

Personal

REVISTA DE GESTÃO DE PESSOAS

ANEXO DO FUSCO (ISSN 1647-3043)



Catarina Brinquinho,
uma viagem ao mundo
RH da Sorbuda Portugal

António Pires de Lima

Conta-nos os segredos
da sua gestão

Especial RH 2010

Ao Almoço Com
Jorge Marques e Rodrigo Ferreira





A estrutura da sua empresa é sólida.
Bem concebida... bem planeada...
tem todo o equipamento necessário
para uma "navegação" segura.

Está preparada para enfrentar
qualquer "mar" e todas as imprevistos
que surgem no rumo de quem quer
vencer a regata do dia a dia.

E a tripulação?... As Pessoas?
Sem elas não é possível a manobra!

Competentes, especializadas, com
sentido de responsabilidade, capazes
de a levar a "destinos" de produtividade
e competitividade.

Quem são? Onde estão?

Disso... sabemos nós!

peessoas!



séléct/Vedior

onde as pessoas contam

soluções de "navegabilidade" na gestão de recursos humanos



14

03 EDITORIAL

O Ano das Pessoas

04 A 9ª ARTE

Ano Novo Pessoal Nova

06 NOTÍCIAS RH

Quem?
Agenda
Bolsa RH

12 RH GLOBAL

14 GRANDE ENTREVISTA

António Pires de Lima

20 ESPECIAL RH 2010

O Ano da Retoma
Sugestões RH 2010
Análise Económica
Visões de Futuro

36 UNIVERSIDADES

De Aluno a Gestor RH



38 RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Onde está o colaborador ideal?
Recrutar em rede: inovação eficiente

42 SALA DE FORMAÇÃO

Do 'Creative Learning' ao 'Changing Society'

44 CASE STUDY

Modelo Rightshore da Capgemini

48 SHST

Menos vítimas mortais de acidentes de trabalho

50 PERFIL

Catarina Branquinho



54 ANÁLISE JURÍDICA

O Adiamento do Código Contributivo

56 LEGISLAÇÃO RH

58 AO ALMOÇO COM...

Jorge Marques e Rodrigo Ferreira

62 FELICIDADE

Uma questão de foco

64 IMAGENS RH

360 Minutes Party
Hospedeiras celebram 50 anos

68 LIVROS | ESPECTÁCULOS

70 VIAGENS

África do Sul



Jorge Marques, Director
 revistapessoal@moonmedia.info

O Ano das Pessoas

Os economistas andam de cabeça perdida, não encontram saídas para a crise e têm razão, porque essa saída já saiu da esfera das suas competências. Com o maior respeito por toda essa ciência, reconhecendo até, que quando os ouço, eles têm razão, fica-se com a ideia de que todas as soluções económicas são apenas a pequena parte visível do iceberg, e na maior parte das vezes são mais consequência do que causa.

Quando olho o nosso momento crítico, recordo-me da conclusão a que chegaram os dirigentes japoneses depois da Segunda Grande Guerra e com um país destruído. Constatando que o país não possuía riquezas naturais, nem qualquer outro tipo de recurso sobre o qual se pudesse levantar, descobriram uma espécie de ovo de Colombo e exclamaram: o Japão só tem japoneses! Foi com os japoneses que o país foi reconstruído e se tomou uma grande potência. Penso o mesmo sobre Portugal, o país só pode ultrapassar a sua própria crise socorrendo-se da capacidade e da inteligência dos portugueses. Deixemo-nos de rodeios, porque embora seja verdadeira a crise mundial que nos afecta a todos e não podendo negar os seus efeitos na nossa vida, há uma outra crise que é só nossa e que só nós podemos resolver. Uma das causas dessa nossa disfunção tem a ver com o valor das nossas empresas quando

comparadas com as suas concorrentes, tem a ver com o nosso tecido empresarial de uma maneira geral. Isto porque, ao contrário do que se pensa, com centros de decisão política e económica cada vez mais transnacionais, os países valem o que valerem as suas empresas. Quer isto dizer que o nosso centro de decisão político e económico tem um peso relativo na solução das grandes questões. Quer dizer, também, que o foco nacional se deveria centrar nas empresas. Em Portugal há pessoas com capacidade, com qualificação, com inteligência, com vontade, há talento e tudo isso não está a ser devidamente utilizado, nem gerido e muito menos liderado. Pior do que isso, há uma falsa elite, a que chamo dos novos predadores, que sistemática e impunemente está a destruir esta capacidade, a verdadeira riqueza deste país. Estamos a utilizar uma pequena parte da nossa maior riqueza, que são as pessoas.

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 88 – Janeiro de 2010



Propriedade: APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, 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 General Ferreira Martins, nº 10 – 8º C
 1495-137 Miraflores, Algs, T. 21 410 02 02/04; F. 21 410 01 66

Director: Jorge Marques, revistapessoal@moonmedia.info

Directora Editorial: Catarina Guerra Barosa
 c.barosa@moonmedia.info

Conselho Editorial: Carlos Perdigão, Catarina Guerra Barosa, Jorge Marques

Conselho Consultivo: Alberto Silva Fernandes, Álvaro Marques de Miranda, Cristina Tavares Salgado, Fernando Carvalho Rodrigues, Jaime Andrez, Luís Maltez, Maria João Rodrigues, Maria Márcia Trigo, Miguel Faro Viana, Raul Caldeira, Roberto Carneiro, Vítor Carvalho

Redacção: Duarte Albuquerque Carreira
 da.carreira@moonmedia.info

Colaboração Especial: Paulo Gaião, pgaiao@gmail.com

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Dave Morgan, Patrícia Noletto, Pedro Azevedo, SRS Advogados, Tal Ben-Shahar

Colaboraram nesta Edição: Eteberto Costa, SAP Portugal, Vodafone

Paginação e Fotografia: Design e Forma, geral@designforma.com

Imagem de Capa: Tema Central

PUBLICIDADE

Account: Liliana Rosa
 lrosa@moonmedia.info; Tlm. 96 858 21 27

Assinaturas

Vasp – Premium
 Linha directa de apoio ao assinante
 T. 21 433 70 36, F. 21 432 60 09, assinaturas@vasp.pt
 MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Agualva Cacém

Impressão: Offsetmais, Rua Latino Coelho, 6 – Venda Nova

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca 2739-511 Agualva Cacém

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



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

Ano novo Pessoal nova

E assim se entra em 2010 com uma revista nova. As alterações que fizemos na Pessoal foram ao encontro das sugestões dos nossos clientes, leitores e parceiros em geral. Estas renovações pretendem conferir à revista um espírito mais aberto, mais leve, não perdendo, contudo, a seriedade, a credibilidade e o cunho institucional que a caracterizam. Estas alterações fazem parte de um processo mais alargado de renovações que estruturámos durante o ano 2009 e que vamos pôr em prática durante o ano 2010. Já a seguir à renovação da Pessoal, será relançado o RHOnline, cumprindo-se, assim, os objectivos de maior dinamismo, interacção com o utilizador, facilidade de acesso aos diversos conteúdos, no fundo, a inovação e criatividade que se impunham a um 'site' que foi pioneiro em Portugal e que quer continuar a oferecer aos seus visitantes um serviço de qualidade na área da gestão RH. Ainda na parte editorial, e em conjunto com a edição de Fevereiro da revista Pessoal, será também lançado o nº 1 do suplemento Fora de Série

RH, cujo nº 0, dedicado ao tema da Gripe A, já havia sido lançado a título experimental com a edição de Outubro e cujo sucesso nos fez acreditar que esta edição especializada e colecionável RH pode complementar quer a revista quer o 'site'. O tema do suplemento de Fevereiro 2010 será "RH Benefits" e procurará fornecer aos gestores e gestores RH informação sobre as principais tendências em matéria de 'compensation & benefits' bem como todos os mecanismos subjacentes à sua atribuição (cálculo, comunicação etc.).

Completamente inovador será o lançamento da primeira Webtv de Recursos Humanos em Portugal. Vai chamar-se RHtv e começará a emitir a partir do mês de Abril de 2010.

Com estes quatro produtos, todos eles complementares, consideramos que o Gestor de Recursos Humanos, o gestor em geral, os nossos anunciantes e parceiros disporão de todas as meios para uma abordagem aprofundada, participada e inovadora dos Recursos Humanos em Portugal. **—P**

AS MINHAS ESCOLHAS



LIVROS

Junta-se à colecção Filosofia Pessoal & Gestão Profissional, das edições Vozes, que conta já com os livros como "Confúcio – A milenar arte chinesa da gestão" ou "Sócrates – O poder de não saber", dois livros escritos por Werner Schwanfelder. "Sun Tzu – conselhos de um general bem-sucedido" e "Lao Tsé – O segredo do Tao" permitem-nos uma abordagem diferente da gestão e do mundo dos negócios.



MUSEU

Freud Museum, em Londres, onde verdadeiramente se encontra todo o espólio artístico do famoso psicanalista, onde se inclui o famoso divã e variadíssimos objectos pessoais tal qual Freud os deixou. A casa onde viveu os seus quase dois últimos anos de vida é agora um museu.

Freud Museum
20 Maresfield Gardens
London NW3 5SX
tel: +44 (0)20 7435 2002



Joana^m

sourcing

service

training^m

search

Elevamos as suas potencialidades.

No Multipessoal, elevamos as suas potencialidades identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Desta modo, potenciamos o que do inacessível faz-se todas as áreas em que trabalhamos: **sourcing, análise de recursos humanos, formação e consultoria, recrutamento e seleção.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o Multipessoal na opção. O resultado final será sempre o sucesso devido às suas melhores expectativas.



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt

Quem?



RICARDO CARNEIRO
Novo director da Multipessoal para a Zona Norte

“Em 11 anos de trabalho na área dos Recursos Humanos procurei sempre evoluir através de projectos profissionais que me colocassem no limiar das minhas competências. Neste sentido, a Multipessoal proporciona-me um alargamento de responsabilidades que obrigaram a um elevado envolvimento e compromisso com todos os ‘stakeholders’. Como empresa pertencente ao Grupo Espírito Santo, a Multipessoal pode proporcionar uma resposta verdadeiramente transversal aos seus parceiros. Directamente através de soluções de recrutamento e selecção, formação, outsourcing, cedência de recursos humanos e trabalho temporário. Indirectamente através das empresas do Grupo BES, com uma rede extremamente competente e diversificada. A Multipessoal considera o norte do país como parte integrante da sua estratégia de crescimento e este foi também um factor decisivo para a minha entrada no projecto. Actualmente, além de Espaços Emprego no Porto, Gaia e Maia, vamos dar seguimento a um plano de crescimento e expansão na zona norte do país.”



01

EXPO RH 2010 (01)

A nona edição da «Expo RH», um salão para profissionais de Recursos Humanos, está agendada para os dias 17 e 18 de Março de 2010. À semelhança da última edição, na qual marcaram presença mais de 2000 profissionais do sector, o local escolhido para a realização do evento foi o Centro de Congressos do Estoril. A Expo RH 2010 destina-se exclusivamente a profissionais da área dos recursos humanos, com entrada sujeita a acreditação prévia, e apresenta em exposição os sectores Recrutamento e Selecção; ‘Executive Search’; Formação; Outsourcing; Trabalho Temporário; Outplacement e Gestão de Carreiras; Gestão e Avaliação de Competências; Planos de Pensões; Consultoria; Higiene e Medicina no Trabalho; Tecnologia Aplicada à Gestão de RH; Gestão de Horários e Controlo de Acessos; e Serviços Jurídicos. A organização é do IFE - Internacional Faculty for Executives.

90% DAS PROFISSÕES VÃO EXIGIR COMPETÊNCIAS EM TECNOLOGIA (02)

A IDC, empresa global de estudos de Tecnologias de Informação, e a Microsoft Corp divulgaram os resultados de um estudo europeu que quantifica a importância das competências em TIC na União Europeia. As conclusões do estudo apontam para que em Portugal, dentro de cinco anos, 90% das profissões vão exigir competências em TIC em todos os sectores, fazendo com que o ensino, a formação e as competências tecnológicas assumam uma prioridade crucial em termos de perspectivas de emprego e trabalho. Actu-



02

almente, a percentagem de empregos para os quais não são necessárias competências em TIC é já baixa e continuará a diminuir à medida que forem cada vez mais exigidas aos trabalhadores competências mais avançadas em TIC e competências de utilização de dispositivos tecnológicos. De uma forma geral, os países da Europa Ocidental atribuem uma maior importância a competências em TIC básicas e avançadas do que a os países da ECL. A Roménia, a Polónia e a Itália esperam um forte aumento nas competências de utilização de dispositivos tecnológicos, ao passo que, na Hungria, este aumento se verificará nas competências avançadas em TIC. O Reino Unido destaca-se pela forte procura de competências básicas em TIC.

COACHINGPORTUGAL CELEBRA PRIMEIRO ANIVERSÁRIO

O Portal CoachingPortugal (www.coachingportugal.com) celebrou o primeiro ano de actividade no passado mês de Dezembro. Esta plataforma nasceu com o propósito de aproximar os benefícios do coaching à população nacional e pretendeu lançar um desafio às empresas, entidades formadoras, associações e profissionais que trabalham nesta área em Portugal: apoiar um projecto alicerçado em “Cultura de Coaching” que promovesse, de forma facilitada, o conhecimento sobre o que é, quem faz e como se faz coaching profissional em Portugal, para que a população em geral pudesse experimentar os benefícios deste novos paradigmas de desenvolvimento pessoal e profissional e evoluir positivamente através deles.



03

COMUNIDADE VIDA E PAZ INTEGRA PROJECTO INTERNACIONAL 'COACHING FOR A CAUSE' (03)

No âmbito do programa 'Coaching for a cause', um programa internacional de Responsabilidade Social ao nível do 'coaching', a Comunidade Vida e Paz foi a instituição escolhida pela Ideias & Desafios para integrar este projecto. O objectivo, com este apoio, é ajudar a estruturar um plano de 'marketing' mais detalhado, bem como a hipótese de trabalhar com alguns dos voluntários e utentes em acções de motivação e de liderança. O 'Coaching for a cause' é um programa internacional da ActionCOACH, especializado em serviços de coaching, cujo objectivo é fazer um acompanhamento a organizações sem fins lucrativos para que possam otimizar os donativos, aumentar a recolha de fundos e melhorar a eficácia e produtividade.



04

FINALISTA DO MAGELLAN MBA DOA PRÉMIO À CASA DO GAIATO (04)

André Justino Lopes, finalista do Magellan MBA e vencedor do "Magellan MBA Award", doou os 2500 euros que lhe foram atribuídos à Casa do Gaiato, "em memória do meu avô, que era um admirador da obra do Padre Américo", justifica. O "Magellan MBA Award" distingue, através da votação de alunos e professores, o elemento que mais se destacou ao longo do ano lectivo, não só pelo seu desempenho académico mas também não académico (percepção do grau de solidariedade com colegas).

GRUPO INFORPRESS CRIA AUDENTIA PHARMA (05)

O Grupo Inforpress lança nova divisão dedicada à área da saúde, Audentia Pharma. Trata-se de um projecto que congrega quatro áreas complementares:



Desenvolva o potencial dos talentos pelo coaching.

shl
Portugal - People Solutions

SHL Portugal
217 813 949 / 226 005 383
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

AGENDA

ISPA

218 811 785

www.ispa.pt

- Formação – “Como motivar pessoas – Obter o melhor de si e dos outros”. Lisboa, 18, 19, 25 e 26 de Janeiro e 1, 2, 8 e 9 de Fevereiro. Preço: 252€ (profissionais); 189€ (finalistas)

- Formação – “Técnicas de recrutamento e selecção”. Lisboa, 22 e 29 de Janeiro e 4, 5, 11 e 12 de Fevereiro. Preço: 180€ (profissionais); 144€ (finalistas)

IFE

210 033 888

www.ife.pt

- Salão de Recursos Humanos – “Expo RH”. Estoril, 17 e 18 de Março de 2010. Entrada gratuita e sujeita a acreditação

SHL Portugal

217 813 900

www.shl.pt

- Formação – “Entrevista de Avaliação de Competências”. Lisboa, 4 e 5 de Fevereiro. Preço: 800€ +IVA

- Formação – “Competências para Liderar e Gerir Pessoas”. Lisboa, 8 e 9 de Fevereiro. Preço: 760€ +IVA

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

- Formação – “Liderança e Gestão de Equipas”. Lisboa, 25 a 26 de Janeiro. Preço: 775€ +IVA

- Formação – “Responsabilidade Social das Empresas”. Lisboa, 21 de Janeiro. Preço: 435€ +IVA



05

formação na área da comunicação em saúde que visa proporcionar aos vários profissionais do ramo um espaço de aprendizagem, actualização e debate sobre temas de elevada qualidade; eventos como a organização de conferências para colectivos médico-científicos, convenções e ‘kick-off’; investigação, com serviços que vão desde o lançamento de produtos ou estudos científicos a campanhas sociológicas e de divulgação; e, por fim, Marketing Médico, com toda a criatividade disponível para a elaboração de materiais de visita médica e de apoio à promoção. A comunicação em saúde tem uma importância central na relação entre técnicos de saúde e utentes, sendo que diz respeito ao estudo e utilização das estratégias de comunicação para informar e influenciar as decisões dos indivíduos e das comunicações no sentido da promoção da própria saúde.

HUMANCAP INTERNATIONAL LANÇA INCENTIVEWAYS EM PORTUGAL

A HumanCap International apresenta agora em Portugal a primeira ferramenta, desenvolvida em conjunto com os seus parceiros internacionais, destinada a empresas que desejem rever e melhorar o seu sistema de remuneração variável. IncentiveWays – Avaliação e reestruturação de Planos de Incentivos, é uma solução, inovadora e experimentada, que avalia os Planos de Incentivos, identificando as áreas críticas e propondo soluções de melhoria. A remuneração variável é, ao mesmo tempo, uma das principais rubricas de despesa e também a mais eficaz ferramenta de focalização e produtividade das pessoas.



06

META4 CRESCE NO SECTOR DA SAÚDE

A Meta4 reforça a sua carteira de clientes no sector da Saúde Privada, através da Euromedic. A Euromedic poderá agora gerir até 2000 funcionários em Portugal, através das soluções de salários e gestão estratégica de recursos humanos da Meta4, incluindo o portal de empregado e de ‘manager’. As soluções de última geração da Meta4 garantem à Euromedic, para além da flexibilidade, a capacidade de integração com outras plataformas de ‘software’ existentes, agilizando processos e permitindo a sua desmaterialização no portal de recursos humanos. A Meta4, actualmente, serve várias entidades públicas ligadas à área da saúde em Portugal, com clientes em organismos públicos e projectos de serviços partilhados, entre outros. Através do contrato com a Euromedic consegue reforçar a sua penetração no sector da saúde privada.

O NOVO ‘SITE’ DA TALENTER (06)

O lançamento do novo ‘site’ da Talenter representa o culminar da primeira fase de um projecto iniciado em 2008. A inovação é a assinatura deste projecto, que pretende posicionar-se como uma referência no sector. Construído a pensar nas pessoas, procura ser um espaço de interesse para todos os seus utilizadores. A navegação no ‘site’ da Talenter possibilita aos utilizadores encontrarem um leque de serviços à sua disposição, como a possibilidade de desenvolver a primeira etapa do teste do talento e aferir as suas vocações profissionais; consultar e submeter candidaturas a oportunidades de emprego e formação profissional, de acordo com o seu perfil ou competências; navegar

pela 'bookstore', uma montra virtual onde se poderá consultar as principais novidades de livraria de várias áreas de interesse; consultar a agenda com os principais eventos, como 'workshops', acções de formação, feiras de emprego, salões profissionais, entre outros e ainda ter acesso a notícias relacionadas com o mercado de trabalho. Destaca-se ainda o 'talentube', um espaço destinado a registar testemunhos de colaboradores, clientes e parceiros da Talenter. O 'site' da Talenter pretende ser um espaço ao serviço do talento, que ajude as pessoas a encontrá-lo, oferecendo oportunidades para o expressar e potenciar. (www.talenter.pt)

PESSOAL E-CARD: O SEU ACESSO A VANTAGENS PROFISSIONAIS (07)

A revista Pessoal e o site RHonline, em conjunto com a APG, apresentam um projecto inovador para todos os gestores de recursos humanos sócios da APG e para as empresas de recursos humanos: o Pessoal e-Card. Este cartão electrónico, único no mercado, oferece vantagens profissionais e será atribuído gratuitamente a todos os sócios da APG. As empresas e marcas que utilizem a Pessoal e o RHonline para divulgarem os seus produtos e serviços têm a possibilidade de aderir gratuitamente ao Pessoal e-Card, através do qual podem oferecer vantagens comerciais aos seus detentores. As vantagens comerciais para as empresas que



07

aderirem ao Pessoal e-Card são vastas: a possibilidade de integrar o conjunto de empresas RH que oferecem aos sócios da APG condições especiais e mais favoráveis no acesso aos seus serviços; todos os gestores de recursos humanos sócios da APG serão informados periodicamente das condições especiais atribuídas por cada empresa que queira promover os seus serviços através do Pessoal e-Card; todas as empresas que atribuam benefícios no âmbito do Pessoal e-Card constarão de listagens publicadas na revista Pessoal e no site RHonline; a adesão ao Pessoal e-Card é gratuita para todos os anunciantes da revista Pessoal e do site RHonline.

SELO DE QUALIDADE APCC

A APCC está a desenvolver, em parceria com a Active Brain, o Selo de Qualidade APCC, que estará pronto em Março de 2010. Este projecto tem

EEC
ESCOLA EUROPEIA DE COACHING
E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

A única empresa em Portugal
com um programa próprio homologado pela
International Coach Federation (ICF) como ACTP

O nosso programa de certificação em Coaching Executivo está homologado como um "Accredited Coach Training Program" pela ICF. Possui o estatuto de entidade acreditada ACTP e ICF para as áreas de prática profissional-coaching.

ACTP
International Coach Federation
International Coach Federation

COACHING com RIGOR, ÉTICA e EXCELÊNCIA para RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

- Serviços Profissionais de Coaching
 - Coaching Individual
 - Coaching de Equipas
- Desenho de Programas de Formação em Competências de Coaching
- Formação e Supervisão de Coaches

Madrid • Barcelona • Bilbao • Valência • Turim • Lisboa

Av. Magalhães Lima, 4 - R/C Esq. 1000-197 Lisboa • 21 358 00 51 • info@escolacoaching.com • pt.escolacoaching.com / www.escolacoaching.com

Bolsa RH

 **SLOT CRESCE**
125% EM 2009

Numa altura em que os resultados de muitas empresas não são os mais animadores, a Slot, uma empresa de Trabalho Temporário, cresceu 125% durante o ano de 2009. Um facto, sem dúvida, digno de nota.



 **TAXA DE DESEMPREGO SUPERIOR A 10%**

Uma taxa de desemprego tão elevada, para além de significar um enorme flagelo para as famílias, representa um elevadíssimo custo para o Estado, através da Segurança Social, que se encontra submerso num défice superior a 8 por cento.



como principal objectivo incentivar as empresas do sector a exercerem boas práticas de gestão nos seus 'Contact Centers'. O Selo de Qualidade APCC proporcionará aos associados da APCC o acesso privilegiado a um serviço de auditoria/ aconselhamento sobre boas práticas de gestão de 'Contact Centers', que cada um deverá utilizar para melhorar a qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Será uma referência para o mercado e permitirá destacar os melhores serviços de 'Contact Centers' a operar em Portugal. O modelo de auditoria que está a ser desenvolvido destina-se a avaliar todos os tipos de 'Contact Centers', e assenta nos seis pilares que contribuem para a qualidade do serviço prestado: perfil corporativo; organização; processos de melhoria contínua; nível de performance; recursos humanos; e tecnologia.

A ALCATEL-LUCENT REFORÇA O SEU EMPENHO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE (08)

A Alcatel-Lucent anunciou a expansão da sua certificação de qualidade ISO 9001 e TL9000. Abrangendo mais de 200 sites e mais de 47.000 trabalhadores, esta certificação é um dos maiores registos multi-sites de normas de qualidade da indústria das telecomunicações. A norma ISO 9001 é o sistema de gestão de qualidade mais reputado em todo o mundo. A norma especifica os requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade organizacionais, concentrando-se na capacidade de uma empresa para ir ao encontro das exigências dos seus clientes. O âmbito da certificação cobre virtualmente todas as áreas de operação da empresa, in-

cluindo as áreas de vendas, 'marketing', 'design', desenvolvimento, instalação, formação e apoio técnico ao nível do 'hardware' e 'software', assim como serviços e soluções de equipamentos de telecomunicações.

