentos no escritório, mesmo profissionais, são extremamente motivadores e trazem satisfação; deixe os colaboradores fazerem e desenvolverem-se, no que sabem fazer melhor – não importa o seu papel ou o nível que ocupam na organização, todos gostam de sentir que os seus pontos fortes são apreciados



01



02



03

e, efetivamente, utilizados; alinhe objetivos e preferências dos funcionários – cada funcionário precisa, não só, de ter uma boa compreensão dos seus objetivos pessoais e preferências de trabalho, mas também dos objetivos dos seus colegas. Ao trabalhar em conjunto, todos interiorizarão as preferências de trabalho da sua equipa; Deixe a aprendizagem espontânea acontecer – mais de 70% da aprendizagem acontece espontaneamente, durante o trabalho.

Coisas que não se devem dizer no local de trabalho

O local de trabalho pode ser um espaço difícil de gerir numa perspetiva social. Às vezes, mesmo sem saber, as pessoas dizem coisas aos colegas de trabalho que podem ser consideradas ofensivas ou discriminatórias. Em baixo, são nomeados alguns comentários propensos a ferir susceptibilidades: perguntar a alguém se está próximo da idade da reforma – comentários que reflitam a idade das pessoas devem ser evitados, a menos que a idade seja comprovadamente relevante para a sua capacidade de executar uma determinada função; gozar com a raça branca de algum colega – a *Lei dos Direitos Cívicos* de 1964 protege os caucasianos de discriminação, da mesma forma que qualquer outra raça; fazer afirmações positivas generalizadas sobre um grupo étnico ou raça – a generalização, mesmo que inadvertida – e positiva –, é considerada preconceito; perguntar sobre o histórico de saúde de alguém da família – perguntar repetidamente sobre o estado de saúde de um familiar induz a ideia de que se estará a sugerir uma hereditariedade; comentar a aparência de um colega de trabalho; usar linguagem de género; perguntar acerca das crenças religiosas – isso poderá indicar uma discriminação pelo credo.

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



PORTUGAL

NOVEMBRO

Resolução da Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores n.º 28/2014/A, D.R., n.º 231, Série I de 2014-11-28

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

Recomenda ao Governo Regional que desenvolva um estudo analítico sobre os jovens açorianos qualificados.

Decreto Legislativo Regional n.º 22/2014/A, D.R., n.º 230, Série I de 2014-11-27

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

Sétima alteração ao Decreto Legislativo Regional n.º 8/2002/A, de 10 de abril, que estabelece o regime jurídico da atribuição do acréscimo regional à retribuição mínima mensal garantida, do complemento regional de pensão e da remuneração complementar regional.

Decreto-Lei n.º 166/2014/A, D.R., n.º 215, Série I de 2014-11-06

Presidência do Conselho de Ministros

Estabelece o regime jurídico do Programa de Estágios Profissionais na Administração Local.

Decreto Legislativo Regional n.º 13/2014/M, D.R., n.º 214, Série I de 2014-11-05

Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa

Aprova o valor da retribuição mínima mensal garantida (€15,10) para vigorar a partir de outubro de 2014 na Região Autónoma da Madeira.

Enfermeiros exigem mais Recursos Humanos

O colégio de especialidade em saúde mental precisa do dobro dos enfermeiros, disse Fernando Gomes, um dos enfermeiros responsáveis pela organização do encontro, que decorreu nos dias 20 e 21 de novembro, no auditório da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Neste momento, os 1500 enfermeiros em saúde mental não são suficientes, sendo também necessário o reforço “de políticas locais e regionais e de equipas comunitárias”, devendo os enfermeiros assumir a gestão do caso do doente mental.

De acordo com Fernando Gomes, o sistema de financiamento do *Serviço Nacional de Saúde* ainda tem uma visão muito “hospitalocêntrica”, na medida em que a intervenção na comunidade “é mais barata”, do que a consulta médica. “Não damos resposta à população, continuamos a ter listas de espera, e as pessoas não têm o atendimento que mereciam”, criticou.

As empresas mais inovadoras do mundo

O The Boston Consulting Group BCG divulgou, recentemente, o *ranking* das empresas mais inovadoras do mundo. Na lista das *top innovation firms*, em 2014, as tecnológicas e as telecomunicações continuam a dominar. Nos trinta primeiros lugares há multinacionais com presença em Portugal, mas alcançar um lugar cimeiro exige estratégia. Na lista de 2014, agora apresentada pelo BCG, as tecnológicas ocupam vinte e um dos lugares da lista final das cinquenta mais inovadoras, enquanto que as empresas de bens de consumo ocupam apenas dez posições. A Apple é líder desde 2005 e é uma das empresas mais apetecíveis para trabalhar. A boa notícia para Portugal é que a multinacional anunciou recentemente a abertura de vagas para profissionais com domínio exemplar, ou mesmo nativo, do português. O cenário repete-se em empresas como a Google, a Microsoft, a Samsung, a Cisco, a Siemens e muitas outras que, estando presentes neste índice, mantêm ligação a Portugal ou têm mesmo subsidiárias em território nacional, listando várias oportunidades de emprego disponíveis nos seus centros globais de carreira.

Portugal fomenta negócios “do espaço”

A Agência Espacial Europeia (ESA) inaugurou esta semana a incubadora ESA BIC Portugal. A Agência Espacial Europeia criou, em território nacional, uma incubadora de empresas – o *Business Incubation Center* – que visa apoiar novos projetos que apliquem tecnologia espacial a setores não espaciais como a saúde, a energia, a segurança, a vida urbana ou outros. A criação da nova infraestrutura resulta de um investimento total que ronda os oito milhões de euros. O ESA BIC

Portugal estima apoiar, num horizonte de cinco anos, cerca de trinta novos projetos empresariais, potenciando a criação de 120 novos postos de trabalho. O programa de intervenção será gerido por um consórcio liderado pelo Instituto Pedro Nunes, de Coimbra, envolvendo também o Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto e a agência de fomento ao empreendedorismo DNA Cascais.

Apple, Facebook, Google e Twitter abrem vagas no Brasil

As quatro gigantes da tecnologia estão à procura de profissionais para trabalhar nas suas unidades no Brasil. São dezenas as vagas disponíveis, a maioria delas para trabalhar em São Paulo. As oportunidades abrangem diversas áreas, e o domínio do inglês é um dos requisitos. Na Apple, desde o final do mês de setembro, já abriram vinte e três novas oportunidades de emprego. Grande parte delas têm como local de trabalho as cidades de São Paulo e Jundiaí. Os candidatos interessados devem inscrever-se na página de empregos da Apple. Os cargos em aberto na área das vendas são: BR-Encarregado de *Stock*; BR-Especialista; BR-Criativo; BR-Especialista em Negócios.

Os melhores MBA dos Estados Unidos

A *Bloomberg Businessweek* acaba de divulgar o seu novo *ranking* de escolas de negócios, e a grande surpresa desta edição é a Harvard Business School não aparecer entre os cinco melhores cursos de MBA dos Estados Unidos. É a primeira vez em 14 edições que a escola fica fora do *top 5*. A mais bem avaliada pela publicação é a Fuqua School of Business, que pertence à Duke University, que na última edição estava em 6.º lugar.

Onze sinais indicadores de que a sua empresa poderá estar de “mau humor”

A sua empresa está de “mau humor”? Os sinais não são sempre evidentes. As pessoas não lutam abertamente, nem se olham desconfiadamente quando estão numa reunião, em vez disso, o “mau humor” manifesta-se através de um desinteresse generalizado. Estes são os indícios que deve procurar: quando algo corre mal, culpabilizam-se uns aos outros – apontar o dedo e fugir à responsabilidade é um dos sinais; os funcionários são pagos pelo atendimento e não pelo desempenho; a informação não é partilhada livremente; os clientes são “despachados” e não servidos; quando alguém se lhes dirige, os seus colaboradores escondem-se atrás dos computadores; paira um clima de ingratidão; ninguém se preocupa em oferecer novas ideias; preceitua-se o “cada um por si”; parceiros estratégicos deixam de querer trabalhar com a sua empresa.

A SEGURANÇA está na FACE

Reconhecimento Biometria Facial



DMP Face

Controlador de Assiduidade

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

www.dimep.pt • dimeportugal@dimep.pt

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


DIMEP
EUROPA

MetLife e Junior Achievement renovam parceria (4)

A MetLife acaba de renovar a sua parceria com a Junior Achievement Portugal para levar, durante o presente ano letivo, programas de Educação Financeira às escolas portuguesas. A iniciativa, denominada pela seguradora como “LifeChange”, levará, pelo segundo ano consecutivo, os colaboradores da MetLife a colaborar com alunos do Ensino Básico e Secundário, desenvolvendo neles o gosto pelo empreendedorismo, dotando-os de conhecimento sobre conceitos financeiros e sensibilizando-os para a importância da educação e gestão financeiras no seu futuro.

“Temos a consciência que temos um papel a fazer na nossa sociedade. É um orgulho para nós poder capacitar os jovens com as ferramentas necessárias que podem fazer a diferença nas suas vidas, reforçando ao mesmo tempo o nosso compromisso de apoiar aqueles que têm acesso limitado à Educação Financeira”, refere Óscar Herencia, Diretor-geral da MetLife na Ibéria.

Discriminação etária ainda existe na contratação

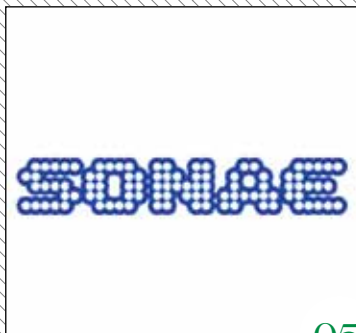
A discriminação, em função da idade, ainda existe na altura de contratação, revela Robin Ryan, autor do livro *Over 40 & You're Hired*. Uma das principais causas para pessoas mais velhas não serem contratadas é uma queda de produtividade. Os empregadores dão preferência a pessoas que possam realizar trabalho “agora” e não a pessoas que o tenham realizado no passado. Outra causa também mencionada, é o facto de muitas vezes se tratarem de pessoas sobrequalificadas, que procuram cargos mais altos, mas que, por precisarem de emprego, acabam por afirmar não se importarem de começar por cargos inferiores, o que revela um desespero pouco favorável à contratação. Outra questão é a da aparência, muitos trabalhadores mais velhos não se apercebem da importância da mesma. “Há uma presunção de que, se o seu aspeto está fora de moda, as informações e as habilidades também podem estar”. Por outro lado, às vezes, as pessoas esquecem-se de agir de acordo com a sua idade. Tentam um aspeto moderno e jovem e acabam por dar uma ideia errada e menos positiva de si próprias.

Sonae apoia instituições com investimento de 6,8 M€ (5)

A Sonae reforçou o seu compromisso com a comunidade ao apoiar 1874 instituições que auxiliam crianças, jovens e famílias em todo o País, durante os primeiros nove meses do ano. Entre janeiro e setembro, a Sonae distribuiu 6,8 milhões de euros no âmbito da sua po-



04



05



06



07

lítica de responsabilidade corporativa, valor que permitiu beneficiar mais 420 organizações do que no mesmo período do ano anterior. A atuação da Sonae incidu em áreas como a solidariedade social, saúde e desporto, sensibilização ambiental, cultura, educação, ciência e inovação. Tendo em conta as necessidades detetadas, a Sonae reforçou o seu envolvimento com instituições do terceiro setor, através da atribuição de géneros alimentares, do apoio através de competências técnicas e apoio financeiro.

Kelly GWI: Portugueses descontentes com recrutamento (6)

Os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos satisfeitos com a sua experiência de candidatura a uma nova oportunidade de emprego. Apenas 35% dos profissionais em Portugal revelam satisfação com este processo, face a uma média de 42% entre os países Europeus analisados no estudo *Kelly Global Workforce Index 2014*. Entre os entrevistados, 87% passaram por um processo de recrutamento no último ano. Grande parte da insatisfação prende-se com a falta de comunicação regular sobre o estado da candidatura, a par da falta de informação sobre o valor do salário e dificuldades em realizar o processo *online*. Para Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services Portugal, “é visível que nem todas as organizações tiram o melhor partido do processo de recrutamento. O otimismo que caracteriza esta fase inicial do processo pode desaparecer rapidamente se não for devidamente estruturado, planeado e não lhe forem alocados os melhores recursos. Os resultados do estudo conduzido pela Kelly Services permitem perceber que existe espaço para melhorar esta relação com os candidatos, face ao desafio de saber como assimilar corretamente o talento que se apresenta às organizações”.

Na Google, 70% dos funcionários são homens (7)

Diversidade ainda é um desafio para a Google. 91% dos seus funcionários são classificados como brancos ou asiáticos e 30% deles são mulheres, mostram dados publicados no *blog* oficial da empresa. É a primeira vez que a Google divulga este tipo de informação. Laszlo Bock, Vice-Presidente Sénior de Recursos Humanos, diz que a empresa se esforça para recrutar mulheres e membros de minorias étnicas, mas que se depara com dificuldades, quando o tenta fazer.

“As mulheres recebem 18% dos diplomas de ciência de computação nos Estados Unidos. Negros e hispânicos são menos de 10% dos graduados em universidades americanas e obtêm menos de 5% dos diplomas de computação”, afirma Bock. O Vice-Presidente de RH afirma que,



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

Com esta iniciativa criada em 2006, a APG pretende estimular a qualidade da gestão das pessoas em Portugal, dar maior visibilidade aos casos de sucesso e contribuir para a divulgação das boas práticas empresariais.



*Prémio APG
MÉRITO 2014*



*Prémio APG
EMPRESA 2014*



numa tentativa de reverter este quadro, a Google já doou 40 milhões de dólares a organizações que oferecem educação em ciência e tecnologia para mulheres. Mas os números divulgados mostram que isso ainda não trouxe o resultado esperado. “Somos os primeiros a admitir que a Google está a milhas de distância de onde quer estar”, diz Bock.

Air Canada procura Colaboradores (8)

A Air Canada, companhia aérea do Canadá, pretende recrutar profissionais para a área de vendas e de agentes de serviço. Uma das línguas pretendida é o português.

Os colaboradores irão exercer funções nos *call centers* da Air Canada, e serão o primeiro ponto de contacto dos clientes com a empresa. Os interessados deverão ter experiência anterior em serviços de apoio a clientes, sendo uma mais-valia a experiência na indústria de viagens.

Além disso, os candidatos devem ter a capacidade de encontrar soluções criativas para situações complexas e de trabalhar com uma supervisão mínima, gerindo tarefas múltiplas. Os interessados devem ter o ensino secundário concluído e serem capazes de trabalhar por turnos.

Vida e Gestão, o novo livro de Jorge Marques (9)

Vida e Gestão - A vida da Gestão e a Gestão da Vida é um livro que promete revolucionar a forma de pensar a Gestão e a Liderança. Alexandre Quintanilha, Luís Portela, Fernando Regateiro, Porfírio Silva, Frederico Regateiro, Diogo Pimentel e Vítor Gonçalves foram os cientistas que colaboraram com o autor, para que se pudesse transportar, para as organizações, o melhor que a ciência tem feito nos últimos tempos.

O lançamento oficial está agendado para o dia 28 de janeiro de 2015. Antes disso, no dia 10 de janeiro, haverá espaço a uma sessão especial de apresentação, em Viseu, no hotel Montebelo, pelas 21 horas.

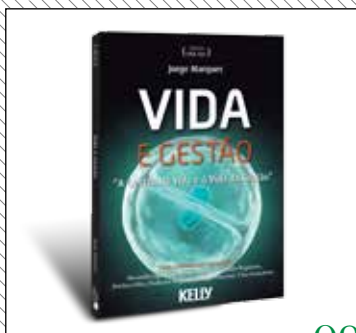
A obra faz parte da coleção *Find Out*, editada pela Tema Central (www.temacentral.pt), da qual fazem já parte os títulos *Gerrir - o Cómico Ensina a (des)Organizar*, escrito por Paulo Morgado, em parceria com Nuno Artur Silva e alguns dos principais humoristas das produções fictícias, e *Giro Logo Existo - A Filosofia Pensa a Gestão*, escrito por Catarina Guerra Barosa, em parceria com Mendo Henriques, filósofo, e mais seis filósofos.

Gestores querem soluções de gestão móveis (10)

A PHC, fabricante nacional de aplicações de gestão, realizou um estudo de mercado dedicado à “*Importância do Universo Móvel no Mundo da Gestão*”. O estudo, que teve uma amostra de 200 empresas



08



09



10



11

nacionais de vários setores de atividade, revela que a grande maioria dos gestores (60%) considera já fazer um bom uso da mobilidade ao trabalhar bastante fora do escritório, registando-se que os gestores passam uma média de 13 horas por semana fora das suas empresas. Com a esmagadora maioria (85%) a possuir dispositivos móveis, chegou-se também à conclusão que há cada vez mais gestores a quererem o acesso às soluções de gestão através do *smartphone* e do *tablet*. O estudo aponta que 55% dos inquiridos diz tratar-se de uma função importante para a sua empresa, sendo eleita a gestão de *stocks* como a funcionalidade que querem mais num ambiente de mobilidade (mais importante para 44% dos inquiridos). Também muito importantes são as funções de CRM *on-the-go* (20% das respostas), seguidas do acesso a dados de Contabilidade (24%), Suporte (9%) e Gestão de Documentos (6%). Em igualdade no sexto posto vêm as funções de Gestão de Projetos, Gestão de Equipas e Gestão de Pessoal, que reuniram 3% dos votos cada.

Portugueses consideram *coworking* vantajoso (11)

As empresas a nível mundial concordam que áreas de trabalho compartilhadas, também conhecidas como *coworking*, são uma mais-valia que promove a eficiência, a inovação e o *networking* empresarial. Por isso, são cada vez mais as empresas, que escolhem o *coworking* para melhorar a acessibilidade a um local de trabalho perto de casa, aos seus colaboradores, de forma mais rentável e flexível. Esta nova tendência foi identificada num estudo recente da Regus, com base em entrevistas a mais de 22 000 colaboradores em 100 países.

As principais vantagens identificadas pelos profissionais portugueses são a rentabilidade (94,9%), a redução de custos de manutenção/limpeza (94%) e a aproximação a fornecedores e a prestadores de serviços (93,2%). A proximidade a eventuais parceiros (79,5%) e o incentivo ao pensamento empreendedor por parte dos colaboradores (77,8%) são também benefícios da partilha de um espaço de trabalho, em que há um estímulo recíproco entre empresas.

Segundo o mesmo estudo, a capacidade máxima da maioria destes espaços colaborativos é de 41 pessoas, com a adesão média de 44. A utilização da secretária de trabalho subiu de 49% para 55%, ou seja, os espaços estão a ser usados com maior frequência. A grande maioria dos fornecedores de espaços *coworking* apresenta perspetivas positivas para o setor, na ordem dos 91% esperando cada vez mais utilizadores.

SHL Portugal

ASSESSMENT DO POTENCIAL COGNITIVO (OT – NÍVEL 1): TESTES DE APTIDÕES

A decorrer nos dias 16 e 17 de dezembro, em Lisboa, o curso visa dotar os formandos da capacidade de avaliar o potencial cognitivo de forma objetiva, nomeadamente, através dos Testes de Aptidões Profissionais mais adequados à apreciação dos candidatos para diferentes funções e diferentes objetivos. Outras competências a adquirir no decorrer do curso dizem respeito à aplicação dos conhecimentos “em sala” e através da internet, para além da habilitação na realização de cotações, interpretação de dados e comunicação de *feedback* dos resultados. O curso destina-se a especialistas em Recursos Humanos e gestores em geral que tenham como objetivo adquirir e utilizar os Testes de Aptidões e os Inventários de Interesses *SHL Talent Measurement*. www.shl.pt



FUTURÁLIA 2015

De 11 a 14 de março de 2015, realizar-se-á, em Lisboa, a Futurália, a maior feira de Educação, Formação e Orientação Educativa dedicada aos jovens. A feira disporá de uma mostra abrangente de várias áreas e níveis de qualificação, como ensino superior, ensino profissional ou pós-graduação, e contará com a presença de instituições nacionais e internacionais. De modo simples e personalizado, os estudantes poderão conhecer e tirar dúvidas sobre os diferentes cursos, programas académicos nacionais e internacionais e outras questões relevantes para as suas escolhas de futuro. Uma excelente oportunidade de encontro e troca de ideias entre estudantes, pais, professores e instituições de ensino. Saiba mais em www.futuralia.fil.pt

ASSESSMENT ONLINE DO POTENCIAL COMPORTAMENTAL (OPQ – NÍVEL 2): QUESTIONÁRIOS DE PERSONALIDADE E DE MOTIVAÇÃO

Os beneficiários do curso, que se realizará em Lisboa durante os dias 18 e 19 de dezembro, adquirirão os conhecimentos necessários à avaliação do potencial comportamental, através de Questionários de Personalidade e de Motivação. Durante a formação, serão incitados a realizar uma apreciação crítica das teorias da personalidade por forma a ganhar competências na aplicação, interpretação e *feedback* dos resultados dos Inventários de Comportamentos Profissionais *SHL Talent Measurement*. Outra das aptidões a desenvolver diz respeito à capacidade para relacionar os resultados nos OPQ com as competências, para fins de seleção, desenvolvimento, aconselhamento e *team building*. Depois de responderem *online*, os participantes recebem *feedback* e relatórios dos seus resultados no OPQ. O bom aproveitamento do curso permite obter a credenciação nos Inventários de Comportamentos Profissionais (OPQ) e Questionário de Motivação (MQ – *Motivation Questionnaire*) *SHL Talent Measurement*, após a frequência do *Follow up* OPQ. www.shl.pt

I HAVE THE POWER

I HAVE THE POWER: ALTO DESEMPENHO EM VENDAS COM PNL

Nos dias 19, 20 e 21 de dezembro, será ministrado o curso *I Have the Power Sales Mastery*, que visa dotar vendedores, gestores/diretores comerciais de novas ferramentas, para que sejam ainda mais eficazes na sua atividade comercial, gerando mais e melhores resultados. A formação, que estará a cargo de Nuno Miguel, *licensed practitioner of NLP (Neuro-Linguistic Programming)*, pela Society of Neuro-Linguistic Programming, certificado por Richard Bandler, através da marca *I Have The Power*, irá realizar-se sexta-feira, das 18h às 23h, sábado, das 10h às 20h, e domingo, das 10h às 20h. Conheça mais cursos em www.ihavethepower.net



WORKSHOP: “O ‘NOVO’ QREN 2014-2020: OS SUBSÍDIOS À FORMAÇÃO (FSE)”

Com o novo programa de Fundos Europeus Estruturais e de Investimento 2014-2020, é importante e urgente, para as Organizações em Portugal, compreender e delinear uma estratégia para maximizar os ganhos decorrentes destes recursos. A decorrer em Lisboa e no Porto, nos dias 11 e 16 de dezembro respetivamente, das 9h30 às 13h, este *workshop* pretende compreender os Objetivos Temáticos do QREN e a Estrutura dos Novos Programas Operacionais; identificar a Tipologia de Ações a serem Financiadas e as Novas Despesas Elegíveis; conhecer os Novos Instrumentos de Apoio; determinar as Especificidade das Regiões. www.globalestrategias.pt

WORKSHOP: “O ‘NOVO’ QREN 2014-2020: OS APOIOS AO INVESTIMENTO (FEDER)”

Ainda no âmbito do QREN 2014-2020, a Global Estratégias irá desenvolver um seminário acerca dos Apoios ao Investimento (FEDER), que irá ocorrer em Lisboa e no Porto, nos dias 11 e 16 de dezembro respetivamente, das 14h30 às 18h. A formação ficará a cargo de Nuno Ferreira, doutorado em Gestão de Empresas, com especialização em Gestão Internacional de Negócios, mestre curricular e pós-graduado em Estudos Europeus e licenciado em Economia. É ainda formador e investigador com vasta experiência e autor de vários artigos de investigação, publicados em revistas internacionais. www.globalestrategias.pt

EXPO RH 2015

Nos dias 18 e 19 de março, o Centro de Congressos do Estoril será, uma vez mais, o palco para a discussão e debate de estratégias, políticas e temas vitais que tocam o quotidiano de todos os profissionais que gerem Recursos Humanos. Reconhecido como sendo um evento que, edição após edição, vem surpreendendo o setor, a Expo RH 2015 vai trazer novidades. Um programa inovador, uma área de exposição representativa da maior mostra de soluções e serviços e um final... surpresa! www.exporh.ife.pt



Talento e Coragem



Rui Alves
HR Director da Johnson & Johnson

Quanto mais trabalho com pessoas, mais me questiono sobre que características pessoais determinam o sucesso de uns e o insucesso de outros. Sobre o que está dentro de cada um de nós que, quando ativado, num determinado tempo e contexto, retirado da equação o livre arbítrio ou a pura sorte, trás ao de cima o que temos de melhor e nos transforma em puro talento.

Essas características não são difíceis de reconhecer e identificar. Independentemente de conhecimentos ou habilidades específicas que possam diferenciar cada um de nós pelo valor que aportam, a verdade é que as mesmas serão resultado da nossa atitude, da nossa força interior, da nossa vontade em aprender, crescer, desaprender, voltar a aprender. Fruto da resiliente determinação em queremos aprender, adquirir novo conhecimento, pô-lo em ação e aplicá-lo ao longo da vida.

Todos somos e temos talento. Em determinado contexto e tempo, todos somos e temos talento. Todos nascemos com habilidades (inatas, intrínsecas, uma vocação, um valor que nos foi dado – daí falarmos em dons), que aplicamos (ou não)

por via das nossas atitudes, e que fazemos crescer (ou não) pelo conhecimento que adquirimos ao longo da vida. Etimologicamente, confunde-se ainda a competência e o talento. Falamos em competências, muitas não necessariamente associadas a talento. Medimos talento com competências, quando o talento é uma habilidade, aquilo que podemos fazer naturalmente, sem esforço, que revela o melhor que há em nós. Sermos talentosos não é, definitivamente, o mesmo que sermos competentes.