"FERRAMENTAS DE COACHING" REÚNE PERSONALIDADES DO MUNDO EMPRESARIAL NA FNAC (09)

O livro "Ferramentas de Coaching" foi lançado na FNAC do Colombo, reunindo mais de uma centena de convidados de várias áreas do mundo empresarial. Para apresentar a obra estiveram presentes Jorge Marques, Presidente da APG, Carlos Moreira, Presidente do Clube ISCTE e Patrícia Pedrosa, Directora RH da Bacardi Martini.

Na sessão de lançamento foi destacada a importância do coaching como ferramenta para enfrentar positivamente os desafios com que as empresas se deparam, revelando-se um agente crucial no desenvolvimento de competências e atitudes. Reunindo 50 ferramentas de 'coaching', a obra de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim diferencia-se pela pluralidade de abordagens e pela inovação e criatividade com que são apresentadas as diversas temáticas.

A UGA COLOCA 'ONLINE' PORTAL DEDICADO AOS ESTUDANTES (10)

A UGA é uma Agência de Marketing Universitário que tem como objectivos tornar possível uma maior interacção e comunicação entre as marcas e os jovens. Desenvolveu o Portal Universitário com o intuito de ser uma ferramenta que acompanha os jovens desde o momento que consi-

08



09



por: **DAC**



10

deram o acesso ao Ensino Superior até à entrada no mercado de trabalho. Desenvolvido em parceria com a MASSIVE, o Portal UGA pretende ser a maior comunidade 'online' universitária portuguesa. Abrangendo para isso várias áreas de interesse e utilidade para o estudante universitário, desde informação sobre cursos, bolsas, estágios, mobilidade, notícias, promoção de eventos e actividades das associações de estudantes. A UGA abordará igualmente a vertente de entretenimento (festas, jogos, música, passatempos, agenda cultural, livros, cinema/ TV, teatro), terá um motor de busca por estabelecimento de ensino, região, tipo de curso e área de estudo e ainda desporto, empregos, classificados, dicas, 'gadgets', tudo isto inserido numa rede social moldável ao utilizador e aos seus interesses.



11

29% DOS PORTUGUESES PROCURAM COMPLEMENTAR FORMAÇÃO (11)

O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP) publicou recentemente os resultados de um estudo que avalia o interesse dos cidadãos europeus por ampliar a sua formação e procurar novas oportunidades educativas. Este estudo tem por base os dados recolhidos no "Inquérito Europeu sobre Educação para Adultos", realizado pelo Eurostat e cuja amostra engloba cidadãos oriundos de 20 países da UE, com idades compreendidas entre os 25 e 64 anos. Aos inquiridos, foi-lhes questionado se num passado recente (último ano) procuraram informação sobre as possibilidades de completar a sua formação, seja através de cursos, seminários ou conferências. A média global europeia que respondeu positivamente é de 26% e a média total portuguesa, ligeiramente superior, é de 29%.

n·e·w·time
recursos humanos

Improving your efficiency

em www.newtime.pt

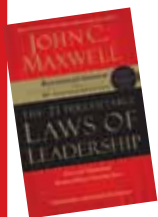
'THE ESSENTIAL HR HANDBOOK'

Este livro, da autoria de Sharon Armstrong e Barbara Mitchell, constitui um importante guia de rápida e fácil consulta para qualquer gestor ou profissional de recursos humanos. A edição é da responsabilidade da Career Press.



'THE 21 IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP'

John C. Maxwell, um prestigiado conferencista norte-americano, apresenta-nos vinte e uma regras de grande utilidade prática para quem ocupa lugares de liderança.



'HUMAN RESOURCE MANAGEMENT'

Quatro especialistas em recursos humanos, Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart e Patrick Wright, juntaram-se para escrever um livro que representa um útil apoio na gestão dos recursos humanos da sua empresa ou organização.



TEAM WORK CONSOLIDA PRESENÇA EM ANGOLA

A Team Work Consultores já tem prevista a deslocação de uma equipa de consultores a Angola em Março e Abril de 2010. Esta intervenção insere-se no âmbito do aprofundamento das relações da empresa com aquele país africano e, até 2011, estas deslocações repetir-se-ão. Uma equipa de consultores da TW esteve em Angola (Luanda, Benguela, Lobito e Lubango), entre 16 de Novembro e 6 Dezembro últimos, a desenvolver um trabalho de diagnóstico ao funcionamento da Rede do BFA, com o objectivo de preparar um conjunto de treinos comportamentais, dirigidos a directores comerciais e responsáveis de agências e de centros de empresas, que serão realizados no primeiro trimestre de 2010. O diagnóstico compreendeu a realização de entrevistas com diversos responsáveis do banco, visitas a agências e a dinamização de 'focus group' com colaboradores e clientes do BFA. Este trabalho surge no seguimento das intervenções de treino comportamental que a Team Work tem vindo a levar a cabo nos últimos dois anos junto de organizações bancárias e da administração pública angolana.

HR.COM

O HR.com é um site norte-americano que tem por objectivo divulgar as melhores práticas na área dos recursos humanos junto das empresas e organizações do sector. Funciona como uma autêntica plataforma de partilha do conhecimento entre especialistas em recursos humanos. (www.hr.com)



O GUIA ESPANHOL DOS RECURSOS HUMANOS

Directório on-line que oferece um completo motor de pesquisa de empresas espanholas que prestam serviços na área dos Recursos Humanos. Ao lado do directório das empresas, os utilizadores encontram secções com notícias, entrevistas a directores de Recursos Humanos, artigos especializados, etc. (www.guiarrhh.com)



10 DICAS PARA VIVER COM ENTUSIASMO

O professor Luiz Marins, especialista brasileiro em motivação, apresenta neste DVD 10 dicas para se viver com entusiasmo: 1. Afastar-se de factos e de pessoas negativas;

2. Aceitar e valorizar as epifanias positivas; 3. Não reclamar e não falar mal dos outros; 4. Cultivar a alegria, o riso, o bom-humor; 5. Iluminar mais o seu ambiente de trabalho e a casa visto que a escuridão traz a depressão; 6. Ser alguém sempre pronto a colaborar; 7. Surpreender as pessoas com "momentos mágicos"; 8. Fazer tudo com sentimento de perfeição, prestando atenção aos detalhes; 9. Gostar de sua imagem. 10. Agir prontamente: 'Do it now!'.



JUNTOS DESENVOLVEMOS AS MELHORES SOLUÇÕES.

A SISQUAL é uma empresa especializada no desenvolvimento de software inovador de gestão de recursos humanos e gestão do capital humano. Trabalhamos desde 1992, em diversas soluções para todo o tipo de empresas. Afinal, não é por acaso que trabalhamos lado a lado com 150 das 1000 maiores empresas portuguesas.

SISQUAL maxpro-hr

O SISQUAL maxpro-hr, é um dos nossos produtos inovadores. Uma solução de planeamento e gestão de recursos humanos, que permite às Chefias fazerem uma Gestão holística das suas Equipas.

A QUEM SE DIRIGE?

Empresas e instituições que:

- Trabalham 24x7/24, 365 dias ano;
- Prestam serviços Múltiplos Canais;
- Têm equipas distribuídas geograficamente.

Exemplos:

Hotéis, Bancos, Call Centers, Têxtil, Operadoras, Polícia, Polícia Municipal, Sector Público Local, Saúde e Hospitais com processos complexos, entre outros.

Gestão da partilha de pessoas com outras chefias

Alertas de "histórias" inconformidades para garantir serviços críticos no tempo

Gestão do Trabalho de Trabalho (gerir bolsa flexível de horas) de acordo com a nova legislação do trabalho



Alertas que permitem redução de custos através de horas extras suplementares

Planeamento antecipado e operacionalização dos pedidos de alterações

SISQUAL



António Pires de Lima, CEO Unicer

“A Liderança é um acto de exemplo”

por: **Paulo Gaião** fotos: **Tema Central**

António Pires de Lima, CEO da Unicer, escolheu há quase vinte anos trabalhar em projectos com uma forte componente accionista nacional, primeiro na Compal e depois na Unicer, consciente da importância dos centros de decisão se manterem no país e de ser em Portugal que gosta de viver. “É o país que eu amo, onde quero que a minha família cresça educada na nossa cultura”, refere. Sobre a arte da liderança, Pires de Lima, que tem somado sucessos nas empresas por onde passa, salienta que “liderar pelo exemplo é o factor crítico, principalmente quando as empresas estão a passar por períodos de transformação”.

COMO TEM SIDO GERIR A UNICER?

Tem sido um desafio arrojado desde que entrei, a meio do ano de 2006. Em primeiro lugar porque a Unicer tem uma história fantástica, é uma empresa com uma tradição, um prestígio e um trajecto que lhe dão uma enorme reputação. Em segundo lugar porque este período entre 2006 e 2009 coincidiu com a necessidade de se introduzirem algumas mudanças e ajustamentos na estratégia e, sobretudo, na estrutura da empresa, que obrigaram a Unicer a um emagrecimento, de forma a estar mais musculada.

E MELHOR PREPARADA PARA A CONJUNTURA DE CRISE?

Não só para a conjuntura de crise. Essa realidade é seguramente importante porque se não tivesse existido a reestruturação a empresa teria tido muito maiores dificuldades

em ultrapassar o período de crise que vivemos. No entanto, a reestruturação também foi importante para fazer face à nossa concorrência. Este universo das bebidas e, em particular as cervejas, é palco de uma concorrência extrema. A Unicer é uma empresa nacional que está a concorrer com multinacionais muito competentes e eficazes. Só uma empresa com uma estrutura muito rejuvenescida, com uma estrutura de custos muito competitiva, é que pode estar à altura deste desafio de concorrência.

NOS ÚLTIMOS ANOS, O ANTÓNIO PIRES DE LIMA TEM TIDO CARGOS DIRECTIVOS SEMPRE NA MESMA ÁREA DE NEGÓCIO, O SECTOR DAS BEBIDAS E DOS BENS DE CONSUMO EM GERAL. É NESTA ÁREA QUE GOSTA DE TRABALHAR?

Sempre optei, ao longo da minha vida profissional – e já estou nisto há 23 anos – por estar no negócio dos produtos de consumo, em modelos empresariais onde a relação com os consumidores, através das marcas, é um factor crítico de sucesso. Nos primeiros anos de vida profissional trabalhei sempre em empresas multinacionais. Depois, a opção mais forte que quis tomar a partir de 1992 foi trabalhar em projectos com uma forte componente accionista nacional porque entendi que se queria fazer carreira em Portugal, se queria estar em Portugal, que é o país que eu amo, essa era a opção de fundo que tinha de tomar para não andar sempre com uma mala às costas, a passear pelo mundo. Por outro lado, também considero que é um desafio muito interessante estar em empresas nacionais e concorrer com grandes multinacionais em sectores onde estas são, muitas vezes, prevalentes.

As coisas acabaram por acontecer naturalmente. Em 1992 fui convidado pela Compal, onde estive treze anos, uma fase da minha vida profissional extraordinária. Depois, quando a Compal foi vendida, surgiu a oportunidade da Unicer, que é, de facto, uma continuidade lógica neste percurso. Assim, tendo escolhido este caminho, estou há 17 anos no universo das bebidas, o que não significa que toda a minha vida tenha de ser passada nesta área.

QUE RECORDAÇÕES GUARDA DO SEU PRIMEIRO CARGO NA ÁREA EMPRESARIAL, COMO ‘COUNTRY MANAGER’ DA ARBORA CORPORATION?

“A motivação começa por uma relação de transparência e de autenticidade com as pessoas que trabalham conosco”

Apreendi muito porque a Arbora, uma empresa catalã que lançou em Portugal, em 1986, as fraldas Dodot e as marcas Tampax e Evax, era uma escola extraordinária de marketing e de investigação, desenvolvimento e inovação. Comecei primeiro por trabalhar em Barcelona, porque tinha feito aí o MBA, e depois vim para Portugal, com a responsabilidade de desenvolver o negócio na área manager, através de distribuidores nacionais, nomeadamente a Jerónimo Martins. Também foi uma boa experiência, que

me permitiu ganhar contacto, pela primeira vez, com a distribuição. Nessa altura estavam a abrir os primeiros hipermercados em Portugal e acabei por viver por dentro esse momento de viragem.

E A EXPERIÊNCIA NA SCOTT PAPEL E NA TETRA PAK?

A experiência na Scott Papel, a multinacional do mercado ‘tissue’, foi bastante interessante. Tinha apenas 25 anos quando ingressei na empresa, tendo-me sido dada a responsabilidade de ser o director-geral de uma pequena operação que estava a ser lançada em Portugal, com cerca de 40 colaboradores, todos eles mais velhos e com mais experiência do que eu.

Foi uma experiência que puxou muito por mim e onde me realizei, tendo testado, pela primeira, vez as minhas capacidades para dirigir pessoas.

Durante os quatro anos em que estive na Scott Papel, a empresa cresceu significativamente, tendo conquistado, num curto espaço de tempo, 25 por cento de quota de mercado em Portugal. Depois passei, num período curto, pela Tetra Pak, num momento em que comecei a sentir dificuldades em, fazendo carreira em empresas multinacionais, poder permanecer em Portugal.

A Tetra Pak era uma empresa com uma vocação mais portuguesa, no sentido em que tinha uma experiência já de vinte e tal anos no nosso país, muito bem sucedida. Pensei que a Tetra poderia ser uma empresa que me permitisse fazer uma carreira em Portugal durante mais tempo. A verdade é que, ao fim de algum tempo, tanto a Tetra como a Scott Papel, estavam a tentar canalizar-me para projectos fora de Portugal. Surgiu então o convite da Nutrinveste para eu ser o responsável da Compal.

COMO FOI A EXPERIÊNCIA NA COMPAL?

Quando fui para a Compal, numa altura em que a empresa foi privatizada, voltei a confrontar-me com a situação de ainda ser muito novo, com 30 anos, e ver-me à frente de uma empresa com 50 anos de história, que tinha 700 pessoas e que precisava de passar por uma reestruturação muito complexa, que implicou também o emagrecimento da estrutura de pessoas e a refocagem da empresa naquilo que podia fazer bem, na área dos sumos e dos refrigerantes, porque, na altura, a Compal estava dispersa por uma série de negócios. Foi um desafio incrível, de um 1 de Agosto de 1993 até ao dia 1 de Novembro de 2005, altura em que a empresa foi vendida, vivi 12 anos e meio de uma intensidade profissional que me vai marcar para o resto da vida.

FALOU NA IMPORTÂNCIA DOS CENTROS DE DECISÃO NACIONAL SE MANTEREM NO PAÍS. CONSIDERA QUE UM EMPRESÁRIO DEVE TER ESTA PREOCUPAÇÃO?

São escolhas que as pessoas fazem. Realmente, a partir de 1992, 1993, tomei algumas decisões na minha vida que passaram, precisamente, por essa consciência em relação à importância dos centros de decisão nacional se manterem no país, aliada à vontade de querer viver em Portugal, de ser este o meu país, o país que eu amo, e de ter uma família grande, que quero que cresça educada na nossa cultura.

O ANTÓNIO PIRES DE LIMA É UM CASO EM QUE BEM SE PODE DIZER QUE NÃO HÁ FUGA DE TALENTOS DO PAÍS...

Não sei se sou propriamente um grande talento. Não era um grande perigo para a pátria se o meu pequeno talento tivesse ido para outra parte. Se calhar até era um alívio para muita gente... Mas, de facto, sou uma pessoa, por educação, muito arreigada ao meu país, apesar de muitas vezes Portugal me frustrar muito e de viver, às vezes, com algumas inquietações e dúvidas sobre se tudo isto vale a pena.

A UNICER CONTINUA COM A SUA SEDE NO NORTE, BEM COMO BOA PARTE DA SUA ACTIVIDADE. EM QUE MEDIDA É QUE ESTA ESTRATÉGIA É IMPORTANTE?

É muito importante. A Unicer é uma empresa que tem uma identidade nacional. A maioria do seu capital pertence a empresas e instituições portuguesas, é um centro de decisão nacional inequívoco, muito nortenho. Este carácter nacional e nortenho é fundamental porque tem que ver com a sua identidade, a sua cultura, com a afectividade que cria através das suas marcas e em tudo aquilo que faz e produz. Só o facto de termos um accionista maioritário português e nortenho permitiu que se fizessem alguns investimentos com uma forte componente de responsabilidade social, por exemplo o investimento de 70 milhões de euros que estamos a realizar nos parques de turismo de Vidago e das Pedras, que vamos inaugurar no próximo ano. Trabalhar em empresas de capital português é muito diferente de trabalhar em empresas multinacionais. Por exemplo, o apoio que todos os anos damos à Fundação de Serralves e à Casa da Música não existiria se a Unicer não fosse uma empresa de capital português, visto que são projectos que têm uma justificação que vai muito para além da vertente comercial.

COMO CEO, NA UNICER, TEM SIDO POS-

SÍVEL INOVAR, LUTAR CONTRA O QUADRO GERAL ADVERSO QUE O PAÍS ATRAVESSA?

No tipo de sectores onde eu trabalho a relação de valor acrescentado que justifica a própria existência das empresas está nas marcas, na gestão das marcas, na relação que essas marcas estabelecem com os consumidores. É aí que se cria valor. E nessa relação a inovação é determinante. Na área de produtos de consumo, uma marca só mantém a sua relação de preferência com os consumidores se souber surpreender esses consumidores, se souber inovar. Daí que, tanto na Compal como agora na Unicer, com as marcas Superbock, Pedras e Vitalis, a estratégia de investimento na inovação seja absolutamente fundamental. Todos os anos a Unicer, de forma a crescer ou manter as suas quotas, está quase obrigada a apresentar inovações ou novidades no mercado...

MAS O MERCADO PORTUGUÊS É RESTRIITO E PORTUGAL TEM PROBLEMAS AO NÍVEL DA COMPETITIVIDADE EXTERNA.

É verdade. Eu tenho tido a felicidade de trabalhar em projectos que contrariam o quadro geral. No entanto, é claro que não somos imunes ao que se passa no país. Hoje em dia, o nível de consumo de cervejas, e até de águas, em Portugal não é muito diferente daquele que já existia há dez anos. O país estagnou e isto é mau para as empresas porque as oportunidades de crescimento no espaço interno são muito limitadas. O mercado português é claustrofóbico, o que fez com que algumas empresas tivessem necessidade de olhar para fora de Portugal. Na Unicer tem havido um forte processo de internacionalização. Se em 2000 só cinco por cento da nossa facturação era feita fora de Portugal, hoje mais de 30 por cento das nossas marcas são vendidas no estrangeiro, o que significa uma aposta muito forte na internacionalização para poder compensar a exiguidade e estagnação do mercado português.

“Portugal demorou muito tempo a passar de uma mentalidade industrial para uma mentalidade mais dirigida para o consumidor e para os clientes, para as vertentes do marketing e inovação”



QUAL A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA, NO QUADRO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA?

É absolutamente fundamental. Numa altura em que se pede à empresa para emagrecer, ou a liderança dá o exemplo, procurando dar sinais de uma cultura de racionalização, ou é muito difícil ganhar o crédito e a disponibilidade por parte dos colaboradores para esse próprio trabalho de emagrecimento. A liderança é um acto de exemplo. Sou muito partidário de procurar liderar pelo exemplo. As pessoas só seguem quem dá exemplos. E, numa altura difícil, em que estamos a viver uma crise internacional, em que a concorrência aperta, em que é preciso dotar a empresa de uma estrutura de custos mais competitiva, se a administração não é a primeira a cortar naquilo que não é absolutamente necessário para a sua actividade, muito dificilmente pode pretender, depois, ser seguida pelos colaboradores da empresa. Liderar pelo exemplo é o factor crítico, designadamente quando as empresas estão a passar por períodos de transformação.

O FACTO DE, POR UM LADO, SER ECONOMISTA E, POR OUTRO, SER UM EMPRESÁRIO COM GRANDE EXPERIÊNCIA PERMITIU-LHE, CERTAMENTE, VER A CRISE INTERNACIONAL COM UM OLHAR MAIS ATENTO E CAPAZ. COMO INTERPRETA O QUE ACONTECEU?

Ainda vai demorar algum tempo a sair desta crise e a retirar todas as consequências dela. Esta não é uma crise instantânea que se resolva com uma receita simples porque passa pela mudança de alguns comportamentos. O que esta crise veio pôr a nu foram as debilidades de um modelo de gestão que esteve muito presente na última década, ligado a uma excessiva dependência do mercado de capitais, a resultados que favoreceram o facilitismo e a especulação e muito dependente de um conjunto de comportamentos perversos, alinhados no sentido de produzir resultados que satisfizessem os accionistas porque senão eles fugiam para outras empresas. Creio que só com uma regulação muito mais efectiva nos mercados financeiros e com regras de gestão que potenciem a criação de valor no médio e longo prazo, mais independentes dos resultados trimestrais, é possível reentrar num ciclo sustentável de crescimento.

ONDE É QUE PORTUGAL FALHOU NO SEU MODELO DE DESENVOLVIMENTO? QUEM FORAM OS RESPONSÁVEIS?

Acho que somos todos responsáveis. É difícil apontar as culpas só a um governo ou a uma geração. Enfrentámos vários embates, o embaite da moeda única, da abertura da Europa aos mercados do Leste, do processo de globalização. Todos eles exigiam de Portugal uma readaptação mais rápida, com maior flexibilidade. Mas demorámos tempo a fazer a mudança do paradigma do modelo empresarial, a passar de uma mentalidade industrial para uma mentalidade mais dirigida para o consumidor e para os clientes, para as vertentes de marketing e inovação. Muitas empresas que constituíam o núcleo duro da nossa economia, grandes criadores de emprego, continuaram a basear a sua estratégia em modelos de competitividade que assentavam na exploração da mão-de-obra barata, quando o mundo já tinha mudado e já existia a consciência de que no respeito à competitividade assente na mão-de-obra barata os países do Leste e da Ásia iriam substituir Portugal.

TAMBÉM HOUVE FALHAS EM TERMOS POLÍTICOS?

Do ponto de vista político, penso que a falha principal, que começa na década de 90 e que está ligada aos governos do engenheiro António Guterres, foi o facto de num momento em que era importante dotar Portugal de uma competitividade significativa do ponto de vista fiscal, termos optado pela engorda de um Estado, ainda por cima pouco eficiente, que nos tirou flexibilidade. Hoje temos um nível de despesa pública em Portugal que é um constrangimento para a

António Pires de Lima



António Pires de Lima nasceu a 7 de Abril de 1962, em Lisboa. Licenciou-se em Economia pela Universidade Católica Portuguesa em 1984 e obteve o grau de mestre em Administração de Empresas na Universidade de Navarra em 1986. Já com uma longa carreira como administrador de empresas, foi presidente da Comissão Executiva da Compal e é actualmente CEO da Unicer. Iniciou a sua vida profissional na Arbora Corporation em 1986, como 'country manager', e foi depois director-geral da Scott Papel (1988-92) e director comercial da Tetra Pak (1992-1993). António Pires de Lima foi ainda deputado à Assembleia da República pelo CDS/PP, tendo sido vice-presidente do partido entre 2004 e 2005.

economia privada, dado que 50 por cento da riqueza que criamos tem de ser canalizada para financiar as actividades do Estado. Por outro lado, há áreas que são grandes entraves ao desenvolvimento económico, como é o caso do funcionamento da justiça, bem como o licenciamento de novas actividades, feito com enorme burocracia. Uma carga fiscal muito elevada e um sistema de justiça que não funciona são os dois motivos que mais afastam o investimento estrangeiro.

TEVE UMA PASSAGEM MUITO ACTIVA PELA POLÍTICA MAS, JÁ DESDE HÁ ALGUM TEMPO, PARECE RETIRADO. PORQUÊ?

Porque assim tem de ser. Eu não consigo estar na política activa e na vida das empresas ao mesmo tempo. A partir do momento em que escolhi ir trabalhar para a Unicer, escolhi essa que foi, aliás, precedida de uma outra, que era não me candidatar a presidente do CDS, tenho de ser coerente com essa escolha. E, de facto, não é possível estar à frente de uma empresa como a Unicer e, ao mesmo tempo, estar no Parlamento todos os dias ou estar metido em disputas políticas que muitas vezes nos obrigam a tomar medidas nada simpáticas com os nossos governantes, com quem temos de falar no dia a seguir para resolver alguns problemas da vida das empresas. Portanto, diria, às vezes com alguma pena minha porque tenho uma atracção muito grande pela política, que tive de fazer uma escolha, o que não quer dizer que tenha de ser uma escolha para o resto da minha vida.

CONSIDERA IMPORTANTE UM POLÍTICO TER UMA CARREIRA PROFISSIONAL?

Eu acho que Portugal precisa de políticos profissionais e, portanto, não sou daqueles que diaboliza ou desvaloriza o facto de termos pessoas que fazem da vida política o centro da sua vida. Se não houvesse pessoas destas, acho que era difícil termos um mínimo de qualidade na governação. Neste quadro, o meu discurso não é um discurso anti-políticos profissionais, até porque creio que na política tem de se estar com profissionalismo e essas pessoas fizeram escolhas que, seguramente, também não são fáceis, a vida política tem muitos contratempos. Mas também é evi-

“Hoje, mais de 30 por cento das marcas da Unicer são vendidas no estrangeiro”

res nesta nova legislatura, vê caras novas nos vários partidos, gente que até tem uma vida profissional muito interessante e que resolveu dedicar uma parte do seu tempo à política. Vamos ver se este é um movimento que deixa sementes.

[VEM DE UMA FAMÍLIA ESPIRITUAL. O SEU PAI, ANTÓNIO PIRES DE LIMA, EX-BASTONÁRIO DA ORDEM DOS ADVOGADOS, É UM EXEMPLO DE CORAGEM, DE OUSADIA, DE INDEPENDÊNCIA...](#)

O meu pai é uma referência muito importante para mim. Eu concordo e discordo das suas posições, mas é uma pessoa que tem uma coragem e independência que me inspiram muitas vezes. A sua autoridade e coragem moral, a sua independência dos poderes materiais são uma referência para mim. Assim como a minha mãe é também uma referência pelo seu sentido de equilíbrio e pela alegria com que soube encarar todos os desafios e as coisas que fez na vida.

[NA UNIVERSIDADE CATÓLICA FORMOU UMA EQUIPA DE FUTEBOL QUE CHEGOU A DISPUTAR O CAMPEONATO DISTRITAL. COMO FOI ESSA EXPERIÊNCIA?](#)

Eu, juntamente com alguns amigos, resolvemos constituir uma equipa de futebol da universidade e inscrevemo-nos em dois campeonatos, o campeonato universitário e o campeonato federado, onde tivemos de começar pela terceira divisão distrital. A experiência foi inolvidável porque nos levou a campos e a ambientes a que não estávamos habituados, sobretudo quando ganhávamos os jogos. Lembro-me de um jogo no Lumiar onde a nossa equipa cometeu a ousadia de ganhar e acabámos todos fechados durante um par de horas nos balneários porque havia ameaças físicas muito fortes. _____P

dente que um político que teve uma carreira profissional tem um conhecimento da vida prática que é muito útil à política, bem como outra liberdade porque não tem de estar na política para viver. Apesar de tudo, há alguns sinais de esperança. Se olharmos para a composição dos grupos parlamentares

Notas

A motivação dos colaboradores é um aspecto decisivo na prática de gestão levada a cabo por António Pires de Lima. “Motivar equipas e pessoas na década de 90 era mais fácil do que hoje, no final de uma década de estagnação”, defende. “Motivar pessoas e equipas quando as empresas crescem dez, vinte, trinta por cento ao ano é um bocadinho mais fácil do que motivar pessoas em empresas que tiveram de reduzir a sua estrutura e que têm negócios que crescem marginalmente”. Para o gestor, a motivação começa por uma relação de transparência e de autenticidade com as pessoas que trabalham consigo: “não tenho por costume ter agendas escondidas e procuro construir o caminho da empresa, da sua estratégia, em parceria com os meus colegas e os meus colaboradores, bem como de uma forma muito alinhada com os accionistas. É absolutamente fundamental as pessoas sentirem que os objetivos que a empresa estabelece não lhes são impostos e que nascem do seu próprio trabalho. Outro aspecto fundamental é rodear-me de uma equipa em quem confio. As pessoas são tanto mais motiváveis quanto mais sentirem o poder de fazerem as coisas. Por último, tem de haver um esforço grande de comunicação interna, nomeadamente quando as empresas estão em processo de mudança, como aconteceu na Unicer. É fundamental estar presente, comunicar, procurar explicar às pessoas as razões dos processos de mudança”, conclui.

Recrutamento > Formação > Consultoria > Outsourcing > Trabalho Temporário > Incentivos

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Consultoria Sistemas Integrados. Gestão por competências

www.egor.pt





RH 2010

O ano da Retoma

por: **Catarina Guerra Barosa**

Se procurarmos num dicionário de português, podemos ter como sinónimos da palavra “retomar” as seguintes palavras e expressões: tomar de novo, recuperar, reconquistar, reaver, dar continuidade, voltar a praticar, assumir novamente, voltar ao estado ou ritmo anterior. Diria que, em 2010, tudo o que não queremos é voltar ao estado ou ritmo anterior. Na gestão dos Recursos Humanos o que queremos é aproveitar a oportunidade de a crise ter ajudado a tomar consciência de algumas falhas para, nesse campo de maior abertura, introduzir inovação e criatividade, como diriam os nossos convidados deste mês do Ao Almoço Com... “emprender quase uma revolução nos Recursos Humanos”.

Neste dossier especial RH 2010 decidimos dar algumas dicas para este ano e pedimos a alguns economistas e associações empresariais que nos traçassem o cenário possível para 2010. Com esta abordagem informativa e opinativa consideramos poder facultar aos nossos leitores matéria para, caso ainda não o tenham feito, definirem os seus objectivos e porem em prática o seu plano de acções.

Conferência Sobre Liderança

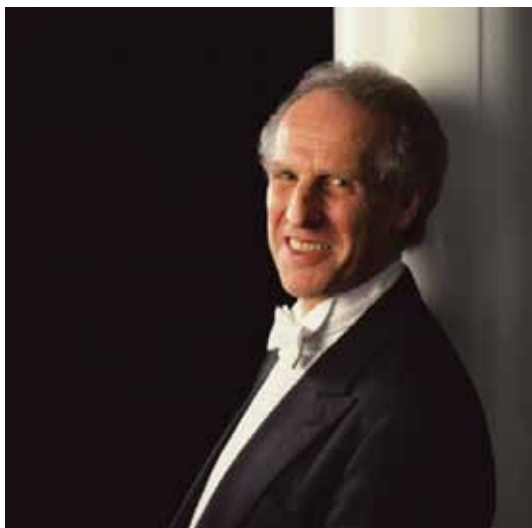
Leadership Grand Conference é uma conferência inédita sobre liderança que envolve os participantes num programa de formação e inspiração intenso e inovador que terá lugar no emblemático auditório da Casa da Musica, no Porto.

Benjamin Zander, um dos mais conceituados maestros e oradores do mundo, é o convidado da primeira edição da Leadership Grand Conference.

Em Leadership Grand Conference, o brilhante maestro, que Tom Peters define como “the hottest property on the business guru circuit”, usará a analogia de uma orquestra para demonstrar como uma organização se pode unir como uma equipa única capaz de explorar até ao limite todo o seu potencial.

Uma experiência incrível de formação e inspiração onde Zander irá interagir com a audiência projectando a sua visão de liderança, a qual assenta no mundo das possibilidades onde a paixão, a criatividade e o desejo de contribuir são instintos humanos básicos a serem desenvolvido e potenciados.

Sob o tema ‘The Art of Possibility’, o evento promete ser uma experiência transformacional inédita e inesquecível, com impacto na criatividade, produtividade e sucesso das pessoas e das organizações.



Leadership Grand Conference, 28 Janeiro de 2010, Casa Da Musica. Para mais informação: www.leadershipgrandconference.com

NOTAS RH

WORKSHOPS DE KEN BLANCHARD

Conheça os vários workshops de Ken Blanchard a que pode assistir: Situational Leadership II (virtual); Situational Frontline Leadership; Situational Team Leadership; Situational Self Leadership; Coaching Essentials for Leaders; Legendary Service; Leading People Through Change; Wale Done!; Core Leadership skills. Todas as informações em www.kenblanchard.com

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE

Não deixe de conhecer tudo sobre estatísticas laborais no site do International Labour Office, mais concretamente no seu departamento de estatísticas. Os dados são actualizados semanalmente e têm projecção, relativamente a alguns indicadores, até 2020. Visite em www.ilo.org

COLOQUE A SUA EMPRESA NO RANKING DAS MELHORES PARA TRABALHAR

Inscreva-se no maior estudo de ambientes de trabalho do mundo e quem sabe se a sua empresa não passará mesmo a constar do ranking das melhores empresas para trabalhar. Peça o seu formulário através do e-mail: lista@greatplacetowork.pt

PRÉMIOS EUROPEUS DE INICIATIVA EMPRESARIAL – 2010

Os Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial (European Enterprise Awards) estão abertos às autoridades locais e regionais na União Europeia, Islândia e Noruega. Incluindo vilas, cidades, regiões e comunidades, bem como parcerias públicas e privadas entre autoridades e empresários, programas educacionais e organizações empresariais.

Os candidatos devem apresentar a forma como a sua acção facilitou exponencialmente o mundo empresarial e impulsionou a economia da sua região durante o período de dois anos anterior ao ano de atribuição do prémio.

Existem cinco categorias de prémios:

- Promoção do espírito empresarial ('Promoting the entrepreneurial spirit')
 - Investimento em qualificações ('Investing in skills')
 - Desenvolvimento do ambiente empresarial ('Improving the business environment')
 - Apoio à internacionalização do negócio ('Supporting the internationalisation of business')
 - Prémio Iniciativa empresarial responsável e inclusiva ('Responsible and inclusive entrepreneurship')
- Informações através do IAPMEI (www.iapmei.pt)

LEVE OS MELHORES SPEAKERS DO MUNDO À SUA ORGANIZAÇÃO

Se quiser abrir largas à imaginação, e também ao orçamento, pode contratar um dos mais conceituados 'speakears' internacionais para animar a sua empresa, para isso, basta ter disponíveis entre 5.000€ e 40.000€ (ou mais) e consultar um dos vários sites que fazem a gestão dos mais prestigiados oradores (para todas as áreas de actividade e para todos os temas possíveis e imaginários). Deixamos dois sites onde pode encontrar do melhor que há no mundo: Walters International Speakers Bureau (www.walters-intl.com) e Brooks International Speakers & Entertainment Bureau (www.brooksinternational.com).

O Maior Salão Profissional de **Recursos Humanos** em Portugal



9.ª Edição

17 e 18 de Março de 2010
Centro de Congressos do Estoril

**Investir no Potencial
do Capital Humano**

patrocinador
KELLY
Talent at work

patrocinador
meta4!
Humanity 4 Capital

patrocinador
talenter.

patrocinador
TOTVS

patrocinador
Human **CJE** **Passos** **DotNet**

patrocinador
Human **DotNet**

patrocinador
Human **DotNet**

Reserve o seu espaço e garanta um forte posicionamento junto deste mercado.
Solicite-nos uma proposta!

Responsabilidade Social | Avenida Sá Carneiro | Tel: 201 222 000 | Fax: 201 222 000 | E-mail: info@expo-rh.pt | www.expo-rh.pt



Sugestões RH 2010

JANEIRO		
Evento	Local/ Data	Organização
“Programa avançado de Liderança, Estratégia e Media Training”	Inscrições abertas até dia 15	EG&N (www.egnegocios.ual.pt)
Workshop “Relatórios de Avaliação Psicológica: Teoria e Prática”	Lisboa, 16	ISPA (www.ispa.pt)
“Como Motivar Pessoas” – Obtenha o Melhor de si e dos Outros	Lisboa, 18 de Janeiro a 9 de Fevereiro	ISPA (www.ispa.pt)
“MBA – Executive Development Program (EDP)”	Inscrições durante todo o mês	EG&N (www.egnegocios.ual.pt)
“A Formação Profissional Obrigatória”	Lisboa, 21	APG (www.apg.pt)
“Negociar com Eficácia”	Lisboa, 25 a 27	AESE (www.aese.pt)
3º Edição do Grupo de Trabalho Anual: “Líderes em Comunicação Corporativa”	Lisboa, 26	IIR (www.iir.com)
3ª Edição: “Regime Jurídico e Fiscal dos Estrangeiros em Angola 2010”	Lisboa, 26	IIR (www.iir.com)
“Seminário de Lançamento – Estudo de Aprendizagem das TIC nas PME Portuguesas e Livro com as Conclusões da Conferência Creative Learning”	Lisboa, 27	AIP (www.aip.pt)
“O Regime de Protecção no Desemprego”	Lisboa, 28	APG (www.apg.pt)
“Desafios do Ensino e Formação em Segurança e Saúde do Trabalho”, 9.º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho	Porto, 28 e 29	Ordem dos Engenheiros da Região Norte, Autoridade para as Condições de Trabalho e Associação Portuguesa de Segurança e Higiene do Trabalho. (www.cis2010.org/pt/Inicio.aspx)
“Executive MBA em Gestão de Projectos”	Lisboa, 29	EG&N (www.egnegocios.ual.pt)
FEVEREIRO		
QREN – Abertura de Concurso no âmbito dos Sistemas de Incentivos à Inovação e à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico	Até dia 1	Informações: Centro de Atendimento Telefónico 808 212 212
“Trabalho Temporário, Trabalho a Tempo Parcial, Comissão de Serviço e Trabalho Intermittente”	Lisboa, 2	APG (www.apg.pt)
“Executive Leadership Program (ELP)”	Durante todo o mês	EG&N (www.egnegocios.ual.pt)
“MINI MBA: Gestão de Custos, Orçamento & Métricas de Performance em Recursos Humanos”	Lisboa, 2, 3 e 4	IIR (www.iir.com)

Evento	Local/ Data	Organização
“Duração e Organização do Tempo de Trabalho”	Lisboa, 9	APG (www.apg.pt)
“Despedimentos Colectivos e Lay-off. Procedimentos de Redução de Postos de Trabalho em Situação de Crise empresarial”	Lisboa, 11	APG (www.apg.pt)
“SHO 2010: Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais”	Guimarães, 11 e 12	ACT (www.act.gov.pt)
“Process-experiencial & emotion-focused therapy”	Lisboa, 12 e 13	Sociedade Portuguesa de Psicoterapias Construtivas (www.sppc.org.pt)
“Contrato de Trabalho a Termo”	Lisboa, 25	APG (www.apg.pt)
MARÇO		
“Novo Regime Legal da Segurança e Saúde do Trabalho nas Empresas”	Lisboa, 2	APG (www.apg.pt)
“Novo Regime Legal da Reparação dos Acidentes de Trabalho e das Doenças Profissionais”	Lisboa, 3	APG (www.apg.pt)
“A Retribuição no Novo Código do Trabalho e a Respectiva Regulamentação”	Lisboa, 9	APG (www.apg.pt)
“MINI MBA: Gestão de Custos, Orçamento & Métricas de Performance em Recursos Humanos”	Maputo, 9, 10 e 11	IIR (www.iir.com)
“MINI MBA: Responsáveis de Formação”	Lisboa, 9, 10 e 11	IIR (www.iir.com)
“Regime Jurídico das Férias, Faltas e Feriados”	Lisboa, 16	APG (www.apg.pt)
“A Reforma do Sistema de Pensões”	Lisboa, 17	APG (www.apg.pt)
“EXPO RH 2010 – O Maior Salão Profissional de Recursos Humanos em Portugal”	Estoril, 17 e 18	IFE (www.ife.pt)
“MINI MBA: Outsourcing 2010”	Lisboa, 16, 17 e 18	IIR (www.iir.com) (www.iirportugal.com)
“2º Congresso Internacional de Coaching e PNL”	Lisboa, 26 e 27	APROCEP (www.aprocep.pt)
“Ciclo de Formação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos”	Luanda, 22 de Março a 23 de Novembro	IIR (www.iir.com)
“MINI MBA: Planificação estratégica de Recursos Humanos”	Luanda, 22, 23 e 24	IIR (www.iir.com)
“A Negociação e a Contratação Colectivas”	Lisboa, 25	APG (www.apg.pt)

ABRIL		
Evento	Local/ Data	Organização
Lançamento RHtv – A primeira Webtv de Recursos Humanos começará a emitir a partir de Abril	Final do mês	Informações a partir de Fevereiro em www.rhonline.pt
“MINI MBA: Administração e Gestão de Pessoal”	Lisboa, 20, 21 e 22	IIR (www.iir.com)
“David P. Norton – O Criador do Balanced ScoreCard”	Luanda, 20	IIR (www.iir.com)
“39th Annual IFTDO World Conference & Exhibition 2010”	Londres, 20 a 22	CIPD (www.cipd.co.uk)
MAIO		
“Gestão de Pessoas, Gestão do Talento”	Lisboa, 25 e 26	AESE (www.aese.pt)
“2º Congresso Internacional Portugal Outsourcing”	Em data a anunciar	Portugal Outsourcing (www.portugaloutsourcing.pt)
“6th International Conference CCPortugal 2010 – Consumer Experience Innovation – The Challenge of Attracting and Delighting Consumers Sustainably”	25 e 26	APCC (www.ccportugal.com)
“Ciett Annual Conference”	São Paulo, 26 a 28	Ciett (secretariaciett@sindeprestem.com.br)
JUNHO		
“Expo Management 2010”	Madrid, 16 e 17	HSM (expomanagement.es@hsmglobal.com e info.es@hsmglobal.com)
“99th Session of the International Labour Conference”	Em data a anunciar	Informações: www.ilo.org
“Foundations of Positive Psychology”	7 de Junho a 27 de Agosto	The University of Pennsylvania, Tal Ben-Shahar (www.talbenshahar.com)
“Negociar com Eficácia”	Porto, 7 a 9	AESE (www.aese.pt)
JULHO		
“Técnicas de Coaching com Inteligência Emocional e Social”	Luanda, 14 e 15	IIR (www.iir.com)
SETEMBRO		
“Finanças para Não-Financeiros”	Lisboa 20, 21, 27 e 28	AESE (www.aese.pt)
“World HR Congress”	Montreal, 26 a 29	Informações: www.rh2010.com
“Gerir o Tempo – Liderar para a Performance”	Leça da Palmeira, durante o mês	AEP (www.aep.pt)



OUTUBRO		
Evento	Local/ Data	Organização
"Como desenvolver a minha capacidade relacional"	Lisboa, 25 e 26	AESE (www.aese.pt)
NOVEMBRO		
"43º Encontro APG"	Em data a anunciar	APG (www.apg.pt)
"Coaching Orientado para a Liderança e Excelência"	Leça da Palmeira, durante o mês	AEP (www.aep.pt)
DEZEMBRO		
"Construir um Plano de Negócios"	Lisboa, 6	AESE (www.aese.pt)
"Assertividade e Treino de Competências de Negociação"	Leça da Palmeira, durante o mês	AEP (www.aep.pt)

Recrutamento > Formação > Consultoria > Outsourcing > Trabalho Temporário > Incentivos

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Formação Motivar pessoas. Mudar culturas...

www.egor.pt

O novo ano em análise

A retoma chegará em 2010?

A Pessoal convidou o presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Basílio Horta, e três economistas, Miguel Beleza, Patinha Antão e João Ferreira do Amaral, para darem as suas opiniões sobre o comportamento da economia nacional durante o ano que agora começa e a sua implicação no tecido empresarial. A incógnita é a palavra forte.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

É difícil definir no presente os acontecimentos que ficarão para a história. Aqueles momentos que, volvidos cem anos, os manuais da especialidade relataram com pormenor e distância crítica. Mesmo que não fique para a história, 2009 ficará, durante algum tempo, na memória de empresários, gestores, políticos, investidores, famílias, etc. como o ano da crise. Crise financeira, num primeiro momento, e depois crise económica, do emprego, do investimento, do comércio... Um ano de crise generalizada. E hoje, no início de 2010, a grande questão é saber como irá correr este ano. Será 2010 o ano da retoma? A Pessoal falou com Basílio Horta, presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Miguel Beleza, Patinha Antão e João Ferreira do Amaral, todos economistas, para saber quais são as expectativas destes quatro especialistas para o ano que agora começa.

As previsões não são as mais optimistas. Os dados que vão sendo fornecidos pelas organizações nacionais e internacionais não oferecem margem para grandes euforias, apontando para uma muito ténue recuperação económica. Por outro lado, no caso nacional, existe o medo de uma crise política a pairar no horizonte. Para além de uma crise económica, o país pode ver-se a braços, a breve trecho, com uma crise política. O que, necessariamente, prejudicaria a retoma económica e afectaria negativamente a vida das empresas e das famílias. Por fim, em 2010, o Estado português terá de começar a pensar como é que vai resolver o gravíssimo problema das contas públicas, com um défice na casa dos oito por cento que obrigará a um forte apertar de cinto.

Os quatro especialistas ouvidos pela Pessoal são unânimes: 2010 poderá não ser o ano da retoma. Há vários factores que poderão pesar no rumo que a economia nacional tomará. A nível externo, a retoma do comér-

cio mundial e a resposta à crise por parte da Espanha e da Alemanha. A nível interno, as exportações nacionais, a capacidade de atrair investimento directo estrangeiro e a estabilidade política.

Numa altura de grande turbulência nos mercados, em que ninguém tem certezas,

Nota

PRINCIPAIS PRIORIDADES DA AICEP PARA 2010

■ O presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Basílio Horta, avançou à Pessoal as principais prioridades da agência que lidera para 2010. “A primeira é reter o investimento estrangeiro que nós temos. A segunda prioridade é apoiar as empresas nossas clientes, quer as grandes quer as PME que se estão a internacionalizar. Depois, em terceiro lugar, colocar a rede externa cada vez mais ao serviço das empresas e tomar um conjunto de iniciativas para que as quotas de mercado sejam afectadas no mínimo possível, por exemplo, o que temos vindo a fazer de diversificação de mercados. Por fim, a imagem de Portugal no exterior”.



FINANCIAL SRVCS (10/10)

Symbol	Change	Bid	Ask
de	0.00 (0.00%)	N/A	N/A
23.29			
Range	0.00	Earn/Share	P/E
874		N/A	N/A
			to Stock Exch

Dicas

DAVE MORGAN
executive search & coaching consultantsANO NOVO, VIDA NOVA

Um novo ano transporta uma simbologia poderosa de mudança, potenciada pelos tempos em que vivemos. Esse desejo de renovação poderá assumir todos os contornos possíveis, tendo como limite o horizonte do desejo e da possibilidade para cada um de nós. Como só há mudança com acção (interna e externa), é fundamental capitalizar o bom swing de início de ano com medidas concretas que nos coloquem na nova rota pretendida.

Alguns princípios de acção:

Parar e pensar – faça uma paragem e dê-se tempo para reflectir sobre a sua visão (desejos e necessidades) para os próximos tempos. Utilize os princípios do 'brainstorming' registando toda a informação que aceder à sua mente. Não critique os conteúdos surgidos; assumam-os como o "combustível" fundamental para o seu plano de mudança.

Agir com realismo – entenda a mudança como um processo sequencial, tendencialmente contínuo; não "ataque" todas as frentes ao mesmo tempo. Escolha um tópico e implemente-o; dê-se tempo para o consolidar nas suas rotinas diárias antes de passar ao próximo.

Descobrir a oportunidade em cada obstáculo – veja as (eventuais) dificuldades como oportunidades (que o são) de testar a sua criatividade e resiliência e, dessa forma, encontrará nelas um estímulo precioso para "prosseguir viagem".

Comemorar o(s) êxito(s) – desfrute de cada pequena vitória e/ou concretização do seu plano, mesmo quando ele for mais interno (visível só para si) do que externo (visível para os outros). A auto-crítica implacável não é boa conselheira.

Ter prazer – descubra a dimensão lúdica do processo de mudança e recarregue-se nessa energia. Tal como noutros domínios da vida, a caminhada é, no mínimo, tão importante quanto o destino!