Ainda nos valorizados e rotulamos com base num título académico, suportado em conhecimento obtido há 10, 15, 20 anos. Muito desse conhecimento já expirou. O prazo de validade terminou há muito, sem termos feito um esforço para o renovar, para reaprender. Afinal, somos “doutores” em quê? Isso distingue-nos porquê ou de quem? Agarramo-nos a esse papel, a essa fotografia que quisemos mostrar a todos um dia, e pouco nos desviamos do percurso previamente traçado, tão distante do talento que realmente temos e somos.

Quanto mais trabalho com pessoas, mais claro fica para mim que o sucesso ou insucesso de cada um se relaciona com a distância entre o que queriam ser e o que são, entre as suas competências e o seu talento. Quanto mais perto estão do que sempre quiseram fazer e do que as deixa verdadeiramente felizes, em contextos onde possam aplicar os seus talentos, maior probabilidade de sucesso terão, porque menor será a sua frustração. Mas não é fácil reduzir a distância entre o que fazem e o que querem fazer. Implica foco contínuo, consistência. O sucesso no trabalho, como na vida, implica consistência. É um conjunto muito alinhado, muito coerente, de uma ou mais estratégias, que escolhemos em determinado ponto da vida e mantemos sem desvios. Exige perseverança, resiliência. Exige mudar.

Coragem para mudar.

Muitos não mudam porque entendem que perderam a sua oportunidade, não têm mais escolhas por pressão do contexto em que vivem, de opções que pensam já não ter, ou das algemas de ouro que a vida lhes ofereceu. A prisão em que habitam não lhes permite voltar a ser atores das suas próprias vidas. Ainda que lhes tenha sido oferecida a verdade sobre quem são, não acreditam que podem continuar a escolher, não têm coragem para o fazer e nunca o farão. Interessante como a vida lhes oferece, não raras vezes, uma nova oportunidade, uma rotura pessoal ou profissional que lhes coloca à frente novos caminhos. Afinal, até é possível, não porque tenham querido, mas porque foram forçados a tal. Seja. Talento também implica coragem.

Profissionais das novas gerações, com que tenho vindo a trabalhar, tomam mais facilmente decisões que mudam a sua vida, porque o contexto é favorável, porque estão mais inspirados e empenhados a seguir os seus talentos. Não estão presos a pressupostos e expectativas sociais porque já cresceram numa sociedade em maior ritmo de mudança. Percebem que o contexto pode ser moldado, adaptado, não os condicionando nas suas escolhas. Entendem que as opções que tomam afetarão a qualidade da sua sobrevivência ou supervivência. Aceitam que uma vida tem diversos capítulos, nos quais podem representar múltiplos papéis e oportunidades. A consistência e a forma como atuam em cada papel, essas sim, determinarão o seu sucesso ou insucesso.

Confesso: gosto de imaginar que um dia teremos organizações e líderes que queiram e possam utilizar e potenciar os verdadeiros talentos de todas as suas pessoas. Estimulando e reconhecendo, efetivamente, as características pessoais que determinam o sucesso e o insucesso das suas pessoas e, conseqüentemente, o seu. **P**



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
Deutsch-Portugiesische
Industrie- und Handelskammer
Lisboa

www.atec.pt



Cláudia Beirão,
CEO e *Managing Director*
da Elevus

Empreendedorismo e criatividade ao serviço da gestão

Texto: Bruno Ribeiro, *Branch Manager* da Elevus Lisboa

A Cláudia Beirão personifica o restrito grupo de empreendedores portugueses que se arriscam a investir e a criar negócio. Com uma marca 100% portuguesa, tem demonstrado ser capaz de ombrear com as grandes multinacionais de Recursos Humanos. A nível académico, é licenciada pela UAL em Economia, e pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Católica. Profissionalmente, destacamos a sua experiência em empresas como Wall Street Institute e Hays, onde ganhou fortes *skills* de gestão de clientes nacionais e internacionais. Trabalhou também na Randstad, onde começou como Consultora, e onde, em três anos, chegou a *Branch Manager* de uma agência. Mais tarde, assumiu funções de *HR Manager*, e encarregou-se da implementação de novos procedimentos e de novas estratégias de mercado.

Fruto da sua ambição e espírito empreendedor, lançou, em 2005, a Elevus Lisboa, e em quatro anos passou a Sócia Gerente da marca Elevus, que, passados 10 anos, é composta por vários escritórios nacionais e internacionais.

A nível pessoal, a Cláudia é humilde, nunca esqueceu as suas raízes, mas é também muito ambiciosa e focada em criar conceitos diferenciadores no mercado dos Recursos Humanos.

É uma pessoa de valores, muito profissional e trabalhadora. É uma líder presente, disposta a ajudar com a sua opinião e crítica construtiva, que sabe reconhecer o empenho e o trabalho realizado pelos seus colaboradores. _____

14ª EDIÇÃO



O MAIOR EVENTO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

18 E 19 MARÇO 2015
CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL



www.exporh.ife.pt

Organização



Good
2014

Sabe o que é o Talento?

Para terminar o ano em grande, a *Pessoal* oferece-lhe a sua edição *Gold*. Uma edição polvilhada a ouro, com testemunhos sobre o talento, prestados por aqueles que com ele vivem diariamente.

Desejamos-lhe uma ótima leitura e fazemos votos para que os depoimentos que se seguem inspirem muitas e boas práticas para 2015.

Inclinações naturais

Parece ser isto o talento, alguma inclinação natural, uma tendência inata, um ser-se de determinada maneira, sem fuga ou escape possíveis.

A origem da palavra é latina e está associada a esta ideia de inatismo. Assim se nasce, com este ou com aquele talento, e haverá tantos talentos quantas as natu-



Catarina G. Barosa

rais inclinações de cada um. As questões do talento são, acima de tudo, misteriosas, por isso nos intrigamos e falamos sobre elas muitas e repetidas vezes. Isto de se nascer com uma certa inclinação para a música, pintura, desporto ou outra qualquer atividade, deixa-nos perplexos e a precisar de saber qual a razão de ser de tais propensões. Julgo que não haverá uma razão que o determine ou o explique, não é possível encontrar uma equação que traduza o talento ou permita termos sobre ele uma opinião objetivamente fundamentada. Contudo, não é por isso, que devemos abandonar a questão.

O talento, além de inato é também constitutivo do nosso ser, ele permite que nos possamos definir e situar no mundo enquanto pessoas. Nessa medida ele é, ontológica e antropologicamente, relevante para nos abordarmos como pessoas. Sabemos o que somos, quem somos e porque somos através dos sinais que o talento nos dá, pelas dicas que as nossas inclinações naturais nos facultam,

muitas vezes associadas a uma força que se chama paixão. As nossas inclinações naturais caminham, normalmente, ligadas às nossas paixões, ao que fazemos com força, determinação e com uma sensação de alegria e comprazimento.

É igualmente misterioso não conhecermos os nossos talentos, porque eles se nos oferecem e apresentam todos os dias. Por essa razão, o desafio que nos devemos colocar diariamente é exatamente o de descobrir, através da força da paixão, quais as nossas inclinações naturais. Depois, devemos alimentá-las, dando-lhes espaço e tempo, fazendo-as emergir em nós, promover momentos de coincidência entre o que somos e o que fazemos.

A gestão de pessoas é instrumental, em relação ao talento, deve criar as ferramentas que ajudem a descobrir o que está coberto, não precisa sequer de se preocupar com as definições bastando-lhe seguir o trilho, o caminho, o desvelar dos indícios dados pelas inclinações naturais. **▬**

Sobrevalorizar talento?

A maioria dos entendidos reconhece – e é comumente aceite – que as empresas que mais investem no recrutamento e no desenvolvimento dos melhores talentos são também aquelas que evidenciam os melhores resultados. De tal modo, que há quem classifique a procura de talento como a “nova ortodoxia” da gestão. Mas, dependerá realmente o sucesso das empresas dos talentos?

Um caso emblemático, sobre o qual se discorreu bastante, e que, não sendo muito atual (é de 2001), se reveste ainda de grande pertinência, diz respeito à falência da Enron, empresa norte-americana do setor da distribuição de energia, que chegou a ser avaliada em quase 70 bilhões de dólares.

A Enron era a empresa-talento por excelência. A administração encarava o talento de um modo quase obsessivo e seguia escrupulosamente as políticas da McKinsey & Company – líder mundial

em consultoria empresarial. Os novos recrutados eram verdadeiros “craques” e, dentro da empresa, os bons desempenhos eram compensados com ascensões meteóricas, regalias, e chorudos pacotes remuneratórios. Mas isso não evitou o descalabro da empresa. As razões? São complexas, por isso limito-me a destacar algumas. Malcolm Gladwell sugere, num artigo muito interessante, publicado no *The New Yorker*, que o desempenho só pode ser avaliado com propriedade quando dele se tem um mínimo conhecimento. Na Enron, o *turnover* anual das promoções era altíssimo – as pessoas raramente permaneciam numa função o tempo suficiente para provar o seu valor. Lou Pai, por ex., iniciou a sua intervenção na empresa com um desastre de dezenas de milhões de dólares, mas, como tinha “talento”, foi-lhe dada uma nova oportunidade num outro departamento, porque empresas que incentivam a tomada de risco devem ser tolerantes ao erro. Mas, se se define o talento como algo isolado do desempenho, que vanta-



Luís Pedro Costa Santos

gem se extrai dele, exatamente?

Creio que o problema da Enron terá estado justamente numa espécie de reificação do talento na pessoa, e não nas ações desta. Mas, o talento remete para a *pessoalidade*. Tem que ver com a manifestação de atributos intrínsecos ao nosso modo próprio de ser, de “estar a ser”. Só assim perspectivado poderão as empresas tomá-lo na sua dimensão evolutiva, e delinear uma estratégia que o concilie com as políticas conjeturadas. **▬**



Jorge Marques

Na Origem das Espécies, Darwin dizia que era tão importante o ser vivo ter as suas capacidades otimizadas como, ao mesmo tempo, perceber que é na colaboração com outros seres vivos que a evolução se dá.

O que terá esta ideia que ver com o talento (?), uma ideia que me foi dada por um dos nossos mais brilhantes cientistas, Alexandre Quintanilha, quando conversávamos sobre algumas deficiências do ensino e da gestão das empresas.

Dizia-me ele que o conhecimento tem como origem a curiosidade e que essa é a principal missão da educação: tornar os

E serão mesmo talentos?

juvens curiosos. Acabou por ir um pouco mais longe quando referiu que alunos brilhantes se estavam a estragar nas escolas e universidades, que não deviam lá estar, que deveriam fazer coisas. Não é a informação que liberta o nosso potencial, mas a liberdade da capacidade de pensar. A gestão – como a vida, tal como a descreve Darwin – talvez tenha muito que ver com a ideia de competição, com a ideia de sobrevivência do mais forte – ou do mais apto, que nem sequer é o mais forte. Neste caso, o mais forte é o mais inteligente, o mais talentoso, e o mais apto é aquele que está em melhores condições de sobreviver. Receio, por isso, que na gestão e nas empresas, o espaço para o talento tenha muita dificuldade em se exprimir.

Existem deficiências de base na aprendizagem que levam a que este processo na formação de talentos não aconteça da melhor forma. Desde logo, pela existência de um paradoxo que nos diz que, por um lado, a aprendizagem é, de todas as atividades, aquela para a qual o ser humano está mais otimizado. É verdade, somos a espécie que aprende mais, melhor e com muito prazer – o cérebro absorve tudo. Mas, depois, temos medo

de aprender. E por quê? Porque quem aprende muda, não fica o mesmo, isso é assim no nosso sistema biológico. Aprender para saber, para a escola, não é o mesmo que aprender para a vida, para mudar. É também isto que separa a vida académica do mundo do trabalho.

Penso que estará aqui o nosso equívoco, estamos a trabalhar sobre a vertente menos significativa do talento e que tem que ver com o saber para a escola.

Confesso que tenho cada vez mais dúvidas sobre a forma como estamos a procurar e a gerir os nossos talentos – os resultados não me parecem, sequer, muito animadores. Chego mesmo a pensar se não estaremos a trabalhar a gente errada, isto é, se não estaremos a trabalhar os mais aptos ao invés dos mais talentosos, criando-lhe uma falsa competição onde apenas escolhemos entre os sobreviventes.

O novo campo onde teremos de encontrar esse talento já não se passa na competição – isso só dá para sobreviver, é pouco. O novo campo de escolha está, hoje, na colaboração, porque é aí que está a evolução e a mudança e não admito talento que não consiga fazer estas duas coisas ao mesmo tempo. **—P**

Encontrar o talento

Encontrar e recrutar talento é uma das missões mais importantes e também mais difíceis de qualquer líder ou gestor de Recursos Humanos. Um verdadeiro desafio mas também um fator fundamental para o sucesso de qualquer equipa ou organização.

Assisti, no final de novembro, a um processo de recrutamento e seleção bastante interessante e, acredito, eficaz. Uma empresa espanhola de centros desportivos e de bem-estar, que está a introduzir-se agora no nosso País, especificamente em Lisboa, promoveu um modelo de recrutamento um pouco diferente do habitual, especialmente no mercado do *fitness*. Um processo inovador, com, segundo a empresa, resultados excelentes.

Durante um dia, numa espécie de



Duarte Carreira

mega evento numa praça pública, a referida empresa de *fitness* promoveu o contacto direto entre os candidatos e as pessoas que passavam ou que propositadamente se deslocaram ao local, quer sejam interessados na ati-

vidade física, apenas curiosos ou clientes já inscritos no centro.

O objetivo, para além de uma óbvia promoção da marca, foi analisar e avaliar, *in loco*, em situações reais próprias do dia-a-dia de um centro desportivo, as competências demonstradas – ou não – pelos candidatos. Neste caso particular, o objetivo foi recrutar cerca de 40 novos colaboradores, num universo de algumas centenas de candidaturas.

Obviamente que o processo de recrutamento não se cingiu apenas a este momento, houve entrevistas individuais aos candidatos e outros momentos de avaliação de perfis. No entanto, com este modelo, são identificados, com alguma certeza, aqueles candidatos que parecem excelentes para a função *x* ou *y*, até efetivamente a terem de executar. **—P**

APG

De que falamos, quando falamos de... Talento

Perspetiva da APG



Mário Ceitil,
Vice-Presidente da APG

O conceito de “Talento”, e tudo quanto a ele se relaciona, é sem dúvida um dos temas mais importantes da moderna Gestão das Pessoas. No entanto, e à semelhança do que vai acontecendo com várias outras temáticas nesta área, o tema tem sido abordado de um modo “proteiforme”, suscetível de gerar algumas ambiguidades nas práticas de gestão orientadas especificamente para o domínio da “Gestão do Talento”.

Neste contexto, e no sentido de contribuir para o aprofundamento do debate sobre o tema, a APG propõe a seguir uma aproximação ao conceito de “Talento”. Para tal, identificamos duas perspetivas de abordagem:

A primeira, a que atribuímos a designação de “Gestão dos Talentos”, parte da premissa de que as pessoas que ocupam as “funções-chave” de uma organização não constituem, em média, mais do que 20% do seu efetivo total (*as best people*).

Os seguidores desta perspetiva sustentam que as políticas de

“Gestão de Talentos” devem focalizar-se nos “*Superkeepers*”, ou seja, naquele grupo reduzido de pessoas que “demonstraram entregar resultados superiores, inspiraram outros a alcançar resultados superiores e têm interiorizada a missão, as competências *core* e os valores da organização”.

A segunda perspetiva, a que atribuímos a designação de “Gestão do Talento”, constitui uma outra corrente de pensamento e de intervenção, segundo a qual o “Talento” (no singular) é “uma coisa que uma pessoa faz melhor do que a maioria... e com menos esforço”. Nesta conceção, o “Talento” é fruto de uma abordagem focalizada na criação de condições para fazer emergir o melhor que cada pessoa conseguir dar (o *best in people*).

Partilhando, ambas as perspetivas, da ideia de que os “núcleos de talento” constituem as principais alavancas da *performance* de elevado nível, a diferença entre elas está no foco específico das respetivas práticas de gestão. Não existindo linhas de rutura nestas duas perspetivas, sustentamos todavia que, se tomarmos em consideração aquilo que é o ideário mais nobre da Gestão das Pessoas, ou seja, o pleno desenvolvimento do ser humano em prol do crescimento e sucesso das organizações, os esforços de gestão deverão ser orientados mais numa perspetiva “inclusiva”, dando a oportunidade aos que estão “a bordo” para “mostrarem o que valem” e demonstrarem que, mesmo que o seu melhor não seja necessariamente tão bom como “o melhor dos outros”, é sempre possível a cada um ascender a um nível superior de si próprio e dar um contributo distintivo para o seu engrandecimento como profissional e como pessoa. — P

Opinião Groundforce Prémio APG Empresa



Pedro Ramos,
Administrador Executivo [CHRO e COO]

Poderia partilhar muitas histórias, mas gostaria de destacar uma muito recente. Ângelo Alvíto, Operador de Assistência em Escala, que atua na placa do aeroporto de Lisboa, detetou um dano numa aeronave de um nosso cliente. A equipa de engenharia analisou o problema e constatou que tinha gravidade suficiente para comprometer a segurança do aparelho.

Aqui está o “Talento”: na sensibilidade, no conhecimento e nas competências *adquiridas*. Histórias como esta, levaram a que a Groundforce fosse distinguida, em novembro, como a *Melhor Empresa de Handling na Europa*, no que diz respeito ao cumprimento das boas práticas de segurança em operações de rampa, em 2014.

Os “verdadeiros culpados” deste sucesso são pessoas como Ângelo Alvíto, que sabem usar e fazer crescer o seu talento, colocando-o ao serviço das equipas, na permanente procura de novas soluções e novas formas de atuar. São elas que nos permitem proporcionar serviços de excelência.

Perfil da Organização

Nome da empresa: GROUNDFORCE Portugal
Atividade: Prestação de serviços de Handling nos aeroportos
Número de colaboradores: 2500
Volume de negócios: €107 000 000
Site: www.groundforce.pt

50
1964-2014
ANOS



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

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

50 ANOS
a pensar a **Gestão**
das **Pessoas**

www.apg.pt

50 ANOS a
Valorizar Pessoas

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

ADECCO

Quantas vezes ouvimos nós dizer que esta ou aquela pessoa é muito talentosa?

A pesar de inteligente, João nunca foi um aluno exemplar. Estudava com sacrifício e era daqueles que se, durante os exames conseguisse, não perdia a oportunidade de copiar pelo colega do lado. Nunca demonstrou especial inclinação por determinada área de estudo e a escolha da licenciatura acabou por surgir por influência paterna.

Terminada a formação académica – e apesar de ter frequentado um curso com bastantes saídas profissionais –, João percebeu que não se sentia realizado profissionalmente. Frustrado, dedicou os seus tempos livres a atividades que o satisfaziam verdadeiramente, iniciando-se no mundo do desporto. Descobriu que se preocupava genuinamente com as pessoas, particularmente, com os problemas de saúde e lesões dos atletas com quem contactava. O interesse materializou-se, entretanto, em vontade e a vontade levou a que, sem saber como nem porquê, se inscrevesse novamente na universidade, desta vez para estudar fisioterapia.

Terminado o curso, entrou novamente no mercado de trabalho, desta vez sem frustrações. De tal modo que, hoje em dia, João é um Fisiatra preceituado, reconhecido não apenas pelo *know-how*, mas também pela capacidade inata em compreender os



André Vicente,
National Account Manager

Pessoalmente, considero que a definição de talento resulta do somatório de um conjunto de competências individuais. Ainda antes das valências técnicas, deverão existir um conjunto de competências matriz: autoconfiança/automotivação, humildade, vontade de saber/conhecer, dinamismo, capacidade de liderar, reconhecimento da importância do espírito de equipa, assertividade, inteligência, boa comunicação e dedicação.

outros e pela predisposição natural com que diariamente realiza o seu trabalho.

O dia-a-dia do João é pautado por esforço (muito!), horas de dedicação e total entrega à causa que, um pouco acidentalmente, abraçou. A sua *performance* é claramente acima da média, sobejamente reconhecida por todos, que, sem pejo, afirmam que João é um profissional realizado e de sucesso. Como dizem os idosos, seus pacientes: “Que rapaz tão talentoso!” A pergunta que deixamos no ar: não será isto o talento?

Nos dias de hoje, as pessoas e as organizações são constantemente avaliadas pelas suas ações e pelos seus

“A diferença entre talento e habilidade tem sido mal interpretada. O talento tem-se de forma natural. A habilidade desenvolve-se através de horas e horas de dedicação a uma atividade. Ânimo, tu podes!”

Adecco

resultados. Afinal, no final do dia, são os resultados que verdadeiramente interessam. Tal como o João descobriu na sua trajetória de vida, o importante é identificarmos claramente o resultado que queremos alcançar. E, para tal, é necessário não só um bom desempenho como uma disposição inequívoca para o aprimoramento contínuo. É aqui, certamente, que encontramos o talento. E, você, já encontrou o seu? **■**

Perfil da Organização

Nome da empresa: Adecco Recursos Humanos

Atividade: Trabalho Temporário / Outsourcing / Recrutamento Middle e Top Management / Training

Número de colaboradores: 161 (internos)
Volume de negócios: €90 000 000

Site: www.adecco.pt



Carla Oliveira,
Diretora de Recursos Humanos

•UNS•

sonham

COM UM LUGAR MELHOR

PARA

.....
trabalhar
.....

OUTROS

criam-no •

Adecco

Trabalho Temporário • Recrutamento e Seleção • Outsourcing • Call Center Solutions • Training • International Mobility

www.adecco.pt

BLINK CONSULTING

No deserto também nascem Flores

O talento encerra em si algo de efêmero, dado serem o contexto e os intervenientes a determinar a sua “validade”. Das inúmeras situações que tive o privilégio de acompanhar, marcou-me uma em que o desalento se transformou em talento.

Jorge era “caixa” numa Instituição de crédito. Pela sua idade e experiência profissional, estava “condenado” a terminar a carreira nessa função. Com o crescimento orgânico da empresa, recebe o convite para integrar uma equipa jovem,

“Para ser grande, sê inteiro; nada teu exagera ou exclui; Sê todo em cada coisa; põe quanto és no mínimo que fazes; Assim em cada lago, a lua toda brilha porque alta vive”

Fernando Pessoa, um “marginal” no seu tempo, hoje genial.



Alexandre Henriques,
Partner

que tinha por missão abrir uma nova agência, na mesma cidade. Com alguma relutância e algum receio (da sua parte, mas também da parte dos responsáveis que o indigitaram), aceitou integrar a equipa. Desde o início, demonstrou um enorme empenho em tudo o que envolveu a abertura da agência. Ao mesmo tempo, e por sua iniciativa, iniciou um aprofundado processo de auto-formação que lhe possibilitou a participação em outras atividades que já não tinham apenas que ver com a sua função. Numa reunião de equipa, que tive a oportunidade de presenciar, eram visíveis o seu entusiasmo e vontade de participação. Para além de enaltecer o desempenho, a chefia da agência reconheceu ainda a importância equilibradora de Jorge no seio da equipa – a maturidade com que enfrentava as situações do dia-a-dia tonaram clara a ideia de que, o “caixa” seria, de facto, “um diamante por lapidar”.

Para além de verídico, este relato procura desmistificar a crença de que o talento é algo que se encontra apenas nos jovens quadros e que, por essa razão, a sua busca fica circunscrita aos mais novos, quando na verdade, ele pode estar presente em diferentes gerações que participam na vida organizacional. Claro que a história de Jorge teve um final feliz, mas, lamentavelmente, as coisas nem sempre resultam tão bem.

Independentemente da definição de talento que possamos adotar, parece razoável considerar que se



Paulo Baptista da Silva,
Partner

Talentos são pessoas que são motivadas pela realização, que se entusiasmam pelos desafios, e para quem o sucesso profissional é mais consequência que motivação primeira. São profissionais capazes de aprender, que olham para a evolução das suas competências como um *work in progress*, competências em que investem de modo deliberado, com inteligência e esforço. São, deste modo, mais capazes de conduzir o seu próprio processo de aprendizagem, de evolução e/ou transformação.

trata de um “atributo pessoal”, positivamente diferenciador. Mas, para que se evidencie, há pelo menos uma condição – pelo menos uma, reforço – que aparenta favorecer essa manifestação: esta tem que ver com a oportunidade, com a criação de um ambiente propício à sua revelação e desenvolvimento.

Em jeito de reflexão final, resta-me lembrar algo a que se alude muita vez: supostamente, Albert Einstein seria mau aluno na escola, seria desinteressado e teria até más notas. Verdade ou ficção, apraz-me deixar-lhe a seguinte reflexão: assim como na aridez do deserto existem flores, quem sabe se no seio da sua organização não estarão “Einsteins” prontos a despontar?

Perfil da Organização

Nome da empresa: Blink Consulting
Atividade: Consultoria, Coaching e Formação
Número de colaboradores: 6
Site: www.blinkconsulting.eu



PERSPECTIVAS
INFLUENCIAM
DECISÕES

Esforço nem sempre se traduz em resultados. Uma outra visão vai ajudá-lo.

BUREAU VERITAS

A contextualização dos talentos é tão ou mais importante que a sua descoberta

A prospecção de talentos é assunto de primeira ordem em qualquer organização que pretenda manter elevados os índices de competitividade. Mas, de que talento se fala? Será que se manifesta, independentemente da organização e das características desta?