Jaime Ferreira da Silva

www.davemorgansearch.com


Basílio Horta não foge à regra e refere, em declarações à Pessoal, que "parece-me que o ano de 2010 não será pior do que 2009", sublinhando, no entanto, que é impossível prever as consequências do comportamento da economia real e especulativa na realidade empresarial. "É provável que a recuperação possa vir a acontecer já em 2010, mas tudo vai depender de como os mercados vierem a reagir", salientando que o crescimento da economia nacional vai depender muito do que se passar em Espanha e na Alemanha.

O presidente da AICEP aponta como estratégia para o futuro a manutenção das empresas lusas "nos mercados que estão a subir, nomeadamente Angola, Líbia, Argélia, Marrocos... E, ao mesmo tempo, manter ou aumentar o nível de investimento directo estrangeiro em Portugal". Para concluir que "há aqui um cenário que se as coisas correrem normalmente, se não houver mais nenhuma surpresa, é provável que em 2010, fundamentalmente a partir do segundo semestre, se possa assistir a alguma recuperação da economia portuguesa. Creio que mesmo o desemprego, no segundo semestre de 2010, pode ter alguns sinais de retoma".

Porém, Basílio Horta deixa um alerta: "isto se tudo correr como está até agora... Não nos podemos esquecer que a instabilidade política tem efeitos muito negativos na economia. Uma crise política pelo meio não é útil à economia nem à atracção de investimento, como é evidente. Para atrair investimento o país tem de ter credibilidade interna e prestígio internacional, pelo menos boa imagem externa. Se entra numa situação de grande instabilidade, isso pode ter efeitos muito perversos no investimento. E se tem efeitos no investimento tem efeitos em toda a economia", termina.

Já Miguel Beleza mostra-se um pouco mais pessimista: "vai ser um ano difícil, não menos difícil que 2009, semelhante". Em declarações à Pessoal, o economista e ex-ministro das Finanças de Cavaco Silva destaca que 2009 "foi um ano difícil sob vários aspectos: vendas, resultados, necessidades de redução de pessoal, etc. Prevejo que isso não se altere muito em 2010. Não creio que vá haver uma recuperação forte em 2010 - infelizmente", conclui.

Do grupo de quatro economistas, Patinha Antão é o mais optimista para o ano que agora começa, chegando mesmo a dizer que "estou convencido de que o ano de 2010 será mais positivo do que as previsões das organizações internacionais sobre a evolução da economia portuguesa". Destacando, à semelhança de Basílio Horta, a importância da estabilidade política no crescimento da nossa economia. Segundo Patinha Antão, "a economia portuguesa já deu mostras de poder surpreender previsões pessimistas e o grande desafio que a generalidade das empresas portuguesas tem por diante é o de crescer intensamente nos mercados externos e o de aumentar, de uma forma continuada e vibrante, os seus níveis de produtividade". O economista fez questão de sublinhar, ainda, a importância das políticas públicas de apoio que estão no terreno.

João Ferreira do Amaral considera que 2010 "vai ser, provavelmente, um ano ainda de fraco crescimento. Pelo menos, de acordo com as perspectivas que as diversas organizações internacionais apontam". De acordo com a análise feita pelo economista, "é provável que comece a haver alguma animação no comércio mundial e estaremos um pouco melhor para o aumento das exportações. Embora ainda a um ritmo fraco", alerta. 

Os dados que vão sendo fornecidos pelas organizações nacionais e internacionais não oferecem margem para grandes euforias



segundo congresso internacional de Coaching e PNL

A aprocep, Associação Profissional de Coaching e Programação Neuro-Linguística está a promover a segunda edição do **Congresso Internacional de Coaching e PNL**. Na primeira edição debateu-se qualidade e a ética dos profissionais desta área e este congresso de 2010 irá focar-se na **Carreira e Desenvolvimento** destes profissionais. Este Congresso contará de novo com a participação de personalidades reconhecidas a nível nacional e internacional que nos apresentarão, entre muitas outras, as seguintes conferências e workshops.

CONFERÊNCIAS



Como o Coaching pode ajudar um gestor?

João Teixeira, administrador Empresa de Cervejas da Madeira

Coach x Mentor: Quais as diferenças?

José Barcalheiro



Como lidar com as perdas a usar as ferramentas de PNL, *Teresa Coelho*



Coaching e desenvolvimento pessoal

Isabel Cisneiros

WORKSHOPS



Neuroleadership

Daniel Bichis – Roménia

A influência da PNL na Liderança das organizações, *Annemarie Tjerkstra – Holanda*



Ferramentas de Coaching para Top Executives

Fridolin Kimmig – Portugal, Alemanha



O que podem os coaches aprender com os realizadores de filmes...

e os psicólogos sociais, *Jeffrey Zeig – EUA*
entre outros...



morada

Av. João Crisóstomo, nº 30 - 5º
1050-127 LISBOA

telefone

+351 21 330 3867

e-mail

geral@aprocep.com
congresso@aprocep.com

aprocep

inscrições

parceiros internacionais



press media partners



patrocinadores

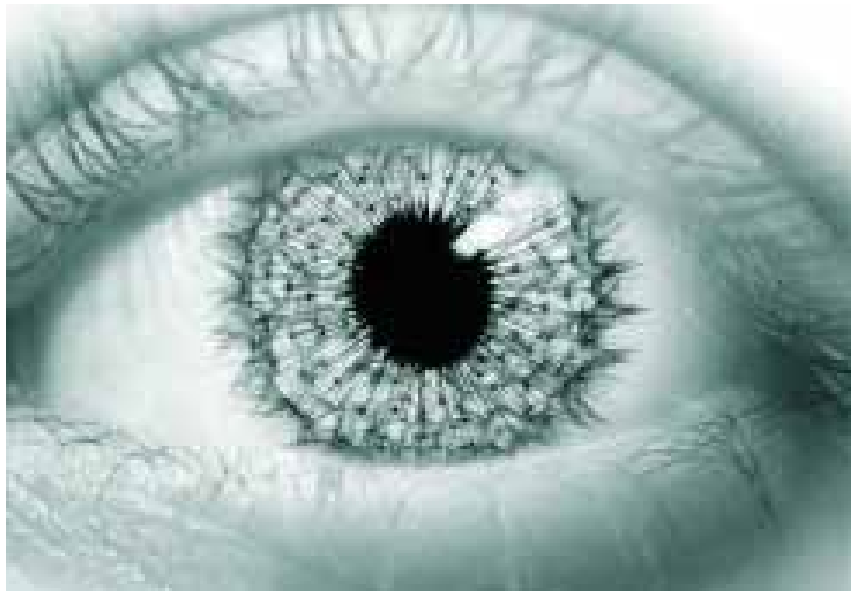


26 e 27 de Março de 2010 | Altis Park Hotel

Av. Engº Arantes e Oliveira, 9, Olaias, Lisboa | +351 21 843 4200



Visões de Futuro



“Ano novo vida nova”, pelo menos é o que diz o ditado popular. Neste início de 2010 o mais importante é mesmo olhar para o futuro e tentar perceber o que este nos reserva. Nesse sentido, sete associações representativas do seu sector transmitem as suas expectativas para o ano que agora começa. Depois da crise virá a bonança?

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A Pessoal convidou sete associações, que se relacionem com a área dos recursos humanos, para transmitirem as suas expectativas para o ano que agora começa. E as expectativas são muitas. Já ninguém quer ouvir falar mais de crise e a palavra retoma é a pedra de toque nos discursos dos decisores, políticos ou empresariais. Plagiando Shakespeare, “depois da noite mais escura há sempre uma alvorada”. Todos pretendem que essa “alvorada” seja já em 2010.

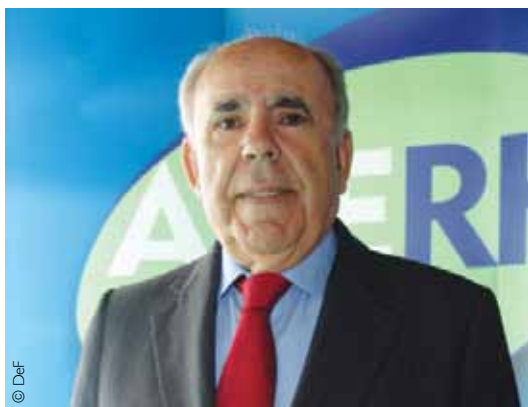
AEP

Pese embora a ligeira retoma esperada para 2010, o mercado de trabalho demorará a responder ao aumento da actividade económica, com um atraso que pode mediar entre 9 e 18 meses, de acordo com o padrão observado em Portugal na última década. Muito provavelmente, o valor do desemprego em 2010 será superior a 10%. A curto prazo, o emprego permanecerá, assim, a principal prioridade da nossa economia. Numa perspectiva estrutural, persiste uma enorme preocupação com o potencial de crescimento da economia nacional, cujo relançamento é fundamental para reduzir o desequilíbrio externo do país sem que seja necessário um forte ajustamento do consumo ou uma penalização prolongada do esforço de investimento. Neste contexto, a chave para a saída da crise não está do lado da procura interna, está do lado da oferta, na produção, particularmente na produção dirigida aos mercados externos. Desde logo, este processo exige a melhoria do capital humano, a flexibilização do mercado de trabalho, a redução do peso do Estado na economia, menores custos de contexto e uma maior eficácia do sistema de Justiça. Cabe às empresas a procura da inovação necessária para concorrer em mercados dinâmicos, com produtos e serviços competitivos. Será ainda determinante o alargamento da base exportadora e a procura inteligente de novos mercados, que valorizem os produtos portugueses e que apresentem vantagens de contexto. A grande questão para 2010 será saber em que medida é que todos - Estado, empresas e trabalhadores - seremos capazes de assumir as nossas responsabilidades para ultrapassar a crise estrutural há muito instalada na nossa economia, abrindo o caminho para retomar uma convergência efectiva com a UE. **□**



José António Barros,
Presidente da AEP

ANERH



Rodrigo Ferreira
Presidente da ANERH

A crise de 2009, iniciada em 2008, surgiu (aparentemente) de forma inesperada, violenta e destruidora dos haveres dos cidadãos, como consequência da ambição e ganância de muitos a quem confiávamos as nossas economias. Os sinais internos não auguram nada de bom para 2010: no domínio político, temos uma minoria que preconiza instabilidade governativa; Os 'lobby' de classes continuarão a impor-se; O desemprego com mais de 10% é demolidor; Empreendedorismo limitado e condicionado à

subsídio-dependência; Ambiente social destabilizador, gerador de descrença colectiva, que nos tira a "alma" e nos faz acantonar no nosso umbigo; Economia que não cresce; Legislação de trabalho que remenda e volta a remendar; Justiça que protege exacerbadamente o arguido e ignora o queixoso; Endividamento galopante para consumir e para obras e investimentos com custos a perder de vista e sem retorno a curto prazo; Ambiente global gerador de uma sociedade sem desafios e sem ambições. Vejamos o que nos espera em 2010 em termos positivos: Europa com ligeiro crescimento; Estados Unidos em recuperação (mas menos influente na nossa economia); África Lusófona que cresce, especialmente Angola; Implementação de projectos ligados ao QREN. Os cenários acima descritos, algo pessimistas, auguram um 2010 não diferente de 2009.

O QUE SE PASSARÁ NAS ACTIVIDADES QUE REPRESENTAMOS?

As empresas de RH acompanham o ciclo da economia mas são promotoras de projectos que conduzem ao crescimento das organizações através da melhoria dos RH. O ano de 2010 será de oportunidades para as empresas de Formação impulsionadas pelo motor QREN; o Outsourcing e o Trabalho Temporário, ferramentas de gestão cada vez mais utilizadas pelos empresários e administração pública, entrarão, de forma geral, em linha ascendente. A actividade de Consultadoria em conjugação com a formativa, que praticamente todas integram, contornará as suas dificuldades. Os empresários continuarão a confrontar-se com falta de liquidez, necessidade de recursos à banca, dinheiro mais caro e mais dificuldades de crédito. Os incumprimentos por parte das empresas clientes vão continuar. Ficamos expectantes para 2010 por um crescimento económico e social com mudanças profundas geradoras de novo rumo para a nossa sociedade. Bom Ano e Bons Negócios. —P

APESPE

O que se vem assistindo, nos últimos meses em que os mercados parecem querer animar, não é suficiente para que comecem a deitar foguetes, nem a fazer a festa do consumismo e do despesismo. A elevada taxa de desemprego existente vai continuar a crescer, a dificuldade no acesso ao crédito vai continuar e, se calhar, irá tornar-se mais difícil, o que determinará o encerramento de mais empresas e desemprego. Havendo uma fraca retoma europeia continuaremos a ter dificuldades de exportação, assim como de atrair investimento. A ameaça de uma nova escalada no preço das matérias-primas, do crescimento que se pode prever do custo das prestações sociais e da quebra de receitas por parte do Estado são, no conjunto, uma série de factores que não dão segurança de previsão que 2010 seja um ano de retoma e de normalização da vida económica. Dá a impressão que os empreendedores não são "bem-vindos" ao mundo dos negócios onde o risco foi posto de lado. E, sem risco, onde se pode chegar? Não arriscaram os nossos antepassados quando se fizeram ao mar nas cascas de nozes com que abriram as novas rotas do comércio mundial da altura? As medidas que mundialmente foram tomadas, poucas e pouco eficientes, sem que se tenha ido a fundo no combate à especulação e ao tráfego de influências, não são um bom presságio para os dias que aí vêm, acrescidos da continuação da instabilidade política no médio oriente, do cinzentismo da UE, que não se afirma como potência mundial, e da continuação da especulação sem controlo ou freio. Não sou um pessi-

mista, mas nada aponta para que o quadro que prevejo para 2010 se possa adocicar. Tomara que estivesse totalmente enganado, mas olhem que não. —P



Marcelino Pena Costa
Presidente da APESPE

APG



João Pedro Tavares
Membro da Direcção do Grupo Regional Norte da APG

Os acontecimentos formados “crise” em 2008/09 condicionaram o último ano. Muito se disse sobre a “crise”. As empresas reviram o seu desenvolvimento e limitaram-no ou suspenderam-no. No capital humano, o choque foi grande, pelo acréscimo brutal do número de desempregados e pela deterioração do desenvolvimento dos empregados. Os juros baixaram, não resultando no desagravamento da situação das famílias e empresas porque a banca limitou o crédito. A queda dos preços das matérias-primas não ajudou a equilibrar orçamentos de empresas porque a deflação acabou por “comer” os ganhos nos custos. Assim, o que nos reserva 2010? A retoma? Com que incidência?

Atentemos na palavra. Retoma é o “regresso” a algo. Retoma significa que os mercados, as empresas e as famílias regressam às condições de meados de 2008. E será este o 2010? Não me parece. Aliás, nem 2010 nem provavelmente jamais. Acredito que a “crise” é apenas o início de uma nova ordem e realidade, às quais todos temos de nos adaptar e habituar.

As empresas habituar-se-ão à necessidade constante de ajustar preços, câmbios (dólar deixará de ser referência), à concorrência dos países emergentes, à constante melhoria dos processos e da produtividade e a uma crescente necessidade de ter pessoas mais capazes, mais criativas, mais adaptáveis e mais auto motiváveis.

Os líderes, empresariais ou políticos, habituar-se-ão a lidar com pessoas mais exigentes, mais inovadoras, mais centradas no seu desenvolvimento e mais líderes! As pessoas habituar-se-ão a substituir empregos por projectos, estabilidade por instabilidade, saber-fazer por conseguir-criar, salário por participação no valor acrescentado.

Não sei se será já em 2010 a instalação do novo paradigma. Mas será em 2010 o seu início. Segundo a OCDE, Portugal não criará novos empregos durante 8 anos, mas está obrigado pela UE a iniciar o plano de redução do défice para valores abaixo dos 3% num período de 2 anos. Ora, não criaremos emprego mas não suportaremos mais custos de desemprego.

E agora? A resposta será iniciar a passagem ao novo paradigma. Apostar já em empresas mais produtivas (estamos 30% abaixo da média da UE), mais criativas (registo de marcas e patentes é 80% inferior à média da UE) e mais versáteis, polivalentes e flexíveis (se a legislação não permite, serão empresas e trabalhadores, per si, a encontrar flexibilidade laboral ajustada às oscilações de mercado).

Caminheemos neste sentido, e decerto teremos um BOM 2010! _____

CGTP-IN

Gostava de visionar um 2010 com crescimento económico, de emprego e de bem-estar. Infelizmente, as previsões e a realidade, com o desemprego a crescer, não permitem tal conclusão. O rebranding de mais uma “bolha” especulativa, no Dubai, vem chamar a atenção que, afinal, a crise está aí e que é alimentada pelo próprio sistema, que continua centrado na especulação. O ano é de incerteza quanto à estabilização do sistema financeiro, com efeitos no crescimento económico e no emprego. Será um ano de retoma muito limitada decorrente dos apoios estatais, no quadro de uma realidade que pode mudar. Por tudo isto parece-me mais ajustado falar de uma retoma “anémica”, sem capacidade para gerar um crescimento líquido de emprego e na expectativa de que não surjam novos obstáculos que a comprometam. O capital está demasiado concentrado, os lucros também, o domínio de uma meia dúzia sobre a totalidade das empresas, que são especialmente pequenas, também a viverem nas margens e na dependência completa dessa meia dúzia, tem efeitos demolidores na economia real. Os pequenos produtores e industriais estão quase tão mal como os trabalhadores, lutam para sobreviver num mundo de “competitividades”. A expectativa de uma retoma anémica, sustentada pelos apoios estatais, que é dinheiro de todos nós, engendrando défices que batem recordes, foi suficiente para esquecer as medidas que todos diziam ser necessárias para evitar novas crises. Daí que esteja mais perto daqueles que dizem que a crise é o próprio sistema, porquanto não tem mecanismos de controlo e, como se sabe há muito, nem a natureza humana nem o mercado são exemplos de auto controlo brilhantes. _____



Joaquim Dionísio, Comissão Executiva do Conselho Nacional da CGTP-IN

Rede RSOpt



Helena Caiado
Responsável da REDE RSOpt

Portugal confronta-se com profundos desafios de ordem conjuntural. Vivemos um rescaldo da crise sistémica. Para o ano de 2010 a contracção prevê-se menor, com algumas componentes do PIB a contrair menos, mas tal poderá não significar, por exemplo, aumentos de emprego. No curto prazo é essencial restaurar a confiança no sector financeiro, mas é essencial, também, que este processo seja acompanhado pela defesa do emprego e por uma resposta eficaz aos proble-

mas de natureza social. É neste cenário que a Rede RSOpt tem vindo a actuar, disseminando ferramentas de gestão e implementação de modelos de gestão mais suportados em diálogo com todos os 'stakeholders', ética e transparência, com benefícios económicos e sociais para todos. Acreditamos que é possível mudar alguns modelos de gestão que estão falidos e estamos a apostar na partilha de boas-praticas de gestão de RSO. Há já um conjunto de sinais positivos na economia e sociedade portuguesa, contemplando, por exemplo, um maior envolvimento das empresas e das universidades, onde se incluem 'spin offs' que têm gerado PME tecnológicas orientadas, desde logo, para o mercado externo. Temos vindo a aumentar o número de licenciados em áreas científicas e tecnológicas; temos assistido a uma crescente preocupação com as questões ambientais e sociais. Por outro lado, o agravamento esperado do desemprego vai retirar rendimento disponível a um número elevado de famílias e, em consequência, prevê-se um aumento da pobreza e da desigualdade. Cabe-nos a todos encontrar respostas inovadoras e sustentáveis que nos permitam fazer da crise um ponto de viragem e uma oportunidade para explorar as nossas capacidades empreendedoras e de inovação, trabalhando mais e sendo mais solidários com os mais desprotegidos. Tudo indica que haverá retoma, embora que ainda lenta e frágil. As consequências económicas e sociais serão, contudo, ainda duradouras. Para que a retoma seja consolidada as apostas de futuro devem centrar-se no desenvolvimento sustentável de actividades com elevado potencial de crescimento, como por exemplo a criação de uma economia verde, de baixas emissões, geradora de empregos e riqueza numa base duradoura. Os desenvolvimentos tecnológicos em torno das TIC, dos novos materiais, das nanotecnologias, das novas energias, das práticas agrícolas, florestais e pesqueiras, da gestão eficiente de águas e resíduos, das biotecnologias vão estar no centro da nova economia. ____P

UGT

Prevê-se uma ligeira recuperação da actividade económica das principais economias em 2010. Contudo, o crescimento económico esperado é muito baixo e, por isso, sem medidas especiais, haverá mais destruição do que criação de postos de trabalho, o que levará à continuação do aumento do desemprego. Para a UGT, o combate ao desemprego deve constituir a principal prioridade das políticas económicas e sociais, o que exige, em primeiro lugar, políticas de crescimento e emprego. O crescimento económico exige políticas do Governo para o desenvolvimento sustentável, com melhor utilização dos fundos comunitários para promover investimentos, a melhoria dos níveis de educação e qualificação profissional e políticas sectoriais especialmente viradas para a dinamização das actividades produtivas, apostando no aumento da competitividade com mais inovação e qualidade e também em novas áreas, como a economia verde. Precisamos de exportar mais, mas a

dinamização económica não poderá ser suportada só pelas exportações, pelo que é fundamental assegurar também as condições para a melhoria do consumo das famílias, através da melhoria dos salários e das pensões. Tal exige que em 2010 haja políticas salariais adequadas, que garantam a melhoria do poder de compra. Mas há também que reforçar as políticas de emprego, quer em termos conjunturais (resposta à crise), quer em termos de médio prazo. Na resposta à crise devem ser avaliadas, reformuladas e reforçadas as políticas de emprego definidas para o efeito, que não estão a atingir plenamente os objectivos desejáveis. A protecção dos desempregados é outra das áreas que a UGT considera como essencial, sendo necessário encontrar dispositivos que permitam que os trabalhadores que percam o emprego não sejam atingidos pela pobreza e exclusão. ____P



João Proença
Secretário-geral da UGT

A adequação entre os cursos de GRH e o mercado

De Aluno a Gestor RH

As licenciaturas e mestrados integrados em Gestão de Recursos Humanos têm de ter a versatilidade suficiente para responder com prontidão às necessidades e exigências do mercado. Miguel Faro Viana, dirigente da APG, e Henrique Duarte, coordenador da Licenciatura em GRH do ISCTE, analisam o tema.

por: **Patrícia Noletto**

Os vários estudos realizados sobre a adequação das licenciaturas e mestrados integrados às necessidades do mercado de trabalho apontam para uma cada vez maior preocupação por parte das universidades em adaptar os seus programas à realidade profissional. O mundo empresarial e das organizações, para além de ser muito exigente, sofre constantes mudanças, e as instituições de ensino, tradicionalmente mais estanques, têm de saber acompanhar essas evoluções e reformular os seus conteúdos lectivos.

Miguel Faro Viana, dirigente da APG e director de Recursos Humanos da REFER, faz questão de sublinhar algumas questões “preliminares” na análise desta questão. “Em primeiro lugar, temos consciência de que a missão da universidade não se reduz à preparação dos alunos para a integração no mercado de trabalho e exercício de uma profissão específica. Por isso, concluindo-se nalgum desalinhamento, as medidas correctivas não poderão passar simplesmente por mudar a universidade. Em segundo lugar, a profissão de GRH tem um acesso aberto e não é exercida em exclusivo

Miguel Faro Viana defende que a formação em gestão continua a ser o percurso mais adequado para a integração num departamento de Recursos Humanos

por profissionais com ‘background’ académico em Recursos Humanos ou Psico-Sociologia das Organizações. Por outro lado, as ofertas de trabalho são, actualmente, bastante mais reduzidas do que há 10 ou 15 anos atrás, continuando a subir o número de recém-formados. Esta saturação do mercado pode lançar dificuldades adicionais em termos de validação das mais-valias de empregabilidade que algumas instituições podem ter em relação a outras. Por último, a reestruturação curricular desenvolvida no âmbito do processo de Bolonha ficou, em muito aquém do que poderia ter ido de mudança da estrutura e competências desenvolver”, refere.

Uma visão diferente expressa Henrique Duarte, director da licenciatura de GRH e relativamente à importância do Processo de Bolonha na evolução da estrutura de Recursos Humanos. No ISCTE, “aproveitámos a reforma de Bolonha para alterar estruturalmente o curso de Gestão de Recursos Humanos e não apenas para compactá-lo”. Esta mudança, segundo o professor, foi concretizada em duas vertentes, “colocámos, por um lado, assuntos mais actualizados em alguns conteúdos e, por outro, a própria estrutura do curso alterou-se de forma a ficar mais próxima do que é necessário hoje em dia. O perfil do gestor de recursos humanos alterou-se”.

“Cada vez mais o profissional de recursos humanos”, fundamenta Henrique Duarte, “é um consultor e não um profissional contratado por uma grande empresa. E nós alterámos o nosso perfil de profissional de recursos huma...



para o aproximar mais da figura do consultor, a pessoa que não desempenha a sua função tendo em conta apenas o aspecto técnico, mas alguém que tenta procurar satisfazer as necessidades das organizações, das empresas...”.

Esta mudança, no ISCTE, foi feita a dois tempos. Por um lado, na licenciatura, “tornámos os conteúdos mais práticos, o que possibilita que os nossos alunos, logo naquela fase da sua formação, consigam responder a um conjunto básico de necessidades das empresas, remetendo para o Mestrado uma reflexão, mas também uma prática, dos conteúdos dos recursos humanos”. Apesar de serem dois produtos perfeitamente distintos em termos formais, a licenciatura e o mestrado, na generalidade das instituições de ensino, estão muito articulados entre si. Hoje o mestrado, no que concerne ao seu conteúdo, é encarado como uma continuação natural da licenciatura.

“Na licenciatura, hoje em dia, as unidades curriculares do primeiro ciclo de estudos estão feitas já muito viradas para o mercado, para as necessidades mais básicas. E o mestrado para as necessidades integradas, ou seja, como se definem políticas, como se relacionam políticas entre si. Um licenciado de recursos humanos, hoje em dia, serve para cumprir necessidades importantes dentro de uma empresa, mas faz muito mais sentido termos um licenciado com um Mestrado em recurso humanos, que se especializou e consegue integrar melhor os con-

ceitos”, conclui Henrique Duarte.

Miguel Faro Viana avança que existem, basicamente, dois percursos formativos. “Aquele proporcionado pelas Faculdades de Psicologia, que nos seus últimos anos, segundo ciclo do mestrado integrado, apresentam diferentes alternativas de especialização, surgindo a psicologia do trabalho e comportamento organizacional ou psicologia organizacional como ‘o ramo’ a seguir por aqueles que desejam ingressar na área de actividade de GRH. O outro percurso tem a sua origem na gestão, assumindo-se a GRH como uma especialização, não da psicologia mas das ciências aplicadas à gestão”.

Na opinião do dirigente da APG, “a formação em gestão continua a ser o percurso, sem dúvida, mais adequado para a integração num departamento de recursos humanos ou empresa de consultoria. Com a excepção do nicho associado às actividades de recrutamento, avaliação e selecção de pessoal que pode trazer algumas vantagens para o recém-formado oriundo das áreas da psicologia, o ‘background’ em gestão possibilita uma preparação bastante mais sólida, completa e multifacetada para o estudo e intervenção organizacional. Por exemplo, os conhecimentos na área financeira, planeamento estratégico e marketing, sistemas de formação, gestão de projectos e auditoria e controlo são, hoje em dia, fundamentais para qualquer pessoa que queira fazer carreira na área da GRH”. “Por outro lado”, continua, “não encontramos em muitos dos curricula universitários de ambos os tipos de formação o desenvolvimento de competências em áreas como a ergonomia, segurança e higiene no trabalho, responsabilidade social empresarial, sistemas de gestão da qualidade e auditoria, relações laborais e direito do trabalho, comunicação organizacional, ou sistemas e práticas de compensação e benefícios, também elas essenciais para a formação de um profissional de RH”.

Miguel Faro Viana, em conclusão, considera que “o percurso formativo mais adequado de um recém-formado que pretenda ingressar na actividade de GRH é a gestão, com especialização posterior nesta área de especialidade. Existem, por outro lado, bastantes áreas críticas de competência para o GRH que não são tratadas pelos curricula universitários”. **□**

Henrique Duarte salienta que o perfil do GRH alterou-se e, hoje, é mais um consultor do que um técnico



Notas

Os responsáveis pela licenciatura em GHR do ISCTE realizaram em 2008 uma avaliação muito específica do curso, em que contactaram os antigos alunos que já se encontravam no mercado de trabalho para lhes pedir uma avaliação da preparação que a universidade lhes tinha fornecido para o mercado de trabalho. Isto é, de acordo com as palavras do responsável pela licenciatura em GRH, “se aquilo que lhes tínhamos dado é o que eles necessitam”. Com uma ou outra pequena afinação os conteúdos estavam adequados.



Onde está o colaborador ideal?

por: **Pedro Azevedo**

Esta é uma das perguntas que é feita aos gestores de RH com mais frequência. Cabe-lhe a ele encontrar os talentos e, normalmente, fazê-lo com qualidade, no menor espaço de tempo e a custos reduzidos.

As movimentações do mercado são de tal forma rápidas e constantes que o gestor deve estar preparado para encontrar os recursos humanos necessários quase de um dia para o outro. Encontrar um candidato vai deixar de ser como “encontrar uma agulha num palheiro”. As ferramentas de recrutamento e selecção de pessoas têm vindo a ser desenvolvidas para se adaptarem a esta nova dinâmica de mercado, sendo já possível testar talentos on-line.

Neste momento, uma das maiores fontes de recrutamento é a Internet, quer através da colocação de anúncios on-line, em detrimento da utilização de jornais e revistas, quer através das redes sociais. O mercado de recrutamento, com as redes sociais, passou a ser um mercado global. Os candidatos estão à distância de um ‘clique’.

Há alguns anos, as funções de maior destaque nas organizações, por exemplo, quadros superiores e directivos, para além de não responderem a anúncios só eram detectados através de um trabalho difícil de prospecção de talentos feito, normalmente, pelas empresas de ‘head hunting’ e de ‘executive search’ que, actualmente, têm o seu trabalho facilitado pela existência das redes sociais. Contudo, e apesar de à primeira vista poder parecer, este facto não compromete o trabalho destas empresas que dão um contributo fundamental e indispensável na selecção e avaliação dos candidatos bem como na identificação daqueles que, apesar da evolução dos tempos, optam por não fazer parte das referidas redes. As redes sociais devem, pois, ser devidamente aproveitadas pelos GRH e por todas as empresas que trabalham nesta área, recolhendo os benefícios que possam advir do facto de estas poderem acelerar a primeira etapa de um processo de recrutamento e selecção: a procura dos potenciais candidatos. Seguindo as tendências do mercado, a SAP e a LinkedIn desenvolveram uma plataforma que facilitará a utilização desta rede social com o objectivo de encontrar os potenciais candidatos a um determinado posto de trabalho. Na página seguinte a SAP explica como funciona. **—P**

As ferramentas de recrutamento e selecção de pessoas têm vindo, ao longo dos tempos, a ser desenvolvidas para se adaptarem a uma nova dinâmica de mercado, sendo até já possível testar talentos on-line



egor THINKSMART

Empresa do Grupo EGOR especializada em marketing interno, incentivos, fidelização e motivação.

be your best™

A motivação é o combustível das empresas de sucesso... www.egor.pt

Recrutar em rede: inovação eficiente

por: **SAP Portugal**

A SAP e LinkedIn estabeleceram um acordo para disponibilizar uma alternativa eficiente aos métodos de recrutamento tradicionais. São mais de 45 milhões de recursos humanos disponíveis na rede.

Recrutar não é só identificar um determinado conjunto de pessoas com características específicas para um cargo. Achar a pessoa com o perfil certo para o que a empresa pretende, por vezes, é como “procurar uma agulha num palheiro”.

Para chegar mais longe e a um conjunto mais alargado de recursos humanos especializados, a SAP e a LinkedIn estabeleceram um acordo que visa apoiar os processos de recrutamento dos parceiros de canal

da SAP no mercado das pequenas e médias empresas (PME). Com mais de 140 mil consultores SAP a usarem o LinkedIn, este acordo vai permitir que os parceiros SAP do mercado das PME usufruam de métodos avançados de recrutamento para encontrar os melhores talentos.

A SAP e a LinkedIn estabeleceram novos horizontes de recrutamento. Em conjunto conseguem chegar a mais pessoas, com uma eficácia mais certa. São mais de 45 milhões de Recursos Humanos disponíveis na rede. Os parceiros SAP podem, assim, contactar e localizar facilmente os candidatos através do LinkedIn Recruiter

ESTRATÉGIA DE RECURSO OU RECURSOS ESTRATÉGICOS?

A colaboração entre a SAP e a LinkedIn vai permitir aos seus parceiros utilizar o LinkedIn® Recruiter™ Basic Starter, uma ferramenta criada especificamente para responder às necessidades de recrutamento das empresas parceiras de canal SAP que possuam menos de mil empregados. Este pacote inclui uma solução de recrutamento online que pesquisa na rede LinkedIn os melhores candidatos, com base em critérios definíveis individualmente. Os parceiros SAP podem, assim, contactar e localizar facilmente os candidatos através do LinkedIn Recruiter. Além disso, o pacote inclui o LinkedIn® Jobs Network™, um serviço de anúncios de emprego online, através do qual podem divulgar as ofertas de emprego à comunidade LinkedIn. Estes pacotes de software estão disponíveis para os parceiros de canal da SAP, a nível global.

Pat Hume, vice-presidente do Global SME Indirect Channel SAP, explicou à Pessoal que “trabalhar com a rede profissional LinkedIn contribui para ajudarmos a dar resposta às necessidades de recrutamento dos nossos parceiros, disponibilizando-lhes alternativas aos tradicionais métodos de recrutamento. O acordo com a LinkedIn faz parte da nossa iniciativa, em curso, que visa disponibilizar ferramentas e recursos que impulsionem os esforços de recrutamento dos nossos parceiros”.

RELAÇÃO WIN-WIN

Os parceiros que optem pelo pacote LinkedIn Recruiter Basic Starter têm acesso a profissionais qualificados e difíceis de encontrar através dos métodos de recrutamento tradicionais, reduzindo, simultaneamente, os custos com entidades terceiras, assim como o tempo dispendido na contratação.

Brian Frank, director de operações de vendas e parcerias da LinkedIn, conta-nos quais as expectativas para este acordo “a SAP é a primeira empresa de software com quem estamos a trabalhar para a disponibilidade desta oferta. Mais de 1000 empresas líderes já recorrem às soluções de recrutamento da LinkedIn. Trabalhando com a SAP conseguimos disponibilizar aos nossos membros uma maior variedade de oportunidades interessantes de carreira no ecossistema PME da SAP”.

Com mais de 66 mil clientes de pequena e média dimensão em todo o Mundo, a SAP, através do acordo agora estabelecido com a LinkedIn, abre caminho para um recrutamento Web 2.0. **___P**

Notas



Vantagens da colaboração SAP/ LinkedIn

- Possibilidade de utilizar a rede LinkedIn, com maior eficiência, para encontrar potenciais candidatos, numa região específica;
- Acesso a mais candidatos que apenas aos candidatos à procura de emprego; resultados de pesquisa muito específicos e personalizados aquando da procura de talentos SAP qualificados;
- Resultados de pesquisa que fornecem uma visão de toda a base de dados LinkedIn, com mais de 45 milhões de profissionais;
- Possibilidade de entrar em contacto directo com os talentos identificados;
- Ferramentas avançadas que aumentam o alcance do processo de recrutamento.

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - foi fundada em Outubro de 1984, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

É uma Associação Profissional, Cultural e Científica sem fins lucrativos, reconhecida pelo Governo Português como Pessoa Colectiva do Interesse Público.

Congrega pessoas e organizações que se dedicam à gestão do Capital Humano ou exercem funções especializadas nesta área.

Populamos sectores especializados de cada uma das áreas (Áreas de Formação & Gestão e Áreas de Gestão Recursos do Recursos Humanos) e também representamos (Grupos Regionais Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional S.A. com sede em Lisboa).

Sede Nacional:
Av. António Augusto de Aguiar, nº 100 - 1.º
1000-018 Lisboa
Tel: (+351) 21 362 27 17
Fax: (+351) 21 362 27 18
email: geral@apg.pt - www.apg.pt



Benefícios

- Oferta da revista "Pessoal"
(periodicidade mensal)
- Oferta da newsletter "Pessoalmente"
(periodicidade trimestral)
- Acesso ao CRC
(Centro de Recursos em Conhecimento)
- Aquisição de livros a preços reduzidos
- Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- Apoio em contactos internacionais
- Descontos em Licenciaturas,
Pós-Graduações e EMBA'S
- Descontos em eventos e ações de
formação nacionais e internacionais
- Descontos em vários serviços
(seguros, assistência médica, hobbies,
escolas de línguas, health clubs, etc.)



© Santos Almeida

Do 'Creative Learning' ao 'Changing Society'

por: **Etelberto Costa**

Arquimedes certamente experimentou, ou pelo menos pensou, estruturou, esboçou, reflectiu, apreciou criticamente, considerou e deitou fora várias ideias - na actualidade diríamos que aprendeu - antes de mergulhar na tal banheira e no tal histórico dia de Siracusa. Não esqueçamos: ele fê-lo para relaxar da insolúvel tarefa de determinar se a coroa de Hieron II seria de puro ouro ou de uma liga inferior. E assim, tanto quanto sabemos nos nossos dias, e a acreditar nos autores romanos Plutaco e Vitruvius, ele saiu da sua banheira a correr e correu pelas ruas da cidade gritando a famosa: Eureka! Eureka, eu consegui! Dado esse passo preliminar, aquela súbita iluminação deve tê-lo impressionado fortemente. Para resolver hipóteses impossíveis são re-

queridas novas ideias - Criatividade. Para avaliar do valor de tais soluções para a nossa sociedade e para a sua implementação sustentada, se elas se provaram úteis e respondendo a neces-

sidades reais, enquanto em simultâneo vencem resistências, cepticismos, inércias, críticas negativas, é preciso: Inovação.

É, pois, simples entender-se que, sem aprendizagem, não acontece nem Criatividade nem Inovação.

Eis os factores que levam muitos especialistas a concluírem que estamos no limiar da alteração societária em que as empresas e organizações se vão desenvolver nesta base.

Dois pontos de referência, com resultados de excelência, marcaram os trabalhos da Conferência Creative Learning & Innovation Market Place que teve lugar em Lisboa, nos dias 15 e 16 de Outubro de 2009: o eLearningLisboa primeira e última, de quatro Conferências que a Comissão


É preciso incentivar empresários e organizações a trazerem os seus colaboradores para um dia de trabalho em ambiente exterior capaz de gerar novas ideias e novos negócios

Europeia realizou entre 2002 e 2007 e o Innovation Market Place uma muito bem sucedida iniciativa da AIP em 2008.

A Criatividade e Inovação são transversais a qualquer actividade: educação, cultura, empresas, media, investigação, etc.

É preciso incentivar empresários e organizações a trazerem os seus colaboradores para um dia de trabalho em ambiente exterior capaz de gerar novas ideias e novos negócios. Também professores universitários ou de formação avançada para promover o diálogo intergeracional.

Contribuir para tornar clara a necessidade de se passar para um estágio superior de competências e desenvolvimento das empresas e das pessoas, foi o mote da Creative Learning.

A reflexão participada, com debates intensos e profundos, na Parceria e no Conselho Consultivo, e o contributo de muitos especialistas e pensadores, resultou no Tri-Círculo com os três grandes pilares de debate propostos para o Creative Learning | Innovation Market Place: 'Business Innovation' (Inovação nos Negócios); 'Creative Learning' (Aprendizagens Criativas); 'Changing Society' (Mudança na Sociedade). Assistiu-se, assim, à tentativa de evidenciar que: sem aprendizagem não acontece nem Criatividade nem Inovação. Quando se conseguem juntar ambas, então, acontecem mudanças na sociedade (nas empresas, nas organizações, nas pessoas, enfim!). Os temas foram-se desenrolando: Aprendizagem ao Longa da Vida; 'Learnovation'; Aprendizagem Informal e Não Formal; 'Learning 2.0 Practices'. 

Tomar Nota

QUATRO OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DA FORMAÇÃO ATÉ 2020 DEFINIDOS PELA COMISSÃO EUROPEIA

- 'Online communities are becoming an important element of many people lives and have potential to be a key tool for the desired *lifelong learning continuum*'.
- 'Online communities can provide social and specific environments for different types of learning outcomes'
- 'The diversity of opportunities and ICT affordances for personalization in online communities can support equity and active citizenship'
- 'Personalization of learning in social environments and versatile tools for productive activities can nurture creativity and skills for innovation'

**Transformamos
os seus objectivos RH
em verdadeiros êxitos**



São muitos os desafios que enfrenta uma empresa em matéria de gestão de pessoas: diversidade, flexibilidade, mobilidade, globalização...

A Meta4, empresa especializada e pioneira em software de RH compreende estes objectivos e disponibiliza as soluções mais avançadas para a gestão de talentos.

Meta4: os especialistas em software de Recursos Humanos.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | Mais de 15 milhões de empregados geridos
www.meta4.com

meta4!
Human Resources

Modelo Rightshore da Capgemini

Reduzir custos e melhorar a qualidade



A crise mundial que as empresas e as famílias atravessam obriga a uma, por vezes drástica, redução de custos. A consultora Capgemini, consciente dessa necessidade, adoptou um novo modelo que se baseia na “importação” de tarefas incluídas nas actividades a realizar junto dos seus clientes a partir de zonas do globo onde o custo da mão-de-obra é mais reduzido e a qualidade do serviço está absolutamente garantida – ou mesmo reforçada: Rightshore.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

Em conversa com a Pessoal, Samuel Tuati (à esquerda), Responsável pela Área de Outsourcing da Capgemini Portugal, e João Almeida, Responsável pela Área de Optimization e por International Business da Capgemini Portugal, afirmam que a empresa criou o modelo 'Rightshore' tendo em atenção a forte pressão sentida pelas empresas, em todo o mundo, para reduzirem custos e optimizarem os seus investimentos, bem como a necessidade de prosseguirem com as transformações dos seus negócios e processos, de modo a poderem responder rapidamente aos desafios de um mercado global, cada vez mais competitivo. Segundo os responsáveis, "este modelo é uma adaptação da oferta da Capgemini que originou o lançamento de uma nova linha de serviço, baseada na importação de tarefas incluídas nas actividades a realizar junto dos seus clientes, a partir de regiões onde as mesmas se podem implementar a preços mais atractivos, mas com as mesmas, ou até maiores, garantias de qualidade e inovação,

Nota

■ A Capgemini possui actualmente centros de competência em vários países do mundo: Índia, China, Polónia, Roménia, França, Reino Unido, EUA, Espanha, Portugal, Argentina e Brasil. Todas as subsidiárias do Grupo Capgemini, Portugal incluído, terão acesso a estes centros sempre que tal seja necessário.

já que têm por base o trabalho desenvolvido por recursos altamente qualificados. Este novo modelo global de 'delivery' criado pela Capgemini, e que está a ter cada vez mais sucesso em todo o mundo, liberta os clientes, sobretudo em certas áreas, do "espartilho" do trade-off qualidade versus preço, permitindo-lhes manter e realizar os seus projectos de inovação e transformação, sem colocarem em causa a competitividade do seu negócio".

A aplicação do modelo de 'Rightshore' no nosso país significa que a subsidiária portuguesa da Capgemini presta os seus serviços em Portugal apoiada nos recursos nacionais, conjugando-os com os recursos dos vários centros de competência da empresa, neste caso o da Índia. Desta forma, as empresas portuguesas podem ter acesso aos serviços e soluções da Capgemini a preços competitivos, tornando os seus negócios mais dinâmicos através de uma gestão mais criteriosa e eficiente dos seus recursos. Este modelo tenta responder à constante necessidade das organizações aumentarem as suas vantagens competitivas.

Samuel Tuati e João Almeida sublinharam que as vantagens tanto são válidas para a Capgemini, "que amplia a sua oferta tornando-a mais completa, mais competitiva e mais acessível a todos os seus clientes, em todas as partes do mundo", como para os seus clientes, que assim "beneficiam de uma aproximação escalável que combina, em doses certas, qualidade, eficiência, talento e colaboração, a partir dos serviços prestados por uma equipa dotada de um elevado grau de especialização e experiência a um custo moderado, que é normalmente inferior ao custo de uma equipa semelhante se esta estiver localizada em Portugal".

Graças a este modelo, através do recurso aos centros de competência da Capgemini na Índia, é possível aceder a recursos com experiência em soluções verticais, pouco exploradas em mercados de pequena dimensão e ter acesso a repositórios de informação, como por exemplo, o desenho de processos optimizados e pré-configurados, que são importantes para o crescimento das empresas e dos seus negócios. ──

Os centros de competência da Capgemini na Índia oferecem recursos com experiência em soluções verticais, pouco exploradas em mercados de pequena dimensão

Equipa de indianos da Capgemini em Portugal

Sanjeev Kumar, Sheetal Kharade e Mahadevan Viswanathan, todos 'Senior Consultant', são os membros da equipa de indianos da Capgemini que actualmente opera em Portugal. A Pessoal foi saber como está a correr a experiência.

ESTÁ A SER FÁCIL A ADAPTAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL PORTUGUESA?

Foi relativamente fácil adaptarmo-nos ao ambiente de trabalho em Portugal, até porque na realidade não há grandes diferenças entre o vosso país e os outros onde temos trabalhado (Reino Unido, Sigapura, Canadá, Índia, etc.). O único desafio que por vezes temos de enfrentar é o da língua, já que muitos dos documentos de trabalho ainda estão em português, mas gostamos de trabalhar com os portugueses, que são muito amigáveis. Os consultores, quer no modelo 'Onshore', quer no 'Rightshore', têm sempre que fazer ajustes quando mudam de país, e basicamente eles são os mesmos em todas as zonas geográficas. Em Portugal temos notado que esta adaptação é mais fácil, provavelmente pela

forma como as pessoas trabalham no vosso país e também pela sua natureza, o que ajuda muito e contribui para cumprir prazos e projectos complexos.

QUE TRABALHOS ESTÃO A DESENVOLVER EM PORTUGAL?

Cada um de nós está a desempenhar funções distintas. Um está alocado à implementação do Calypso no 'backoffice' de um banco português, que é uma área onde ainda não existe muita especialização em Portugal. Outro é um especialista em produtos e um analista de negócios, e tem como missão apresentar soluções alternativas aos clientes portugueses da Capgemini. Finalmente, o terceiro elemento deste grupo está ligado aos projectos de 'Rightshore' na área da manutenção, coordenando o projecto na SAP Portugal, prestando apoio no projecto da Capgemini e dando suporte técnico e apoio ao desenvolvimento em todos os outros projectos da Capgemini em Portugal que estejam relacionados com SAP e com o Rightshore da Índia, através da coordenação da nossa equipa em Mumbai.

A ÍNDIA É CONSIDERADA UM CASO MODELO EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE. QUE CONSELHOS DÃO AOS VOSSOS COLEGAS PORTUGUESES NESSE CAMPO?