Tenho a convicção de que a descoberta de talento num profissional depende de vários atributos e condições naturais, de fatores exógenos e endógenos que se manifestam e possibilitam a observação desse talento. Dos fatores exógenos poder-se-ão destacar, a título de exemplo: o ambiente de trabalho, a função a desempenhar, os colegas de trabalho, a chefia, a cultura empresarial, entre outros.

Destaquei, primeiro, os fatores exógenos, porque estou em crer que será muito difícil – e talvez ineficiente – descobrir e/ou desenvolver talentos com os fatores exógenos desalinados relativamente às qualidades, aos atributos, ou aos talentos que procuramos. Caricaturando, se procurarmos um talento na área da aviação, o ambiente propício para o observar ou desenvolver não será o mar. Num contexto mais empresarial, diríamos que nem sempre determinados atributos se adequam a determinadas funções. A criatividade, por exemplo, não será dos atributos mais valorizados em empresas de áreas como a contabilidade, a inspeção ou o controlo de qualidade...

Já as características endógenas, podemos catalogá-las em dois subgrupos: o das competências pessoais e o das profissionais. As primeiras estão relacionadas com o nosso processo de desenvolvimento e vivências. Estas aptidões são: a autoconsciência (ex.:



Ricardo Lopes Ferro,
Diretor

autoestima, e autoconsciência emocional); a autogestão (ex.: capacidade de adaptação, iniciativa, otimismo); a consciência social (ex.: empatia, assertividade); e a gestão das relações (ex.: espírito de equipa, liderança, influência). As segundas, as competências profissionais, são o resultado da combinação de conhecimentos, capacidades e atitudes, que se verificam nas situações profissionais. Ora, se se valorizam as características pessoais, independentemente do tipo de organização, as características profissionais deverão obviamente ir ao encontro daquela que é a estratégia da organização.

Assim, quando se lê, ouve e comenta sobre os atributos que se valorizam hoje em dia no mundo do trabalho, convém, primeiro, verificar de que parte do mundo se está a falar, e o que se pretende fazer nessa parte do mundo. Com a globalização e a internacionalização dos nossos profissionais, um talento, em Portugal, poderá não vingar noutro país (fator-contexto). O desporto dá-nos, aliás,

excelentes exemplos de talentos que são reconhecidos num determinado clube, ou campeonato, e que, transferidos para “outros mundos”, se vêm a tornar dispensáveis. Torna-se, pois, necessária uma cuidada avaliação (do treinador – ou gestor, transposto o assunto para o mundo corporativo) com o intuito de aprofundar o conhecimento do indivíduo em análise, perscrutando as características, aptidões, conhecimentos e motivações da sua personalidade, na estreita relação com as empresas e setores de atividade que interessam trabalhar. Se houver este cuidado por parte de cada profissional, as probabilidades de sucesso aumentarão exponencialmente e o talento será mais facilmente identificado.

As organizações, para além da identificação da sua cultura e matriz empresarial, no processo de recrutamento, deverão definir também o perfil dos profissionais que pretendem enquadrar nos seus quadros. Mas, internamente, devem ainda promover ações, eventos e atividades que permitam aos seus colaboradores experimentar outros contextos e outros ambientes e, com esta “disrutura” nas atividades correntes – quem sabe (?) –, ajudar a revelar novos talentos que, até aí, se encontravam encobertos pela hierarquia, pelas equipas, ou outra qualquer condicionante e que, de outro modo, não se manifestariam. **—P**

Perfil da Organização

Nome da empresa: Bureau Veritas Rinave, Sociedade Unipessoal, Lda.
Atividade: Certificação, Testes e Inspeções
Número de colaboradores: 200
Volume de negócios: €15 000 000
Site: www.bureauveritas.pt



BUREAU VERITAS, O SEU PARCEIRO PARA AS VÁRIAS ETAPAS DO SEU NEGÓCIO

- *Inspecções*
- *Auditorias*
- *Ensaio*
- *Certificação*
- *Classificação de Navios*
- *Controlo e Assessoria Técnica*
- *Formação*

Em 140 países, proporcionando um conjunto de serviços e soluções inovadoras nas áreas da gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança, independentemente do seu sector de produtos, activos ou negócios.

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
info@pt.bureauveritas.com
707 200 542



Move Forward with Confidence

**BUREAU
VERITAS**

LE CHÈQUE DÉJEUNER PORTUGAL

Carreira emblemática e inspiração para muitos



Olivier Bernon,
Diretor-geral

A história de sucesso de uma empresa escreve-se com os pequenos (grandes) êxitos de quem nela trabalha diariamente. Êxitos como o de Catherine Coupet, que iniciou a sua colaboração com a Chèque Déjeuner no ano de 1988. Daí para cá, com empenho, dedicação e... talento, converteu-se em exemplo e inspiração para muitos daqueles que fazem da Chèque Déjeuner o grupo internacionalmente reconhecido que é hoje.

Licenciada pelo Institut d'Administration des Entreprises de Lille, Catherine acumulou algumas experiências enriquecedoras antes de integrar, em Metz, a Chèque Déjeuner. Na empresa, iniciou a sua atividade como Comercial até que, após cinco anos de muita dedicação e esforço, foi recompensada com a nomeação para Diretora Regional da marca. Em 1997, o excelente desempenho valeu-lhe nova promoção, desta vez para *Sales & Marketing Director* do Grupo. Mas os êxitos não terminam aqui. Onze anos volvidos e a esca-

lada hierárquica conhece um novo desenvolvimento: a gestora passa a dirigir todas as atividades publicadas do Grupo, no mercado de títulos, em França – cargo de enorme responsabilidade, que encara com profundo comprometimento –, para, em 2011, acumular a direção do Chèque Livre, uma subsidiária do Groupe Chèque Déjeuner. A sua carreira, sempre dentro do Groupe, é emblemática e representativa dos valores que regem a empresa. Foi, por isso, com naturalidade, que Catherine Coupet assumiu, este ano, o cargo de Diretora-geral do quinquagenário Groupe Chèque

“Se as pessoas soubessem o quão duramente eu trabalhei para obter a minha habilidade, ela não pareceria tão maravilhosa depois de tudo.”

Michelangelo

Déjeuner, tomando-se na primeira mulher a consegui-lo.

Atualmente, Catherine é Presidente Corporativa do Groupe, e tem, sob sua alçada, cerca de 2500 colaboradores, espalhados por 14 países. A sua atual missão passa por transformar o modelo de negócio, capacitando-o para os novos desafios propos-

tos pela era digital, e pela aceleração da expansão internacional. Espera, com isso, adaptar a estrutura da empresa à realidade cooperativa do amanhã, desenvolvendo um modelo de negócio de alto desempenho, original. São pessoas como Catherine que dão nome ao talento. Pessoas que se dedicam, desde o primeiro momento, aos projetos que abraçam e que dão o melhor de si para que os objetivos sejam alcançados. Na nossa opinião, todos nascemos com o mesmo nível de talento, mas são, no entanto, aqueles que o trabalham diariamente que evoluem profissionalmente, mas não menos pessoalmente. Catherine agarrou no talento que lhe era inato e lutou por desenvolvê-lo, de modo a que a sua história se confundisse com a história de sucesso da sua empresa. Bravo! **_____P**



Ricardo Sousa,
Chefe de Vendas

Entendo o talento como um somatório de desempenho, esforço e disposição natural para o aperfeiçoamento. 'Talento' é aquele que, na vida prática, corporativa e profissional, alia a intelectualidade e as emoções à capacidade de aprimorar a ação.

Perfil da Organização

Nome da empresa: Le Chèque Déjeuner Portugal, S.A.
Atividade: Emissora de vales sociais
Número de colaboradores: 11
Site: www.cheque-dejeuner.pt



Dê uma melhor educação
aos seus filhos com os títulos
de educação Chèque Déjeuner



CONSULTING HOUSE

A vez dos líderes

Como noutras variáveis psicológicas, o talento não escapa à discussão entre o poder da natureza versus o da educação. Nascemos ou desenvolvemo-nos talentosos? Para nós psicólogos, esta discussão está encerrada há muitos anos. A investigação mostra que o papel dos genes nas variáveis psicológicas em geral é diminuto. É a estimulação ao longo da vida que promove ou destrói um potencial genético que carece sempre de realização prática. É verdade que um adulto chega bastante formatado à empresa. Grande parte do seu potencial já está delimitado pela sua educação e experiência feita. Mas, mesmo assim, ainda há margem de desenvolvimento. Num estudo feito com o exército israelita, publicado no *Journal of Applied Psychology*, Eden e Shani mostraram como, variando as expectativas das chefias militares sobre os seus recrutas, conseguiam influenciar uma série de variáveis de *performance* e talento: capacidade de aprendizagem; atitude face à progressão na carreira; e percepção

“As pessoas não são o seu recurso mais importante. As pessoas CERTAS, sim.”

Jim Collins

sobre os próprios líderes. Na prática, os recrutas a quem era atribuído *aleatoriamente* um “potencial de comando elevado” – descrição militar de talento – tinham um melhor desempenho em todas as variáveis do que os restantes. Este efeito de Pigmalião na identificação e gestão de talentos foi comprovado por muitos estudos independentes. Em geral, quando identificamos um grupo de pessoas como talentosas elas têm um de-



Ricardo Vargas,
CEO

envolvimento maior do que as restantes, apenas porque investimos mais no seu desenvolvimento com programas específicos.

O talento é sobrestimado enquanto variável explicativa do desempenho e evolução de longo prazo. A prática deliberada de metodologias de trabalho específicas da atividade, consistente, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, alimentada por uma motivação persistente, orientada para a resolução de problemas cada vez mais complexos, buscando a excelência através da melhoria contínua, tem mostrado ser um melhor preditor de sucesso de longo prazo na carreira.

O que nos traz ao papel dos líderes. Uma das principais responsabilidades dos líderes de todos os níveis hierárquicos é aumentar a capacidade e o desempenho das suas pessoas. Preparar outros para ocupar o seu lugar, “tornar-se inútil”, como defendo num livro.

São as chefias intermédias e as de topo que fazem o sucesso ou o fracasso dos programas de gestão de talento. E a maior diferença entre um e outro resultado reside na ati-

tude das chefias, que se pode medir na resposta a estas questões: quão interessado estou em rodear-me de pessoas que saibam mais do que eu, façam melhor do que eu, atinjam mais do que eu, brilhem mais do que eu, ganhem mais do que eu? Se a resposta a estas questões não for “muito”, a todos os níveis hierárquicos, então a educação de líderes da sua empresa é o fator prioritário na gestão e talentos. Sem trabalhar a atitude e competência das chefias, arriscamo-nos a ter os programas de gestão de talento certos na cultura errada. Simplesmente porque as chefias os podem neutralizar. Chegou a vez dos líderes na gestão de talento. **—P**

Perfil da Organização

Nome da empresa: Consulting House
Atividade: Consultoria de RH, Formação,
Coaching
Número de colaboradores: 10
Site: www.consulting-house.eu



**Sucesso é
ter líderes
que promovam o
Talento...
dos outros.**



consultinghouse

www.consulting-house.eu

Somos know-how partners de
Universidades Corporativas, Academias
de Liderança e Programas de Gestão de
Talento das empresas de referência em
Portugal. Contacte-nos para saber como
podemos potenciar o Talento da sua
empresa: +351217503170

DAVE MORGAN

Identificar, reter e desenvolver talento

A sustentabilidade, o desenvolvimento e a competitividade das empresas, está hoje fortemente dependente da sua capacidade de identificar, reter e desenvolver talentos. A avaliação, nas suas múltiplas varian-

tes, a importância no *mix* de compensações, os talentos valorizam oportunidades reais de evolução (carreira), de aquisição de novas competências e conhecimentos (fortalecimento profissional), para além de ambientes de trabalho flexíveis com a possibilidade de aí desenvolverem um trabalho es-

Os avanços das neurociências, ao validarem o potencial neuroplástico do cérebro, a sua capacidade de estabelecer novas ligações neuronais, possibilitando aos indivíduos a criação de novas soluções para problemas antigos e/ou o delineamento de hipóteses "futuristas" passíveis de se traduzirem em novos produtos e serviços, tem suscitado "pontes" com o mundo real das organizações e do trabalho em contextos competitivos.

O *neurofeedback* tem-se revelado uma destas "pontes" mais promissoras, com uma eficácia notável no domínio da otimização dos desempenhos profissionais. Aplicado à população de líderes e executivos, este "ginásio do cérebro", permite treinar e desenvolver a calma, a concentração e o foco da atenção, com ganhos inequívocos na produtividade, nos resultados e bem-estar profissional.

Em síntese, a gestão do talento é uma das missões mais importantes de qualquer liderança, intemporal pelo peso crítico que tem, ao assegurar que aqueles mais capazes de fazer a diferença e aportar valor, nos acompanham na construção do devir coletivo dos grupos, das organizações e nações. E esse talento para gerir talento, não é arte nem dom divino mas a decorrência duma aplicação sensata da ciência à realidade concreta das organizações. **—P**



Samuel Antunes e Jaime Ferreira da Silva,
Managing Partners

tes (potencial, desempenho, 360°, etc.), continua a ser crucial no mapeamento dos talentos e desenho de cenários evolutivos. Considerando a complexidade biopsicossocial do indivíduo, as *soft skills* continuam a pesar na "balança da diferenciação", como as variáveis geradoras de maior diferenciação *inter pares*, com especial destaque nas funções de liderança. A retenção de talentos continua a ser um desafio para os líderes. A ideia generalizada de que os talentos se retêm com pacotes salariais generosos, tende a perder força. Investigações recentes demonstraram a importância crucial dos líderes e gestores na retenção e *engagement* dos talentos. De acordo com uma investigação realizada recentemente, a primeira razão pela qual as pessoas mudam de emprego são os seus patrões/chefias e não as empresas em si (Morgan, 2014)¹. Embora o salário tenha a sua

estimulante, que os realize e tenha significado para si (aspeto que segundo alguns investigadores estará associado ao sentimento de felicidade).

Desenvolver talento envolve a consecução de vários objetivos: o alinhamento das motivações, expectativas e aspirações das pessoas com a estratégia e as necessidades da organização (mapeamento e alocação de talento) e a identificação das metodologias mais eficazes para a consecução desse objetivo.

Uma via para o conseguir com sucesso, é utilizar o *coaching*, tanto com indivíduos como com equipas. Como metodologia personalizada de autoconhecimento e mudança comportamental, este permite a atualização do potencial identificado por via do desenvolvimento de competências críticas para os desafios/necessidades emergentes (novo projeto, nova função, nova localização geográfica, etc.).

Perfil da Organização


Nome da empresa: DAVE MORGAN, Management Consultants
Atividade: Consultoria de Gestão e de Recursos Humanos
Site: www.davemorgansearch.com


¹Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. John Wiley & Sons, Inc.



 **Board Advisory**

 **Coaching de Executivos
e Equipas de Management**

 **Programas de Gestão de
Mudança Organizacional**

 **Optimização do Desempenho
c/ Neurofeedback**

 **Avaliação e Desenvolvimento
de Competências de Liderança**

EDENRED PORTUGAL

Talentos, os maiores ativos das empresas... Como retê-los?



Sara Ferreira,
Diretora de Comunicação e Marketing

O Talento, como o próprio nome indica, está diretamente relacionado com a aptidão de uma pessoa em realizar uma determinada função ou atividade profissional. E quem tem talento para desempenhar uma atividade, é certo que a irá executar da melhor forma.

As opiniões divergem: uns defendem que é possível desenvolver o talento, outros que nasce connosco de forma inata, ou que será obra de um qualquer acaso. Certo é que quando nos deparamos com uma pessoa talentosa no seio da nossa organização, procuramos retê-la, porque sabemos que ela representa um valor acrescentado, uma vantagem competitiva para a empresa.

Um colaborador talentoso, apesar da paixão e energia quase congénitas, deve ter ainda competências técnicas para desempenhar as suas funções e, aí, a empresa pode ter um papel determinante. A orientação nunca é excessiva, bem como a implementação de estratégias de motivação.

E não basta atrair talentos, retê-los é tão ou mais importante e o tema deveria manter-se presente nas agen-

das dos gestores portugueses (e não só...). Motivados, os colaboradores empenham-se mais e é menos provável que partam para outras aventuras profissionais.

Sabemos que a crise financeira deixou marcas, as pessoas não se sentem recompensadas pelo seu trabalho e estão, porventura, menos motivadas para o desempenhar. E é de prever que a desmotivação se converta em descontentamento e, o descontentamento em vontade de mudança (de rumo, de área, de empresa...). Cabe justamente às empresas que empregam esses talentos, a tarefa de reter o talento para manter (quicá, aumentar?) a competitividade. Segundo o *Barómetro IPSOS – Edenred*, sobre o bem-estar e a motivação dos trabalhadores na Europa, 36% dos colabo-

“A inovação é o que distingue um líder de um seguidor.”

Steve Jobs

adores considera a gestão do talento insuficiente.

E é importante perceber que incentivar os colaboradores da sua empresa não depende necessariamente do aumento da sua remuneração.

Um aumento do subsídio de refeição diário até ao limite isento por lei (€6,83/dia), pode tornar-se uma medida interessante, porque falamos de um benefício isento de IRS e TSU – tanto para a empresa como para o trabalhador.

Para além deste real benefício, encontrará, em 2015, novas soluções que lhe permitirão criar vantagens para os seus colaboradores em áreas tão importantes como a educação dos filhos. Na prática isso será possível, por exemplo, com a recente alteração do OE 2015, que prevê o alargamento do benefício social de apoio à infância, que passará a abranger o apoio à educação até aos 25 anos.

Não se esqueça: os seus trabalhadores são o seu maior ativo. Faça por valorizá-los... Irá surpreender-se com o prestígio que isso trará à sua empresa. **—P**



Hugo Domingues,
Diretor Comercial

O Talento é expressão cada vez menos usada no meio profissional, porque existe o receio, de quem a usa, de esta ser mal interpretada. Nos dias de hoje, com a forte competitividade que existe no mercado de trabalho, é fundamental possuir a sensibilidade para gerir com audácia e inteligência os talentos que nos rodeiam. É também necessário ter talento para reconhecer o talento que nos rodeia, porque a dificuldade que existe em gerir recursos económicos cegam muitas vezes quem tem à sua volta ótimos talentos e os desperdiça em prol de resultados imediatos e não de um crescimento sustentado.

Perfil da Organização

Nome da empresa: Edenred Portugal
Atividade: Serviços Benefícios Sociais
Site: www.edenred.pt

Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a comparticipar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores.

Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra,
Mais bem-estar.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**



 **2014**

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

ESCOLA EUROPEIA DE COACHING

Ideias para reflexão sobre a gestão do talento

Primeiras palavras:

Peter Drucker sempre foi uma mente à frente do seu tempo. Num artigo publicado na *Harvard Business Review* de setembro/outubro 1992 escrevia já: “Na sociedade do conhecimento (...) os gestores têm de se preparar para abandonar tudo aquilo que sabem (...) é seguro assumir que alguém com alguns conhecimentos terá de adquirir novos conhecimentos todos os quatro ou cinco anos ou tornar-se-á obsoleto.”

“Qualquer empresa, não importa de que setor, está sempre em concorrência pelo seu recurso essencial: pessoas qualificadas e com conhecimentos.” No livro *The War for Talents* de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, o talento é definido como o “somatório das capacidades de um indivíduo: competências, conhecimentos, experiência, inteligência, atitude, carácter, motivação e a sua vontade de crescer e aprender”.

Ideias para reflexão sobre a gestão do talento:

Ideia n.º 1 – A gestão do talento tem que ver com:

- As novas realidades. Vivemos num contexto V.U.C.A. (*vulnerable, uncertain, complex, ambiguous*);
- Missão, visão, estratégia e valores da empresa;
- Planeamento de Recursos Humanos e sucessão;
- *Knowledge management* e *learning agility*;
- *Learning organization*.

Ideia n.º 2 – A gestão do talento começa com o recrutamento. O recrutamento é um processo contínuo que deve acontecer com todo o rigor. Use a mnemónica D.A.T.A. (*desire, abilities, temperament, assets*) para escolher as pessoas. A SONAE



Vítor Sevilhano,
Diretor Executivo e Sócio Gerente

sempre utilizou muito bem o seu Programa CONTACTO para atrair jovens talentos para o grupo.

Ideia n.º 3 – A questão da retenção: apresentar uma proposta de valor personalizada e oferecer oportunidades de desafio e desenvolvimento, com as chefias a garantirem um papel fundamental (“*people don’t leave companies, they leave bosses*”). A mobilidade é essencial (política de ziguezague da SONAE).

Ideia n.º 4 – Importante, o acompanhamento da carreira: *Feedback* e *Coaching*.

Ideia n.º 5 – Uma importante companhia farmacêutica considera, na gestão do talento, duas realidades: a *performance* e o potencial, posicionando as pessoas face a estes dois aspetos. A

Perfil da Organização

Nome da empresa: Escola Europeia de Coaching
Atividade: Formação e Consultoria em Liderança, Comunicação, Estratégia, Gestão da Mudança e *Coaching*
Site: www.escolacoaching.com

performance é definida como “a habilidade para apresentar resultados de forma consistente, ao longo do tempo. O enfoque recai sobre o desempenho contínuo do indivíduo nos anteriores 3-5 anos”. *Potential* é definido como uma “agilidade de aprendizagem [na qual o indivíduo] consegue rapidamente responder a diversas e variadas atribuições [ou tarefas]. Demonstra um desempenho superior quando exposto pela primeira vez – ou a diferentes –, mas não repetidas condições. Aprende novas competências com vista ao desempenho, de forma entusiasta”. — P



João Sevilhano,
Diretor Pedagógico

Sempre tive alguma dificuldade em conceber ou definir o conceito de “talento”. A dificuldade permanece, mas creio fazer sentido encarar o talento como resultado da conjugação de três fatores: 1.º - Da predisposição/aptidão/capacidade para executar determinada atividade, conhecida ou desconhecida ao próprio; 2.º - Da motivação de determinada pessoa para continuar a desenvolver-se enquanto pessoa e na área específica de atuação; 3.º - Do prazer que a pessoa retira dos dois primeiros pontos.

MANIFEC²!STO

A elevar a simplicidade

1. Queremos reclamar o direito ao tempo. Procuraremos abolir a ideia de equilíbrio entre a “vida pessoal” e a “vida profissional”
2. Trabalharemos para ajudar a distinguir informação de conhecimento e de sabedoria. Somos contra o “solucionismo”. Somos a favor da integração entre a Arte, a Ciência, a Academia e a Cultura
3. Somos uma equipa, uma empresa, uma comunidade devotada a ajudar a desenvolver uma nova comunidade dirigente. Líderes que contribuam para (re)humanizar as relações das pessoas dentro das empresas e entre as empresas e as suas pessoas.
4. Queremos anular a obsessão com a felicidade
5. Elevar a simplicidade na forma de ser e na forma de fazer

Quer saber mais?

www.escolacoaching.com

ELEVUS

Um certo talento...

Afinal, o que é o Talento? A definição mais comum defende que é a inclinação natural de uma pessoa para realizar determinada atividade. O talento facilita o sucesso nessa atividade, mas se é natural, não se desenvolve. Quando colocamos alguém a desempenhar uma tarefa para a qual não possui um talento inato, corremos o risco de lhe provocar frustração e desmotivação. Ao contrário, quando colocamos alguém a executar uma tarefa para a qual possui um talento natural, notamos que o mesmo é aperfeiçoado e produz não só satisfação pessoal, como aumenta ainda os índices de produtividade. Claro que todas as pessoas possuem algum tipo de talento, resta-lhes descobrir qual, para que dessa forma, possam ser mais eficientes no seu desempenho profissional e pessoal.

Na Elevus, o recrutamento interno

“Eu não tenho nenhum talento especial. Sou apenas apaixonadamente curioso.”

Albert Einstein



Cláudia Beirão,
CEO & Managing Director

não é demasiado exigente, até porque privilegiamos candidatos recém-licenciados, para que possamos ministrarlhes formação à nossa medida. Mas, para o candidato progredir profissionalmente na área da consultoria, é necessário que tenha já um certo talento... Já passaram por nós centenas de candidatos, e são os que possuem esse talento específico que continuam a colaborar connosco.

O *Brand Manager* da Elevus Lisboa, Bruno Ribeiro, é um desses casos de sucesso. Em 2007, decidiu abandonar um cargo de efetividade numa outra empresa, para ingressar na Elevus como estagiário. Era um risco. Poderia deitar tudo a perder, ou poderia triunfar, mas optou por seguir o seu instinto e deu-se bem. Após seis meses em regime de estágio curricular, destacou-se e superou todas as expectativas. Revelando grande proatividade, estabeleceu sempre objetivos acima dos que lhe eram propostos, facto que lhe valeu uma rápida ascensão profissional, dentro da Elevus. Foi nomeado Consultor Sénior, e não perdeu a oportunidade de aperfeiçoar o seu talento na área – as *performances* de faturação atingidas continuam por igualar, ainda nos dias de hoje. Bruno gere, atualmente, toda a operação que envolve a equipa da Elevus Lisboa e divide-se entre a obtenção dos melhores resultados financeiros possíveis e a gestão e motivação da equipa de consultores que tem a seu cargo. Lidera pelo exemplo. Não tem problemas em trabalhar lado a lado com os colegas, assumindo novamente – e com toda a humildade – o papel de



Bruno Ribeiro,
Branch Manager da Elevus Lisboa

OTalento é algo inato, que nasce com a pessoa, mas que tem de ser desenvolvido e treinado por forma a ser potencializado. O talento pode constituir uma vantagem competitiva, mas não é sinónimo de sucesso – ainda que o facilite. Uma pessoa talentosa, só atingirá sucesso, se tiver humildade e vontade de aprender e melhorar. Uma empresa que seja capaz de identificar e reter talentos poderá ter uma vantagem competitiva, mas só se conseguir a difícil tarefa de manter essas pessoas altamente motivadas e em sintonia com a estratégia da empresa. Para isso é necessário desafiar-las constantemente, traçar-lhes objetivos ambiciosos e aliciantes, valorizando o papel que essas pessoas representam no seio da equipa e da empresa.

consultor, ou de adotar, caso se justifique, um papel de retaguarda, de observador, dando diretrizes e apoiando as equipas ao nível da implementação da estratégia. Ao fim de quase oito anos a colaborar com a Elevus, Bruno retira de toda a experiência uma evolução não só profissional, mas também pessoal, muito por lhe ser dada a liberdade para desenvolver e aperfeiçoar o seu talento.