Além da grande capacidade técnica e funcional que possuem, os indianos adaptam-se e aprendem coisas novas com muita facilidade e rapidez. Sobretudo não receiam as mudanças, as novidades e as suas acções são muito centradas no que é essencial. A grande força dos indianos, e o que os torna ainda mais produtivos, tem que ver com o facto de combinarem muito bem a flexibilidade e a adaptabilidade com a capacidade de se focalizarem no que é essencial. Citando Stephen Covey: "há três constantes na vida: a mudança, a escolha e os princípios". Toda a gente sabe que a mudança é constante, mas todos tendem a esquecer que a escolha e os princípios também são. Todos nós escolhemos viver,

morrer, trair, apoiar... E mesmo nas situações em que aparentemente parece não termos possibilidade de escolha, realmente temos sempre uma opção que é baseada nos nossos princípios. O nosso conselho é que todos sigam este 'mantra' para serem bem sucedidos e mais produtivos. Em relação aos portugueses, achamos que são tão produtivos quanto os indianos, de um modo geral. Apenas a nível dos processos e das ferramentas é que nos parece que há necessidade de aumentar os índices de produtividade. É preciso não esquecer que os processos representam sempre um factor determinante para nos auxiliarem nas avaliações, e que estas tarefas podem sempre ser realizadas de uma forma mais eficaz e eficiente se os processos e as ferramentas estiverem implementados e se forem utilizados. Finalmente, há um outro aspecto que nos parece importante e que está relacionado com os horários de trabalho em Portugal, que são demasiado longos. Seria benéfico que os períodos de trabalho em Portugal não fossem tão longos, aligeirar essa carga poderia aumentar substancialmente os níveis de produtividade. ──

“A grande força dos indianos tem que ver com o facto de combinarem muito bem a flexibilidade e a adaptabilidade com a capacidade de se focalizarem no essencial”



Sheetal Kharade e Mahadevan Viswanathan

RHONLINE também vai mudar



O clic dos recursos humanos

Menos vítimas mortais de acidentes de trabalho



Em 2009, o número de vítimas mortais no nosso país devido a acidentes de trabalho diminuiu 37 por cento face a 2005. A construção civil é o único sector onde esta tendência global ainda não se verifica.

por: **Pedro Azevedo**

As estatísticas evidenciam um quadro negativo e demonstram que ainda se morre no nosso país vítima de acidente de trabalho. Contudo, o número de mortes tem vindo a baixar em todos os sectores de actividade, excepto na construção civil, cujos indicadores não parecem melhorar.

Os inspectores do trabalho (ACT) realizaram recentemente um inquérito nacional para averiguar as causas de acidentes de trabalho mortais no local de trabalho entre 2005 e 2009 (dados até ao final do primeiro semestre).

Apesar de não se tratar de uma redução significativa, o número de acidentes de trabalho mortais está, em termos globais, a diminuir face aos anos anteriores. Em 2005, o número de acidentes mortais foi de 169, para em 2006 passar a 157, em 2007 a 163, em 2008 a 120 e em 2009, até finais de Junho, a 53. Se calcularmos o valor para o ano completo, admitindo um comportamento similar durante o resto do ano, acabamos com 106 em 2009 (dados não confirmados). Ou seja, entre 2005 e 2009 diminuímos em 37% o número de acidentes de trabalho mortais no nosso país. Esta redução é louvável. Se analisarmos os indicadores tendo em consideração o sector de actividade, concluímos que a construção se encontra em primeiro lugar com 30 acidentes mortais em 2009 (indicado-

res até Junho), ou seja, 57% do total de acidentes mortais registados no primeiro semestre de 2009. A seguir ao sector da construção, temos o das indústrias de extracção de minerais não metálicos, com seis acidentes mortais no primeiro semestre de 2009 e, em terceiro lugar, o da indústria produtora de metálicos e material eléctrico com três acidentes mortais no referido período de tempo.

A principal causa dos acidentes de trabalho em 2009 foi as quedas em altura, o choque de e com objectos em segundo lugar e o esmagamento em terceiro, tendência que se verifica na generalidade dos sectores de actividade.

Em jeito de curiosidade, o dia da semana em que se verificam mais acidentes mortais é à quinta-feira, sendo o sábado o dia em que se verificam menos. É nas micro e pequenas empresas que têm lugar o maior número de acidentes de trabalho mortais. Isto é, nas empresas que têm entre um e nove trabalhadores. As zonas do país que estão em primeiro lugar do ranking são: Lisboa, Porto e Setúbal.

Apesar da tendência ser positiva, as empresas e organizações devem continuar a desenvolver o seu trabalho na área da prevenção, fazendo regularmente uma identificação de possíveis situações de perigo e análise dos riscos das suas diversas actividades para, de uma forma


Entre 2005 e 2009 diminuámos, globalmente, em 37 por cento o número de acidentes de trabalho mortais no nosso país. As estatísticas informam-nos que se morre de acidente de trabalho mais à quinta-feira, por queda em altura e nos grandes centros urbanos (Lisboa e Porto)

estruturada, poderem pôr em prática todas as medidas de prevenção adequadas.

Muitas empresas e organizações optam por se certificar através da norma OHSAS 18001 (Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança), garantindo, assim, para além do estabelecimento de um conjunto de políticas e procedimentos fundamentais para o bom funcionamento da área da segurança e saúde dos seus trabalhadores, a identificação exaustiva de todos os perigos decorrentes das actividades que levam a cabo.

Os processos de certificação não são tão complicados como à primeira vista podem parecer, constituindo grandes oportunidades para os departamentos de recursos humanos se assumirem como departamentos estratégicos para o negócio, na medida em que passam a ter um papel activo na definição de políticas e procedimentos de segurança que beneficiam, em primeira linha, os colaboradores e, em segunda linha, a própria imagem institucional da organização. Relembre-se que a certificação nesta área é, nalguns concursos públicos, requisito fundamental, facto a que as empresas são muito sensíveis.

Em Portugal existe um número elevado de empresas que dão consultoria com vista a esta certificação, estando a maioria das empresas que actuam na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho também preparadas para fornecer aos respectivos clientes todo o apoio necessário para a efectivação desse objectivo. Cabe aos gestores e aos gestores de recursos humanos, ainda que estejamos a falar de micro ou pequenas empresas, ou de sectores de actividade em que não se verificam acidentes de trabalho, actuarem com vista a esta certificação.

Por esta razão, a Pessoal vai dedicar, ao longo do ano de 2010, duas páginas em cada edição ao tema da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho. 

A Pessoal recomenda

■ Certifique a sua empresa através da norma OHSAS 18001 (Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança) e garanta aos seus colaboradores mais e melhor saúde e segurança no trabalho.



INSTITUTO PROFITECLA
Associação Portuguesa de Especialistas em Gestão

PERCEPÇÃO E CONFLITOS OS MAPAS MENTAIS
Oradora | Dra. Maria José Vidente

PEQUENOS ALMOÇOS TEMATICOS

27 Janeiro > 09h00
Lisboa | Corinthia Lisboa Hotel

28 Janeiro > 09h00
Pontevedra | Hotel Nova Pólis

Próximo Evento:
INFORMAÇÃO EMPRESARIAL: MUDANÇA CULTURAL PARA ANUIAÇÃO DE REDUNDÂNCIAS E UTILIZAÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA
Eng.º Jorge Cavilim

27 Abr | 29 Abr

Para mais informações ou inscrições: www.institutoprofitecla.com/pequenosalmoços/menutalk/severinas | institutoprofitecla.com



Catarina Branquinho

Gestora RH da Starbucks Portugal

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Design e Forma**

S E TIVESSE DE NOS EXPLICAR O NEGÓCIO STARBUCKS O QUE NOS DIARIA?

A Starbucks é uma empresa Americana que compra, torra, e comercializa café nas suas Coffee Shops em todo mundo. Todo o processo é bastante rigoroso, desde a selecção do melhor café em grão junto dos produtores, até à chavena de café servida nas lojas, assegurando o cumprimento dos mais altos padrões de qualidade.

Para nós tudo é importante, e vamos até ao mais pequeno detalhe, procurando superar constantemente as expectativas dos nossos clientes. Inicialmente os clientes vêm às nossas lojas pelo café, ficam pelo ambiente agradável que proporcionamos, mas é essencialmente a ligação humana que os faz regressar.

Na Starbucks construímos relacionamentos baseados no respeito mútuo, onde a nossa prioridade é estabelecer uma forte relação com os nossos 'partners' (expressão interna que utilizamos para designar os nossos colaboradores). Ao ouvirmos as suas ideias, preocupações, e respeitarmos as suas opiniões, os 'partners' sentem-se reconhecidos, satisfeitos, parte da equipa e motivados para cuidar dos nossos clientes.

COMO ESTÃO A CORRER AS COISAS EM PORTUGAL? AFINAL TUDO COMEÇOU NO NOSSO PAÍS MUITO RECENTEMENTE.

A Starbucks está em Portugal desde Setembro de 2008, e contamos já com cinco lojas, a última das quais abriu recentemente nos Armazéns do Chiado. A receptividade tem sido excelente e embora inicialmente existissem algumas pessoas com reservas face ao conceito, na generalidade acho que as pessoas se têm rendido.

Acredito que para além do nosso produto e do nosso espaço, aquilo que as atrai é, sem dúvida, o nosso atendimento. É óptimo entrar numa loja e perceber que ela consegue ser um espaço no qual convivem grupos tão diferentes, como grupos de amigos, casais de namorados, pessoas em reuniões de negócios, estudantes com os seus livros e portáteis, sem esquecer os inúmeros turistas que nos visitam.

QUANTOS TRABALHADORES TÊM JÁ NO NOSSO PAÍS? E NO MUNDO INTEIRO?

Em Portugal temos cerca de 80 'partners'. Queremos ter um crescimento estruturado, ter a melhor localização para as nossas lojas, criar um espaço acolhedor, surpreender com um

Inside



SE NÃO FOSSE GESTORA DE RH O QUE GOSTARIA DE SER?

Qualquer que fosse a minha profissão, teria sempre que passar por relacionamentos interpessoais. Embora neste momento não me imagine a exercer outro tipo de função, penso que relações públicas seria uma excelente alternativa. Enquanto relações públicas, continuaria a conhecer muitas pessoas, com as quais estabeleceria um contacto directo e procuraria que se sentissem bem e integradas, o que é, sem dúvida, o que procuro fazer diariamente com os nossos 'partners'. No fundo, acho que existem muitas semelhanças.

QUAIS SÃO OS SEUS HOBBIES?

Acima de tudo gosto de estar rodeada de pessoas, pelo que além do convívio com a família, valorizo bastante os momentos que passo com os amigos. Para momentos de maior tranquilidade gosto muito da companhia de um livro, principalmente nas férias, onde levo sempre três ou quatro na mala. Para descontraírem procuro ir ao ginásio com alguma regularidade e mais recentemente, e de forma muito pontual, comecei a pintar. Não por ter particular jeito (muito pelo contrário), mas porque é algo que me relaxa bastante.

QUE SONHO GOSTARIA DE REALIZAR UM DIA?

A primeira coisa que me ocorre é que gostaria de poder viajar durante um ano sem destino. Não sei se algum dia será possível, mas considero que esta experiência seria fascinante e extremamente enriquecedora. Poder conhecer outros povos, contactar com outras culturas. Acredito que poderia mudar a minha visão e atitude a vários níveis. Talvez um dia...

produto excelente e, fundamental, encontrar as pessoas certas e prepará-las adequadamente.

Actualmente a Starbucks está presente em 50 países e tem aproximadamente 160 mil 'partners' no Mundo inteiro.

COMO É FEITA A GESTÃO RH EM PORTUGAL? É INDEPENDENTE DO GRUPO OU SEGUE COORDENADAS INTERNACIONAIS?

As políticas de RH são definidas a nível internacional, tendo em conta os objectivos da empresa e da área. Não obstante, cada mercado tem sempre de ter em conta as suas especificidades. Por mais que existam directri-

Outside



**QUAIS É QUE CONSIDERA SEREM AS COMPE-
TÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA GERIR PESSOAS?**

Acima de tudo é preciso gostar de pessoas. Ter vontade de as ajudar, de as fazer crescer, motivando-as e estando ao seu lado. Devemos criar relações de confiança, pois só assim as poderemos ajudar a evoluir e tirar o melhor partido das suas potencialidades.

Um gestor deverá saber transmitir conhecimentos, delegar, acompanhar, mas também exigir, dando feedback contínuo. Depois é essencial que o gestor se identifique com o projecto que lidera. Quando tal não acontece, quando não está motivado, dificilmente consegue transmitir paixão pelo que faz. Assim, será difícil obter o compromisso e entrega de todos para que possam dar o melhor de si.



zes, só conseguiremos alcançar resultados se tivermos a capacidade e flexibilidade de nos adaptarmos à realidade do país e às características do nosso mercado e das nossas pessoas.

QUAIS SÃO OS VOSSOS PRINCIPAIS VALORES RH?

Em primeiro lugar, a paixão que colocamos em tudo o que fazemos e a qualidade do nosso trabalho. Em conjunto criamos um excelente ambiente de trabalho onde a diversidade é valorizada, e cada um pode e deve ser autêntico. Tratamo-nos mutuamente com respeito e dignidade, o que passa por saber ouvir e aceitar as críticas, bem como por procurar ajudar os outros.

Um dos lemas da empresa é “Faça um amigo, faça a diferença, melhore o dia de alguém”. Isto é o que procuramos fazer no nosso dia-a-dia, não só com os nossos clientes, mas em primeiro lugar uns com os outros.

QUAIS SÃO AS VOSSAS FONTES DE RECRUTAMENTO?

As candidaturas recepcionadas directamente nas nossas lojas, e as respostas a anúncios colocados na internet. O maior volume de recrutamento que efectuamos é para a função de barista (empregados de balcão), e a primeira fonte é, sem dúvida, a mais frutífera. Isto porque quem se candidata na loja já contactou directamente com a nossa realidade e identificou-se com a mesma. Se inicialmente a maioria dos candidatos não conhecia a Starbucks, podemos afirmar que uma parte dos ‘partners’ que recrutámos ao longo dos últimos meses começou por ser cliente, o que é um excelente indicador da divulgação da marca no nosso país e do funcionamento das nossas lojas.

COMO SÃO AVALIADOS OS VOSSOS TRABALHADORES?

Em primeiro lugar, efectuamos semestralmente uma avaliação de desempenho por competências. Esta avaliação foi implementada em Portugal este ano e é efectuada pelo gestor e discutida com o ‘partner’, no intuito de definir as necessidades de formação, bem como identificar e desenvolver potencialidades. Procuramos que entre cada avaliação de desempenho exista, no mínimo, uma reunião intermédia, para avaliar e calibrar os objectivos definidos. Isto significa que existem quatro momentos de feedback formal num ano.

Para além disso, fomentamos o feedback contínuo e informal no dia-a-dia das nossas lojas, para assegurar a melhoria contínua e a correcção de desvios. Como investimos bastante na promoção interna, outra ferramenta utilizada é a avaliação regular do nível de formação dos ‘partners’. Com esta ferramenta podemos visualizar quais os ‘partners’ que num dado momento estão preparados para a promoção, quem necessita de mais formação e quem não cumpre os requisitos mínimos para continuar connosco. Permite-nos, assim, uma melhor planificação da formação e do recrutamento.

COMO FUNCIONA A FORMAÇÃO DOS VOSSOS COLABORADORES?

A Starbucks aposta fortemente na formação de todos os ‘partners’. Na fase de abertura de mercado, e para a

“Um dos lemas da Starbucks é ‘Faça um amigo, faça a diferença, melhore o dia de alguém’. Isto é o que procuramos fazer no nosso dia-a-dia, em primeiro lugar uns com os outros”

abertura das duas primeiras lojas, todos os 'partners' tiveram formação em Espanha. Foram mais de 30 'partners', alguns dos quais estiveram cerca de três meses em Madrid.

A formação que proporcionamos é contínua, teórica, mas essencialmente 'on job'. Consideramos que só após um mínimo de seis semanas de formação um 'partner' estará apto para desempenhar autonomamente as funções de barista. Uma das áreas que merece particular atenção na Starbucks é a do Café. Somos especialistas em café e, como tal, todos nós devemos saber o máximo sobre o nosso produto. A formação nesta área passa por um primeiro módulo de formação teórica, pela realização de constantes provas de café, por seminários com clientes e por competições internas para testar conhecimentos. O culminar destas competições é a eleição anual do Embaixador do Café de cada país: o 'partner' que demonstra mais conhecimento sobre café.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS RH PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

A Starbucks Portugal tem apenas um ano, pelo que agora estamos numa fase de consolidação. Um dos nossos objectivos passa pela formação e desenvolvimento dos 'partners', pois só através da formação poderemos assegurar o cumprimento dos procedimentos na loja e também transmitir a nossa Cultura, Missão e Princípios, e garantir que estes se mantêm presentes à medida que vamos crescendo. Uma vez que estamos num processo de expansão, as oportunidades de evolução de carreira serão uma constante. **P**

Notas

QUE LIVRO RECOMENDA AOS NOSSOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS?

Sem dúvida, "Mais do que um Café", de Howard Behar. Trata-se de um livro sobre os princípios de Liderança da Starbucks, escrito por um gestor que

entrou para a empresa em 1989, e que fez parte desta durante os últimos 20 anos.

Este livro fala-nos sobre o mais importante para a Starbucks, e todos os que dela fazem parte: as pessoas. É um guia que nos ensina a dirigir, motivar, transmitir paixão, recordando que a base de tudo passa sempre pelo respeito.



Global Estratégias

O seu Parceiro de Formação

FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS (PRESENCIAL E E-LEARNING)
FORMAÇÃO INTRA-EMPRESAS
CONGRESSOS PROFISSIONAIS
PÓS-GRADUAÇÕES
CONSULTORIA DE INCENTIVOS
CONSULTORIA DE FORMAÇÃO/ RH
OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

CONHEÇA A NOSSA CATÁLOGO DE FORMAÇÃO 2010

CONSULTE-NOS EM:
WWW.GLOBALESTRATEGIAS.PT
WWW.ELEARNINGAGENCY.COM/PT
WWW.GLOBALESTRATEGIAS-INTRA.COM

Parceiro exclusivo de formação pedagógica homologada pelo ISEP

OTOC

DGERT

Global Estratégias
Consultoria de Formação & Incentivos

demos

Contactos:
Lisboa - Rua do Conde de Redondo, 61 - 5º - 1150-102 Lisboa - Tel.: +351 21 314 34 50 - Fax: +351 21 314 34 49
Porto - Rua Santos Prazas, 441 - 4000-486 Porto - Tel.: +351 22 463 02 06 - Fax: +351 22 463 02 05
curacao@globalestrategias.pt



O Adiamento do Código Contributivo

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

Contrariamente ao que escrevemos em anterior edição da Pessoal, a Lei n.º 110/2009, de 16 de Setembro, que aprovou o Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social, vulgar e adiante abreviadamente designado por Código Contributivo, não entrará em vigor no primeiro dia de 2010, conforme inicialmente previsto, mas, apenas, em 1 de Janeiro de 2011.

Com efeito, foi aprovado na generalidade, em 27 de Novembro último, e na especialidade, no passado dia 9 de Dezembro, um projecto de lei que, consubstanciando a primeira alteração à Lei n.º 110/2009, veio adiar a entrada em vigor do Código Contributivo por 12 meses, constando, ainda, do referido projecto, a necessidade de ser entretanto efectuada uma avaliação do diploma em reunião da Comissão Permanente da Concertação Social.

De facto, foi consensualmente argumentado pela oposição o desajustamento do 'timing' de entrada em vigor do Código Contributivo face ao actual contexto económico e social, sendo ainda genericamente difundida a ideia de que o diploma, antes de entrar em vigor, deverá sofrer alterações e ajustamentos. O Governo, por seu turno, sustentou, afincadamente, a importância da entrada em vigor do Código Contributivo em 1 de Janeiro de 2009, não como fonte de receitas, mas como instrumento de combate à fraude fiscal.

Não me competindo fazer uma análise nem tomar posição política relativamente ao adiamento da entrada em vigor do Código Contributivo, não posso, enquanto aplicadora do Direito em geral e do Direito Laboral em particular, deixar de me

As alterações às taxas contributivas introduzidas pelo novo Código Contributivo, bem como o alargamento da base de incidência contributiva aí previsto, teriam um impacto desastroso na actual conjuntura económica

pronunciar sobre o aludido adiamento de um diploma com o qual – agora mais tarde do que cedo (!) – passarei a lidar numa base diária.

Em primeiro lugar, considero manifestamente pertinentes os motivos de ordem económica e social que estiveram na origem do referido projecto de lei e consequente protelar da entrada em vigor do Código Contributivo: as alterações às taxas contributivas introduzidas pelo novo diploma, bem como o alargamento da base de incidência contributiva aí previsto teriam um impacto desastroso na actual conjuntura económica – caracterizada por um crescimento negativo da economia, uma inflação negativa, uma taxa de desemprego que atingiu os dois dígitos e um constante aumento de empresas que abrem falência ou encerram portas – e altamente nefasto para as entidades empregadoras e trabalhadores.

A este propósito, e recorrendo a um exemplo anteriormente publicado, recorde-se que um trabalhador independente com um rendimento anual de €30.000,00 e que poderia pagar uma contribuição mensal no valor de €159,72, passaria, com a entrada em vigor do Código Contributivo, a efectuar uma contribuição mensal de €412,51 (praticamente o triplo).

E, no que se reporta às empresas, para além de sobre as mesmas passar a impender uma taxa contributiva de 2,5%, no primeiro ano, e 5% daí para a frente, sobre 70% do valor dos serviços adquiridos a prestadores independentes, saliente-se o efeito seguramente esmagador, na actual conjuntura, do alargamento da base de incidência contributiva relativamente aos trabalhadores dependentes, ou seja, o facto de, com a entrada em vigor do Código do Trabalho, passarem a estar sujeitas a taxa social única um conjunto significativo de prestações tradicionalmente isentas, como é o caso, nomeadamente, de despesas de representação predeterminadas, abonos para falhas, ajudas de custo e abonos de viagem, despesas de transporte e despesas resultantes da utilização pessoal de viatura, determinadas aplicações financeiras efectuadas pela entidade empregadora em favor do trabalhador, prestações relacionadas com o desempenho obtido pela empresa ou compensação pela cessação de

Considero manifestamente pertinentes os motivos de ordem económica e social que estiveram na origem do referido projecto de lei e consequente protelar da entrada em vigor do Código Contributivo

contrato de trabalho.

É certo que, em muitos dos casos elencados, não se justifica a disparidade actualmente existente entre o regime fiscal e o regime contributivo de segurança social, afigurando-se-me pertinente, e até desejável, a aproximação de ambos os regimes no que se reporta à base de incidência fiscal/ contributiva.

Esta não será, porém, a melhor altura para a aludida convergência, nem para a introdução das demais alterações previstas no Código Contributivo, cuja projectada entrada em vigor em 1 de Janeiro de 2010, nas contas do anterior Ministro do Trabalho Vieira da Silva, custaria a trabalhadores e empregadores, e renderia aos cofres do Estado, 80 milhões de euros em 2010 (e 170 milhões de euros em 2015)!

O adiamento da entrada em vigor do Código Contributivo, afigura-se-me, igualmente, positivo, na medida em que o mesmo não foi precedido do debate público e estudos prévios necessários ou adequados à envergadura e impacto do diploma.

Recorde-se que o Código Contributivo, que condensa num único documento os diversos regimes contributivos que se encontram actualmente dispersos por cerca de quatro dezenas de diplomas reguladores da relação jurídica entre os contribuintes, beneficiários e o sistema previdencial de segurança social, e que introduz, como se viu, importantes alterações e novidades em

matéria de regimes contributivos de segurança social com forte impacto no dia-a-dia das empresas e dos trabalhadores, foi objecto de apreciação pública pelo período de, apenas, 30 dias. Dir-se-á que o aludido diploma surgiu na sequência de um acordo celebrado entre o Governo e os Parceiros Sociais. É certo. Porém tal concertação remonta a Outubro de 2006 e, mais de três anos volvidos, a conjuntura económica sofreu alterações profundas e àquele tempo inimagináveis, geradoras de necessários reajustamentos.

Adicionalmente, refira-se que os procedimentos necessários à implementação, aplicação e execução do disposto no Código Contributivo se encontram dependentes de regulamentação que, até à data, não surgiu. _____P

Conclusão

Nesta altura particularmente propícia a balanços, afigura-se-me positiva a compilação e sistematização inerentes à concepção e vigência de um Código Contributivo, e congratulo-me com o adiamento da entrada em vigor de tal diploma, em face do desmesurado aumento "para-fiscal" num contexto social e económico como aquele em que vivemos, em face da necessidade de maior debate público e aprofundamento dos estudos de impacto do diploma, e ainda em face da dependência de instrumento de regulamentação que, até ao momento, inexistente.



RECURSOS HUMANOS

RECOMENDAMOS-LHE:
Saiba como aplicar na gestão de Recursos Humanos a nova REGULAMENTAÇÃO LABORAL
Lisboa, 3 e 4 de Fevereiro de 2010.