De quanto se disse, consegue perceber que talento é necessário para fazer parte da nossa equipa? **P**

Perfil da Organização

Nome da empresa: Elevus – People & Business Results
Atividade: Gestão Integrada de RH
Número de colaboradores: 25
Volume de negócios: €1 000 000
Site: www.elevus.pt

PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH.

Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

- . Recrutamento e Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | GAIA | LISBOA | MATOSINHOS | SINES
BRASIL | ANGOLA | MACAU | MOÇAMBIQUE



GLOBAL ESTRATÉGIAS

O grande desafio dos RH consiste em garantir que os recursos certos estão nos lugares certos

Mais do que em talentos, devemos falar em “High Performers”. Devemos falar de *performance*, pois o talento em si mesmo não garante elevada *performance*.

É claro que, nos *assessments* psicométricos, quando se avaliam apenas os perfis a nível de preferências de pensamento, ou seja, de “talento inato”, esta avaliação por si só não garante que estamos perante um *high performer*. Por isso, o retrato do “que somos” é complementado pelo “como estamos” naquele momento, em termos motivacionais. Hoje em dia, é possível medir o que nos motiva e o que nos desmotiva. É esta conjugação que gera a excelência.

São inúmeros os casos como o de “Mariana” que, trabalhando numa multinacional, fruto de uma reestruturação, se viu forçada a mudar de funções e integrar uma nova equipa. Neste novo enquadramento, numa área totalmente nova, encontrou, na equipa e chefia, o ambiente ideal de desenvolvimento para se tomar numa *high performer*. Os fatores preponderantes foram o *coaching* da chefia e uma equipa motivadora, aberta ao *feedback*, que permitiu um forte sentimento de pertença e compromisso. Após três anos, foi-lhe lançado novo desafio, numa outra função. Sem uma definição concreta de funções, por ser uma área nova na organização, com *know-how* quase inexistente, o perfil de Mariana não se enquadrou. A Organiza-



Sandra Gonçalves,
Learning & Development Manager

Embara possa existir uma componente inata, para ser considerado um talento, cada indivíduo tem de saber usar as suas habilidades com determinação, disciplina e motivação, de modo a alcançar um desempenho que marque a diferença. Para se tornar um verdadeiro talento, o indivíduo tem de se comprometer com o seu desenvolvimento, estar alinhado com os valores da organização, tem de estar disposto a mudar, caso o contexto organizacional o exija, e ser persistente na busca de resultados estratégicos definidos.

ção acabou por recrutar externamente um especialista com experiência na área e Mariana foi nomeada para sair numa reestruturação seguinte.

A história de Mariana reflete a conjugação de perfil e “circunstância”. O talento desenvolve-se através das condições adequadas, mas poderá ser rapidamente posto em causa em condições adversas. É de extrema importância colocar colaboradores com perfis adequados à função. Muitos são os “talentos” que deixam de ser talentos e muitos são os “talentos” que a organização desconhe-

“Não existe grande talento sem grande vontade.”

Balzac

ce. Dependerá do sistema de gestão de desempenho identificar e desenvolver talentos a todos os níveis, ainda que estes possam surgir em espaços informais, muitas vezes imprevistos. Neste campo, o desafio está em descobrir esses “talentos” escondidos, que podem ser de grande utilidade para a organização. Hoje em dia, com a tecnologia e, por exemplo, com as redes sociais colaborativas – *intranets*, entre outras –, é possível identificar *drivers* e talentos que não estavam reconhecidos pela organização. Um dos grandes desafios dos RH consiste, atualmente, em garantir que têm os recursos certos nos lugares certos, sendo que muito se tem alterado nos últimos tempos, no que diz respeito aos perfis “ideais”. Note-se que as próprias competências-*core* e perfis de liderança têm-se alterado, de modo a dar resposta às novas exigências do mercado! _____



Sara Sousa Brito,
Diretora-geral

Perfil da Organização

Nome da empresa: Global Estratégias (GE Demos Unipessoal, Lda.)
Atividade: Consultoria de RH e Formação
Número de colaboradores: 13
Site: www.globalestrategias.pt



Global Estratégias
Learning is changing®



High Performance People make all the Difference!

FORMAÇÕES INTER-EMPRESAS

Seminários, Master Courses, Conferências Profissionais, Project Management PMI®.

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Business Solutions, Assessment, Coaching, Outdoors de Formação.

E-LEARNING

Cursos e-Learning, Consultoria, Plataforma LCMS, Game Based Learning, Redes Sociais Colaborativas, Mobile Learning.

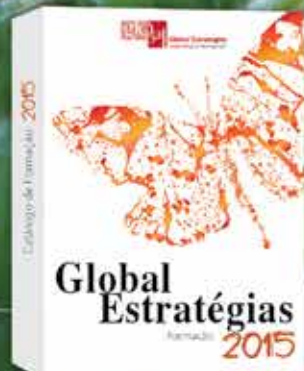
CONSULTORIA E OUTSOURCING

Consultoria de Desenvolvimento de RH, Consultoria de Incentivos, Outsourcing.

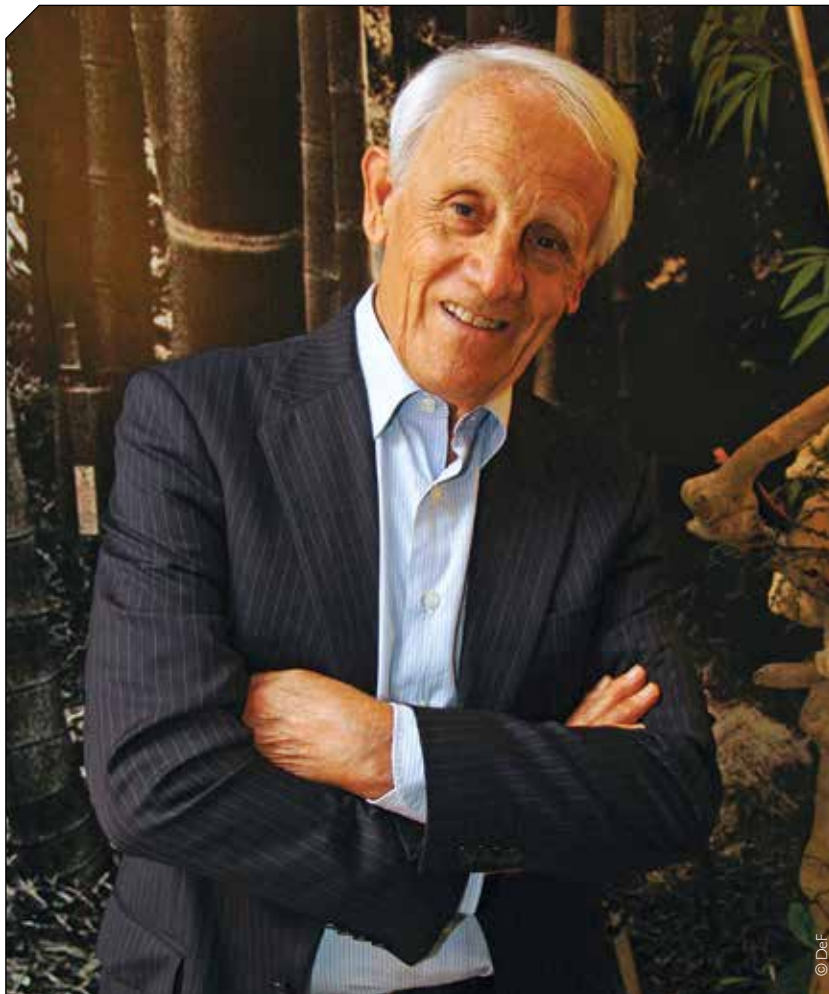
Learning is Changing®

Conheça o nosso Catálogo de Formação 2015

Contactos - www.globalestrategias.pt | cursos@globalestrategias.pt | tlf: 21 356 99 00 | Fax: 21 314 34 49



A minha inesquecível personagem...



Amândio da Fonseca,
CEO

Antigamente, a revista das seleções do *Reader's Digest* publicava, mensalmente, uma história de alguém que tinha, de alguma forma, marcado, pelo seu talento, a vida e a personalidade do narrador. Eram pequenos artigos nos quais, sem destrinça de raça, estatuto, ou educação, eram contadas, com sotaque brasileiro, num registo fácil e bem humorado, testemunhos de talento acessíveis a qualquer tipo de leitor. Marshall Goldsmith, um dos profissionais de *coaching* mais talentosos e admirados em todo mundo, conta, por exemplo, que a sua política de honorários foi inspi-

“Todas as obras geniais se baseiam no mesmo princípio: não se deixarem limitar pela realidade atual.”

Leonardo da Vinci

rada no talento de um carpinteiro com quem colaborou na juventude, que deixava ao critério dos clientes a retribuição do seu trabalho. Ao longo da vida conheci muitas pessoas que, pelo exemplo, demonstraram que o talento humano, mais do que o domínio de competências e *skills*, é, sobretudo, o potencial humano de antecipar as circunstâncias e vencer os desafios

que a vida lhes coloca. Recordo alguém que conheci há mais de duas dezenas de anos, que apareceu no escritório, sem aviso nem entrevista marcada, para, de forma despretenhosa, explicar que pretendia recrutar uma equipa de diretores para um projeto industrial inovador. Era um homem modesto, quase humilde, cujo único adereço empresarial era a pasta de cabedal desbotada. Ao longo dos anos acompanhei com alguma proximidade o seu percurso profissional. Apesar das escassas habilitações formais, ele visionou, projetou e implementou uma organização que se tornou uma das maiores empresas portuguesas do setor alimentar.

Este exemplo, entre alguns outros, ajudou-me, ao longo dos anos, a perceber que o talento se manifesta sempre por uma insanável curiosidade, por uma motivação apaixonada, por uma capacidade visionária de questionar o futuro, por uma total dedicação, ou ainda por uma férrea determinação de não ceder perante desafios nem dificuldades.

Estes são, para mim, os verdadeiros vetores do talento. É certo que os valores, a experiência, a inteligência geral, as competências e a inteligência emocional, são fatores muito importantes na deteção do talento, mas o indicador mais importante é o potencial da pessoa para questionar a realidade atual e procurar constantemente novos desafios. **—P**

Perfil da Organização

Nome da empresa: EGORGEST, S.G.P.S., S.A.
Atividade: Consultoria de Recursos Humanos
Número de colaboradores: > 100
Volume de negócios: > €40 000 000
Site: www.egor.pt

CRESCER INOVANDO



INOVAR É VER PRIMEIRO, É VER DIFERENTE.
É VER SOLUÇÕES ONDE OUTROS VÊM DIFICULDADES.
É CRIAR NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS
CAPAZES DE FACILITAR A VIDA ÀS PESSOAS E ÀS
EMPRESAS CONTRIBUINDO PARA O SEU
CRESCIMENTO.

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING



SMALL BUSINESSES

GRUPO MULTIPessoal

Talento ou desenvolvimento de competências?

No início da minha carreira trabalhei numa das maiores consultoras do mundo. Nessa passagem tive a oportunidade de conviver com vários quadros de elevado potencial. Se quisermos utilizar um termo mais técnico, tive a oportunidade de conviver com o talento. Nesta minha passagem pelo mundo da consultoria, destaco um elemento da minha equipa que se evidenciava não só pela sua apetência natural para a área técnica (*hard skills*), mas também, e não menos importante, pela facilidade de relacionamento com a equipa, pela facilidade em gerar consensos, pela facilidade de relacionamento com os clientes (*soft skills*). Na maioria dos casos identifica-se o talento quando um determinado colaborador evidencia elevada apetência e facilidade na aprendizagem técnica numa determinada área de conhecimento, sendo que, na minha opinião, talento é mais que isso. Para além da capacidade técnica (*hard skills*), é fundamental ter intrinsecamente um conjunto de *soft skills* como sejam a capacidade de trabalhar em equipa, criatividade, tolerância, etc.

“Fazer as coisas difíceis que nunca pensou fazer, desperta talentos que nunca pensou ter.”

Robin Sharma

Para finalizar o “processo” de identificação do talento, é fulcral que alguém com responsabilidades dentro das organizações o identifique e o potencie. Só assim é que se consegue transformar um colaborador com talento num quadro com ele-



António Eloy Valério,
Presidente da Comissão Executiva

vada *performance*. Neste processo de potenciação e crescimento do talento é primordial o desenvolvimento de competências, sejam elas técnicas, sejam elas comportamentais. Em tom de conclusão, para se atingir níveis de *performance* de excelência é necessário ir mais além do que a mera identificação do talento, é fundamental investir permanentemente na potenciação e no desenvolvimento de um conjunto de competências. Mais, é necessário ter alguém que identifique esse talento e que ajude na potenciação e no desenvolvimento do mesmo. Voltando ao exemplo com que iniciei este artigo, o consultor que tinha um talento natural para a área de consultoria, quer pelos *soft skills* quer pelos *hard skills* que foi desenvolvendo, só conseguiu atingir o patamar da excelência, e por conseguinte uma posição de referência dentro da organização em causa, porque se empenhou e dedicou 100% ao projeto e porque con-

“O segredo da genialidade não está na genética, mas na prática diária aliada a uma inabalável perseverança.”

Robin Sharma

seguiu potenciar e desenvolver as competências necessárias à função/ área de conhecimento. A título de curiosidade, a pessoa em causa é hoje um dos principais *Partners* na dita empresa de consultoria. —

Perfil da Organização

Nome da empresa: Grupo Multipessoal
Atividade: Recursos Humanos
Número de colaboradores: 11 600
Volume de negócios: €106 000 000
Site: www.multipessoal.pt



Nuno^m

Ana^m

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

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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



grupo
multipessoal

www.multipessoal.pt

Talento além da adversidade

O termo “talento” tem a sua origem etimológica na Grécia Antiga. Inicialmente, para exprimir uma unidade de peso, depois uma unidade monetária e, por fim, o valor de uma pessoa ou as suas capacidades naturais. Muitos investigadores apresentam um conceito de talento multidimensional, definindo-o como a soma das capacidades de uma pessoa, dos seus dons intrínsecos, habilidades, conhecimentos, inteligência, experiência, carácter, discernimento, atitude e unidade.

“Dizem que o talento cria as suas próprias oportunidades. Mas às vezes parece que a vontade intensa cria não apenas as suas próprias oportunidades, mas os seus próprios talentos.”

Eric Hoffer

São inúmeras as histórias de vida de pessoas que, em contextos adversos, transpõem as dificuldades para se tornar referências na sua área de atividade. João, com 10 anos de idade e aparência tímida e recolhida, destacava-se, pela criatividade dos seus desenhos, de entre um grupo de 26 alunos. Quando lhe perguntavam como o fazia, ou como se sentia a desenhar, respondia, “quando eu desenho, entro no meu mundo”, ou “tento mostrar aos outros o que percebi quando ouvi uma história”. Não tinha

Perfil da Organização

Nome da empresa: Grupo SOFT
Atividade: Desenvolvimento e Implementação de *Software* (em especial RH) e *Outsourcing* Aplicacional
Número de colaboradores: 31
Volume de negócios: €1 500 000
Site: www.gruposoft.com




Elsa Benevides,
Consultora na Direção de Sistemas
(Apoio a Clientes)

A palavra “talento” chega a ser intemporal, na medida em que, quer no presente quer no passado, significa ter algo valioso, um dom, uma vocação para uma determinada atividade. Ao agirmos proativamente, demonstramos interesse e compromisso, demonstramos talento. A meu ver, este pode ser inato ou herdado, conservando-se por toda a vida, embora possa ser potencializado com estudos e prática. Todos temos talento, ainda que o manifestemos ou não.

computador em casa, e uma das coisas que mais prazer lhe dava era transpor para papel personagens dos desenhos animados que via na televisão. Esta criatividade – quase inata –, que, independentemente da idade, permite ao portador uma aprendizagem quase imediata, indicia características que normalmente atribuímos ao talento. Mas, para que estas características se potencializem, é necessário o estímulo, a motivação e a persistência. Em 1968, quando foi criado um clube de informática na escola que frequentava, Bill Gates teve, pela primeira vez, acesso à programação em tempo real. Entre 1968 e 1971, ele e os seus colegas empregaram 1 600 horas em programação. Estava tão obcecado, que faltava às

“As empresas precisam não ser conformadas, pois é a insatisfação que gera o desejo de progresso e induz ao esforço de mudança.”

Paulo C. Moura

aulas de Educação Física e trabalhava à noite e aos fins de semana. Entretanto, o seu colega Paul Allen descobriu que a Universidade de Washington tinha computadores de utilização gratuita. Ligados 24 horas por dia, o único período em que estavam livres era entre as três e as seis horas da madrugada. Era o quanto bastava. Durante os três anos seguintes, o jovem Bill tomou-se utilizador frequente dos computadores da universidade, e não houve adversidade que o impedisse de os utilizar. Assim se vê que, apesar do talento natural (inclinação ou aptidão), o que faz com que a pessoa atinja o seu máximo potencial, é a dedicação, a persistência e o empenho. Se, por um lado, as capacidades cognitivas e as características de personalidade de um indivíduo aparentam ser traços relativamente estáveis, o conhecimento e o “saber fazer” são dimensões que denunciam alguma plasticidade e estão, normalmente, associadas à carreira, porque vão sendo desenvolvidas ao longo do tempo e através do percurso profissional. 



Jorge Alexandre Pereira,
Consultor Coordenador

30 anos ao serviço
da Gestão de
Recursos Humanos

Consultoria
Software
Outsourcing

Consulte-nos



HILTI PORTUGAL

O reconhecimento de um talento depende necessariamente da sua capacidade de se fazer ouvir



Ricardo Santos,
Diretor de Recursos Humanos e Financeiro

Segundo reza uma história antiga, um senhor feudal da China perguntou um dia ao seu médico, membro de uma família de médicos, qual deles era o mais hábil na arte de curar.

O médico, cuja reputação era tal que o seu nome se tornou sinónimo de ciência médica na China, respondeu, 'O meu irmão mais velho vê o espírito da doença e remove-o antes de ele tomar forma, o que faz com que o seu nome não se espalhe além da casa.

O meu irmão do meio cura a enfermidade quando esta ainda mal despontou, o que faz com que o seu nome não se espalhe além do bairro.

Quanto a mim, perfuro veias, receito poções, e massajo pele, o que faz com que, de tempos a tempos, o meu nome se espalhe e chegue aos ouvidos dos senhores.'

Esta história, retirada de uma obra escrita há bem mais de dois mil anos por um misterioso guerreiro-filósofo chinês, mantém uma atualidade impressionante, e leva-nos a uma reflexão sobre a forma como o ta-

lento pode ou não ser identificado. Quantas vezes a arte de bem comunicar e argumentar nos precipitam a concluir que estamos perante um inequívoco talento? É também questionável se um comunicador cujas palavras têm um forte impacto na audiência é um verdadeiro talento nesta arte.

O Padre António Vieira aborda esta questão de forma fantástica, quando refere que "Entre dois sujeitos tão grandes não me atrevo a interpor juízo; só direi uma diferença, que sempre experimento: quando ouço um, saio do sermão muito contente com o pregador; quando ouço outro, saio muito descontente de mim". Às vezes o silêncio oportuno ou uma questão é mais eloquente que o discurso. Quantas vezes o silêncio, ou um mero desencontro, deixam escapar um verdadeiro talento?

O papel ativo na promoção do talento deve também ser valorizado (obviamente, desde que feito de forma correta), e a motivação de desenvolvimento não deve ser imposta pelo líder, mas sim procurada pelo colaborador de forma ativa e entusiasmada. Devemos contudo, ser capazes de filtrar entre aquilo que a pessoa mostra e o que verdadeiramente é. Muitas vezes só com a experiência conseguimos ter a maturidade necessária para o fazer.

Uma outra questão que se pode colocar é se nascemos com talento, ou se este se pode desenvolver. Na área dos RH, ambas as perspetivas são de inegável importância. Quando recrutamos, procuramos não só talentos inatos para determinada área, mas também pessoas nas quais identifiquemos potencial para se desenvolver. É também da responsabilidade dos RH promover os pro-

cessos que sustentem o desenvolvimento das suas pessoas, para que o talento "não inato" se desenvolva no sentido pretendido, quer pela organização, quer pelo colaborador. Para cada uma destas dimensões existem as mais variadas ferramentas e metodologias que suportam estes processos. Não devemos, porém, concluir que a mera execução processual leva a uma correta aferição ou desenvolvimento de talentos. Existe uma componente não tangível de importância crítica. Devemos ser capazes de ouvir de uma forma muito genuína as pessoas, pois só desta forma seremos capazes de encontrar o verdadeiro talento. Ignorar esta necessidade torna-nos míopes e provavelmente incompetentes na função.

Isto não significa, que é da exclusiva responsabilidade do líder, estar disponível para ouvir e suportar os seus colaboradores no desenvolvimento dos talentos da organização. A motivação que cada indivíduo tem em promover ou desenvolver o seu talento, deve traduzir-se numa atitude proativa de se fazer ouvir.

E tu, quantos talentos já deixaste escapar por não estares disponível para verdadeiramente ouvir? Quanto talento não foi explorado por não te fazeres escutar ou por falta de iniciativa? **▣**

Perfil da Organização

Nome da empresa: Hilti Portugal – Produtos e Serviços, Lda.

Atividade: Comércio por grosso de máquinas e ferramentas

Número de colaboradores: 84

Volume de negócios: > €10 000 000

Site: www.hilti.pt



HILTI

RECRUTAMENTO PARA O TEU FUTURO!

Hilti. Supera expectativas.

Jovens Recém-Licenciados ou Mestres@Hilti

(áreas da Engenharia Civil, Gestão, Economia ou Marketing – para Porto e Lisboa)

Constrói a tua carreira na Hilti! Aqui o estágio está inserido no processo de Seleção e Recrutamento que visa a integração de novos colaboradores na empresa.

Para continuar o nosso crescimento, procuramos pessoas que tenham espírito de equipa, sejam entusiastas e que se sintam orientadas para resultados.

- És uma pessoa com paixão e entusiasmo para a descoberta das oportunidades comerciais?
- Procuras um ambiente comercial e de marketing rico em desafios e que te ofereça oportunidades e garantias de desenvolvimento de carreira?
- Procuras evoluir de forma flexível?
- Não tens experiência ou tens até ao máximo de 2 anos de experiência de trabalho?
- Dominas o Inglês?
- Tens uma experiência internacional (ex: estágio mínimo de 3 meses, Erasmus...)?
- Tens mobilidade geográfica nacional e internacional (médio/longo prazo)?

Se respondeste SIM a todas estas questões, então estás pronto a desenvolver uma carreira connosco.

Se estás convicto que o teu entusiasmo, os teus valores, as tuas competências e a tua experiência podem contribuir para a concretização da nossa visão envia a tua candidatura para carreiras@hilti.com

Até breve!

INSIGNIS WEST

Talento não equivale a sabedoria!

Deixa-me dizer-te francamente o juízo que eu formo do homem transcendente em génio, em estro, em fogo, em originalidade, finalmente em tudo isso que se inveja, que se ama, e que se detesta, muitas vezes. O homem de talento é sempre um mau homem. Alguns conheço eu que o mundo proclama virtuosos e sábios. Deixá-los proclamar. O talento não é sabedoria. Sabedoria é o trabalho incessante do espírito sobre a ciência. O talento é a vibração convulsiva de espírito, a originalidade inventiva e rebelde à autoridade, a viagem extática pelas regiões incógnitas da ideia. Agostinho, Fénelon, Madame de Staën e Bentham são sabedorias. Lutero, Ninon de Lenclos, Voltaire e Byron são talentos.

Compara as vicissitudes dessas duas mulheres e os serviços prestados à humanidade por esses homens, e terás encontrado o antagonismo social em que lutam o talento com a sabedoria. Por que é mau o homem de talento? Essa bela flor por que tem no seio um espinho envenenado? Essa esplêndida taça de brilhantes e ouro porque é que contém o fel, que abraça os lábios de quem a toca? Aqui tens um tema para trabalhos superiores à cabeça de uma mulher, ainda mesmo reforçada por duas dúzias de cabeças

“Não é difícil tomar decisões, quando sabemos quais são os nossos valores.”

Roy E. Disney

académicas! Lembra-me ouvir dizer a um doido que sofria por ter talento. Pedi-lhe as circunstâncias do seu martírio sublime, e respondeu-me o seguinte, com a mais profunda convicção, e a mais tocante solenidade filosófica: os talentos são raros, e os estúpidos são muitos. Os estúpidos guerriam barbaramente o talento: são os vândalos do mundo espiritual.



Claudio Masi,
Diretor-geral

Perfil da Organização

Nome da empresa: Insignis West, Lda.
Atividade: Formação e Consultoria
Número de colaboradores: 30
Site: www.insigniswest.com

O talento não tem partido nesta peleja desigual. Foge, dispara na retirada um tiroteio de sarcasmos pungentes, e, por fim, isola-se, segrega-se do contacto do mundo, e curte em silêncio aquele fel de vingança, que, mais cedo ou mais tarde, cospe na cara de algum inimigo, que encontra desviado do corpo do exército. Aí tem a razão por que o homem de talento é perigoso na sociedade. O ódio inspira-lhe a eloquência da traição.” *Camilo Castelo Branco, in Coisas que Só eu Sei.* Partilho convosco o texto acima, porque nos remete para uma questão: Afinal o que é isto do talento? É certo que todos nós nascemos com mais ou menos jeito para determinadas coisas e devemos disso tirar partido. Mas só o talento inato não chega para alcançar um nível mais elevado de desempenho.

Para que possamos retirar partido das nossas aptidões inatas é necessário muito trabalho, muita dedicação e muito treino. E, aqui, falamos de treino com profundidade e qualidade. Sem esta componente, dificilmente conseguiremos chegar mais longe, dificilmente conseguiremos fazer a diferença com o nosso percurso e com o percurso daqueles que constituem as nossas equipas, nas empresas e organizações. Aquisição e desenvolvimento de competências, através de treino e formação qualificada, farão com que cada indivíduo se torne mais talentoso e mais inspirador. **—P**



Cristina Correia Lopes,
Diretora Executiva

Existem, de facto, pessoas que têm uma aptidão natural para determinadas funções ou tarefas, mas há algo que permite ultrapassar, muitas vezes, essa aptidão natural – o treino!

A determinação em querer atingir objetivos e determinados patamares deverá ser sustentada por uma procura constante de conhecimento e treino das suas competências, sejam elas inatas ou adquiridas. Talento é observar e adquirir conhecimentos que nos permitam potenciar as características e competências que nos são inatas.



INSIGNIS
west

FORMAÇÃO
& CONSULTORIA

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

www.insigniswest.com

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



Entidade Acreditada

KELLY SERVICES

As 10 000 horas de João Pereira

Em 2012 escrevi um artigo para a Revista *Pessoal*, a propósito do “*Out of the Box*”, no qual dissecava alguns exemplos de jovens talentos Portugueses em áreas ligadas ao desporto. Nessa entrevista recolheram-se os testemunhos de Helder Rodrigues, piloto de todo-o-terreno em motos e João Pereira, atleta profissional de triatlo. Procurou-se evidenciar as características distintivas que já naquela altura os separavam do comum dos mortais. Tentou-se perceber de onde vinha o talento, o que fazia deles vencedores e potenciais aspirantes a melhores do mundo nas suas disciplinas. Nesse texto procurei igualmente fazer um paralelismo entre o coeficiente de talento, coeficiente de

“Stay hungry, stay foolish.”
Steve Jobs



Afonso Carvalho,
Diretor-geral

“Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vou construir um castelo.”

Fernando Pessoa

rendimento, potencial para o talento, a diferença entre o bom e o excelente e a motivação sobrenatural que leva cada indivíduo a chegar mais longe, mais perto do topo. O título que antecedia as entrevistas foi: “queremos ser os melhores do mundo”.

Achei que seria interessante recuperar uma dessas histórias e perceber como estará um desses jovens talentosos quase três anos depois. Após uma pesquisa rápida sobre João Pereira, triatleta profissional que iniciou esta caminhada em 2006, facilmente se percebe que chegou ao topo e que atualmente já é um dos melhores triatletas do mundo. Em outubro deste ano, no *World Triathlon Series*, atingiu o seu melhor resultado, quinto lugar na classificação mundial. É atualmente o quinto melhor do mundo, entre milhares de atletas. Faz o que gosta, treina incansavelmente, tem uma motivação indestrutível, supera-se, aprende com os erros, treina, treina e treina. Resultado? Abriu caminho para os Jogos Olímpicos que se irão realizar em 2016, no Brasil. Provavelmente seguiu à risca a teoria das 10 000 horas de treino que Malcolm Gladwell apresenta no livro


Perfil da Organização

Nome da empresa: Kelly Services
Atividade: Gestão de Recursos Humanos
Número de colaboradores: 160
Volume de negócios: €67 800 000
Site: www.kellyservices.pt



Vanda Brito,
Human Resources Manager

O Talento está presente em profissionais altamente competentes, com elevado desempenho e potencial, que fazem a diferença numa organização e representam uma vantagem competitiva: os chamados *top performers*. São pessoas envolvidas com a organização e estão alinhadas com o objetivo estratégico. Conseguem colocar em prática as suas competências, têm uma elevada capacidade de adaptação à mudança, são resilientes, têm capacidade de iniciativa, são autónomos, sabem comunicar e têm um elevado grau de inteligência emocional.

Outliers. Provavelmente é uma das provas de que não se é talentoso porque se nasce com um talento, mas sim porque se procura, pelo treino, pela prática atingir uma *performance* acima da média. Não faço ideia se o João Pereira já atingiu as suas 10 000 horas de treino e se tal foi a razão que o levou a ser o quinto melhor do mundo. Quero antes acreditar que ainda lhe faltam algumas centenas de horas de treino para chegar às 10 000 horas e que tal o levará a obter o lugar mais alto do pódio nos próximos Jogos Olímpicos. 

KELLY®

WHERE TOP COMPANIES GO FOR TOP TALENT

Search & Selection | Outsourcing | HR Consulting



Faça o download gratuito das aplicações:

The Talent Project

WorkWire™



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




Tributo à nossa tripulação



por: David Desidério, Área da Comunicação, e Vera Ramos, Recursos Humanos

Era uma vez, um velho barco que já navegava há muitos anos e naufragou. As águas eram muito revoltas, ele já não tinha força e quase levou ao fundo toda a sua tripulação. Uns eram novos, outros mais velhos, mas todos se tentavam salvar desesperadamente. Os botes salva-vidas não eram suficientes para todos. No meio do caos ouviram-se vozes que diziam: “para quem acredita e confia em si próprio há sempre um recomeço... não há que ter medo” e ainda “há tantos anos que ando a navegar que não sei mais nenhum ofício... obviamente que vou fazer o que sempre fiz...”. Tudo era estranho. O mundo conhecia-nos pela primeira vez. Os desafios que nos esperavam eram maiores que o nosso tamanho – aprender a comunicar, a andar, a ler, a escrever, a amar, tudo de novo. Naquele dia percebemos que era preciso talento para conseguir ultrapassar as barreiras que aquele mundo estranho agora nos colocava. Rodeámo-nos das melhores pessoas, sempre atentos, sempre despertos. Com técnicas de navegação apuradas e cascos devidamente reforçados, demos início à viagem mais importante das nossas vidas.

A nossa Arca de Noé cumpriu a sua missão, trouxe-nos a todos a bom porto. Transformou-se dentro da sua crisálida, cresceu diferente de todas as outras e transformou-se num barco novo em folha, pujante e com força para navegar contra ventos e marés. Juntos, conquistámos novos territórios e aventurámo-nos “por mares nunca dantes navegados” (Camões, Luís Vaz de., *Os Lusíadas*, 1572, canto I), conquistando territórios nunca antes conquistados, sob a égide do “fazer bem” e da “honestidade”. Se houve talento, ou talentos? Se isso quiser dizer investimento, “fazer acontecer”, ousadia, dedicação, sim, sem dúvida. Não foi fácil, nunca é, deu trabalho, muito trabalho e também medo. O medo está intrinsicamente ligado à capacidade dos seres humanos de sobreviver em situações adversas, por muito paradoxal que pareça, pode transforma-se em “ousadia”. A MedialCare é a nossa nova empresa, o nosso “novo barco” e esse barco já conta com mais de 100 tripulantes a bordo, é uma das *Melhores Empresas para Trabalhar*, *Melhor Fornecedor de RH*, *PME Líder*, ou seja, tem todas as evidências de que, sem dúvida, existe algo diferenciador: fator X, carisma, simplesmente... Talento. 

Frases Inspiradoras

“Tudo o que saboreio no sucesso, tem um aprazível tempero a talento...” *Vera Costa*

“O Talento nasce, cresce, aperfeiçoa-se até se tornar a marca da pessoa.”
Isabel Rodrigues

“Talento é conseguir fazer muito, com pouco...” *Vânia Caleia*

“O talento não o conduzirá ao sucesso; o esforço e a persistência, sim... O talento é um simples aliado.” *Luís Estevão*

“O maior dos talentos é sabermos utilizar condignamente os nossos talentos.”
Jorge Silva

“Talento de mim para ti, da MedialCare para os seus clientes.” *Sílvia Calado*

“Talento: A arte de inspirar e fazer acontecer!” *Luís Reis*

“Talento é a superação das nossas capacidades, é ‘factor X’.”
Maria João Bernardo

“O talento sem genialidade é pouca coisa. A genialidade sem talento não é nada.”
Paul Ambrose Valery

“O verdadeiro talento é aquele que nos faz querer ser melhores todos os dias.”
David Desidério

“A sorte para ter talento não é suficiente, é preciso também ter talento para a sorte.”
Hector Berlioz

“Talento... O que dizer acerca dele... Ou nascemos com ele, ou desenvolvemo-lo ao longo das nossas vidas, através de um automehioramento e do contacto com aqueles que nos rodeiam – sejam amigos, familiares, ou colegas da empresa onde trabalhamos. O talento é algo que nos inspira no dia-a-dia, que nos torna melhores, mais proativos e conhecedores do todo que nos rodeia.” *Vânia Santos*

Perfil da Organização

Nome da empresa: MedialCare – Saúde, Prevenção e Bem-Estar, S.A.
Atividade: Prestação de Serviços Externo de Saúde e Segurança no Trabalho
Número de colaboradores: 25
Volume de negócios: €2 900 000
Site: www.medialcare.pt



medialcare
saúde, prevenção e bem estar

Serviços MedialCare

Medicina do Trabalho
e Segurança no Trabalho

Exames Complementares de Diagnóstico

Enfermagem

Medicina Curativa

Clínicas de Ambulatório
(especialidades e exames complementares)

Check Up's

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

Formação certificada
(Intra e Inter-empresas)

Auditorias Técnicas

Medidas de Autoproteção
(Plano de Segurança e Emergência)



Autorização da DGS 238/2012

LISBOA

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

PORTO

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

info@medialcare.pt | www.medialcare.pt

META4

Talento; uma característica natural ou um processo de desenvolvimento?



Carlos Monteiro,
Diretor Comercial em Portugal

As mudanças demográficas do mercado de trabalho aliadas à escassez de competências e às exigências dos empregados para o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, dão origem a uma procura muito competitiva por talentos. As organizações mais bem sucedidas procuram melhorar as suas estratégias, políticas e práticas para a atração, desenvolvimento, implementação e retenção de talentos e consideram isso fundamental para o desenvolvimento do seu negócio.

Mas, permitir-nos-ão as competências definir, por si só, aquilo que é o talento? Nos tempos modernos, o termo “talento” tem sido utilizado para designar a “capacidade natural” para um indivíduo realizar determinadas atividades. No mundo do trabalho, “talento” é o significado atribuído à extraordinária capacidade de algumas pessoas para realizar atividades com desempenhos de excelência e, não poucas vezes, sem esforço.

No entanto, estudos atuais (demasiados?) permitem concluir que qualquer pessoa pode desenvolver as suas próprias habilidades de modo a destacar-se das demais. Percebe-se, deste modo, que as habilidades, anteriormente consideradas inatas, podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa, desde que existam “catalizadores” para isso (vontade própria

ou influência do meio organizacional). “Aptidão”, “competência”, “habilidade” e “talento” são conceitos que, apesar de próximos, não significam exatamente o mesmo. É, no entanto, verdade que determinados indivíduos têm mais facilidade em desenvolvê-los do que outros. A esse processo de desenvolvimento, e sem qualquer tentativa de simplificação, podemos chamar “aprendizagem”.

Do ponto de vista das potencialidades, qualquer pessoa está apta a aprender a vender, produzir, controlar, desenvolver, gerir, demonstrar, etc., desde que as circunstâncias o permitam.

Um caso marcante que, de forma abstrata, nos pode ajudar a compreender o que aqui é referido ocorreu, há uns anos atrás, quando um consultor em Gestão de Capital Humano foi contratado para ajudar a encontrar um novo CEO para

um caso em que a organização se inseria. Após dois anos, e com um desempenho muito abaixo do esperado, concordou em abandonar a empresa.

Numa outra situação, o objetivo era preencher uma vaga de gestor de projeto numa pequena consultora de *Business Process Improvement*, que operava no norte do País. Parecendo fácil, não foi, no entanto, possível encontrar alguém com as competências e perfil desejado para a função. Por essa altura, surgiu um candidato que não tinha as competências desejadas, mas que, num projeto de levantamento de requisitos funcionais para um novo sistema de Gestão de Stocks, se tinha mostrado com características muito interessantes nas vertentes de comunicação e orientação ao cliente. Apesar das dúvidas que foram confirmadas com as entrevistas realizadas, a atitude evidenciada causou uma boa impressão, e levou a que fosse contratado. Foi promovido em pouco tempo e destacou-se novamente no exercício das novas funções. Tomou-se rapidamente num elemento chave da organização.

Analisadas as histórias, que motivos ditaram o sucesso de um e o insucesso de outro? A possível resposta estará na capacidade de adaptação a ambientes e papéis e ambientes cada vez mais complexos. O segundo tinha a capacidade de desenvolver as suas competências, de se comprometer com a aprendizagem, de investir no constante melhoramento do seu desempenho. O primeiro não teve essa capacidade. **■**

“Todos nós temos talentos diferentes, mas todos nós gostaríamos de ter iguais oportunidades para desenvolver os nossos talentos.”

John Fitzgerald Kennedy

uma empresa, de natureza familiar, que operava na distribuição de componentes plásticos para a indústria automóvel. O objetivo da empresa era a profissionalização da sua gestão e a expansão das suas operações. O consultor trabalhou em colaboração com o Presidente do Conselho de Administração para se poderem identificar as competências relevantes para a função em concreto, e de seguida proceder à seleção e avaliação de candidatos. A pessoa que acabou por ser contratada tinha todas as competências requeridas para a função e claramente o perfil desejado. No entanto, no exercício da função demonstrou uma enorme dificuldade em adaptar-se aos novos conceitos tecnológicos e de mer-

Perfil da Organização

Nome da empresa: Meta4
Atividade: Implementação de soluções informáticas de Gestão de Capital Humano
Número de colaboradores: 406 (Portugal e Espanha)
Volume de negócios: €54 000 000 (2013)
Site: www.meta4.com

meta4
In People We Trust



SOLUÇÃO DE RH E GESTÃO DE SALÁRIOS NA CLOUD

As soluções Cloud da Meta4 proporcionam aos profissionais de Recursos Humanos a tecnologia mais inovadora com a melhor experiência de utilizador para gerir o ciclo completo dos seus funcionários, desde os salários e administração de pessoas até à Gestão Global de Talento.

Uma solução integrada que aproveita as vantagens da Cloud para responder a todos os desafios de gestão do Capital Humano, aumentando a produtividade e a eficiência das empresas.

1.300 clientes/18 milhões de pessoas em todo o mundo /presente em mais de 100 países

www.meta4.pt

MINIMAL

Empresas não geram talentos, desenvolvem-nos...

Qualquer talento pode ser visto como uma função – e, se humana for, como uma função humana. Respirar, andar, cantar, jogar à bola, são, nesta perspetiva, funções que podem ser descritas como talentos. Claro que a maioria das pessoas acusaria perplexidade se lhe falássemos em talento de respirar, ou em talento de andar, mas se lhe falássemos em talentos de cantar ou jogar futebol, aceitá-los-iam sem dificuldade.

A questão é que talento tem que ver com funções, sim, mas só se invoca haver talento quando essas funções são desempenhadas de uma forma diferenciada em relação ao desempenho da maioria. E essa diferenciação é valorizada num determinado contexto.

Congenitamente, nascemos com determinadas funções. O desempenho das mesmas vai-se diferenciando e desenvolvendo à medida que vamos amadurecendo, e, durante o processo, geram-se novas funções. Esse processo assenta na dinâmica interna de cada um, em interação com o seu meio, e atravessa períodos especialmente críticos.

O período mais crítico é o dos primeiros anos de vida em que (segundo Piaget) se constrói e mapeia o real, e (segundo Damásio) se molda a mente em profundidade. Uma política para o desenvolvimento de talentos deveria dedicar especial atenção a esta fase – e, quem sabe (?), dar aí início ao processo de investimento. Mas não é o que se tem verificado. Claro que têm havido melhorias, sobretudo involuntárias – a crescente melhoria da qualidade de vida dos pais é disso exemplo –, mas as prioridades têm sido outras. Soluções relativamente simples e – provavelmente – menos dispendiosas, como a cobertura e o



Cristiana Santiago,
Outsourcing Manager


incremento da qualidade do pré-escolar, têm sido frequentemente descuradas.

Segue-se o período da vida escolar que, pelo menos nos países mais desenvolvidos, tem merecido uma razoável atenção.

Finalmente chega a vida profissional. A que, aparentemente, se relaciona mais com a nossa temática, mas que não pode substituir as fases anteriores.

Percebe-se, pelo exposto, a razão pela qual, nas organizações, o desenvolvimento dos talentos é, hoje, indissociável do processo seletivo daqueles colaboradores que tenham conglutinado, através das fases anteriores da sua formação como indivíduos, um potencial que lhes permita vir a tornar-se profissionais talentosos. Com uma má seleção, a organização não irá conseguir desenvolver os talentos requeridos, independentemente da técnica que use. Com o que não se afirma que, em sentido inverso,

uma boa seleção seja garantia imediata de sucesso. Mas que o prenuncia, prenuncia.

É, por exemplo, impensável que um clube de futebol profissional realize uma contratação apenas com base em indícios de que determinada pessoa é bem intencionada e trabalhadora e que, através de uma ação formativa qualquer, será transformada num jogador de topo. Antes de chegar ao processo de seleção, a pessoa deve obedecer já a uma série de requisitos específicos, acumulados nas fases anteriores da sua formação. De onde se conclui que apenas parte das valências de um profissional dito talentoso, serão acumuladas na empresa – porque a sua maioria resulta já de uma longa caminhada. As empresas têm de investir na parte da caminhada que lhes compete, sempre com a consciência de que não se pode começar a qualquer momento do zero e suprir tudo o que para trás não tenha sido feito. 

VISITE

www.minimal.pt

O QUE A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS PODE TER NA NUVEM... CONTACTE-NOS!

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



EXPERIENTES
CONSULTORES



CADASTRO
RECURSOS HUMANOS



PROCESSAMENTO DE
SALÁRIOS COM E SEM
OUTSOURCING



CONTROLO DE PONTO NA WEB
COM E SEM RELÓGIOS DE PONTO



GESTÃO DE FÉRIAS DOS
RECURSOS HUMANOS



ESCALONAMENTO E MAPAS
HORÁRIOS DOS EMPREGADOS



VIAGENS E
AJUDAS DE CUSTO



COMPARTICIPAÇÕES
DE DESPESAS DOS RH



FUNÇÕES /
POSTOS DE TRABALHO



RECRUTAMENTO



AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO



GESTÃO DA
FORMAÇÃO



MEDICINA NO
TRABALHO



PORTAL RH
DAS CHEFIAS



PORTAL DO
EMPREGADO



INDICADORES DE
GESTÃO DE RH

Subscrição de Módulos a partir de 49 EUR / Mês
Temos Certificação de Qualidade ISO 9001 desde 1997

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

RANDSTAD

Talento: a empresa gera condições, o gestor regula-o

O talento é como a confiança: pode ser imenso, mas dificilmente será total. É, no meu entender, um conceito que assenta em três pilares fundamentais: competências, desempenho e potencial. E, que se desenganem os que consideram que não têm talento para nada... todos temos um talento, a sua intensidade é que pode ser variável, tal como o modo de o expressar.

Há uns anos atrás, quando estava na indústria farmacêutica, participei no processo de recrutamento de um vendedor que transitava da área da banca para a área de *medical devices*. Como profissional, destacava-se pela facilidade com que se

relacionava com os clientes e tinha um produto com inúmeras vantagens para os vários interlocutores, mas não tinha sucesso no fecho da venda. O mais fácil seria concluir que o problema não estaria na pessoa, porque era o que os números revelavam, mas considerámos, apesar disso, que a pessoa em questão, apesar do potencial demonstrado, precisava de trabalhar ainda as suas competências de fecho de venda. A solução passou pela supervisão temporária de um *coach on the job*, que ajudou este nosso colaborador a melhorar consideravelmente o seu desempenho. Este é um dos muitos exemplos que comprova que não se deve desistir do talento, porque este pode – e deve – ser treinado, para que se materialize também em números.

É importante perceber que as organizações também influenciam o talento. Na minha carreira trabalhei numa empresa de construção civil, com uma estrutura muito formal e com uma cultura com a qual não me identificava. Cumpri com profissionalismo a minha função, mas creio que nunca poderia ter-me tornado num talento. É preciso que haja um reconhecimento entre ambas as partes, que permita à pessoa superar-se e à empresa beneficiar dessa superação. Da mesma forma, a felicidade tem aqui um papel fundamental, porque é condição e



Rosário Canais,
Diretora da Qualidade

Talento resume-se a possuir a capacidade de estar mentalmente disponível para se ser melhor em algo. E para se ser melhor, há que se desafiar ou aceitar desafios, sem medos! Há que estar disponível para ouvir quem nos orienta e/ou critica; há que estar disponível para observar os melhores e os piores; há que não ter medo de errar; há que saber pedir ajuda quando se necessita; e há que estar disponível para acolher a colaboração que nos oferecem.

parte integrante do desenvolvimento de talento.

Assim, o talento, que é uma palavra ou um conceito, que hoje se utiliza de uma forma demasiadamente comercial, não é mais do que uma característica que todos temos, em intensidade e proporções diferentes, e que não é imune às circunstâncias que o envolvem.

Termino ainda com a nota de que, no meu entender, o talento não é sorte, mas antes a capacidade de influenciar a sorte. E, ao influenciá-la, estaremos com certeza, a contribuir para a nossa felicidade.

“Live a life while you get a living.”

Donald Super



Catarina Horta,
Diretora de Recursos Humanos

Perfil da Organização

Nome da empresa: Randstad
Atividade: Recursos Humanos
Número de colaboradores: 340
Site: www.randstad.pt



Best About People®
leadership

A transformação em Líder Coach

13 | 14 | 15
20 | 21 | 22

março | 2015 | Oeiras

Hotel
Real Oeiras****

Oradores convidados:



Mira Amaral
Presidente do Banco BIC



José Bancaleiro
Managing Partner da Staton Chase



António Seça Gonçalves
Administrador do Grupo Bernardino Gomes
Hotéis Real

Formadores:



Ana Paula Santos



Miguel Machado



Pedro de Figueiredo

Quem sabe liderar, vive melhor!

Organização:



CONSULTORES PARA NEGÓCIOS
E GESTÃO, LDA.
Para o seu sucesso.

Programa:



Best About People®
leadership

Entidade Parceira:



velas a bordo

Apoios:

STANTON CHASE
INTERNATIONAL
Executive Royal Collection



Media Partners:

Pessoal

RH online

RFM

SÓ GRANDES MÚSICAS.

Informações e inscrições

aps | Lisboa
Rua Fernando Pessoa, n.º 4 – r/c Esq
1700-190 LISBOA
Tel: (+351) 218 138 136
E-mail: apslisboa@apsconsultores.pt

aps | Leiria
Rua de S. Francisco, n.º 8 A – 3.º H
2400-236 LEIRIA
Tel: (+351) 244 802 572
E-mail: aps@apsconsultores.pt

www.apsconsultores.pt

SLOT

Nem só de flores se fazem os talentos

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

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

A melhor forma de reflexão que encontrei foi expor esta história que, sendo uma parábola, poderá ter naturalmente o seu paralelismo com a vida real.

A parábola dos talentos – texto de inspiração bíblica (Mt 25, 14-30), retornado da blogosfera:

“Havia um homem muito rico, possuidor de vastas propriedades, que era apaixonado por jardins. As suas terras eram uma sucessão sem fim de jardins. Entretanto, ele teve a necessidade de fazer uma longa viagem. Chamou três dos jardineiros que contratara, e disse-lhes: ‘Ficarei muito tempo longe e quero que vocês cuidem de três dos meus jardins. Paulo, ficarás encarregue do jardim japonês... Hermógenes, cuidarás do jardim inglês... E a ti, Boanerges, entrego o cuidado do jardim mineiro’. Partiu. Paulo pôs-se a cuidar do jardim japonês, Hermógenes do jardim inglês,



Vânia Esteves,
Senior HR Consultant

Na minha opinião, o talento é, acima de tudo, a capacidade de desempenhar com facilidade, excelência e paixão determinadas atividades. As empresas onde estamos inseridos e o ambiente que as organizações nos proporcionam, têm, neste sentido, um papel determinante no despertar e desenvolvimento dos nossos talentos. Mas cabe ainda aos colaboradores assumir o papel de construtores de ideias, para que se sintam também parte integrante do contexto.

Na SLOT, acreditamos que o talento é o principal indicador do sucesso de uma empresa e tomamos por nossas as palavras de Miguel Pina e Cunha: “põem-se as pessoas à frente dos números pela simples razão de que é o talento que produz os números”.

mas Boanerges não era jardineiro. Mentira ao oferecer-se para o emprego. Quando ele viu o jardim mineiro disse: Cuidar de jardins não é comigo... Trancou o jardim com um cadeado e abandonou-o. Passados muitos dias voltou o Senhor. Paulo, feliz, mostrou-lhe o jardim japonês, que estava muito mais bonito do que quando o recebera. Hermógenes mostrou-lhe o jardim inglês, exuberante de flores e cores. Chegada a vez de Boanerges... ‘Ah! Senhor! Confesso: não sou jardineiro. Se o jardim estivesse em meu poder,

“Encontra um trabalho que te deixe feliz e nunca mais terás de trabalhar.”

Confúcio

todas as plantas seriam de plástico e a terra estaria coberta com cimento, pedras e cerâmica. As pedras dão-me tranquilidade’.

Entregou ao Senhor dos Jardins a chave do cadeado. Este, muito triste, disse: ‘Este jardim está perdido. Deverá ser todo refeito. Quanto a ti, Boanerges, respeito o teu desejo. Não gostas de jardins. Gostas de pedras. Pois, de hoje em diante, irás gerir a minha pedreira.’”
Reflexão: Esta simples história traz alguns pontos interessantes que podem ser aplicáveis ao exercício de desenvolvimento pessoal. Alguns de nós nascem com talento em abundância, outros nascem com escassez – mas todos temos, pelo menos um. O que importa não é o que temos, mas o que fazemos com o nosso talento... Todas as organizações possuem talentos, resta-lhes saber identificá-los e orientá-los. Todas as pessoas são valiosas, talentosas, únicas, mas muitas não têm consciência disso e alguns líderes, infelizmente, também não. **—P**



Sónia Barbosa,
Executive & HR Director

Perfil da Organização

Nome da empresa: SLOT Recursos Humanos
Atividade: Consultoria, Formação, Recrutamento Especializado e Trabalho Temporário
Número de colaboradores: 20
Volume de negócios: €4 295 000
Site: www.slot.pt

SLOT

Academy



A CONSULTORIA AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO

SEDE E DELEGAÇÃO DE LISBOA

Rua Camilo Castelo Branco,
n.º 2, 5.º Esq., 1150-084 Lisboa
Tel. 21 8479372 | Fax: 21 847 93 73

DELEGAÇÃO 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

admin.lisboa@slot.pt



UPSIDEUP

A diferença que faz a diferença!

Há mais de 40 anos, um americano, ao estudar transcrições de sessões de psicoterapia para efeitos estatísticos, identificou, com a ajuda de um professor de linguística, padrões de linguagem que ajudavam a produzir resultados consideravelmente melhores que os produzidos pela maioria dos terapeutas. Apercebeu-se de que havia, nas pessoas que conseguiam alcançar resultados excelentes, algo de diferenciador. Desse trabalho, nasceu a programação neurolinguística (PNL).

É claro que esta pequena história não deixa, por si só, transparecer se a diferença está no talento, ou sequer nos modos como este surge ou é aplicado.

Qual é o talento que está, então, em causa neste exemplo? Nenhum outro além da própria capacidade de comunicar! Na verdade, todos temos essa capacidade, ainda que, do seu uso,

“Cada artista foi primeiro um amador.”

Ralph Waldo Emerson, escritor, filósofo e poeta norte americano



Daniel Lança Perdigo,
Visual Improvement Agent, PNL Master & Trainer

obtenhamos resultados diferentes. Um dos pressupostos da PNL diz que “o resultado da comunicação é o *feedback* que se obtém”. De onde se extrai que não basta comunicar, é ainda preciso fazê-lo bem.

Mais: se todos temos o “talento de comunicar” e se o podemos fazer melhor, será também possível desenvolver esse talento? Sou da opinião que sim, e é precisamente essa ideia que está subjacente à própria PNL, a capacidade de melhorarmos as nossas competências e de desenvolvermos os nossos talentos através da modelagem.

E será o talento mensurável? Na minha opinião, não. Se consultarmos o sistema internacional de unidades, constatamos com facilidade que não existe qualquer unidade de medida para talento, motivação, empenho, etc. Ainda que se possam medir os resultados obtidos pelas pessoas naquilo que fazem, esses decorrem sempre de um conjunto de fatores combinados, de forma que podemos analisar mas não medir, nem compreender inteiramente.

Como sugeri anteriormente, o talento, para que dele nos dêmos conta, parece requerer reconhecimento. Mas, não quererá isso dizer que a visibilidade terá algum impacto no talento? Provavelmente sim, pessoas ligadas às artes, ao desporto ou à ciência têm, por norma, um *feedback* mais pronto, e isso parece criar-lhes uma zona de conforto que propicia ainda mais o desenvolvimento dos seus talentos.

Finalizo com a ideia de que, a ser possível



Pedro Beja Neves,
Piloto de Linha Aérea

Podemos definir talento pela forma mais corrente como a aptidão natural, talento inato ou a habilidade adquirida, com evolução ao longo da vida, para desenvolvermos determinada atividade.

Hoje o talento não pode ser visto ou avaliado como uma postura individualista mas inserido num conjunto de comportamentos que poderão influenciar de uma forma positiva a eficiência de um grupo ou de uma equipa em diversos níveis e nas mais variadas atividades.

Diariamente, na minha atividade, verifico tanto a demonstração desta aptidão natural como a evolução da habilidade adquirida nos vários departamentos da minha Companhia.

A aquisição constante de conhecimentos, a disciplina e a perseverança formam, na minha opinião, os pilares fundamentais para o desenvolvimento e aplicação do talento a uma determinada atividade ou realidade.

Perfil da Organização

Nome da empresa: UpSideUp, Lda.
Atividade: Consultoria e Formação
Número de colaboradores: 10
Site: www.upsideup.pt

criar uma fórmula para a obtenção de talento, esta assemelhar-se-ia a algo como “paixão + estudo + trabalho”. O talento terá muito pouco de inato. Constrói-se com trabalho, dedicação, e, acima de tudo, paixão pelo que se faz. Esta fórmula pode muito bem ser a diferença que faz a diferença.

Consultoria para a Inovação



empresa
design
venda
inovação
inteligência
dedicação
valor
cultura

valores
criatividade

equipas
resultados
empenho
paixão
talento
visão
lucro
liderança
missão
profissionalismo
organização



Business Process Design

otimizar ou desenvolver processos de negócio

Design Thinking

desenvolver soluções com e para as pessoas

Programas de transformação cultural

adequação da cultura à realidade

Leadership & Creativity

líderes transformacionais

Question Based Selling

metodologia de vendas

Visual Mind Selling

aplicado a vendas complexas



UpSideUp

"Visualize your ideas!"

Para saber mais, contacte-nos!

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

VANTAGEM+

Com ou sem talento, formação significa sempre vantagem competitiva

Talento é um conceito que ocupa um espaço determinante no âmbito organizacional. Costuma-se dizer que o ativo mais importante e mais valioso de uma organização são as pessoas. O processo de as atrair, recrutar e integrar é, nesta perspetiva, determinante. Mas o que são, afinal, profissionais “de talento”? Na minha perspetiva, são pessoas que têm três atributos fundamentais: paixão pelo que fazem (querer); uma clara visão do que pretendem atingir (enfoque); e uma ação concertada com os objetivos traçados (fazer bem).

Se há maior dificuldade em defini-los, é porque os “talentos” são únicos, tão únicos como uma impressão digital. E, às empresas, interessa captá-los, cuidá-los, desenvolvê-los, porque o seu desenvolvimento organizacional depende diretamente do desenvolvimento desse ativo fundamental.

A formação contínua possibilita uma melhoria constante e gera valor em qualquer pessoa – talentosa, ou não. De onde se infere, em sentido inverso, que um talento também pode perder faculdades se não for desenvolvido. As qualidades não permanecem estancadas no tempo, tomam-se muitas vezes desatualizadas e desajustadas nas suas competências ou na capacidade de entender o contexto profissional em que se inserem.

É por isso que a formação deve ser



Catarina Correia,
Diretora de Marketing e Comunicação

No meu caso, a paixão pelo que faço, a ambição, o profissionalismo e a enorme vontade de evoluir fizeram-me chegar até aqui! Sou exigente comigo própria e com os objetivos que traço. Estou sempre muito atenta à realidade que nos rodeia, e tento ser criativa no tratamento desses dados, por forma a tentar marcar a diferença em cada uma das minhas ações. Todo o trabalho que desenvolvo, acredito que vai acrescentar valor ao próximo e por isso faço-o com muita paixão. Sou rigorosa e muito focada comigo própria e com a equipa que giro, gosto de alcançar e ultrapassar sempre os objetivos que me são propostos.


entendida como parte integrante do plano de negócios de uma empresa, deve ser vista como um investimento que a curto, médio, ou longo prazo será gerador de competências e potenciador de talentos.

Mesmo aqueles que parecem ter um talento inato, que, de forma quase natural, têm a habilidade para fazer o seu trabalho de forma diferenciadora, ne-

“Todos nós temos talentos diferentes, mas todos nós gostaríamos de ter iguais oportunidades para os desenvolver.”

Jonh Kennedy

cessitam de formação para aprimorar as suas capacidades. Se não o fizerem, correm o risco de ser rapidamente ultrapassados por aqueles que, à partida, seriam menos talentosos, mas que tiveram a preocupação de se aperfeiçoar e atualizar.

Na Vantagem+, sabemos que nem todos os talentos são iguais, e que nem todos têm as mesmas necessidades. Temos, por isso, a preocupação de auscultar, junto das organizações com que trabalhamos, as necessidades e especificidades requeridas, para podermos, depois, desenvolver um conteúdo que vá de encontro a essas necessidades e que permita a todos os profissionais – talentosos ou não – crescer de modo a que as suas empresas tenham uma vantagem competitiva no mercado em que estão inseridos: uma Vantagem +. 



Paulo Gandrita,
Diretor-geral

Perfil da Organização

Nome da empresa: Vantagem+
Consultores de Formação
Atividade: Formação para Profissionais
Número de colaboradores: 35
Volume de negócios: €2 500 000
Site: www.vantagem.com

Formação para Profissionais

Mais de 20 anos de experiência no mercado empresarial

Com a Melhor e Maior oferta de formação exclusivamente direccionada para empresas, a Vantagem+ disponibiliza no seu Calendário mais de **2.000 cursos** em todas as áreas transversais das empresas, assim como serviços de *Consultoria, Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos*.



Desenvolvemos Competências focadas nas necessidades reais dos nossos Clientes!

- Mais de 20 anos de Experiência a liderar a formação para Empresas;
- Equipa pluridisciplinar de formadores com uma ampla experiência prática;
- Mais de 2.000 cursos em calendário;
- Mais de 250.000 horas de formação ministradas;
- Mais de 50.000 participantes;
- Mais de 1.900 empresas formadas;
- Conteúdos Programáticos ajustados à realidade de cada empresa;
- Metodologia adequada aos desafios em causa;
- Total flexibilidade de calendário, horário e local de realização;
- Garantia de realização.

Contactos:

Portugal - Tlf: +351 218 493 333 | Email: formacao@vantagem.com

Angola / Internacional - Tlf: +351 939 580 367 ou +351 913 521 203 | Email: internacional@vantagem.com

www.vantagem.com



WILSON LEARNING PORTUGAL

Talento Profissional

Há muitos anos atrás, havia um popular desenho animado, publicado numa revista japonesa. O desenho mostrava dois homens de negócio, um americano e um japonês, sentados num comboio. Ambos estavam a ler um livro. O do americano tinha uma capa que dizia: “All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten” (“Tudo o que eu preciso realmente de saber aprendi no jardim de infância”). Já o livro do japonês dizia: “All I Really Need to Know I Learned by Studying Hard in Advanced Engineering Courses” (“Tudo o que eu preciso realmente de saber aprendi estudando aplicadamente em cursos de engenharia avançada”). Este *cartoon* sugere-nos que o valor dos talentos profissionais é similar ao valor das competências transferíveis.

Na realidade, todas as pessoas trazem competências únicas para o ambiente de trabalho. Os talentos de trabalho são específicos de uma profissão, indústria, empresa e cargo.

A minha vida profissional foi marcada, como a de toda a *Geração X*, pela liberdade de escolha. Vi-me confronta-

“É fazendo, que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer.”

Aristóteles

do com muitas escolhas e a primeira – quase sem que me apercebesse –, foi a de aprender a gerir a grande responsabilidade social que me foi transmitida: a da realização pessoal.

Escolhi iniciar uma carreira comercial. Tinha a ambição de ser independente financeiramente, e conheci algumas pessoas que se realizavam nesta atividade. Estava no início dos anos 80 e as oportunidades eram abundantes. Descobri que não tinha as competências valorizadas para ser um “bom vendedor”! Fui confrontado com mais uma escolha: desistir da carreira comercial



José Santos,
Diretor-geral

Perfil da Organização

Nome da empresa: Wilson Learning Portugal
Atividade: Formação e Consultoria
Número de colaboradores: 13
Site: www.wilsonlearning.com

ou aprender a desenvolver competências.

Tive a felicidade de ter à minha volta pessoas que acreditaram em mim e apostaram no meu desenvolvimento, tive a resiliência necessária para lidar com a frustração da atividade e defini objetivos de carreira: decidi que queria ser diretor comercial de uma grande organização.

Ainda sem ter a consciência técnica das funções e proficiências que a minha atividade futuramente exigiria, apostei nas seguintes competências-chave/atributos: Desenvolvimento pessoal; Autogestão; Direção e iniciativa; Audácia, sem recear riscos; Coragem; Integridade; Compaixão; Valorização da diversidade; Contribuição para a equipa.

Consegui ultrapassar o objetivo que me tinha proposto, comecei como vendedor, conquistei o direito e o respeito entre os meus pares, e tornei-me chefe de vendas. Posteriormente, dirigi uma delegação numa empresa de equipamentos de escritório, fui

cofundador do primeiro *webmail* português, e diretor comercial de duas empresas de comunicação (rádio e internet).

Quando me voltei a perguntar o que desejava para mim, decidi que o meu valor seria colocar o meu talento ao serviço dos outros, oferecendo a minha experiência de 30 anos de vendas. Hoje, como diretor-geral da Wilson Learning Portugal, continuo a acreditar exatamente nos mesmos princípios que aqui me trouxeram. Em jeito de conclusão, finalizo com a ideia de que o talento é algo que se desenvolve e que só é útil quando nos serve ou está ao serviço dos outros. — P



Daniela Vieira,
Diretora de Operações

Tradicionalmente, talento significa a capacidade natural de alguém realizar determinada atividade. Mas o talento pode – e deve – ser desenvolvido. A Wilson Learning tem uma frase que caracteriza a definição de talento, no âmbito da nossa atuação nas empresas: “*Ignite Talent*”, isto é, “despertar/ desenvolver talentos”. No meu entender, talentoso é alguém que é capaz de se integrar numa equipa, sem os tradicionais mecanismos de suporte como o tempo, o mentor ou *coach* ou simplesmente uma chefia presente. É alguém que não se limita ao comum desempenho da sua atividade: automotiva-se, criando os mecanismos de suporte próprios para desempenhar com sucesso a sua função.

ALAVANCAR O ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM

3 PISTAS PARA MELHORAR A APRENDIZAGEM NA SUA ORGANIZAÇÃO
UM MODELO PARA O SUCESSO

O CONHECIMENTO E APLICAÇÃO PRÁTICA TRADICIONAIS APOIAM A NOÇÃO QUE
"NENHUMA FUNÇÃO É DEMASIADO BOA SEM AS FERRAMENTAS ADEQUADAS."
OS SEUS LÍDERES ESTÃO PREPARADOS PARA ESTE PAPEL FUNDAMENTAL?

1. EQUIPAR AS CHEFIAS COM COMPETÊNCIAS DE COACHING

Independente do foco da formação, munir as chefias dos participantes de uma abordagem estruturada às competências de coaching – algo objetivo e fácil de recordar – melhora muito a probabilidade das chefias fazerem coaching que reconheça, reforce e/ou redirecione os comportamentos desejados.

2. INSTRUIR AS CHEFIAS COM O CONHECIMENTO DO QUE OS COLABORADORES ESTÃO A APRENDER

Um bom exemplo de coaching eficaz é James (Doc) Counillman— um antigo treinador de natação universitário com os melhores recordes da história. Apesar de ter muito boas competências de coaching, o que o diferenciava era o seu conhecimento sobre a prática da natação. Ele estudou, investigou e escreveu sobre a natação.

3. FORNECER ÀS CHEFIAS FERRAMENTAS DE COACHING ACESSÍVEIS E ADEQUADAS

A razão principal que as chefias apontam para não fazerem coaching é: "Não tenho tempo!". Estar consciente da pressão do tempo, assim como fornecer ferramentas que resolvam estas pressões potencia a eficácia do coaching realizado.

QUIZ "ENVOLVIMENTO DOS LÍDERES"	NUNCA	ALGUMAS VEZES	PRÁTICA COMUM
O LÍDER APOIA ATIVAMENTE OS PARTICIPANTES/ LIDERADOS, LIGANDO OS OBJETIVOS DA FORMAÇÃO COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.	1	2	3
AS CHEFIAS SÃO TREINADAS EM COMPETÊNCIAS DE COACHING.	1	2	3
AS CHEFIAS CLARIFICAM OS PARTICIPANTES SOBRE OS COMPORTAMENTOS NECESSÁRIOS PARA MUDAR OU MELHORAR, COMO RESULTADO DA FORMAÇÃO	1	2	3
AS CHEFIAS SERVEM DE "MODERADORES NAS DISCUSSÕES" OU "CHOACHES" DURANTE A FORMAÇÃO.	1	2	3
A CHEFIA USA AS FERRAMENTAS DE COACHING DISPONÍVEIS, TAIS COMO CHECKLIST, PLANIFICADORES, OUTRAS.	1	2	3

DAS NOSSAS MUITAS DISCUSSÕES E SESSÕES DE BOAS PRÁTICAS COM DIRETORES DE TREINO E DESENVOLVIMENTO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, ESTAMOS CONVENCIDOS QUE "GARANTIR AOS LÍDERES COMPETÊNCIAS DE COACHING E, AO MESMO TEMPO, AS FERRAMENTAS CERTAS NO MOMENTO CERTO, PRODUZ UM MAIOR IMPACTO NA APRENDIZAGEM."

SOME E INTERPRETE A SUA CLASSIFICAÇÃO

13 A 15	ESTÁ A FAZER UM BOM TRABALHO EM APOIAR O ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS. DEVE CONTINUAR A APRESENTAR NOVAS TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA MANTER O ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS NAS INICIATIVAS DE FORMAÇÃO.
8 A 12	ESTÁ A FAZER ALGUM ESFORÇO PARA PROMOVER O ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS, MAS AINDA NÃO É UMA PRÁTICA COMUM. FOCHE O QUE ESTÁ A CORRER BEM E PROCURE PADRONIZAR AS SUAS PRÁTICAS. ASSIM COMO CONTINUE A PROCURAR NOVAS TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS.
5 A 7	ESTÁ ABAIXO DA MÉDIA. EXISTE UMA QUANTIDADE DE MELHORIAS QUE DEVE FAZER PARA AUMENTAR O ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS NA FORMAÇÃO.



Maria Helena Almeida, Médica Especialista em Medicina do Trabalho e Saúde Pública; Diretora Clínica na Esumédica e Docente da Faculdade de Ciências Médicas da UNL

Cuidados Primários de Saúde do Trabalho... será para levar a sério?



Não sou contrária à ideia do SNS se tornar um *player* no setor da Medicina do Trabalho, quando se procura abranger setores económicos mais vulneráveis, como sejam os artesãos, pequenos agricultores e pescadores, trabalho independente ou o trabalho informal, sobretudo se incapazes de os adquirir por um preço satisfatório. Não estou tão certa que esse seja o melhor modelo organizacional para as microempresas (menos de 10 trabalhadores), representando estas 95% do tecido empresarial em Portugal e aproximadamente 42% da população trabalhadora, fenómeno que continuará a aumentar num mercado cada vez mais fragmentado e de elevada mobilidade. O SNS tem por obrigação dar o

exemplo, conceptualizar um modelo organizativo integrado, credível, robusto e com a adequada capacidade de recursos para exercer as melhores boas práticas. É essa a tónica dos princípios sugeridos pela OMS/OIT¹.

Tenho, no entanto, algumas reservas quanto à preocupação e motivos do legislador², uma vez que, na introdução do Despacho, coloca a tónica conceptual na prevenção mas, justifica-a depois, face aos recursos recomendados porque “o médico generalista é o profissional que melhor está habilitado para diagnosticar as doenças relacionadas com o trabalho”. E vai mais longe quando volta a afirmar “o médico de família é o mais habilitado para diagnosticar e tratar das pessoas com trabalho”.

Basic Occupational Health Services (BOHS) cannot be provided without sufficient professional competence in occupational health... BOHS needs an extensive training program for the personnel providing such services.

(Fonte: Ratanan J., *Basic Occupational Health Services – their structure, content and objectives*. SJWEH Suppl 2005; no 1:5–15)

Parece-me ainda mais incompreensível que esse modelo seja a lógica racional de um efetivo modelo de serviços de saúde ocupacional para as microempresas deste País, sugerindo, desde logo, uma proporcionalidade entre a dimensão da empresa e os riscos (poucos trabalhadores vs poucos riscos), quando o modelo do utilizador deveria ser a capacidade económica, ou não é este o principal motivo da sua origem? Mas vai mais longe, retirando qualquer tipo de papel aos médicos especialistas em

medicina do trabalho, ignorando os princípios sugeridos pela OMS/OIT que reafirma, diversas vezes, a ampla participação de todos os profissionais que possam contribuir para a prevenção da doença relacionada com o trabalho e promoção da saúde, jamais desconsiderando o papel do médico do trabalho.

Ainda mais surpreendente é a insensibilidade do legislador ao recente internato médico da especialidade em Medicina do Trabalho³, não tendo havido qualquer preocupação ou enfoque na exigência de um estágio obrigatório no internato complementar em Cuidados Primários de Saúde, nem na criação de infraestruturas idóneas nesses locais para a realização da especialidade. Admiro-me assim com todas estas ações e motivações, sem estratégia organizacional integrada, suportada nos depauperados médicos de família, mas garantindo-lhes, desde logo – e por decreto –, não resultar em mais trabalho! Será para levar a sério?

No final, o mais essencial fica por concretizar, o verdadeiro modelo organizacional de Saúde Ocupacional dirigido a todos os profissionais dos CPS, só por si um grande desafio para as próximas décadas⁴. **□**

¹Ratanan J., *Basic occupational health services: a WHO/LO/COH/FIOH guideline*. 2nd ed. Helsinki (Finland): Finnish Institute of Occupational Health; 2007.

²Despacho 9184/2014 de 16 de julho.

³Portaria 307/2012 de 8 de outubro.

⁴NHS Plus. Kirk H., *The Future configuration of the NHS of Occupational Health Services*. 2010

Faça da sua Empresa um Local



AGRADÁVEL E SEGURO

Segurança e Saúde no Trabalho | Formação
Níveis de Serviço | Experiência e Competência Técnica

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

Porto
Rua D. Manuel II, 306, 4050-344 Porto
Tel: 22 608 20 56
infogeral@esumédica.pt


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

www.esumédica.pt

João Vilarinho Santos, Administrador Delegado da Sagies

A evolução da legislação de SST em 2014

O ano de 2014 trouxe à luz diversas evoluções na legislação aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho (SST). De entre elas saliento duas de maior dimensão ou de maior impacto mediático: a Lei 3/2014 que revê a Lei 102/2009 (lei base do setor) e a Portaria 112/2014 quanto aos cuidados primários de saúde no trabalho.

Começando pelo primeiro caso, a Lei 3/2014, deve-se lamentar que o seu restrito âmbito não tenha permitido uma revisão ampla da lei que enferma de relevante vício, preconceito e idiosincrasia que é hoje anacrónico. Ao cingir-se à introdução da Diretiva Serviços da EU de simplificação do livre acesso e exercício das atividades de serviços e a uma alteração relativa às prescrições mínimas de SST a bordo dos navios de pesca, deixou de fora a necessária revolução da lei: a eliminação das restrições aos serviços externos de SST.

E passo a explanar. A meio da década de 90, a legislação nacional assumiu no seu espírito a vantagem dos serviços internos de SST sobre as restantes modalidades e, em particular, o estabelecimento de obrigatoriedade de criação



de serviços internos em determinadas condições de dimensão de número de trabalhadores e de atividades de risco elevado, por esta modalidade conseguir uma especialização de competências, uma responsabilidade e uma independência que os serviços externos não poderiam garantir. Não se conhece qualquer evidência ou estudo nacional ou internacional, objetivo e mensurado, que suporte as razões apresentadas, designadamente na redução da sinistralidade laboral e doenças profissionais.

Esta superioridade não está espelhada nas conclusões do *Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas* que, entre outras, afirma que “não se afigura determinante a estipulação de modelos rígidos de organização (ex.: serviços internos) e, muito menos, se tais modelos são relacionados com critérios aferidos pela dimensão das empresas... e pelo exercício de atividades reguladas por legislação específica de risco de doença profissional”. Acrescenta que “não fará muito sentido a recondução da organização dos serviços de prevenção ao paradigma da lei atual, sustentado na dicotomia serviços internos/serviços externos”. Este livro, redigido por equipa multidisciplinar, foi elaborado em

1999 e hoje a Lei permanece no estado original.

Contudo, é importante reforçar que, atualmente, os prestadores de serviços externos de SST são licenciados através de processo de auditoria e autorização pelas Autoridades, inclusive para atuar em atividades de risco elevado, processo em que se deve depositar a justa confiança. Aliás, após o processo de licenciamento, levado criteriosamente a cabo, e o aumento da fiscalização, esta desconfiança dos “primórdios” perdeu razão.

Existe hoje um constrangimento legal injustificado à gestão empresarial que deve ser sujeito a uma revisão que se focalize nos resultados orientados para os ganhos em saúde ocupacional e que permita graus de liberdade na decisão da gestão, sem penalizar a qualidade e os objetivos a alcançar, equiparando todas as modalidades: serviços internos, serviços externos e serviços comuns.

Passando à polémica levantada pela Portaria 112/2014 (e Despacho 9184/2014 interpretativo) devo começar por afirmar que a mesma procura responder e concretizar o definido na lei de bases da SST, mais concretamente nos Art.º 76 e Art.º 83 d) da Lei

102/2009 e enquadra-se na Circular Informativa 05/DGS/2010, pondo igualmente em prática o PNSOC 2013-2017 da DGS, tudo isto dando materialidade à preocupação europeia na saúde ocupacional das pequenas e microempresas e trabalhadores independentes.