Regime da Parentalidade no novo CÓDIGO DO TRABALHO
Lisboa, 8 de Fevereiro de 2010

Conheça em detalhe os aspectos jurídicos do novo CÓDIGO CONTRIBUTIVO
Lisboa, 10 e 11 de Fevereiro de 2010

Consulte o programa detalhado e inscreva-se em www.ife.pt
Oferecemos descontos especiais para grupos. Consulte-nos.

O SEU PARCEIRO NA FORMAÇÃO

RUA BASÍLIO TELES, 25 - 1.º DTO. - 1070-030 LISBOA
TEL.: 210 033 800/810 | FAX: 210 033 888 | E-MAIL: inscricao@ife.pt www.ife.pt

INSTITUTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (IGRH) | INSTITUTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (IGRH) | INSTITUTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (IGRH) | INSTITUTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (IGRH) | INSTITUTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (IGRH)

human Personal | human | IFE | DGERT

Novembro de 2009

Legislação sobre Gestão de Recursos Humanos

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG)**
Disponível para os associados em www.apg.pt

PORTUGAL

DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2009, D.R. n.º 230, Série I de 2009-11-26

Presidência do Conselho de Ministros

Cria uma nova medida no âmbito do Programa INOV, o INOV-Social, destinado à inserção anual de 1000 jovens quadros qualificados, designadamente nas áreas da Economia, Gestão, Direito, Ciências Sociais ou Engenharia, em instituições da economia social sem fins lucrativos, tendo em vista apoiar a modernização das instituições e o emprego jovem.

Declaração de Rectificação n.º 86/2009, D.R. n.º 227, Série I de 2009-11-23

Presidência do Conselho de Ministros – Centro Jurídico

Rectifica o Decreto-Lei n.º 295/2009, de 13 de Outubro, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, que no uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 76/2009, de 13 de Agosto, altera o Código de Processo do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 480/99, de 9 de Novembro, publicado no

Diário da República, 1.ª série, n.º 198, de 13 de Outubro 2009.

DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Despacho n.º 26012/2009, D.R. n.º 231, Série II de 2009-11-27

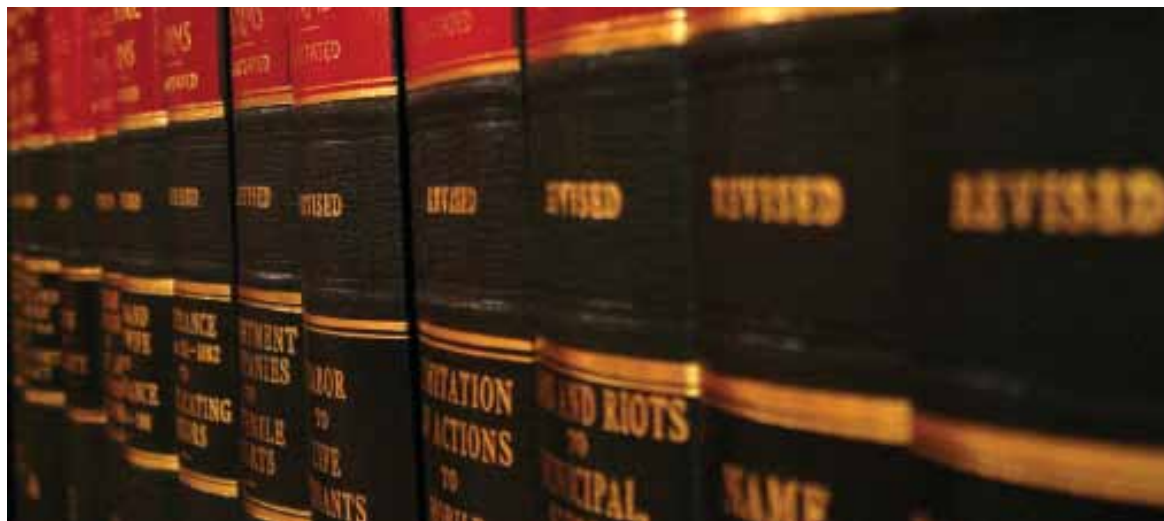
Presidência do Conselho de Ministros – Gabinete do Primeiro-Ministro

Delega na Ministra do Trabalho e da Solidariedade Social, Dra. Maria Helena dos Santos André, a competência para presidir à Comissão Permanente de Concertação Social.

UNIÃO EUROPEIA

COMISSÃO

Recomendação da Comissão, de 29 de Outubro de 2009, dos Estados-Membros desenvolverem, produzirem e divulgarem estatísticas repartidas por profissão, utilizando a Classificação Internacional Tipo das Profissões de 2008 da OIT (CITP-08) ou uma classificação nacional derivada da CITP-08. (JOUE L 292 de 2009-11-10)



O SEU ACESSO A VANTAGENS PROFISSIONAIS

Pessoal e-Card

Entidades Aderentes

- Departamento de Formação Permanente do ISPA - 10% em todos os cursos de formação e serviços de consultoria
- Escola Europeia de Coaching - 5% em todos os produtos e serviços
- Global Estratégica - 15% em todas as ações de formação inter-empresas, em formato presencial e à distância (não acumulável com outras promoções)
- Grupo SOFT - 10% em todos os produtos e serviços
- Paula Tomás Consultores - 5% nos cursos de formação inter-empresas e 10% nos serviços de Recrutamento e Seleção
- Sales Team - 20% em todos os produtos e serviços
- Talentar - 5% em todos os cursos de formação
- Toy Akademie Rheinland - 10% em todos os produtos e serviços

2010 o ano das Pessoas

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Design e Forma**



Convidamos para este almoço de abertura de ano os Presidentes das principais associações na área dos Recursos Humanos, Jorge Marques, Presidente da APG e Rodrigo Ferreira, Presidente da ANERH. O debate em torno do tema “Pessoas” é sempre interessante, desta vez, com a experiência dos convidados e a sua visão acutilante do assunto, ficou em aberto a necessidade urgente de se fazer uma “revolução” no mundo dos Recursos Humanos.

[O ANO 2009 FOI O ANO DE MUITOS DESAFIOS PARA O GESTOR RH. ENQUANTO PRESIDENTE DA APG, QUAIS FORAM AS MAIORES DIFICULDADES E DESAFIOS QUE VOS CHEGARAM TRANSMITIDOS PELOS VOSSOS ASSOCIADOS?](#)

JM Os maiores desafios foram o facto de a crise, supostamente, poder trazer oportuni-

des e vontade de fazer coisas novas. Infelizmente, aquilo que constatamos foi que se regrediu e se voltaram às velhas soluções e, portanto, foram oportunidades perdidas em 2009. Creio que 2010 será completamente diferente. 2009, em termos de uma mudança radical de paradigmas, não foi conseguido, os gestores, de uma maneira geral, tiveram medo e voltaram às velhas soluções.

[O GESTOR DE TOPO OU O GESTOR RH?](#)

JM Ambos. Voltou-se às contas, ao cifrão, à gestão de custos. E pouca inovação em torno da organização. Foi um ano em que se perderam oportunidades.

[E DO LADO DAS EMPRESAS QUE TRABALHAM NA ÁREA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COMO É QUE FOI ULTRAPASSADO O ANO?](#)

RF As empresas de RH também sofreram com a crise. Na área da consultoria houve, de facto, uma redução significativa de actividade e isso resulta também, naturalmente, das dificuldades das empresas no sentido de investimento nesta área. Houve inclusive, não só na área da consultoria, mas noutras áreas, empresas que fecharam as portas. A grande expectativa seria na área da formação, mas, infelizmente, também não se concretizou, até pelo mau desempenho do QREN. Nas áreas do trabalho temporário

e outsourcing perderam-se muitos postos de trabalho. No sector dos automóveis perdemos cerca de 30% a 40%, na área da construção civil, que aliás está paralisada, também se reduziu significativamente, cerca de 20% a 30%. Curiosamente, na área dos serviços não foram sentidas grandes diferenças. O ano 2009 não foi um ano positivo.

FOI UM ANO EM QUE ATENDENDO ÀS ESPECIAIS NECESSIDADES DE RECURSOS HUMANOS, AS EMPRESAS PODIAM TER APROVEITADO PARA ENCONTRAR ALGUMAS SOLUÇÕES INOVADORAS NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO?

RF O que move a área dos recursos humanos é também a economia, se uma empresa tem condições económicas, ela investe nos seus recursos, através da formação, de programas de desenvolvimento, etc. Quando uma empresa começa a ter dificuldades económicas, a primeira área onde começa a cortar, infelizmente sempre foi assim, é nos Recursos Humanos. O capital humano passa a ser negativo e há que aligeirar a carga.

O ENCONTRO DA APG DE 2009 TEVE COMO TEMA: “PESSOAS ATREVIDAS, ORGANIZAÇÕES OUSADAS”. PARECE-LHE, JORGE MARQUES, QUE 2010 SERÁ O ANO DAS PESSOAS ATREVIDAS?

JM Fala-se muito das reformas do sistema: do sistema económico, do sistema político, etc. Todos esperam que os sistemas se reformem por si próprios. Eu não acredito em nada disso. Não vai haver reforma nenhuma do sistema. O sistema político está bem, quanto ao económico os principais agentes também estão confortáveis. Eu sinto que ao nível da acção vão aparecer nas empresas pessoas atrevidas que vão experimentar coisas novas. Penso que essas pessoas estão votadas ao sucesso. Aquilo que não aconteceu em 2009 vai ter de acontecer, necessariamente, daqui para a frente. Eu estive recentemente a ouvir os economistas famosos da nossa praça e eles já estão completamente incrédulos em relação a soluções no campo económico. Eles próprios diziam que a economia vai ter de se virar para as pessoas. Quando nos viramos para as pessoas, vamos ter de nos focar em duas ou três coisas que são fundamentais: primeiro, escolher entre as pessoas aquelas que são mais capazes, segundo, trazer à tona as elites de talentos e, terceiro, vamos ter de lhes dar contexto para elas aplicarem o seu génio e o seu talento. 2010 é o ano em que vão aparecer pessoas novas. Não podemos esperar que as pessoas que geraram esta crise sejam as mesmas que nos vão ajudar

Escolhas



RODRIGO FERREIRA
 PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS
 DE RECURSOS HUMANOS (ANERH)

Livro: Dom José

Música: Rodrigo Leão

Pintor: Van Dyck

Filme: Dança com Lobos

Personalidade: Nelson Mandela

a sair dela. Não se muda de cabeça com facilidade, não se muda de cultura interior com facilidade. No encontro ficou também claro que a paixão é a última competência. As pessoas que têm essa competência são as que têm de ser aproveitadas.

MAS ESSA COMPETÊNCIA QUE REFERE NÃO É CONTRADITÓRIA COM AS SOLUÇÕES POSTAS EM PRÁTICA EM 2009, QUE FORAM AS DE VOLTAR AOS MÉTODOS ANTIGOS, AO ‘BOTTOM LINE’? COMO É QUE SE DEIXA DESABROCHAR ESSA PAIXÃO?

JM As soluções que foram adoptadas não resolveram nada. Tudo o que foi experimentado não funcionou. Há dois anos consecutivos, nos estudos que são feitos na Europa, é realçado um ponto fulcral que não está a ser resolvido, a gestão dos talentos. Em África, na América do Sul, nos Estados Unidos esta é a questão, os talentos vão ter de emergir e a economia vai ter de estar aberta a isto.

NÃO PASSARÁ POR EXEMPLO POR DEIXAR ENTRAR AS OUTRAS CIÊNCIAS NO MUNDO DA GESTÃO E DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS?

JM Eu hoje acho que para a gestão e para a gestão dos Recursos Humanos é fundamental ouvir gente fora desta área. Hoje gosto de conversar com os médicos, com os cozinheiros, com os chefes das orquestras, biólogos (modelo biológico). Nós temos de importar modelos reais de outras áreas que tenham sucesso e não insistir nos nossos modelos.

Existem empresas na Europa que estão a colocar os seus funcionários a fazer formação em escolas artísticas e assim desenvolverem competências de criatividade crítica para o negócio.

Há 20 anos, nos EUA havia uma coisa chamada Responsabilidade Cultural, que não tem a ver com Responsabilidade Social. Tem a ver com isto: as empresas tinham chegado a uma conclusão que era a de que os seus quadros tinham de conviver profundamente com pessoas da área da cultura, artistas de teatro, cinema, até iam mais longe, achavam que se devia estar um fim-de-semana a conviver na cela com os presos. Para conseguirmos ver as coisas de maneira diferente. Já nessa altura se chamava a atenção para a necessidade de conviver com marginais. Nos anos 80 apareceu um movimento que se chamava Boémios e Burgueses, numa tentativa de juntar pes-

soas que viviam para o negócio com pessoas que viviam para o prazer. Tentaram fazer uma fusão, ou seja, cada um de nós sendo burguês deve ver e aceitar o lado boémio e vice-versa. O mundo é feito destas duas coisas, é feito de racional e irracional, da perna esquerda e da perna direita e nós temos de andar com as duas pernas. Temos de aceitar as duas partes de nós. [PARECE-LHE QUE AS EMPRESAS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL SÃO GERIDAS POR PESSOAS ATREVIDAS, SÃO ORGANIZAÇÕES OUSADAS?](#)

RF Eu acho que sim. São empresas com muitos empreendedores, com muita inovação e com muita qualidade. Não é por esta via que o nosso país não tem outro ritmo. De facto, temos consultores de alta qualidade, com elevada competência, com muita criatividade e inovação. Os serviços prestados são de grande qualidade. Muitas vezes as empresas têm dificuldade em aceitar as formas inovadoras que lhes são apresentadas porque acabamos por ter à frente das nossas empresas uma gestão limitada. O problema do nosso país é um problema dos nossos gestores que não têm sabido acompanhar a inovação. A área da gestão é aquela com a qual temos mais dificuldade, a maioria dos nossos gestores de pequenas e médias empresas (PME) têm habilitações literárias ainda deficientes. Foram, no seu tempo, empreendedores e dinâmicos mas depois tiveram dificuldades para se adaptarem a novos desafios, a novas tecnologias, à inovação, etc. Por vezes os nossos serviços não são bem compreendidos e aceites por esses gestores. Mas da parte das empresas de Recursos Humanos não tenho dúvidas que temos excelentes profissionais, com elevados conhecimentos, com elevada capacidade de intervenção nas organizações. Não é por aí que as nossas empresas não acompanham o ritmo da modernidade.

JM Em Portugal há uma falsa questão que é a falta de qualificação, e a falta de qualificação tem justificado tudo, eu não acho que seja isso. Massa cinzenta existe. Há gente qualificada, ao melhor nível da Europa e do mundo. O que acontece é que essa inteligência não encontrou o contexto adequado para pôr em prática. Nós temos problemas de falta de criação de contexto para aplicação dos nossos conhecimentos. Nem sempre os mais capazes são aqueles que têm capacidade de ser empreendedores. A Universidade corta muito esta competência do empreendedorismo e, por isso, é também responsável. Ela deve formar as pessoas para quando acabarem o seu curso

Escolhas



JORGE MARQUES
PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTORES E TÉCNICOS
DOS RECURSOS HUMANOS (APG)

Livro: A Saga de um Pensador (Augusto Cury)

Música: Chavela Vargas

Pintor: Matisse

Filme: Pontes de Madison County

Personalidade: Gandhi


agarrarem o seu próprio projecto.

RF Nós hoje, em termos nacionais, temos o diagnóstico feito, sabemos o que nos mantém numa situação atávica a todos os níveis mas, apesar de o diagnóstico estar feito, não temos a capacidade depois para passar à acção. Se agora alguém viesse dizer que já não há mais dinheiro e que nos governássemos, talvez, nessa altura, soasse uma campainha e se tomassem as decisões fundamentais e necessárias. Nós temos uma dificuldade enorme em transpor do conceito para a realidade. E vivemos nesta dicotomia entre saber o que devemos fazer e o fazer efectivamente. Outro problema é o dos salários, é preciso pagar bem, não é possível motivar uma empregada de limpeza pagando-lhe 450€. Nós só conseguimos sair deste atoleiro quando, para além de qualificarmos as pessoas, lhes pagarmos de forma condigna que lhes permita viver com dignidade.

JM Há aqui uma ou duas coisa que o Rodrigo disse e que eu gostaria de comentar. Falta-nos acção. É preciso desmistificar uma questão em torno da acção, aquilo que provoca a acção não é a nossa racionalidade, aquilo que nos leva a gerir é aquilo a que nós chamamos emoção, e nós temos um critério de selecção dos nossos gestores que é o de privilegiar a escolha dos que trabalham, exclusivamente, com uma folha de cálculo e, portanto, são pessoas que trabalham muito o racional, que é inibidor da sua acção e da acção dos outros. Quando uma pessoa está insatisfeita procura agir para alterar as coisas, a ordem racional das questões. Quando contabilizarmos aquilo que as pessoas dão às empresas e aquilo que poderiam efectivamente dar, vamos ficar alarmados, esse é um estudo que um dia devemos fazer.

COMO É QUE SE FAZ A REVOLUÇÃO? CRIAM-SE BRIGADAS DE FILÓSOFOS QUE ENTRAM PELAS EMPRESAS PARA ABRIREM AS CABEÇAS AOS GESTORES? CRIAM-SE NOVAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS QUE INTEGREM AS NOVAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À MUDANÇA?

JM Temos de dar poder às pessoas dentro da empresa, têm de fazer 'empowerment' não só aos gestores mas a toda a gente dentro da empresa. Mas o gestor só abre a porta para entrar se ele souber que pode vir a ganhar com isso. Os gestores que têm medo, que querem controlar tudo, tenderam a cair se não abrirem a porta, os outros subsistirão.

RF O que o Jorge disse para mim ainda é um sonho. O sonho comanda a vida. Nós temos de sonhar para que as coisas se concretizem. 

A Reter

"Não podemos esperar que as pessoas que geraram esta crise sejam as mesmas que nos vão ajudar a sair dela".

Jorge Marques

"Nós temos que importar modelos reais de outras áreas que tenham sucesso e não insistir nos nossos modelos".

Jorge Marques

"Nos anos 80 apareceu um movimento que se chamava Boémios e Burgueses, numa tentativa de juntar pessoas que viviam para o negócio com pessoas que viviam para o prazer".

Jorge Marques

"Muitas vezes as empresas têm dificuldade em aceitar as formas inovadoras que lhes são apresentadas, porque acabamos por ter à frente das nossas empresas uma gestão limitada".

Rodrigo Ferreira

"De facto, temos consultores de alta qualidade, com elevada competência, com muita criatividade e inovação".

Rodrigo Ferreira

"Da parte das empresas de Recursos Humanos não tenho dúvidas que temos excelentes profissionais, com elevados conhecimentos com e elevada capacidade de intervenção nas organizações".

Rodrigo Ferreira

Nota

AS TRÊS COMPETÊNCIAS DE 2010

Rodrigo Ferreira

Arrojo
Atrevimento
Bom-senso

Jorge Marques

Insatisfação
Autenticidade
Compromisso

Próximo Tema

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "Desafios da Formação do Futuro". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 14 de Janeiro para revistapessoal@moonmedia.info.

Uma questão de foco

A felicidade constrói-se em função dos acontecimentos reais que compõem a nossa vida e da nossa abordagem subjectiva em relativamente aos mesmos.

por: **Tal Ben Shahar**



© DR

“Para mentes diferentes, o mesmo mundo é um inferno e um paraíso.”

Ralph Waldo Emerson

Como é possível que algumas pessoas que têm todas as razões imagináveis para serem felizes, que cumpriram os seus sonhos e atingiram o sucesso, são infelizes, enquanto outras, que repetidamente enfrentam o infortúnio e o sofrimento, raramente deixam de celebrar a vida? Parece que factores externos - talentos ou falhas - pouco têm que ver com a nossa felicidade total. Em geral, a felicidade constrói-se em função dos acontecimentos reais que compõem a nossa vida e da nossa abordagem subjectiva relativamente aos mesmos.

Um evento pode ser qualquer coisa, desde ganhar um campeonato a ter um C num exame, de fazer riqueza a ser rejeitado pelo parceiro. A nossa abordagem subjectiva é expressa na escolha do foco relativamente aos eventos: devo

comemorar a minha vitória ou devo tomá-la como adquirida e, em seguida, lamentar o facto de eu não jogar bem? Devo conformar-me com uma má classificação ou focar-me nos ensinamentos que posso retirar desse desempenho? Uma experiência emocional, seja de tristeza ou de alegria, é geralmente produto de um componente externo (algo que nos aconteceu) e de um componente interno (o que nós fazemos com o que nos aconteceu).

OS DOIS ARQUÉTIPOS

Ninguém é imune a sentimentos de tristeza e dor. No entanto, existem aqueles que possuem uma disposição geral positiva e são capazes de ver o lado bom na maioria das situações - alegram-se com os seus sucessos, transformam contra-tempos em oportunidades e passam a vida com um sentimento de optimismo. Outros, cuja disposição é maioritariamente negativa, raramente encontram uma razão para serem felizes, raramente falham em encontrar um motivo para a insatisfação e, geralmente, passam a vida com um sentimento de pessimismo mórbido.

O filósofo Henry David Thoreau escreveu que o ‘fault-finder’ “vai encontrar falhas até mesmo no paraíso” - essa pessoa

Um ‘merit-finder’ realista e, deste modo, psicologicamente saudável, reconhece que não tem controlo sobre todas as suas experiências emocionais

Apontamento

Tal Ben-Shahar é escritor e consultor e foi professor na Universidade de Harvard até 2008, onde leccionou o mais concorrido curso da universidade – Psicologia Positiva. Hoje trabalha na organização pacifista David Project, é autor de vários best-sellers, orador conceituado em conferências internacionais e consultor de várias multinacionais.

será infeliz, independentemente das circunstâncias externas. Em contraste com o ‘fault-finder’, temos o arquétipo do ‘merit-finder’, aquele que encontra um caminho de luz entre as nuvens escuras, que olha para o lado positivo da vida e que não critica um escritor por usar demasiados clichés.

A sociedade tende a acusar o ‘merit-finder’ de ser um inventor alheio à realidade. Em alguns casos a crítica é justificada. O ‘merit-finder’ desligado, que ignora ou reprime as reacções negativas de certos eventos, não pode sustentar a felicidade. Ele vai, inevitavelmente, enfrentar dificuldades na sua vida e, não reconhecendo a sua existência, não conseguirá lidar com elas de forma adequada. Ao longo do tempo, ao invés de desaparecerem, estas dificuldades tornar-se-ão mais pronunciadas e conduzirão a maior infelicidade. A fim de desfrutar, a longo prazo, de saúde mental, temos, nas palavras do psicólogo Nathaniel Branden, que expressar um “respeito pela realidade”, temos de ser capazes de enfrentar a realidade como ela é, mesmo se o nosso desejo é que ela seja o contrário. O fenómeno oposto ao ‘merit-finder’ é o resignado ‘fault-finder’. Esta pessoa, ao encontrar infelicidade para onde olha, convence-se de que a sua miséria é uma consequência de uma existência intrinsecamente negativa e que a sua disposição para o negativo apenas espelha o seu estado de existência. Ao deixar de reconhecer que as suas experiências são tanto um reflexo da sua abordagem interna como um reflexo dos acontecimentos externos, ele renuncia à sua miséria. Tanto o ‘merit-finder’ como o ‘fault-finder’ são irrealistas e não podem, portanto, encontrar a felicidade verdadeira. O primeiro é uma Pollyanna sonhadora e o segundo um hipocondríaco psicológico. Um ‘merit-finder’ realista e, deste modo, psicologicamente saudável, reconhece que não tem

controlo sobre todas as suas experiências emocionais, que existem falhas no mundo e que de alguns eventos, naturalmente, obtém uma resposta negativa. Ao mesmo tempo, também reconhece que, em grande medida, tem controlo sobre a qualidade das suas experiências

TORNAR-SE UM ‘MERIT-FINDER’ REALISTA

Como podemos cultivar a nossa capacidade de nos centrarmos nos aspectos positivos? Como nos podemos tornar ‘merit-finder’ realistas? Primeiro, podemos aprender a ser mais gratos pelo que temos. A oração, a expressão de gratidão, não deve ser restrita à religião. Um exercício simples e útil que adoptei é dedicar um minuto ou dois de cada noite a reflectir sobre o dia que passou e a anotar, no mínimo, as cinco coisas que mais me agradaram. Gastarmos algum tempo a apreciar a nossa vida pode-nos ajudar a reter as coisas boas que normalmente esquecemos na maré das nossas actividades diárias.