Contudo, esta portaria, na forma como dá competência aos ACES em cuidados primários de saúde no trabalho, entra em contradições, incapacidades e algumas transgressões, a saber:

1. Recorre ao médico de medicina geral e familiar, em dissonância com a Lei, criando até um novo critério de atribuição da especialidade de medicina do trabalho – a organização onde se executa a profissão, isto é, se se está dentro do SNS ou fora deste. Ou seja, analogamente, se for engenheiro civil e trabalhar num estaleiro naval passo a ter competências de engenheiro naval. Esta situação, no limite, pode ser aceite se provisória mas não definitiva como se estabeleceu. Refere o Despacho 9184/2014 a este propósito que os ACES devem integrar estes cuidados,

de forma simplificada, sem que isso altere o exigível a qualquer médico, em especial aos especialistas de medicina geral e familiar. Completa: os médicos com especialidade de medicina geral e familiar prestam no âmbito estrito da Portaria, cuidados de saúde primários do trabalho, não implicando os mesmos, neste sentido, o exercício da especialidade de medicina do trabalho pelo médico de medicina geral e familiar.

2. Utiliza uma capacidade esgotada dos Centros de Saúde, conhecida, com insuficiência de cobertura da população por médicos de família. E diz o Despacho 9184/2014 que a prestação de cuidados de saúde primários do trabalho nos ACES não implica aumento na lista de utentes inscritos, atribuídos a cada médico com especialidade de medicina geral e familiar, atendendo que a pessoa, sendo simultaneamente utente, tem direito a que lhe seja assegurada consulta de medicina geral e familiar, nos termos gerais. Estamos a falar do mesmo exame, do mesmo tempo de consulta, dos exames de admissão e

ocasionais, do conhecimento dos riscos laborais?

3. Trata, pelo anteriormente exposto, de forma menor, um segmento já de si mais vulnerável e onde se verificam a maior parte dos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

4. Por último, e numa perspetiva diferente, como cidadãos e contribuintes, deve-se exigir que a taxa a cobrar pelo SNS faça a cobertura adequada dos custos do serviço, não onerando o Orçamento de Estado e cumprindo com o disposto legalmente, em que o empregador (o trabalhador independente é equiparado, para este efeito, a empregador) suporta a totalidade dos encargos com a organização e o funcionamento do serviço de segurança e de saúde no trabalho.

Estamos perante uma solução que procura satisfazer objetivos e suprir necessidades sem ferir boas práticas e regras básicas. Parece-me difícil que qualquer dos desideratos seja bem sucedido. **■**

www.sagies.pt

SAGIES
Segurança e Saúde no Trabalho

Reforce a sua sustentabilidade com o nosso apoio

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

uma unidade da:

SOS SOS SOS RH INSTITUTO DE SAÚDE

JOSE DE MELO SAÚDE

Susana Iglésias, Diretora da SGS Academy®

Fusão da gestão da qualidade com a estratégia global das organizações



Reserva-se, para o próximo ano, o início de um novo desafio para as organizações com o sistema de gestão da qualidade certificado pela norma ISO 9001. Foi publicada, em meados deste ano, a versão FDIS (*final draft*) da norma ISO 9001:2015, prevendo-se que seja publicada a versão final no último trimestre de 2015 e esta mudança vai ter impacto nas mais de 7000 (7041, em 2013) organizações certificadas por esta norma em Portugal e em mais de 1,1 milhões em todo o mundo.

A transição para a nova versão da norma vai constituir um novo desafio às pessoas envolvidas no sistema de gestão da qualidade, com particular ênfase à gestão de topo da organização. Entre as alterações da nova versão da norma, salienta-se a gestão baseada no risco, a qual não é nova para quem já estava certificado pela ISO

14001, para a gestão ambiental, e a OHSAS 18001, para a gestão da saúde e segurança no trabalho. Embora a gestão do risco tenha estado sempre presente de forma implícita na versão vigente da norma, na versão FDIS de 2015 a gestão baseada no risco já é bem explícita e requer um foco particular na conformidade do produto. O envolvimento da gestão de topo sempre foi um dos imperativos da ISO 9001, mas a versão de 2015 está bastante mais comprometida com a gestão estratégica das organizações, havendo uma maior tendência da “fusão” do sistema de gestão da qualidade com a gestão estratégica da organização. A título de exemplo, a ISO 9001:2015 realça a necessidade de as organizações determinarem os aspetos internos e externos relevantes para a decisão, este aspeto evidencia um sentido mais estratégico da norma perante a organização.

A gestão baseada no risco e a vertente estratégica da ISO 9001:2015 serão responsabilidades ainda mais vinculadas dos líderes das organizações. Até aqui, assistia-se em muitas organizações à delegação da responsabilidade da gestão da qualidade ao gestor deste pelouro. No futuro, a liderança de topo da organização terá de evidenciar o envolvimento da gestão da qualidade na gestão estratégica e deverá estar preparada para este desígnio.

Estas alterações visam aumentar a eficácia dos sistemas de gestão da qualidade, conferindo uma maior confiança às organizações certificadas pela futura norma ISO 9001:2015. O envolvimento das pessoas com ligação ao sistema da gestão da qualidade será reforçado e a liderança será mais responsabilizada.

De salientar que não será apenas a ISO 9001 que irá ser alterada em 2015. A ISO 14001, sistema de gestão ambiental, terá uma nova versão e as organizações certificadas por esta norma terão de planear a transição para a mesma.

O ano de 2015 será um tempo de preparação das organizações para a transição das normas e para que as pessoas adquiram conhecimentos adequados para conduzir a gestão da qualidade, de acordo com os propósitos da ISO 9001:2015.

A SGS Academy® tem preparado um pacote formativo para dar resposta a estas necessidades, em formato *e-learning* e presencial, incluindo formações de curta duração como os planos de transição da ISO 9001 e ISO 14001, gestão do risco e ainda um *Master* Executivo em Gestão Estratégica, a realizar em Lisboa e no Porto. —P

MASTER EXECUTIVO

GESTÃO ESTRATÉGICA

SGS ACADEMY | ESCOLA DE GESTORES

PROGRAMA

1.º CICLO

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Organizações positivas
-Lideranças com sentido e propósito

Gestão de pessoas

Gestão de projetos

2.º CICLO

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Estratégia, criatividade e
inovação organizacional

Marketing & Sales Management

Controlo de gestão e contabilidade
para não financeiros

3.º CICLO

DESENVOLVIMENTO DO BUSINESS PLAN

Business Model Generation - Canvas

Planeamento, orçamentação e controlo
do Business Plan

Business Plan adaptado à realidade
empresarial de cada participante

Técnicas de apresentação e discussão
do Business Plan



DATAS

LISBOA | 13 jan - 4 jun, 2015

PORTO | 18 fev - 20 jun, 2015



DURAÇÃO / HORÁRIO

120h + 24h (6 seminários)

Pós-laboral | 18:30 - 22:30

(incl. sábados, no Porto | 9:00 - 18:00)



CERTIFICADO

Certificado de Formação
Profissional SGS com
reconhecimento internacional



INVESTIMENTO

2.900€

Acresce o IVA à taxa legal em vigor
2.250€ para inscrições antecipadas
até 19 de dezembro - Lisboa
e 9 de janeiro - Porto

SEMINÁRIOS INTEGRADOS

Green Project Management

Gestão de Propriedade Intelectual

Gestão Fiscal das Empresas

Corporate reporting

Norma ISO 9001:2015

Norma ISO 14001:2015

INFORMAÇÕES

T.: 808 200 747*

E.: pt.info@sgs.com

* de seg. a sex. das 09h às 18h



WWW.FACEBOOK.COM/SGSACADEMYPORTUGAL



WWW.SGSACADEMY.PT

SGS



Exemplo pelo extenso currículo, pela obra, mas também pela vida, Jorge Marques foi distinguido, no ano da celebração do quinquagésimo aniversário da APG com o *Prémio APG Mérito*. A *Pessoal* esteve à conversa com o “criador de metáforas”, e dá-lhe a conhecer um pouco mais deste modo especial de encarar o mundo da gestão das pessoas. Oportunidade ainda para uma pequena antevisão do seu mais recente trabalho *Vida e Gestão*, livro que faz uma interessante analogia entre a vida biológica e a das empresas.

por: **Catarina G. Barosa**

Quem é Jorge Marques, num parágrafo?

Sou um aprendiz da vida que desde muito cedo começou a refletir sobre os vários significados das coisas, sobre as diferenças entre as pessoas, que gosta de olhar para tudo e onde a resposta final está sempre em mim.

O que significa, para si, gerir pessoas?

Este conceito foi tendo diferentes significados ao longo da minha vida. Houve um tempo em que pensei que era preciso ajudar as pessoas a crescer, que era preciso cuidar da sua formação, da sua motivação. Hoje sinto

que o mais importante é criar ambientes, contextos de liberdade onde as pessoas possam exprimir tudo o que sabem e são capazes. Hoje as perguntas já são feitas um pouco ao contrário e digo: o que fazer para não desmotivar?

Dedicou toda uma carreira profissional à gestão de pessoas... Que momentos apontaria como os mais desafiantes?

Tive a sorte, enquanto a trabalhar dentro das empresas, de integrar projetos que se estavam a iniciar: os primeiros supermercados, a primeira central termoelétrica a carvão, a

primeira televisão privada. Digo sorte, porque isso tem que ver comigo, com o criar de partida, com equipas muito motivadas, relações com grande informalidade. E nesses momentos guardei os livros na gaveta e puxei pela minha veia de artista. Mas depois como consultor trabalhei em projetos muito interessantes, fora de Portugal, e aí o desafio era a diferença cultural que era apaixonante. Realizado, sentia-me sempre e sobretudo quando, depois de abandonar esses vários projetos, as pessoas me procuravam para matar saudades minhas. Elas tinham gostado de mim, tinham gostado de trabalhar comigo.

Foi Diretor de Recursos Humanos da SIC. O que aprendeu com essa experiência? Os jornalistas são difíceis de gerir?

Aprendi que aquilo que a gente pensa que sabe pode servir de muito pouco, que cada realidade é uma realidade diferente e que não adianta muito trazer soluções na algibeira. Olhar, sentir, compreender e dar soluções em jeito de emoções, isso foi o mais importante. Depois, a aprendizagem da gestão dos egos, que podem ser sempre utilizados da melhor maneira, caso contrário, podem causar muitos estragos.

Sobre os jornalistas... Quando estava lá e me encontrava com os meus colegas de outras empresas, falava dessa dificuldade. A resposta que tinha deles era interessante, lembro-me de um que trabalhava numa empresa de construção civil e que um dia me disse: “Ah... tu achas que os jornalistas são difíceis?... Isso é porque não conheces os ‘carpinteiros de limpos’”. É verdade, existem em todas as áreas da atividade profissionais mais complexas e com um grande sentido de exigência...

Também deve ter convivido com vários tipos de lideranças. Muito sumariamente consegue dizer-nos que líder mais o motivou? E por que razão? É verdade, trabalhei com vários tipos de lideranças e até com ausências de lideranças. O que mais me motivou foi aquele que não me desmotivou, isto é, que me deixou trabalhar em liberdade, que me ajudou a integrar os meus erros na minha aprendizagem, aquele que eu sabia que me defenderia caso alguma coisa de mal acontecesse, mesmo que depois tivéssemos conversas duras e sérias. Porque eu acho que a liderança é isso, é deixar emergir o melhor que temos... O líder deve servir o liderado e pensar que está a contribuir para o crescimento da pessoa que lidera.

Além da gestão, foi também consultor. O que guarda de positivo dessa experiência, que se prolonga, aliás, até ao presente?

Tem o gozo da diversidade, de manhã estamos a ajudar a crescer e à tarde a ajudar a reduzir aqui um pequeno problema, ali um grande problema – vivemos muito dessa resolução de

problemas. Eu gosto igualmente das duas coisas, pela variedade. Muitos projetos de consultoria foram fora do País e para quem gosta de viajar e estar com gente diferente, isso foi a melhor parte, gente e lugares novos.

Mesmo com uma agenda tão preenchida, consegue ainda dedicar algum tempo à escrita. (E são já alguns, os títulos publicados...). Pessoalmente, que significado atribui à escrita?

A escrita é a minha forma de memória, em miúdo eu estudava, eu escrevia para memorizar melhor as matérias. Depois foi um afago ao ego, porque os professores de português gostavam das minhas redações, liam-nas para os outros meninos na sala de aula e diziam: “é assim que se faz uma redação, ouçam bem isto!” Depois, foi a minha forma de comunicar mais fácil. Por fim, foi uma forma de deixar entrar o mundo em mim e, depois, o transformar e devolver com os meus arranjos, os meus desabafos e as minhas emoções. Nos livros técnicos, como aquele que está para sair, são momentos de reflexão, são o relato de algumas das minhas tensões, são a procura de outros caminhos.

Está para breve, o lançamento do seu novo livro *Vida e Gestão*, que faz uma interessante analogia entre dois mundos aparentemente díspares. Imagino que seja um cruzamento que só nos pode trazer bons frutos. Quer abrir o jogo?

Claro. O que se passa noutros domínios do conhecimento, como o das Ciências da Vida, é que foi criada uma holística que junta desde a biologia, neurociência, tecnologia e muitas outras coisas. Isso tem permitido avançar, fazer novas perguntas, dar novas respostas, evoluir. As ciências da vida têm cumprido o seu papel, há mais qualidade e mais esperança de vida e nós estamos nas empresas a perder essa qualidade e a matar as empresas cada vez mais cedo. Temos, por isso, de aprender, fazer *benchmark* com aqueles que fazem a gestão da vida. E o exercício foi esse, mostrar como funciona o nosso corpo, ver os pontos comuns com as nossas organizações, ver as aproximações e finalmente dizer o que teremos de refletir e, eventualmente, mudar. Como a tarefa era dura, convidei seis cientistas da vida e

um filósofo das ciências para me ajudar e assim nasceu este livro que sairá a 10 de dezembro. Posso concluir que a organização e o funcionamento do nosso corpo podem ser “grandes mestres” para nós. A nossa natureza humana criou um excelente modelo de gestão da vida, não faria nada mal se a ouvíssemos. —P



O mais recente trabalho de Jorge Marques, *Vida e Gestão*, promete desvelar as conformidades de áreas aparentemente irrelacionáveis, como a biologia e a gestão. Para o efeito, o autor contou com a colaboração de Alexandre Quintanilha, Luís Portela, Fernando Regateiro, Porfírio Silva, Frederico Regateiro, Diogo Pimentel e Vítor Gonçalves, que emprestaram ao projeto valências de áreas tão distintas como a física, a filosofia, a medicina, ou a bioquímica.

“A organização e a gestão do nosso corpo, que deveria ser conceptualmente semelhante à organização e gestão das empresas (...) são, ainda hoje, duas formas de vida muito diferentes e talvez se devessem aproximar e harmonizar uma com a outra”.

Dono de um currículo que dispensa apresentações, Jorge Marques compendia neste livro o resultado de uma vida repleta de experiências e de vivências profissionais. Sugere uma espécie de *bigestão* que o ser humano (e não apenas o gestor) deve procurar compreender, caso pretenda aplicar uma redução de custos a ambas as dimensões de uma mesma existência, que é, afinal, a sua.

O lançamento oficial do livro está previsto para o dia 28 de janeiro de 2015, na FNAC do Chiado.

Confirme a sua presença através do e-mail temacentral@temacentral.pt

Prémio APG Empresa: Criatividade da gestão, ao serviço das Pessoas

O Prémio APG Empresa foi, este ano, atribuído à Groundforce Portugal. Premeia um conjunto de estratégias de gestão e de intervenções programáticas que sobrelevam uma contínua preocupação da empresa com as Pessoas. A *Pessoal* esteve à conversa com Pedro Ramos, Administrador Executivo de Operações da Groundforce.

por: **Luís Pedro Costa Santos** e **Maria Belo dos Santos** fotos: **Tema Central**

Nome incontornável do panorama da aviação civil em Portugal, a Groundforce conta com cerca de 2500 colaboradores que prestam, diariamente, uma gama completa de serviços de assistência em escala nos aeroportos de Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo. No setor de *handling*, de enormes exigências de mão de obra e trabalho intensivos, a gestão das pessoas assume uma importância determinante e requer a constante atenção do Departamento de Recursos Humanos, que tem a difícil tarefa de articular, de forma contínua, a liderança de mercado e o bem-estar dos seus colaboradores.

Que significado atribui a equipa da Groundforce, a esta distinção da APG?

Atribui um grande significado. Desde logo, por se tratar de uma atribuição que vem dos nossos pares, de pessoas que entendem o sentido daquilo que estamos a colocar em prática. [Um pequeno parêntesis para relembrar que a atribuição dos Prémios APG é assegurada por um júri nacional, constituído pelo Presidente da APG e por quatro personalidades de reconhecido prestígio – líderes na área de conhecimento em que se enquadra cada um dos prémios.] Isso significa que estão atentos e que valorizam o nosso trabalho. É como se nos estivessem a dizer:

“Parabéns! Vocês têm práticas de excelência; estivemos atentos ao que estão a fazer e reconhecemo-lo como bom e inovador”. Esse reconhecimento é, por si só, bastante positivo e motivador, mas, para nós, o prémio tem ainda um outro significado... é o corolário de uma série de ações que temos vindo a criar e a desenvolver nos últimos meses, no âmbito das recentes alterações às políticas de Recursos Humanos da empresa.

Na área do vosso site dedicada ao recrutamento, escrevem que acreditam que o sucesso é, acima de tudo, uma consequência. Consequência de...?

É fundamentalmente consequência de muito trabalho e de um grande enfoque no cliente. Recordo que, nos aeroportos, não interagimos exclusivamente com os nossos clientes, que são companhias aéreas, mas também com os clientes dessas companhias, que nos cobram tanto ou mais que os primeiros, pelo que temos a necessidade – diria a obrigação, até – de ser duplamente exigentes connosco e com o modo como desempenhamos as nossas funções. Por isso – e para responder à sua pergunta – diria que o sucesso é, primeiro, consequência de um excelente planeamento e, segundo, de uma ótima execução, sempre orientada para o cliente e para os resultados.

Com a diversidade de serviços presta-

dos e as necessidades de recrutamento daí decorrentes, a formação constitui – com toda a certeza – uma das principais preocupações da Groundforce. É, de facto, assim?

Sem dúvida. A *Groundforce Academy* foi criada justamente para responder às necessidades formativas da empresa. Recordo que, na aviação, o conhecimento é bastante efémero, pelo que é insuficiente preocuparmo-nos com a formação inicial daqueles que pretendemos incorporar na empresa, temos também de atender às necessidades contínuas daqueles que já se encontram nos quadros e que necessitam de reciclar e aprimorar os seus conhecimentos e competências. Os cursos estão muito bem estruturados, com uma componente teórico-prática e um estágio incluído, que varia em função das necessidades de cada colaborador. São, para além disso, certificados pela Autoridade Internacional de Aeronáutica – conjunto de fatores que faz com que sejamos procurados, inclusive por outras empresas que pretendem assegurar uma formação de qualidade para os seus colaboradores.

A APG destacou quatro intervenções programáticas que sobrelevam a preocupação do vosso departamento com as pessoas. Poderia resumir quais são as práticas correntes, destacando aquelas que considera mais inovadoras?

Constatámos, antes de mais, que tínhamos imensos desafios em mãos, e que, a bem da empresa e das pessoas que conosco colaboram, deveriam ser solucionados: alguns tinham que ver com a cultura organizacional da empresa e a própria formação, outros com a antiguidade de alguns dos nossos colaboradores, outros com a necessidade de criar lideranças sólidas, e outros ainda – mas, com a nota de que muitos mais ficarão por apontar –, com a comunicação. Indagadas que estavam as necessidades, iniciámos o processo de prescrição de soluções, que resultou na conceção de um conjunto de orientações programáticas, a que resolvemos atribuir nomes simples e apelativos, como APOIAR, APROXIMAR, TRANSFORMAR e MOBILIDADE GEOGRÁFICA. O APOIAR é por nós considerado um programa basilar e nasce, fundamentalmente, da preocupação de demonstrar, aos nossos colaboradores, que a empresa se preocupa com eles. Tiramos – a título de exemplo –, partido da economia de escala, trabalhando protocolos que possam, de alguma forma, beneficiar os nossos colaboradores e ajudá-los em situações concretas das suas vidas. O segundo programa, tem que ver com a comunicação – numa empresa com a dimensão e a dispersão geográfica da nossa, é essencial que as mensagens cheguem depressa ao destinatário. Demos-lhe o nome de APROXIMAR e partiu de ações muito práticas, como a atribuição de uma conta de *e-mail* a cada um dos cerca de 2500 colaboradores da empresa, a criação de uma página de Facebook e



Alguns membros da equipa RH da Groundforce

de uma *newsletter*, ou ainda o incentivo ao *mentoring* interno. Este conjunto de medidas, além de propiciar um ambiente de saudável partilha entre todos, permite-nos ainda dar visibilidade a ações relevantes dos nossos colaboradores. São reconhecimentos a que atribuímos rostos, dizendo: “*You made it!* Isso foi extraordinário!”. O programa TRANSFORMAR visa, essencialmente – como indica, aliás, o nome –, transformar as lideranças, com o recurso a *workshops*, *focus groups*, ou ainda à ferramenta *learning maps*, num esforço de passar a informação, das lideranças, “em cascata”, até aos nossos colaboradores. Os *learning maps* consistem em pequenos jogos que criámos para os nossos colaboradores, nos

quais integrámos os valores da empresa, a sua história, informações relativas à posição que ocupa atualmente e quais as orientações futuras (no fundo, os *drivers* da mudança).

Finalmente, o programa MOBILIDADE GEOGRÁFICA visa essencialmente incentivar a mobilidade – permanente ou temporária – dos nossos colaboradores, fazendo por conciliar as óbvias necessidades da organização com o interesse das pessoas. Em grandes empresas como a nossa, a mobilidade é tradicionalmente associada a uma gestão negativa das pessoas: se um colaborador é transferido, é porque é inadaptado, marginal, ou algo do género. *A contrario sensu*, a nossa intenção é transmitir a ideia de que “Somos todos Groundforce” – divulgámos, por exemplo, em *poster*, o caso de sucesso de Helena Brazão, Responsável da Área de Passageiros, que começou a sua atividade no Funchal, e está hoje em Lisboa a liderar uma equipa de 400 pessoas.



Pedro Ramos, Administrador Executivo de Operações da Groundforce

E quais são, no âmbito geral, os grandes objetivos do vosso departamento, para o futuro?

Um dos objetivos que pretendemos concretizar a curto/médio prazo diz respeito à Academia de Mentores, cujo intuito é fazer um aproveitamento do *know-how* adquirido, e colocá-lo ao serviço da organização, sob a forma de seminários, *newsletters*,

e-books, entre outros. Interessa-nos, fundamentalmente, que o conhecimento adquirido por intermédio da experiência seja valorizado, e que, através de uma saudável partilha, tenha a utilidade de facilitar o processo de integração daqueles que agora se juntam a nós.

Depois, temos ainda outros desafios, que têm que ver com a instalação de uma nova plataforma in-

formática, com a implementação do novo modelo de gestão de desempenho – que ainda não está a funcionar em pleno –, com o reforço do plano de mobilidade a que me referi anteriormente, e com o desenvolvimento de soluções como os “passaportes corporativos” (graficamente semelhantes a passaportes, mas com a descrição das funções, competências, componentes técnicas e

comportamentais de cada um dos nossos colaboradores). Sabemos que os desafios que temos pela frente são muitos, mas encaramo-los com confiança, porque sabemos – também através de “pequenos” reconhecimentos como o da APG – que estamos no bom caminho e que o futuro tem tudo para ser risonho. Obrigado APG e votos de um ano repleto de sucesso para todos os que nos leem. —P



ERIC TEIXEIRA

Cargo: Diretor Adjunto RH
Na empresa desde: Fevereiro 2013

Uma situação (*on the job*):

Um dia resolvi experimentar, na primeira pessoa, o turno da noite, na Operação. Da meia noite às oito da manhã, acompanhei cada passo, cada tarefa, e cada desenvolvimento, de perto. Foi uma experiência enriquecedora. Sinto que cresci como elemento Groundforce e aprendi a valorizar ainda mais a destreza e a flexibilidade dos nossos operacionais. Referência também ao fantástico prego que é servido na ceia do refeitório, que recordo ainda hoje. Único!



NUNO SILVA

Cargo: Técnico Superior RH
Na empresa desde: Abril 2006

A chave do sucesso:

Encaramos as diferentes experiências e vivências como se fôssemos passageiros: uma viagem, é para nós, um marco que fica para a posteridade e cada momento organizacional, um carimbo que fica para sempre registado no nosso passaporte. É isso que nos faz querer embarcar uma vez mais... Sabemos o que queremos e estamos perfeitamente identificados com os objetivos que delineamos. É enorme, o sentimento de pertença.



SANDRA SILVESTRE

Cargo: Coordenadora da Área de Gestão de Pessoas

Na empresa desde: Agosto 2001

O prémio:

Este prémio veio materializar o que fazemos diariamente, que é trabalhar no desenvolvimento das nossas pessoas, e veio ajudar-nos a manter o *focus* na nossa missão de promover políticas e práticas de Recursos Humanos que sejam socialmente responsáveis, gerando o desenvolvimento, a qualificação e a motivação das nossas pessoas. Somos apaixonados pelas pessoas, agimos sempre como equipa, gostamos de satisfazer os nossos clientes e procuramos sempre melhorar tudo o que fazemos. O nosso lema é: “Hoje fazemos bem! Amanhã iremos fazer melhor!”.

CONTRIBUTOS DA EQUIPA RH



CATARINA RAMALHO

Cargo: Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional e Comunicação Interna

Na empresa desde: Abril 2000

Uma situação (*on the job*):

O programa APOIAR, na altura do seu lançamento, causou alguma estranheza entre os nossos colaboradores. Hoje, um ano e quatro meses depois, são os próprios colaboradores que nos contactam a propor novas parcerias, ideias para desconto especiais, ou até novos nichos de mercado que consideram poder agregar valor às pessoas da Groundforce.



MARTA VIEIRA

Cargo: Técnica Superior de RH (Estágio Profissional)

Na empresa desde: Dezembro 2013

A equipa:

Fazer parte desta grande equipa Groundforce Portugal significa sentir-me completa, significa acordar todos os dias com um sorriso na cara por saber que estou a contribuir para algo maior. Numa casa tão diferente como esta, também nós temos de pensar, agir e ser diferentes, para fazer mais e melhor, superando-nos a cada instante. É desafiante e, ao mesmo tempo, gratificante trabalhar nesta empresa. Esta é a nossa casa!

“As Ciências da Vida ao serviço da Gestão”

Cientistas Participantes:



Alexandre Quintanilha



Diogo Pimentel



Porfírio Silva



Fernando Regateiro



Frederico Regateiro



Luis Portela



Vitor Gonçalves



Um livro que promete revolucionar a forma como pensamos a Gestão e a Liderança. As Ciências da Vida podem ensinar-nos quase tudo. Com as Neurociências, a Biologia, a Bioquímica, a Genética, a Oncologia, a Psiquiatria e muitas outras, o autor consegue trazer para a realidade das empresas os melhores ensinamentos que conceituados cientistas portugueses lhe transmitiram. A não perder!

Faça a sua encomenda até ao dia 25 de janeiro de 2015, através do seguinte e-mail. l.rosaf@temacentral.pt
O preço poderá ser de 10€ para encomendas superiores a 10 exemplares.

PREÇO DE PRÉ-LANÇAMENTO
12,50€

À venda nas lojas Fnac em todo o país a partir do dia 28 de janeiro de 2015.



www.fnac.pt

tema central

Vida e Gestao

Jorge Marques

tema central

(Coleção)
FIND OUT

Jorge Marques

VIDA E GESTÃO

“A Gestão da Vida e a Vida da Gestão”

Com a participação especial de:

Alexandre Quintanilha, Luis Portela, Fernando Regateiro, Porfírio Silva, Frederico Regateiro, Diogo Pimentel, Vitor Gonçalves

KELLY

Ana Lourenço, *Training Manager* do Grupo IFE, em colaboração com os Facilitadores do TTC



A IFE realizou, no passado mês de outubro, a 3.^a edição da *Total Training Conference*, evento anual inteiramente dedicado ao papel estratégico da formação no desenvolvimento pessoal e corporativo. O enfoque foi, este ano, para a eficácia e retorno do investimento, com dois blocos temáticos a dividir o dia: “real valor e impacto na melhoria da *performance*” e “medição e avaliação da aprendizagem, porque o seu investimento tem que ter retorno”.

Num formato *hands-on*, recriando um ambiente semelhante ao que se vive em formação, a IFE recorreu à metodologia *world café*, colocando os mais de oitenta assistentes numa dinâmica de co-construção, assumindo uma atitude proativa na discussão dos temas propostos e na obtenção de conclusões/consensos. O desafio lançado aos grupos de dez pessoas foi o de obter consenso na identificação de critérios, argumentos, métricas e técnicas. Os participantes acolheram muito bem as regras definidas e envolveram-se ativamente na procura de consensos que passamos a resumir.

Helena Nunes, Diretora de Recursos Humanos da STEF, esteve como facilitadora da discussão em torno do tema “qual a importância de escolher o parceiro certo de formação?”, tinha como desafio identificar os principais

indicadores e argumentos no processo de seleção do parceiro. O grupo concluiu que é fundamental começar por realizar um diagnóstico preciso das necessidades, na medida em que a identificação do que queremos e onde queremos estar no futuro pesa decisivamente na escolha do parceiro ideal de formação. Deve, de igual modo, garantir-se que o parceiro é flexível, inovador, de confiança e estável, para assegurar o desenvolvimento de projetos de longo prazo, e para que a formação possa acrescentar valor. Estes critérios de escolha foram designados pelos presentes por “*fit cultural*” do parceiro com a organização. Paralelamente, a referenciação foi talvez o critério mais consensual como a forma indicada para assegurar a experiência e a maturidade do parceiro. O cumprimento das obrigações legais, a certificação e o cumprimento do caderno de encargos ou do pedido de

proposta na íntegra, foram identificados como argumentos de venda essenciais. Por último, a monitorização da eficácia, da qualidade do processo e dos formadores, e uma eficaz relação entre os indicadores de satisfação, custo e tempo foram igualmente considerados como critérios de escolha essenciais.

Inês Vaz Pereira, *Managing Director* Portugal da Talentia Software, ficou incumbida de obter consensos em torno da “opção pela formação interna” e concluiu que, para fazer esta opção, é essencial considerar os recursos logísticos disponíveis (equipamento, espaço, instalações, etc.), as competências dos colaboradores disponíveis para este efeito (certificação e/ou *know-how/expertise*), a estruturação dos conteúdos, a tecnologia disponível ou a disponibilizar (*e-learning*, aulas virtuais, etc.) e o processo de controlo e monitorização (criação de

indicadores de medição do retorno). A formação interna foi vista pelos presentes como uma opção com inúmeras vantagens, mas também com muitas desvantagens e riscos. Como vantagens foram identificadas: o conhecimento da cultura da organização e o facto de “falarem a mesma linguagem”, os custos, a maior disponibilidade para *follow-up* e o compromisso. Como desvantagens, os grupos identificaram o tempo necessário em contraposição com a disponibilidade dos colaboradores/formadores internos, a inexistência de competências comunicacionais, apesar do elevado *know-how*, e o facto de haver um contágio social (de “sofrerem as dores dos formandos”). A coordenação da temática “comunicar para envolver. Como criar uma experiência positiva no cliente interno com a formação?” esteve a cargo de Ana Pinto, Responsável pela Academia de Formação da Direção Retalho, que concluiu que deve existir sempre um plano de *marketing* inter-

no associado ao plano de formação, para envolver e motivar os colaboradores a aderirem a essa formação. A utilização do *storytelling* e a partilha de testemunhos podem ser técnicas a utilizar para ajudar nesta motivação, bem como o recurso à realização de questionários e o envio de informação antes da formação. Podem e devem ainda, ser utilizadas ferramentas digitais como a utilização das redes sociais, vídeos e plataformas de comunicação interna (como *microsites*) para a partilha de conhecimentos e experiências de pessoas que frequentaram a formação. Os planos formativos devem ser delineados por função e estar associados aos planos de carreira, permitindo identificar objetivos e necessidades para assim perceberem melhor o que vão ganhar com a formação. É importante obter o envolvimento das chefias e imprimir uma dinâmica comercial e de competição sempre que possível. A realização da formação fora do contexto de trabalho foi

identificada como relevante para obter um maior impacto.

A especialista em Recursos Humanos do Millennium BCP, Paula Guedes, teve a seu cargo a dinamização da discussão “que técnicas aplicadas em formação permitem ter melhores resultados?” e concluiu pela importância de utilizar técnicas diversificadas e ajustadas ao objetivo formativo e ao público-alvo. Para além disso, identificou as vantagens das metodologias ativas por possibilitarem aos formandos experimentar, decidir, construir, errar e refletir; a utilização de jogos em formação (*gamification*) foi considerado muito eficaz para envolver e desafiar os formandos levando-os a aprender com os seus erros num ambiente descontraído e positivo; e as metodologias de co-construção aplicadas antes, durante e após a formação, são tidas como muito eficazes, particularmente em processo de mudança comportamental e de alinhamento organizacional. **■**

ENCONTROS COM... A FILOSOFIA

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

central PESSOAL online Fora Série RH RHtv MELHORES GESTORES DO PESSOAL

www.temacentral.pt



César Sá Esteves e José João Henriques, Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados da SRS Advogados

Direito do Trabalho

O ano de 2014 em revista e perspectivas para 2015

O ano de 2014, que ora finda, ficará seguramente marcado, no que ao mundo das relações laborais diz respeito, pelo fim do programa de ajustamento financeiro a que o País esteve submetido, pela aparente tendência de redução das estatísticas do desemprego e, também, por importantes alterações legislativas, nomeadamente, ao nível da contratação coletiva.

O ano abriu, desde logo, com a **Lei 3/2014, de 28/01**, que alterou o regime jurídico da segurança e saúde no trabalho, introduzindo, no essencial, uma ambicionada simplificação de processos e procedimentos burocráticos relativamente ao cumprimento de certas obrigações legais pelo empregador, bem como em medidas centradas na prevenção dos riscos e não apenas na sua redução.

Posteriormente, após o Tribunal Constitucional ter declarado inconstitucional a norma que, no âmbito dos processos de despedimento por extinção de posto de trabalho, permitia ao empregador a adoção discricionária de critérios para seleção do trabalhador a despedir (a exemplo do que acontece nos despedimentos coletivos), foi publicada a **Lei 27/2014, de 08/05**, que aprovou a 6.ª alteração ao Código do Trabalho. Esta alteração veio

prever e impor taxativamente quais os critérios a adotar para a escolha do posto de trabalho a suprimir, sempre que exista uma pluralidade de postos de trabalho de conteúdo funcional idêntico, dando-se primazia à avaliação (desde que assente em parâmetros previamente comunicados ao trabalhador). Nestes termos, terá sido garantida a objetividade e imparcialidade que o Tribunal Constitucional reclamava.

Durante o verão de 2014, veio o legislador proceder a um conjunto de alterações ao nível das relações coletivas de trabalho. Primeiramente, salienta-se a **Lei 48-A/2014, de 31/07**, que prorrogou, até 31 de dezembro de 2014, o prazo de suspensão das cláusulas das Convenções Coletivas (CCT) referentes aos acréscimos do trabalho suplementar e ao trabalho normal em dia feriado, prosseguindo o que havia sido feito com a Lei n.º 23/2012, 25/06, havendo, aliás, já quem anuncie uma nova prorrogação para o ano de 2015. De facto, é enorme o fosso entre o regime legal geral e os regimes convencionais, não se vislumbrando como será possível uma convergência face à censura do Tribunal Constitucional à solução inicialmente desenhada – redução em 50% dos valores convencionais, na ausência de novo IRCT que regulasse a matéria.

Adicionalmente, e com merecimento de um maior destaque, refira-se a **Lei 55/2014, de 25/08**, que procedeu à 7.ª alteração ao Código do Trabalho, que veio introduzir um conjunto de alterações estribadas na necessidade de dinamizar e modernizar a contratação coletiva. Por um lado, reduziu-se de cinco para três anos o prazo de caducidade das designadas cláusulas de perpetuidade, isto é, as disposições normativas que preveem que uma CCT só pode deixar de vigorar se, entretanto, for substituída por outra, o que, em termos práticos, impede a efetiva caducidade desses IRCT.

Por outro, também o período de sobrevivência das CCT foi reduzido, ou seja, o intervalo de tempo que decorre desde a denúncia até à efetiva caducidade de uma CCT, passou de 18 meses mais 60 dias, para 12 meses mais 45 dias, almejando pressionar as partes a negociarem entre si, e dentro da maior brevidade possível, um novo convénio.

Por fim, destaca-se, também, uma novidade da maior relevância que se reporta à possibilidade de se suspender, temporariamente, a vigência de uma CCT, em situações de crise empresarial, mediante o acordo das partes outorgantes, desde que essa suspensão seja necessária para preservar a viabilidade, bem como os

postos de trabalho na empresa. Duvidamos, no entanto, da sua efetiva aplicação prática.

Além das anteriores referências legislativas, o ano de 2014 ficará marcado pela atualização do salário mínimo nacional para os €505, através do **D.L. 144/2014, de 30/09**, algo que só foi possível pelo fim do programa de ajustamento e pela congregação de vontades dos parceiros sociais.

Há também que mencionar o **D.L. 154/2014, de 20/10**, que veio a reduzir, sob determinadas condições, de forma excepcional e temporária, as contribuições para a segurança social dos empregadores em 0,75%, entre novembro de 2014 e janeiro de 2016.

Embora a produção legislativa tenha sido já menos intensa em 2014, a mesma não deixou de ser abundante, obrigando todos os agentes ligados aos Recursos Humanos a um enorme esforço de

adaptação, assimilação e incorporação de todas as mudanças, algo que, em abono da verdade, já faz parte do ADN destes profissionais.

Sem se pretender menosprezar a importância de outras matérias, o tema da contratação coletiva continua na ordem do dia, designadamente pela circunstância de ainda se notar uma enorme atrofia em muitos setores e, por outro lado, a não se perceber ainda com nitidez qual a compreensão política acerca das portarias de extensão. Se, por um lado, o memorando de entendimento estabelecido com a *troika* parecia apontar para um rápido declínio deste instrumento normativo não negocial, a verdade é que as PE, embora com ritmos diversos, continuam a ser emitidas, fazendo com que uma reduzida atividade negocial acabe por impor CCT de forma transversal à generalidade dos setores.

Ademais, o âmbito pessoal de aplicação das CCT por via do vetusto critério dos

CAE é gerador de profundas injustiças e de grande incompreensão em muitas empresas. Enfim, é algo que, em nosso entender, merece uma avaliação mais profunda e destemida.

Relativamente a 2015, ano em que terá lugar um importante calendário eleitoral, não serão de esperar grandes alterações legislativas no Direito do Trabalho, muito embora para muitos setores continue por fazer a verdadeira e mais crucial reforma, centrada no despedimento individual. Continuamos a viver o paradoxo da enorme flexibilidade nos despedimentos em massa, face à ultra rigidez no despedimento individual.

Resta-nos esperar que as empresas e os empresários portugueses, em conjunto com os seus Recursos Humanos, consigam dar a resposta que a economia portuguesa bem precisa para sair do atoleiro em que se encontra.

Bom ano de 2015! _____P

tema central

Pessoal
gold 2014
Sabe o que é o talento?

ASSINE A REVISTA PESSOAL
E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 11 Edições – 33€
- 22 Edições – 59€

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

Pessoal **egor** **KELLY** **MELHORES GESTORES DE PESSOAS**

www.temacentral.pt



CONFERÊNCIA PESSOAS & ESTRATÉGIA COM PROFESSOR IDALBERTO CHIAVENATO

A Vantagem+, empresa na área da formação para profissionais, realizou, nos passados dias 12 e 13 de novembro, no Altis Grand Hotel, em Lisboa, uma conferência dedicada ao tema “Pessoas & Estratégia: Como ligar pessoas, estratégia e *performance* ao sucesso do negócio”, e um seminário com o Professor Idalberto Chiavenato, um dos maiores gurus do mundo da gestão de Recursos Humanos.

No dia 12, a conferência contou com um painel de 18 oradores, líderes nos seus setores de atividade, com especial destaque para a intervenção de José Bancaleiro, *Managing Partner* da Stanton Chase Portugal. O fecho da conferência esteve a cargo do Professor Idalberto Chiavenato sob o tema “As mudanças e as novas abordagens na Gestão do Capital Humano”, seguido, ao fim do dia, de um jantar de confraternização no Restaurante Grill Dom Fernando. Já no dia 13, decorreu o seminário único, que teve como orador o Professor Idalberto Chiavenato, que trouxe a discussão temas como as “Boas Práticas e Tendências Mundiais na Gestão dos Recursos Humanos”.

Catarina Correia, Diretora de *Marketing* e Comunicação da Vantagem+, faz um balanço bastante positivo do evento e destaca a importância de se realizarem iniciativas do género, porque, entende: “a aposta no capital humano é a chave para o crescimento e sucesso de uma empresa. Num contexto cada vez mais competitivo, cabe às organizações investir no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, aumentando o seu contributo para os resultados”.





A IGUALDADE DE GÉNERO É UM BOM NEGÓCIO

No dia 26 de novembro, no auditório da XEROX Portugal, as 31 empresas do *Fórum Empresas para a Igualdade* promoveram um debate sob o tema "A Igualdade de Género é um Bom Negócio". O debate, moderado por Paulo Fidalgo, contou com um painel composto por António Ramalho, CEO da Estradas de Portugal; Sara Falcão Casaca, Investigadora; e Isabel Viegas, Diretora de Recursos Humanos do Santander Totta.

O *Fórum Empresas para a Igualdade* nasceu em 2013, tendo sido promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e pelas empresas aderentes. Ao assumir compromissos claros com a promoção da igualdade e com o fim de todos os processos discriminatórios, as empresas subscritoras do *Acordo de Adesão* pretendem alcançar melhorias no plano da sustentabilidade, da justiça organizacional e da satisfação dos seus colaboradores e das suas colaboradoras. A iniciativa visou, essencialmente, colocar na agenda a igualdade de género como uma questão de negócio, de sustentabilidade e de competitividade das empresas, contando com um leque diversificado de perspetivas e olhares.





MÉTRICAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trata-se de um trabalho de Mike Woodcock e Dave Francis, que inclui uma coletânea de “métricas” sobre o desempenho de equipas nos últimos 30 anos, e reúne parte dos seus melhores instrumentos para medição dos vários aspetos de desempenho das equipas, incluindo uma série de auditorias, questionários e inquéritos, que podem ser utilizados em ambiente de formação ou em intervenções em tempo real. Trata-se de uma obra para o desenvolvimento de equipas que é indispensável aos formadores, facilitadores e líderes de equipa.

Monitor

LENOVO LANÇA TABLET INOVADOR COM PROJETOR EMBUTIDO

A Lenovo anunciou recentemente o lançamento da série *YOGA Tablet 2*. Flexível, como sugere o nome, o maior destaque recai sobre o modelo Pro que, além das características típicas de um *tablet*, dispõe de um inovador vídeo-projetor embutido, ideal para quem pretende agilizar apresentações comerciais, ou simplesmente assistir a um filme em casa. Alguns modelos do *YOGA Tablet 2* poderão ser adquiridos por valores que rondam os 200 euros.



CANÇÕES A PARTIR DE SHAKESPEARE

Dia 4 de janeiro, a sala de Luís de Freitas Branco, no CCB, servirá de palco para as “Canções a partir de Shakespeare”, recital para canto e piano com Sandra Medeiros (soprano) e Francisco Sasseti (piano), como protagonistas. O programa, constituído por uma seleção de canções dedicadas ao poeta e dramaturgo inglês William Shakespeare, promove uma viagem a quatro períodos da história da música – do século XVII ao início do século XX. O espetáculo tem a duração de 1h20 e os bilhetes podem ser adquiridos por cinco euros.

www.ccb.pt

AJUDE AS
ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS



Bombom real



Descubra o nosso novo
sabor - Especial 20 anos!!



Ajude-nos a ajudar

Caixa de 10 unidades: **10€**

50%

DAS RECEITAS REVERTEM A FAVOR
DAS ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS



ALDEIAS
DE CRIANÇAS SOS
PORTUGAL

Onde comprar:

LISBOA

REAL PALÁCIO HOTEL

R. Tomás Ribeiro 115
1050-228 Lisboa
T_ (+351) 213 199 500
E_ realpalacio@hoteisreal.com

REAL PARQUE HOTEL

Av. Luis Bivar, 67
1069-146 Lisboa
T_ +351 213 199 000
E_ realparque@hoteisreal.com

OEIRAS

REAL OEIRAS HOTEL

R. Álvaro Rodrigues de Azevedo, 5
2770-197 Paço d'Arcos
T_ +351 214 469 900
E_ realoeiras@hoteisreal.com

CASCAIS

GRANDE REAL VILLA ITÁLIA Hotel & Spa

R. Frei Nicolau de Oliveira, 100
2750-319 Cascais
T_ +351 210 996 000
E_ realvillaitalia@hoteisreal.com

Cruzeiro no Nilo



O rio sagrado

Tal como reza a história nos compêndios, o rio Nilo foi, desde sempre, parte essencial da vida do Egito. O seu povo depende, há milénios, das águas do rio, que pacientemente fertilizam as terras que se abeiram das suas margens.

Descubra o encanto do Nilo a bordo do luxuoso cruzeiro Sonesta Star Goddess!

fotos: **Vasco Casquilho**

Localizado no nordeste de África, da sua fonte principal, o Lago Victoria no centro-leste do continente Africano, o rio Nilo flui para norte através do Uganda, Sudão e Egito, até ao mar mediterrâneo, percorrendo uma distância de 5584 Km. Da sua mais remota nascente no Burundi, o rio percorre 6695 Km. A bacia do rio cobre uma área superior a 3 349 000 Km².

Nos tempos pré-históricos, florestas primitivas cobriam as margens do rio quando este era um vasto pântano composto por juncos, papiros e ervas daninhas. Contudo, devido a milhares de anos de intervenção humana, o Nilo flui agora pacificamente através de campos verdes.

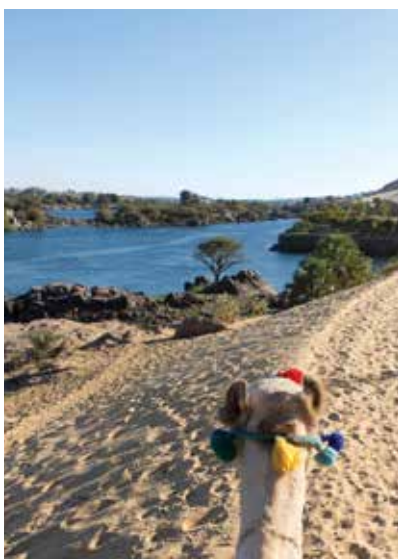
As escavações ao longo do Nilo de-

senterraram grandes quantidades de tesouros arqueológicos, que nos dão um vislumbre dos áureos tempos faraónicos. Um calmo cruzeiro pelo Nilo conduz-nos por entre misteriosos castelos de areia, onde, antes, se escreveram tão importantes páginas da história da humanidade. O rio estende-se, qual rota real – os barcos dos faraós percorreram o mesmo leito.

Bem-vindo ao mundo da genuína hospitalidade, a bordo do cruzeiro Sonesta Star Goddess. Navegue o majestoso rio Nilo, numa viagem de cortar a respiração, num confortável cinco estrelas, desfrutando de uma hospitalidade de classe superior, enquanto contempla o desenrolar de cinco mil anos de história, mesmo à sua frente, numa viagem inesquecível pelo antigo Egito.

O luxuoso Sonesta Star Goddess foi desenhado e construído no Cairo. Um barco com quatro *decks* com 72 metros de comprimento, 11,40 metros de altura e 14 metros de largura. Existem cruzeiros de três, quatro e sete noites de viagem entre Luxor e Aswan.

Navio de cruzeiro *all-suite*, o Sonesta Star Goddess tem um total de 33 *suites* com nomes em homenagem a compositores famosos, mantendo uma atmosfera de sofisticação e elegância. Cada *suite* tem uma varanda privada e foi desenhada de forma a oferecer o máximo espaço e conforto. Todas as 33 *suites* têm vista panorâmica, são espaçosas, muito confortáveis e totalmente equipadas com TV plasma, *wireless*, casas de banho com banheira, mini-bar, vinho local de



cortesia e jantar no quarto disponível até à meia noite. Dividem-se entre: 27 *suites* Beethoven (40 m²), quatro *suites* Mozart (35 m²) e duas *suites* Chopin (52 m²).

O barco proporciona aos seus hóspedes um contraste único entre o Egito preservado ao longo de cinco mil anos e as mais luxuosas e modernas instalações a bordo. É uma verdadeiramente inolvidável.

A principal sala de jantar está localizada no convéns inferior. Serve pequeno-almoço, almoço *buffet* e jantar *à la Carte*, envoltos numa atmosfera de elegância e sofisticação. O convés Sun Deck Bar & Barbecue permite-nos apreciar uma vista





panorâmica do Nilo, enquanto serve *cocktails* refrescantes, bebidas e especialidades de churrasco até ao pôr-do-sol. O *lounge* encontra-se adjacente ao *lobby* e serve refeições *light* e uma vasta variedade de *cocktails* e bebidas, num ambiente confortável e elegante.

A bordo, existem muitas atividades: o *cocktail* de boas-vindas do Capitão, os espetáculos de dança do ventre e de folclore núbio, a pista de dança ao som dos ritmos dos DJ's, são alguns dos momentos de diversão que não irá querer perder!

Para se manter em forma, existe uma passeadeira no espaçoso Sun Deck, permitindo-lhe apreciar a vista enquanto pratica atividade física. Para

relaxar entregue-se aos cuidados das terapeutas no *spa* panorâmico, com uma das inúmeras massagens à disposição. Uma piscina ao ar livre com serviço de bar permite apreciar o cenário de cortar a respiração, oferecido pelas margens do rio Nilo.

Durante o dia, pode optar pelas inúmeras visitas guiadas a antigos locais Egípcios. Um passeio pela ilha de Kitchener's; visitar o mausoléu de Agha Khan, os templos de Philae, de Sobek e Haroies em Kom Ombo, o de Horus e de Hatshepsut em El Deir El Bahari, o Vale dos Reis e Rainhas, o Colosso de Memnon e os templos de Karnak e Luxor. Locais e monumentos que o vão fazer recuar no tempo! _____

 **SONESTA**

www.sonesta.com/nilecruises


where it all begins

www.egypt.travel.com

 **Across**
Luxury Travel & Safaris

Campo Grande, n.º 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal

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

travel@across.pt

www.across.pt

HOLMES
PLACE

one life.
live it well.

FITNESS | NUTRIÇÃO | SPA

MERRY

HEALTHY
+

HAPPY

CHRISTMAS

~ QUEM GOSTA CUIDA ~

ESTE NATAL OFEREÇA UM PRESENTE SAUDÁVEL

PACKS - DIAS DE TREINO, CONSULTAS DE NUTRIÇÃO, MASSAGENS E PISCINA

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