Outra técnica útil que os psicólogos recomendam é a reconstrução cognitiva. Por exemplo, ao invés, ou além, de colocarmos o enfoque nas consequências negativas de uma falha, podemos aproveitar a oportunidade para nos questionarmos sobre o que aprendemos com a experiência e como podemos crescer a partir dela. Há seis meses chumbei num importante teste. Inicialmente, senti-me extremamente chateado, mas, alguns dias depois, reconstruí cognitivamente a situação e consegui apreciar o seu mérito: reconheci que o resultado me tornou mais humilde, mais forte e mais capaz de lidar com as falhas, que me levou a aprender matérias importantes para o exame de segunda época, e que, por diversas razões, me ajudou a reflectir mais profundamente sobre aquilo que queria fazer na universidade. Quando compartilhei estes pensamentos com um amigo próximo, ele disse-me que estava a racionalizar a situação, ao invés de enfrentar os factos desagradáveis. Ele estava certo, eu estava a ser racional, mas não encontro nenhum erro nesta forma de reconstrução cognitiva.

Acredito que algumas pessoas são capazes de fazer bom uso das coisas que acontecem mas não acredito que as coisas só acontecem para o bem. A noção de que as coisas só acontecem para o bem é passiva, a noção de que atribuímos uma utilidade positiva às coisas que acontecem é activa. A primeira abordagem caracteriza o ‘merit-finder’, a última abordagem é típica do ‘merit-finder’ realista. **▣**

Conclusão

Não é sempre fácil dar enfoque às vantagens de uma situação difícil. De qualquer forma, quanto melhores formos a reconstruir cognitivamente o fracasso e a fadiga – e é uma capacidade que podemos trabalhar e desenvolver – mais rapidamente conseguimos ultrapassar sentimentos e percepções negativas. Tornámo-nos mais felizes a cada dia não necessariamente porque as circunstâncias externas das nossas vidas mudaram, que muitas vezes só acontece quando nos tomamos mais positivos, mas porque a nossa experiência subjectiva das mesmas se alterou. Para os críticos, nenhum sucesso pode alguma vez trazer felicidade duradoura e o fracasso é utilizado para confirmar a sua triste perspectiva da vida. Pelo contrário, aqueles que aprendem a focar-se no positivo podem retirar benefícios tanto do fracasso como do sucesso; no entanto, para onde quer que as pessoas focadas no mérito se voltem vêem oportunidades para o crescimento e comemoração.

Gastarmos algum tempo a apreciar a nossa vida pode-nos ajudar a reter as coisas boas que normalmente esquecemos

Vodafone reúne convidados para um evento especial

360 Minutes Party



Em Lisboa, na Fábrica do Braço de Prata, e no Porto, no Maus Hábitos, a Vodafone decidiu assinalar a chegada de um novo produto numa festa com colaboradores e clientes.

Recentemente, a Vodafone Portugal apresentou aquele que foi o primeiro smartphone do mercado nacional com a gama completa e a melhor experiência de serviços Vodafone 360 - um conjunto de novos serviços de Internet para telemóvel e PC que vem revolucionar a forma como os utilizadores interagem com o seu telemóvel, proporcionando a primeira experiência de Internet móvel verdadeiramente integrada, oferecendo-lhes, por exemplo, uma experiência ímpar de utilização das redes sociais e acesso, de modo integrado, aos conteúdos

de música, fotografias, jogos, aplicações e mapas, podendo partilhar as músicas favoritas e, inclusive, a própria localização com os amigos escolhidos. O Vodafone 360 oferece, também, acesso à Internet, incluindo a possibilidade de download de apps através da Loja da Vodafone.

Inicialmente integrado no telemóvel Samsung H1 e, posteriormente, no Samsung M1 - ambos desenhados exclusivamente para a Vodafone - o lançamento do Vodafone 360 mereceu honras especiais na própria empresa.

Desde logo, foi criada uma brigada Tekkie de apoio tecno-



lógico, com a missão de instalar o Vodafone 360 nos telemóveis de todos os Colaboradores. As copas foram decoradas com cubos alusivos ao serviço instalados no tecto, foram afixados cartazes, foi inserido um banner na Intranet e foram criados um 'Wallpaper' e um 'Screensaver' para os monitores dos computadores dos Colaboradores.

Os Colaboradores foram igualmente convidados a assistir em directo à conferência de imprensa do lançamento através da Internet, assim como a visitarem o espaço Multiusos da ActionStore (Lisboa) ou a Loja do Edifício da Boavista (Porto), onde se realizaram demonstrações do serviço. Nos computadores de todos os Colaboradores foi ainda instalado um browser para acesso a um site com vídeos e demos do Vodafone 360. O momento alto, no entanto, foi a 360 Minutes Party - uma festa de seis horas (360 minutos) para colaboradores, clientes e parceiros. A festa começou às 22 horas, e teve várias surpresas em diferentes espaços ao longo das seis horas. Em Lisboa, na Fábrica do Braço de Prata, e no Porto, no Maus Hábitos, os milhares de convidados partilharam momentos de boa disposição e assinalaram a chegada desta nova aposta da Vodafone. **PF**



por **Vodafone**

fotos **Vodafone**

Restaurante La Trattoria, em Lisboa, foi o palco da festa

Hospedeiras celebram 50 anos



Ter o direito de apagar cinquenta velas num bolo é sempre um óptimo motivo de celebração. E foi isso que as Hospedeiras de Portugal decidiram fazer ao convidar os seus clientes, colaboradores e amigos para um cocktail, ao final da tarde, no restaurante La Trattoria, em Lisboa. Houve música ao vivo com a actuação de um violinista, animação, entrega de prémios e, como não podia deixar de ser, muita gente bonita.

As Hospedeiras de Portugal, que ao longo de meio século se têm dedicado à promoção e à imagem, decidiram homenagear alguns dos seus colaboradores durante o evento, atribuindo-lhes prémios que destacassem o seu mérito profissional e dedicação. A par desta iniciativa, é de realçar a presença na festa do livro que relata os 50 anos de história das Hospedeiras, desde o papel fundamental de uma princesa belga, Rose de Cröy, casada com um oficial português, que teve a iniciativa de fundar a empresa, até ao presente. —P



por **Patrícia Noletto**

fotos **Tema Central**

A Pessoal é uma boa ideia



Como funciona a nova regra de mento RH de Serviços Partida

Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinatura para: WSP PREMIUM, AV. PITAGORAS, 1172, 27029-511 AGUIARDA CADÉM

SIM, desejo assinar a revista Pessoal por 12 edições por apenas 35 Euros



DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade
CP
Telefone de contacto
E-mail

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

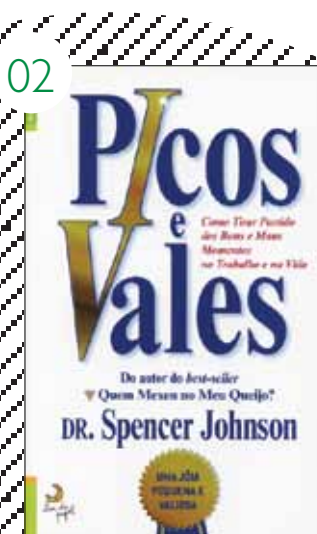
AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA, Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à *Pessoal* apresentadas por WSP - Premium. Até indicação em contrário, a revista continuará renovando-se automaticamente.
Titular da conta Ao Banco Agência
NIB 84 de identificação bancária Assinatura
 DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO Mastercard VISA VISA não de conta Visa Electron
Nº
Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (011 211 337 0333) ou preencha, fotocopia e envie por fax (011 211 337 0333)
 CHEQUE (à ordem de WSP Premium). Junta envio cheque nº
Número básico
Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado. Envie para: WSP PREMIUM, AV. PITAGORAS 1172, 27029-511 AGUIARDA CADÉM

Ces dados recolhidos serão tratados eletronicamente e destinados aos serviços relacionados com a taxa associada e respectivas prestações de suporte técnico e assistência. O assinante está garantido o acesso aos seus dados e respectivas informações. Se pretender que os seus dados não sejam divulgados a terceiros, contacte-nos aqui

OPÇÃO DE ASSINATURA EM BOLSÃO



01



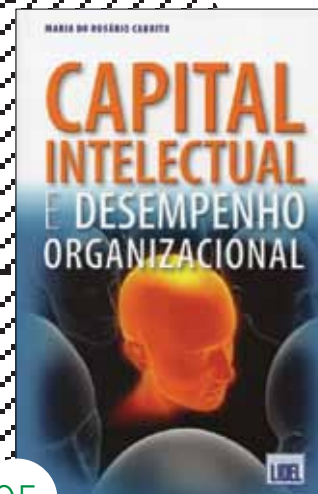
02



03



04



05

01 GESTÃO DE EMPRESAS, PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

O lema deste livro é: “o futuro da gestão é a gestão do futuro”. José Eduardo Carvalho, o autor, é professor catedrático na área das ciências da economia e gestão das organizações. Neste livro acrescenta duas funções às tradicionais cinco funções que integram o processo de gerir empresas, são elas: a concepção e o desenvolvimento. É uma visão concisa, integrada e actual das bases fundamentais da gestão de empresas.

Edições Sílabo, 266 páginas

02 PICOS E VALES

Este livro ensina o leitor a tirar partido dos bons e maus momentos no trabalho e na vida. O seu autor, muito conhecido pelo seu ‘best-seller’ “Quem mexeu no Meu Queijo?” Spencer Johnson, vai ajudar-nos a descobrir

como sair o mais cedo possível do Vale, como ficar o mais tempo possível no Pico e a ter mais Picos e menos Vales nas nossas vidas.

Lua de Papel, 111 páginas

03 UM COELHO CHEIO DE SORTE

Este livro é apresentado como sendo a primeira fábula de negócios escrita por um português e para portugueses. Mais um livro que ensina a ir ao encontro da sorte no trabalho e na vida. O autor, Ivo Dias de Sousa, é formado em gestão de empresas e doutorado em gestão de informação. Neste livro apresenta os quatro princípios da sorte e sugere que se cultive a atitude e os pensamentos certos.

Lua de Papel, 111 páginas

04 SIM, CHEFE

Com esta obra, escrita por Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, o leitor poderá apren-

der a melhor gerir o seu chefe. Ajuda a lidar com chefes narcisistas, iluminados, psicopatas, baldas, controladores, maquiavélicos... A pergunta que se deve fazer quando estiver a ler o livro é: eu sou um chefiado competente?

Edições Sílabo, 145 páginas

05 CAPITAL INTELECTUAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Maria do Rosário Cabrita é doutorada em Gestão pelo ISEG e é mestre em Economia Internacional. Na era da gestão do conhecimento, a autora apresenta uma visão pragmática do que está na essência da mudança em termos de gestão, que elementos alteram a ordem mundial e ajudam a projectar o futuro das organizações com vista a torná-las mais competitivas e mais humanas.

Lidel, 210 páginas



01



02



03



04

01 AIR

Há muito que Portugal se apaixonou pelos Air, a dupla francesa que em 1998 editou "Moon Safari". Jean-Benoît e Nicolas Godin vêm a Portugal apresentar o novo álbum, "Love 2", no Coliseu de Lisboa, dia 16 de Janeiro. Os Air editaram quatro discos, fizeram bandas sonoras para filmes importantes, como "Virgens Suicidas" de Sofia Coppola, e andaram em digressões que passaram pelo mundo inteiro.

16 de Janeiro, 21h, Coliseu dos Recreios

02 SUTRA

O consagrado coreógrafo Sidi Larbi Cherkaoui, conhecido entre nós pelo espectáculo Zero Degrees que o CCB apresentou em 2006, traz-nos um trabalho inspirado na técnica, força e espiritualidade dos monges Shaolin. Os 17 monges presentes em Sutra vêm do Templo Shaolin, lugar sagrado situado na província

chinesa de Henan e considerado o templo original da doutrina budista.

22 e 23 de Janeiro, 21h, Grande Auditório do CCB

03 WINTERREISE Viagem de Inverno

Maria João Pires, piano, e Rufus Muller, tenor. Composto em 1827, um ano antes da morte de Schubert, Winterreise ou Viagem de Inverno é um dos mais extraordinários ciclos de canções da história da música.

Foi nos poemas do alemão Wilhelm Müller que Schubert baseou as 24 canções que compõem o emblemático ciclo. Nessas canções, um viajante discorre sobre o amor perdido e as condições difíceis da sua jornada incerta, num monólogo de tonalidades nocturnas e frias com uma força dramática impressionante.

16 de Janeiro, 21h, Grande Auditório CCB

04 HANARE Aldara Bizarro e Francisco Camacho

Uma força que vem do nosso centro para outro centro: o nosso objecto de desejo. Dois pontos em contacto, numa força centrífuga. E no meio, o fazer, a acção e o corpo que se move com questões.

No tiro com arco japonês, 'Hanare' é o momento do libertar da flecha. O momento do disparo não deve ser procurado, mas sim, surgir naturalmente quando for o momento certo. É desta forma que Hanare surge na carreira de Aldara Bizarro. No seu regresso ao palco, a solo. No seu convite a Francisco Camacho e a Nuno Rebelo, que marcaram a sua carreira como bailarina. Na continuidade do trabalho desenvolvido enquanto coreógrafa. Um ponto comum neste percurso: intimismo.

15 e 16 de Janeiro, Grande Auditório Culturgest



Cidade do Cabo

Uma porta para muitos sonhos

por: **Fernando Borges** fotos: **D.R.**

Para muitos, ela é a cidade-mãe da África do Sul. Para outros, é apenas uma amostra de um país marcado pela diversidade de culturas, etnias e paisagens onde a vida se traduz em muitas cores e formas. Falamos da Cidade do Cabo, considerada uma das mais belas cidades do mundo.

Cor e diversidade. Dois substantivos que são a cara da África do Sul e os aspectos que mais chamam a atenção de quem visita a terra de Nelson Mandela, o país mais a sul do continente africano ou um dos mais perfeitos santuários da vida selvagem. Da fauna à flora, das savanas às praias, dos shoppings aos bangalows, do artesanato à produção industrial, a vida - selvagem e urbana - manifesta-se em muitas cores e formas. A primeira amostra desse universo heterogêneo, colorido e acolhedor é proporcionado pela Cidade do Cabo, a cidade-mãe dos sul-africanos, posicionada aos pés da imponente Montanha da Mesa, ou de uma forma mais sonante, da 'Table Mountain'. Localizada nas proximidades do Cabo da Boa Esperança, antigo Cabo das Tormentas, acidente geográfico que, apesar de não ser um divisor de águas no sentido literal (Atlântico e Índico), é uma presença obrigatória nos livros de

histórias sobre o outrora Caminho Marítimo para a Índia. Hoje, quem chega a esta cidade que começou a ser colonizada no século XVII pelos holandeses, ingleses e franceses, que ali paravam para abastecer seus navios no percurso para o Oriente, descobre um dos mais belos cenários do mundo.

O adjectivo não é gratuito: a capital legislativa da África do Sul integra a selecta lista das seis cidades mais bonitas do planeta de acordo com o Guinness Book, o livro dos recordes. Uma beleza cujo conceito engloba, com igual participação, a diversidade dos seus contornos, o relevo acidentado das suas centenas de praias e as suas múltiplas faces. Aqui, brancos, negros, asiáticos e árabes reflectem - no vestir, na fisionomia, na culinária e no artesanato - uma mixagem cultural multicolorido cuja maior vitrina são os corredores, lojas e terraços do Victoria & Alfred Waterfront, frequentados pelos moradores e turistas que chegam à descoberta de



todo o fascínio africano e que encontram na Cidade do Cabo a grande porta de acesso a esse continente.

Terra do ouro e do diamante, a África do Sul também é nação de um vasto património linguístico, com 11 idiomas oficiais. Além do inglês e do africânder, gozam do mesmo status nove línguas de origem tribal: zulu, sotho, northern sotho, sistuati, tsuana, ndebele, xhosa, tsonga e venda.

Ao visitante, porém, o inglês é suficiente para se comunicar. Isso se não acabar por gastar muitas frases em português, por conta da entrada crescente no país de imigrantes vindos de Angola, Cabo Verde e Moçambique, para além, claro, dos muitos portugueses que ali aportaram nas décadas de 60 e 70 à procura da “terra prometida”.

Em alguns lugares, no entanto, nenhuma língua é necessária. É o que ocorre durante os safaris de observação de animais, um dos principais produtos turísticos desse país que abriga impor-



tantes reservas e parques naturais. Nesses momentos de encontro com a natureza, toda e qualquer palavra é totalmente dispensável. Contemplar vagarosamente e em silêncio já é o bastante. Depois, é só celebrar. Para isso, a África do Sul tem para oferecer muitas taças de vinho, cuja produção é uma das mais bem conceituadas em todo o mundo, e outras doses generosas do licor Amarula. Mas, para além de ser uma porta de entrada para um continente mágico e para um país fascinante, a Cidade do Cabo é igualmente um ponto de partida ao encontro de uma das suas maiores imagens de marca: a vida selvagem.

A MAGIA DE UM CONTINENTE

O passeio é uma experiência que transcende a mera observação de animais livres em seu habitat, longe de jaulas e cercas. É, acima de tudo, uma vivência incomparável.


África e fauna associam-se entre si de maneira exemplar. Tanto que a primeira imagem que vem à cabeça

quando se pensa no continente é a de um animal e, na sequência, um safari. Observar animais in loco é apenas uma das partes dessa aventura. Há que sentir o clima, os odores, as cores, o ecossistema. Antes de qualquer coisa, safari é uma vivência.

Muitos turistas chegam às áreas de reserva com a expectativa de ver manadas, animais em profusão, estimulados por documentários sobre a vida selvagem no planeta. Tudo o que as imagens mostram é verdade. As televisões apenas não dizem que levam meses - ou anos - para captar esses momentos. Logo, não se pode querer ver tudo de uma só vez, seja numa parte do dia ou da noite. Mas por vezes, a sorte sorri, e o encontro com os 'Big Five' - leão, leopardo, rinoceronte, búfalo e elefante -, acontece. Mas o encontro com pequenos ou grandes grupos de leões, macacos, zebras, impalas, antílopes, girafas, avestruzes, gnus, javalis ou zebras é uma constante.

A maioria dos animais é vista de longe, entre arbustos. Os que ficam mais próximos das "picadas" que atravessam Pillanesberg ou o Krugger tendem a esconder-se com a chegada ruidosa dos visitantes, que não sabem disfarçar a euforia ao dar de cara com os animais livres, longe de jaulas, grades ou cercas.

Aos que participam na visita o guia pede para não falar alto nem fazer gestos bruscos, porque podem assustar e, conseqüentemente, afastar o animal. Em todo o percurso, ocorra o que ocorrer, a ordem é jamais descer do jipe e muito menos alimentar os animais.

E depois existe todo um cenário de pura magia, só possível de encontrar em África e que tem neste país, nos limites de um continente continuamente fascinante, um dos seus máximos expoentes. 



Contactos



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

Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

Leadership GrandConference 2010



BENJAMIN ZANDER *The Art of Possibility*

Uma conferência inédita sobre liderança com um dos mais conceituados maestros e oradores do mundo.

"Benjamin Zander is the hottest property on the business guru circuit", Tom Peters

"... His leadership view is unconventional, innovative and bold. Its impact is without boundaries. I have seen Ben Zander's teaching transform entire teams through Possibility in ways that are nothing short of magical with results that are nothing short of exemplary. He is a catalyst for Excellence!", Roseanna DeMonte, Former First Vice President, Leadership & Performance, Merrill Lynch

"O livro *The Art of Possibility*, de Rosamund e Benjamin Zander, demonstra como quase tudo é possível quando conjugamos a criatividade inerente na Ciência com a capacidade, inculcada na Filosofia, de nos deixarmos surpreender."
Debra de Azevedo

Uma experiência única com impacto na produtividade, criatividade e sucesso das pessoas e das organizações.

Casa da Música | Porto | 28 de Janeiro 2010 | 14h30

Concept and global management:

win productions

Sponsors:



Web partner:

Quodis

Communication agency:

lift consulting

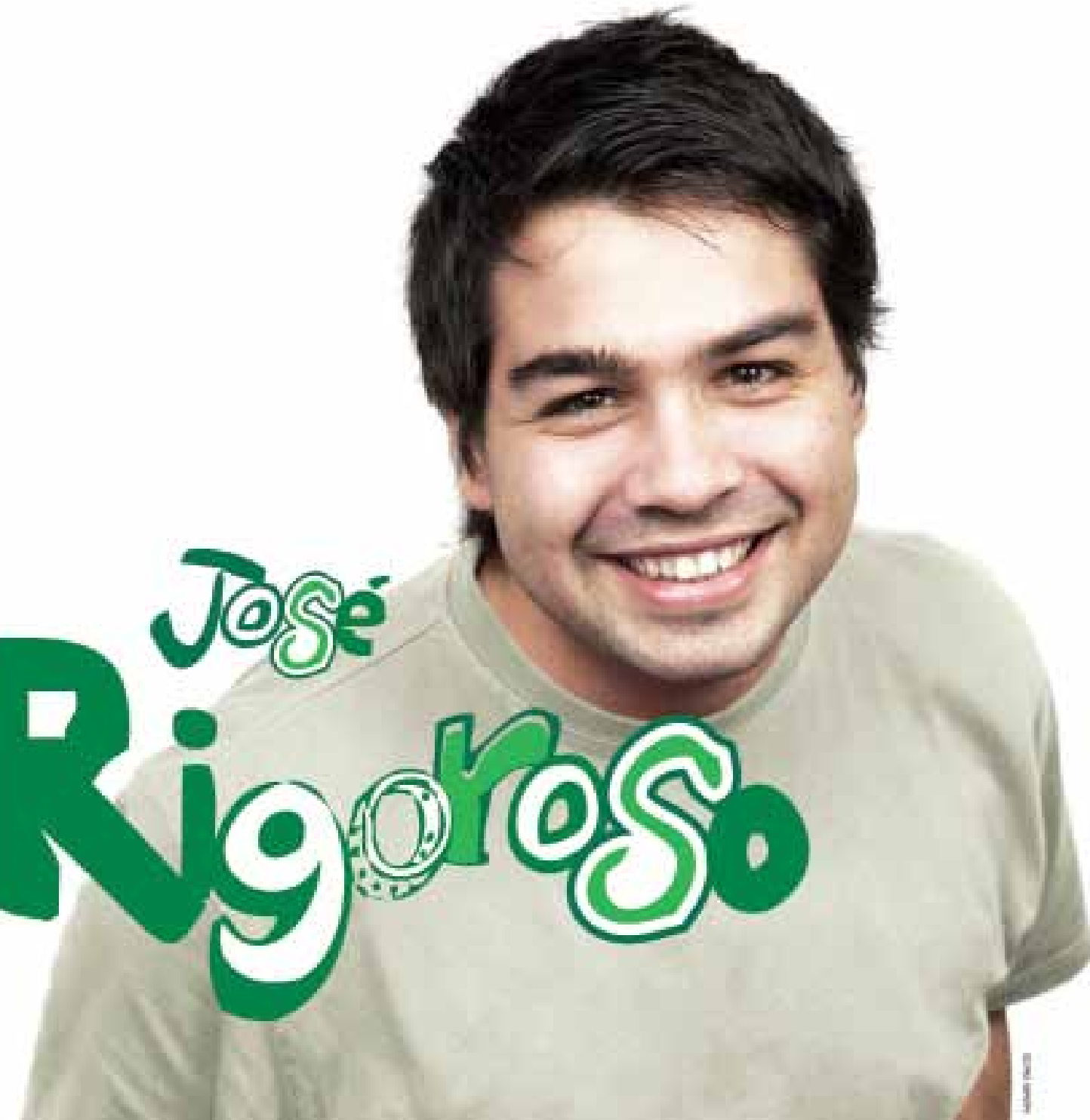
MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

Mais do que uma cara, uma postura ou um currículo, sabemos as características e particularidades que estão por detrás de cada nome. A KELLY SERVICES sabe isso e muito mais. Sabe do que uma precisam e do que outros procuram, para proporcionar o melhor serviço de gestão de recursos humanos, outsourcing e consultoria. Trabalhamos para conhecer a pessoa. Para cada pessoa temos trabalho.

www.kellyservices.pt

n.º azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso