

# Pessoal

N.º 89 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • FEVEREIRO 10 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

50 anos a seleccionar os melhores colaboradores.

HP  
Hospedeiras  
de Portugal  
50 Anos



O Coaching no divã  
do psicanalista  
Carlos Amaral Dias

## Teresa Caeiro

“O medo impede  
os gestores de arriscar”

Especial RH Coaching  
Outplacement

Ao Almoço Com...  
Mário Ceítil e Teresa Monteiro





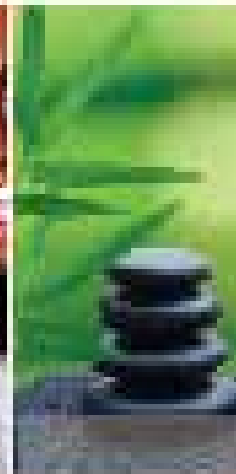
ALTO ALENTEJO  
MONTANHO



ALTO ALENTEJO  
LACTEÍCIOS



ALTO ALENTEJO  
MÚSICA



ALTO ALENTEJO  
NATUREZA

# psico-forma

ESPAÇO DE INTERVENÇÃO

Formação para a vida  
Formação para a natureza  
Formação para a família  
Formação para a comunidade  
Formação para a saúde

Coordenação: Maria Luísa  
Lopes de Almeida  
Lopes de Almeida  
Lopes de Almeida  
Lopes de Almeida

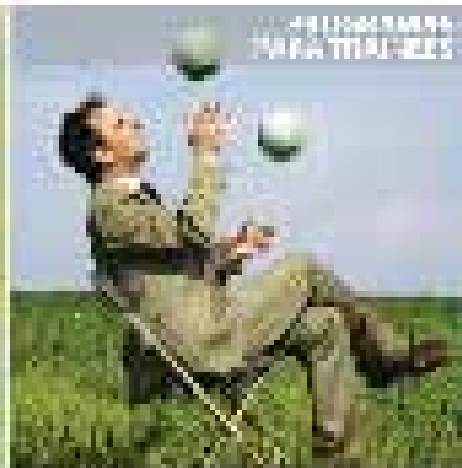
ALTO ALENTEJO  
VINHOS



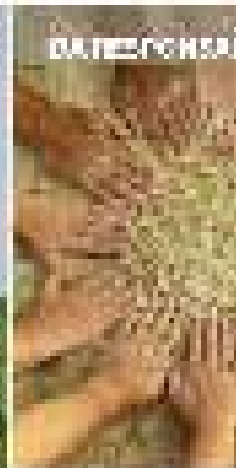
ALTO ALENTEJO  
ECOTURISMO



ALTO ALENTEJO  
FAMÍLIAS



ALTO ALENTEJO  
COMUNIDADE



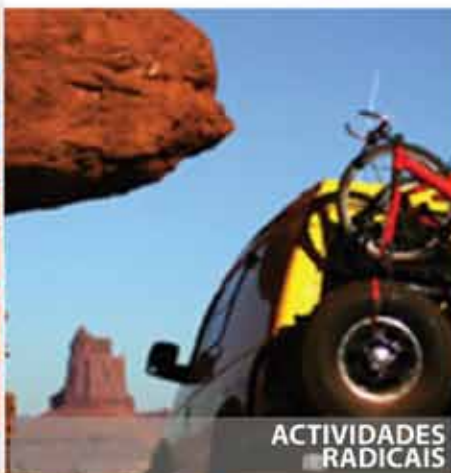




MOMENTOS ZEN



DESCIDA DE RIO



ACTIVIDADES RADICAIS



WORKSHOP DE DANÇA

## PROGRAMAS TEAMBUILDING

Os Programas Psicoforma promovem o empowerment e alinhamento das Equipas, através de actividades que apelam a uma vivência emocional intensa, garantindo níveis de envolvimento, participação e motivação elevados.

- Teambuilding
- Identidade Corporativa
- Encontro de Quadros
- Reuniões de Equipa
- Solidariedade Social
- Desenvolvimento de competências

UNIR PELA CAUSA  
BILIDADE SOCIAL



DESAFIO DE GOLF



TEATRO, MODA, MUSICA E ARTE



TREINO DE COMPETENCIAS





## 03 EDITORIAL

O fim das elites?

## 04 A 9ª ARTE

Um sentido para a vida

## 06 NOTÍCIAS RH

O quê?  
Agenda  
Bolsa RH

## 12 RH GLOBAL

## 14 GRANDE ENTREVISTA

Teresa Caeiro

## 20 ESPECIAL RH COACHING

Coaching – Arte, Ciência e Prática  
Psicologia, bem-estar e avanço das organizações  
A investigação Nacional em Coaching  
O Coaching no divã do psicanalista  
O Futuro do Coaching  
Caso Prático



## 34 ESPECIAL OUTPLACEMENT

Voltar a encontrar um sentido

## 36 UNIVERSIDADES

Alunos de MBA premiados  
no Canadá

## 38 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

(i)novar na escolha  
dos colaboradores

## 40 SALA DE FORMAÇÃO

'E-skills' na Europa: o estado da arte

## 42 CASE STUDY

As 'soft skills' e as empresas

## 44 ESTUDO RH

Gestão do Capital Humano  
nas Empresas



## 48 SUGESTÃO SHST

Saúde no Trabalho

## 50 PERFIL

Susana Simões

## 54 ANÁLISE JURÍDICA

Perspectivas e desafios jurídico-  
laborais para o ano 2010

## 57 LEGISLAÇÃO RH

## 58 AO ALMOÇO COM...

Mário Ceitil e Teresa Monteiro

## 62 FELICIDADE

Tal Ben-Shahar

## 64 IMAGENS RH

Raúl de Orofino  
Business is Booming

## 68 LIVROS | ESPECTÁCULOS

## 70 VIAGENS

Katavi



Jorge Marques, Director  
revistapessoal@moonmedia.info


# O fim das elites?

monstrá-lo porque, na verdade, quando analisamos os discursos e as disputas partidárias, ressalta este mau tratamento que se faz ao país. Num momento em que era necessário juntar todos os esforços para resolver a nossa crise, já não falo sequer da crise mundial, porque essa não faz parte do nosso campeonato, lembro-me que foi num momento como este que Portugal levantou a Empresa dos Descobrimientos, porque nesse tempo soube juntar todo o país e todos os interesses à volta de um objectivo nacional.

E este pensamento é tão válido para o país, como é válido para cada uma das nossas empresas. Há, entretanto, outra alternativa que surge e que, de alguma forma, ainda nos domina, a de que para resolver problemas complexos precisamos de consultar os especialistas precisamos das elites. Mas, infelizmente, o que acontece é que esses especialistas e essas elites não coincidem nas suas análises, o que nos deixa sem saber o que pensar, porque, caso contrário, não ignoraríamos os seus conselhos. Pior ainda que essa divergência de opinião é a constatação de que as nossas elites estão alinhadas com interesses que têm pouco a ver com a autenticidade dos seus discursos e, mui-

to menos, com os interesses do país.

Acontece o mesmo dentro das empresas, os especialistas, que deveriam aconselhar a gestão no sentido das melhores soluções, estão alinhados segundo interesses hierárquicos e dos sistemas de poder. Chegamos a um impasse onde concluímos que quer o sistema político, quer o sistema das várias elites, estão a ser incapazes de definir e mobilizar os portugueses em torno de objectivos nacionais. Alguma coisa tem de acontecer e, individualmente, todos somos responsáveis porque vivemos numa democracia. Ninguém virá resolver os nossos problemas, temos de ser nós mesmos a resolvê-los. É verdade, chegou o momento de organizar uma Sociedade Civil, chegou o momento de criar redes entre os vários pedaços desta sociedade, chegou o momento desta Sociedade Civil ser mobilizada para se juntar aos outros sistemas e dar um contributo efectivo a este país. Mas é verdade que neste movimento estaremos também a libertar as verdadeiras elites e a dizer-lhes que abandonem os seus clubes de fãs, se juntem e se entendam entre si.

É hora de deitar mão e saber aproveitar a Sabedoria das Multidões. 

**Q**uando nos anos 60 o pensamento do sistema económico de mercado entrou em força na política, atracção fatal, quis demonstrar que as leis da economia de mercado eram também aplicáveis ao sistema político. Queriam com isto dizer e demonstrar que, num lado como no outro, tudo se move segundo interesses puramente egoístas e não segundo valores como o interesse do país. Não levou muito tempo a conseguirem de-

**FICHA TÉCNICA**  
**Pessoal – Publicação Mensal**  
**Número 89 – Fevereiro 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 Miraflares, Algés, 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 Carneira  
da.carreira@moonmedia.info

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

**Colaboraram nesta Edição:** André Richier, Luís Monteiro

**Colaboração Especial:** ICF (José Afonso Oliveira)

**Paginação e Fotografia:** Design e Forma,  
geral@designeforma.com

**Imagem de Capa:** Design e Forma

**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 Aigualva  
Cacém

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

**Tiragem Média:** 15.000 exemplares

**Distribuição:** Vasp – Venda Seca 2739-511 | Aigualva Cacém

**Depósito Legal:** 66219/ 94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252



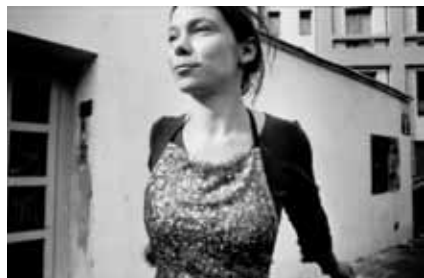


Catarina Guerra Barosa, Directora Editorial  
c.barosa@moonmedia.info

## AS MINHAS ESCOLHAS

### LHASA DE CELA

Ela morreu, em Montreal, com 37 anos, passava um minuto da meia-noite do passado dia 1 de Janeiro de 2010. Nevou em Montreal 40 horas seguidas depois da sua morte. Parou, entretanto, de nevar mas a sua música ficará para sempre. Esse foi o sentido que Lhasa, com o nome da capital do Tibet, deu à sua vida. Esse sentido perdurará e, por isso, a sua existência ainda que curta não foi em vão. Essa é a nossa maior responsabilidade não ter uma vã existência. Oçam e confirmem. Absolutamente genial.



### A CONSCIÊNCIA DE ZENO DE ITALO SVEVO

Este livro, faz parte da colecção António Lobo Antunes, e como já era de supor, a escolha de Lobo Antunes não nos deixa outra opção senão ler e entrar num universo de absoluta espontaneidade, onde as emoções são descritas e lidas como se também nos passassem pelo corpo. Ler um livro pode também ser uma experiência física.



# Um sentido para a vida

Quando há uns anos visitei São Tomé e Príncipe senti uma espécie de inquietação existencial, não do género filosófico mas de carácter mais pragmático: este país é rico, se a natureza é dotada de uma força tão avassaladora que não há semente que não se transforme em árvore e estas, por seu turno, não cresçam desmesuradamente até aos confins da selva, porquê tanta pobreza humana? De facto, esta é a pergunta que naquele país nos consome o pensamento e não tanto quem sou? Para onde vou? O que quero da vida? Em São Tomé e Príncipe a dúvida existencial é saber qual a razão de tamanha incoerência. O índice de pobreza é directamente proporcional ao índice de exuberância da natureza e isso não parece ter justificação possível.

Tal inquietação faz com que um sentimento de responsabilidade comece a emergir na nossa consciência caso fiquemos mais de um mês sem encontrar a solução ou então sem pôr em prática medidas que anulem a incoerência. Admito que este sentimento seja similar noutros países Africanos e do hemisfério Sul. Porquê? Terá esta inquietação justificado a tendência colonizadora dos povos do hemisfério norte face as povos do hemisfério sul? Seria a minha cabeça ocidental e do hemisfério norte a pensar que a felicidade e o bem-estar dos povos residem no modelo em que vivo e que me foi ensinado?

A dúvida passou de pragmática a existencial e, no final da minha viagem, a grande questão era perceber o conceito de pobreza humana. De facto, em São Tomé não há fome mas sim alimentos em abundância, principalmente os que chegam directamente da natureza, não há erosão dos solos, mas uma floresta deslumbrante qualquer que fosse o nosso

ângulo de visão, não vi pessoas deprimidas ou com aspecto infeliz. Mas, em contraponto, em São Tomé havia uma espécie de inércia, uma espécie de espera, essa sim de carácter filosófico: "Estou aqui à espera que a natureza ou alguém me tragam alguma coisa, não sei bem o quê".

Penso que terei nessa altura encontrado a resposta, talvez a pobreza humana seja isso mesmo, essa espera inerte e sem sentido. Comecei a perceber que esse conceito de pobreza humana pode ser alargado ao mundo ocidental e, mesmo parecendo que aqui neste hemisfério somos todos muito evoluídos e ricos o que é facto é que a pobreza humana também aqui é directamente proporcional ao nível de evolução que supostamente julgamos ter.

Nos últimos tempos, percebi o sentido das palavras que o meu professor de filosofia do liceu, que estudou na Sorbome e viveu o Maio quente de 1968, me disse, de maneira firme e erudita, a propósito de uma espécie de poema que terei escrito quando, em plena adolescência, queria parecer ser alguma coisa. Disse-me ele que a mensagem do poema era magnânima. Eu fiquei cheia de um orgulho adolescente e reli o poema vezes sem conta, ele contava a história de alguém que vivia sentado numa pedra à espera.

A pobreza humana pode bem residir na espera inerte. Na falta de busca de sentido para a vida, que faz com que os povos que mais esperam sejam os mais pobres e os que mais fazem os mais ricos. A riqueza está no fazer e não no esperar. Nesta edição da Pessoal os dois temas escolhidos têm subjacente a mensagem do fazer, do encontrar um sentido. Coaching e Outplacement são uma busca absolutamente nobre de um sentido para a vida. **P**



# Pedro<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup>

service<sup>m</sup>

training<sup>m</sup>

search<sup>m</sup>

## Elevamos as suas potencialidades.

Na Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, cedência de recursos humanos, formação e consultoria, recrutamento e selecção.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver a Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



**multipessoal**  
recursos humanos

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

## O quê?

ESTUDO DIFERENCIA DIFICULDADES NA GESTÃO DE EQUIPAS EM FUNÇÃO DO GÉNERO

Num estudo do Instituto High Play, que envolveu 100 líderes de equipas (50 do sexo feminino e 50 do sexo masculino que responderam ao mesmo questionário, num contexto de anonimato garantido), foi possível perceber que as principais dificuldades na gestão e liderança de uma equipa de pessoas são: para as mulheres a motivação (27%), para os homens acreditar num objectivo comum (29%) e para ambos a diferença de personalidades (32% homens; 39% mulheres). O mesmo estudo revela que 63% das mulheres inquiridas identificam a perda de um elemento da equipa como a pior experiência de liderança. Para os homens esta é, igualmente, a principal experiência negativa, mas, somente para 31% dos inquiridos, aparecendo em segundo lugar, com 23%, o momento de “avaliação da equipa”. Este estudo sublinha a importância das ‘soft skills’ numa liderança eficaz, dado que os 100 gestores de equipa colocam nas quatro primeiras posições competências na área comportamental, tais como: motivar; comunicar; trabalhar numa equipa; relações interpessoais.



01

**2º CONGRESSO DE ‘COACHING’ E PNL (01)**  
Promovido em Lisboa pela Aprocep, nos dias 26 e 27 de Março de 2010, o segundo Congresso de ‘Coaching’ e PNL terá como enfoque principal “A Carreira e o Desenvolvimento”. Tal como na edição anterior, também este ano co-existirá uma parte teórica, de conferências, com uma parte prática com várias opções de ‘workshops’ a que os participantes terão acesso. A edição de 2010 tem já confirmados vários nomes de especialistas internacionais com renome em todo o mundo. É uma oportunidade única de experimentar métodos e técnicas com algumas das mais importantes figuras do ‘coaching’ e PNL da actualidade.

### EGP-UPBS ENTRE AS MELHORES ESCOLAS DE NEGÓCIOS DO MUNDO

A EGP - ‘University of Porto Business School’ (EGP-UPBS) - foi unanimemente eleita por todos os membros do ‘Membership Committee do The International University Consortium for Executive Education’ (UNICON), tornando-se na primeira escola de negócios portuguesa a integrar este consórcio que reúne as melhores ‘business schools’ do mundo. A EGP-UPBS correspondeu plenamente aos rigorosos critérios de adesão. A experiência da instituição e dos docentes, a dimensão da Escola, a relação com empresas e alunos, o investimento em inovação e em novas tecnologias foram alguns dos factores mais valorizados.

### ACTUAL TRAINING APRESENTA SOLUÇÕES NO LANÇAMENTO DO WINDOWS 7 (02)

A Actual Training esteve lado a lado



02

com a Microsoft Portugal no lançamento empresarial do Windows 7, Windows Server 2008 R2 e Exchange Server 2010. Num evento dirigido a profissionais, a empresa valorizou as novas soluções da Microsoft e apresentou o seu portfólio de formação para as novidades da multinacional, posicionando-se como uma das empresas nacionais de formação com maior competência nos novos Sistemas Microsoft. Esta e outras iniciativas fazem parte da estratégia integral da empresa que visa uma maior aproximação dos parceiros tecnológicos com quem têm desenvolvido relações de competência profissional. Como Gold Partner Microsoft e pioneiros, desde Setembro que toda a infra-estrutura e pessoal interno na Actual Training está a trabalhar com Windows 7. A empresa possui agora no seu portfólio de formação, cursos para Windows 7, Windows Server 2008 R2 e Exchange Server 2010.

### INDÚSTRIA RECORRE CADA VEZ MAIS À AJUDA DE CONSULTORES (03)

Existem cada vez mais empresas que procuram ajuda de forma a aumentar a produtividade, sendo a indústria o sector que mais recorre a estes serviços para melhorar a qualidade, cortar custos e cumprir os prazos de entrega. Empresas do sector público, ‘commodities’ e serviços também começam a aperceber-se da aplicação deste tipo de ferramentas ao negócio em que operam, recorrendo a consultores especializados no aumento da produtividade. Paulo Moreira, sócio-gerente e consultor da G3P, explica que o desconhecimento das metodologias de optimização e a falta de planeamento são





03

ameaças à produtividade.

#### JOSÉ AFONSO DE OLIVEIRA TOMA POSSE COMO PRESIDENTE DO ICF

José Afonso de Oliveira é o novo Presidente do ICF, uma organização sem fins lucrativos, de adesão individual, formada por profissionais que praticam 'coaching' profissional e pessoal. Além de José Afonso de Oliveira, integram a direcção Samuel Antunes (como vice-presidente), Paulo Martins (secretário), Amândio da Fonseca (tesoureiro) e Isabel Andrade (vogal). O mandato é para o triénio 2010/2012. A ICF existe para construir, apoiar e preservar a integridade da profissão de 'coach' através de programas e normas apoiadas pelos membros. A ICF mantém uma grande visibilidade para a profissão, através de diversos componentes: relações públicas, campanhas publicitárias, estratégias de



04

'marketing' e 'Coach Referral Service' (CRS). O CRS é um organismo independente, um serviço da ICF sem fins lucrativos, que facilita às pessoas o encontro do 'coach' certo para as suas necessidades.

#### COLABORAÇÃO ENTRE EUROCIETT E APESPE (04)

A Eurociett e a UNI Europa assinaram um acordo para instituir um Observatório Europeu das Actividades Transfronteiriças que abrange o sector das empresas de trabalho temporário. O acordo envolve os seguintes procedimentos: 1 - Recolha e tratamento dos dados; 2 - Aprofundamento do conhecimento dos regulamentos e leis aplicáveis à cedência temporária e ao destacamento de trabalhadores; 3 - Obtenção de um quadro real e coerente da cedência temporária de trabalhadores nacionais e migrantes para situ-



O potencial das pessoas,  
a eficácia das organizações.

**shl**<sup>®</sup>  
Portugal - People Solutions

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

### AGENDA

#### APG

213 522 717

www.apg.pt

• Formação – “Despedimentos Colectivos e Lay-Off. Procedimentos de Redução de Postos de Trabalho em Situação de Crise Empresarial”

Lisboa, 11 de Fevereiro de 2010

Preço: 150€ (sócios); 210€ (não sócios); 90€ (estudantes)

• Formação – “Contrato de Trabalho a Termo”

Lisboa, 25 de Fevereiro de 2010

Preço: 150€ (sócios); 210€ (não sócios); 90€ (estudantes)

• Formação – “Novo Regime Legal da Segurança e Saúde do Trabalho nas Empresas”

Lisboa, 2 de Março de 2010

Preço: 270€ (sócios); 360€ (não sócios); 120€ (estudantes)

#### More Institut

218 474 190

www.more-institut.pt

• Formação – “Curso Communicator PNL – O Poder da Comunicação”

Porto, 19 de Fevereiro de 2010 (início)

#### Escola Europeia de Coaching

213 580 051

www.escuelacoaching.com

• Formação – “Certificação em Coaching Executivo (Nível I)”

Lisboa, 12 e 13 de Fevereiro de 2010

#### Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

• Formação – “Coaching e Teambuilding”

Lisboa, 4 de Março de 2010

Porto, 9 de Março de 2010

Preço: 435€ +IVA

ações de trabalho transfronteiriço, de deslocação desses trabalhadores dentro e fora do espaço da União Europeia. A APESPE esteve presente na assinatura deste acordo (Eurociett/ Uni Europa/ Bruxelas, 3 Dezembro 2009) para o Observatório Europeu e colaborará activamente com a Eurociett, a fim de tornar também clara a situação nacional.

#### OPENSOFT DESENVOLVE COMPETÊNCIAS PESSOAIS (05)

A Opensoft está a realizar uma acção de formação interna que abrange todos os seus colaboradores - Desenvolvimento de Equipas com MBTI (‘Myers Briggs Type Indicator’). Esta acção de formação tem como primeiro objectivo o conhecimento individual de cada um, através deste indicador, mas que potenciará também a melhoria do trabalho em equipa através de algumas estratégias de relacionamento entre os diferentes perfis. A Opensoft aposta agora no MBTI, indicador que permite a cada colaborador conhecer-se melhor, definindo o seu tipo de personalidade e de que forma se relaciona com os outros. Assim, são tiradas ilações que permitem explorar os pontos fortes de cada colaborador para maximizar o trabalho de equipa enquanto.

#### APESPE LANÇA PORTAL DE EMPREGO

A APESPE - Associação Portuguesa das Empresas Sector Privado de Emprego criou um novo portal de emprego que pretende, a breve prazo, atingir a liderança do mercado entre os seus congéneres portugueses. Este portal é gratuito e acessível através do ‘site’ da associação (www.apespe.pt), que sofreu profunda remodelação de funcionalidade e de conteúdos e constituirá uma forma privilegiada de contacto entre as empresas filiadas na APESPE e os candidatos a emprego. Quase imediatamente após a entrada em funcionamento do serviço, registava-se já a inscrição de 50 candidatos e 120 ofertas de emprego ‘online’, o que sustenta o optimismo do Presidente da APESPE, Marcelino Pena Costa, que considera ser esta “uma aposta que já está a ser ganha, pois o Portal regista significativa aceitação ainda antes de ser anuncia-



05

do”. Ao mesmo tempo, entende a iniciativa como “um importante passo no combate ao desemprego, que faz parte de um conjunto de acções previstas para os próximos meses e nas quais se pretende contar com o envolvimento empenhado das empresas associadas e ainda com muitas outras entidades, nomeadamente o próprio Governo”. Além das ofertas de emprego, o ‘site’ tem disponível informação geral sobre a APESPE, os seus serviços, história e corpos sociais, bem como documentação referente a legislação laboral, informações sobre as vantagens do trabalho temporário e ainda algumas instruções úteis para os candidatos, designadamente para elaboração de um CV ou carta de apresentação, e esclarecimentos sobre direitos e obrigações.

#### FORMAÇÃO: “COMO INSTAURAR UM PROCESSO DISCIPLINAR” (06)

Irá realizar-se, no dia 25 de Fevereiro, a formação “Como instaurar um Processo Disciplinar”, promovido pela Academia de Formação Blanes. Este é um curso eminentemente prático, destinado a dotar os formandos de procedimentos práticos e conhecimentos legais para gerir situações conflituosas que têm de ser administradas de forma a evitar precedentes numa organização e evitar a sua repetição. No final da acção de formação deverão os participantes conhecer os artigos que regulam o processo disciplinar, apurar os procedimentos a desenvolver e conhecer as consequências para a empresa, para os colaboradores envolvidos e para a coesão das equipas de trabalho. Esta formação destina-se a Directores, Gestores, Responsáveis e Técnicos de Re-



06

ursos Humanos, e outros profissionais cuja actividade profissional esteja correlacionada com a gestão de pessoal.

#### TRABALHADORES PROCURAM AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA TER SUCESSO NUM AMBIENTE DE TRABALHO GLOBAL (07)

A maioria dos trabalhadores portugueses

sente que a experiência que adquirem num local de trabalho a operar internacionalmente será importante para as suas carreiras, de acordo com os últimos resultados do estudo mundial sobre trabalho. Contudo, muitos acreditam não estar a ser devidamente preparados para trabalhar com diferentes nacionalidades e culturas. O estudo, realizado pela multinacional de Recursos Humanos Kelly Services, conclui que as gerações mais velhas, a Geração X (com idades entre os 30 e os 47) e os 'Baby Boomers' (com idades entre os 48 e os 65 anos) estão mais abertos a uma tendência de globalização. Quando se trata de trabalhar num ambiente multinacional, são os trabalhadores da Geração X que se sentem mais confiantes, mais do que os seus colegas 'Baby Boomers' ou da Geração Y (com idades entre os 18 e os 29). Quando decidem onde trabalhar, a oportunidade para adquirirem capacidades internacionais ou para estarem in-

[www.conceitoo2.com](http://www.conceitoo2.com)

# Inspire.



Dê à sua equipa a motivação que precisa e liberte o melhor que há em cada um.

A Conceito O2, através de uma metodologia assente nos princípios da Inteligência Emocional, o Coaching, e uma ferramenta de diagnóstico, o MBTI - Myers Briggs Type Indicator, desenvolve o imenso potencial e força de pessoas, de equipas e, em particular, das chefias de topo. O resultado é maior motivação, produtividade, desempenho e, deste modo, lucros acrescidos para a sua empresa. É por isso que, ao longo dos anos, muitas empresas têm optado e continuam a optar pelo Coaching com a Conceito O2. Agora só falta dar O2 à sua empresa.

Saiba mais em [www.conceitoo2.com](http://www.conceitoo2.com)

## conceito O<sub>2</sub>

• Executive Coaching • Coaching de Equipas • Formação • Recrutamento e Selecção • Recursos Humanos



### Bolsa RH

#### TRAINING READY FECHA 2009 COM BALANÇO POSITIVO

A Training Ready, empresa de consultoria e outsourcing de formadores, fecha o ano de 2009 com balanço positivo, tendo registado um crescimento de cerca de 13% relativamente a 2008.



#### OPORTUNIDADES QUE CHEGAM DE ÁFRICA

A African Jobfair realiza-se já este mês com o objectivo de recrutar jovens quadros para trabalhar em países africanos. A meta é recrutar 1500 jovens quadros para uma experiência profissional em território africano.

#### PORTUGUESES SORRIEM CADA VEZ MENOS

Um projecto científico da responsabilidade do Laboratório de Expressão Facial da Emoção concluiu que os portugueses estão a sorrir cada vez menos, salientando que a frequência e a intensidade da exibição do sorriso registam valores descendentes desde 2003. Será por influência das sucessivas crises que o país atravessa?



por: **DAC**

seridos num ambiente multinacional está a tornar-se mais desejável, especialmente para trabalhadores mais velhos. No entanto, poucos trabalhadores recebem apoio formal dos seus empregadores, como por exemplo formação cultural ou de línguas, que os ajudaria a desenvolver o conhecimento necessário para crescer num ambiente global.

#### HUMANCAP INTERNATIONAL E CEZANNE SOFTWARE IBÉRICA ESTABELECEM PARCERIA (08)

A HumanCap International e a Cezanne Software Ibérica estabeleceram recentemente um acordo de parceria que permitirá a ambas as empresas (e aos seus clientes) beneficiar e potenciar as áreas de 'expertise' da outra. A Cezanne Software é uma empresa global que fornece soluções tecnológicas avançadas de 'Human Capital Management' que ajudam as organizações a melhorar, gerir, recompensar e reter as suas pessoas. A HumanCap International é uma empresa especializada em 'Executive Search' e que possui uma grande experiência em projectos de 'Talent Management' e 'Human Performance & Compensation'. Através desta parceria, a HumanCap International passará a disponibilizar um conjunto alargado de serviços que visam assegurar o sucesso de implementação das soluções tecnológicas da Cezanne Software.

#### REESTRUTURAÇÃO NA EEC

Com o início deste novo ano de 2010 surgem algumas mudanças na equipa da Escola Europeia de Coaching (EEC) em Lisboa. João Sevilhano, até agora adjunto da direcção, assume a Direc-

ção Pedagógica da EEC. José Afonso Oliveira deixa, assim, a Direcção Pedagógica, abraçando outros projectos: doutoramento na área do Coaching e Presidência da ICF Portugal, O mas continuará a colaborar com a EEC como professor residente e coach para a área executiva da empresa. Entretanto, já havia sido reforçada a equipa da EEC com a entrada de Maria Black, que é a nova Responsável de Administração e Alunos. Fazendo parte da equipa desde Novembro do ano passado, tem assumido gradualmente a responsabilidade de moderar e facilitar todas as relações com alunos e candidatos a alunos da EEC, bem como o valioso e indispensável apoio em termos logísticos e administrativos.

#### LANÇAMENTO DO OBSERVATÓRIO DAS PPP'S EM PORTUGAL

O CEA - Centro de Estudos Aplicados da FCEE - Católica lançou o "Observatório das Parcerias Público-Privadas em Portugal" (OPPP Católica), recorrendo aos seus recursos internos, bem como aos indivíduos/ instituições - públicos e privados - participantes do observatório. Pretende desenvolver um trabalho sistematizado sobre a temática das PPP's em Portugal, pondo ao dispor de todos os 'stakeholders' envolvidos nesta matéria informação rigorosamente tratada e desenvolvimentos de Economia Aplicada neste sector. Serão editadas diversas publicações, com base nos trabalhos de investigação aplicada nesta temática, que resultarão dos tópicos debatidos nos eventos. Estes serão plenários, para apresentação dos estudos realizados, e temáticos, para discussão dos tópicos específicos. O OPPP Cató-

07



08



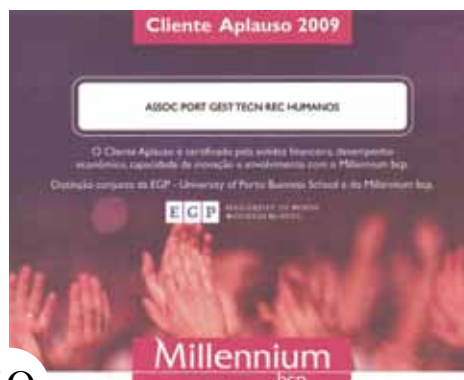


09

lica reúne representantes de todos os agentes envolvidos em PPP's e será ancorado na FCEE-Católica, integrando instituições pertencentes a todas as categorias de 'stakeholders' do mercado das PPP's.

#### NOVA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS NA MULTIPESOAAL (09)

Sandra Nazaré é a nova Directora de recursos humanos da Multipessoal. Licenciada em Psicologia Social e das Organizações pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Sandra Nazaré tem 11 anos de experiência na área de Recursos Humanos. Iniciou a carreira como consultora de recrutamento e selecção em 1998, tendo em 2004 sido consultora sénior de formação no Grupo Jerónimo Martins e no Grupo Totta. Depois, até 2006, exerceu o cargo de consultora sénior de recrutamento e selecção na Randstad



10

Professionals. Foi ainda responsável de recrutamento, selecção e contratação da Groundforce Portugal, do Grupo TAP, e 'HR manager' da Sky Aircraft Industries, do Geci Group. Sandra Nazaré fica responsável pelos recursos humanos de toda a estrutura do Grupo Multipessoal, que se estende a Lisboa, ao norte do país e à rede de lojas «Espaço Emprego», espalhadas por todo o país.

#### APG DISTINGUIDA (10)

A APG foi distinguida como "Cliente Aplauso 2009" pelo Millennium bcp "pela solidez financeira, desempenho económico, capacidade de inovação e envolvimento com o Millennium bcp". Esta distinção foi tomada em conjunto com a Escola de Gestão do Porto. É de salientar que apenas 10% dos clientes-empresa do Millennium bcp receberam este prémio.

Identificar, Recrutar, Reter, Desenvolver

## Software de Gestão Total do Talento

- Pesquisa & Atracção de Candidatos
- Triagem & Selecção
- Integração
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão de Desempenho
- Gestão de Compensações
- Gestão de Competências
- Planos de carreira e sucessão
- Sistemas de Gestão da Formação
- Feedback de 360°

**PRO.SKILLS**  
TALENT IS OUR TARGET

Rua Joaquim António de Aguiar n° 69 1° Dto 1050-151 Lisboa  
Tel.: 213845460 email: geral@proskills.pt

StepStone



POWERED BY  
SAP NetWeaver



**CIETT BRASIL 2010**

A edição do Congresso Mundial de Terciarização e Trabalho Temporário em solo brasileiro já tem data e local definidos. Será realizada nos dias 26, 27 e 28 de Maio, no WTC 'Convention Center', na cidade de São Paulo. A expectativa é de receber mais de 700 congressistas. Para o congresso serão convidados oradores internacionais com foco profissional voltado para o mercado de trabalho no mundo. "Embaixadores brasileiros no exterior poderão dar-nos um panorama real dos problemas da empregabilidade fora do Brasil", afirma Vander Morales, director de Comunicação do Sindeprestem, entidade sindical patronal realizadora do evento. O 'site' desenvolvido especialmente para divulgar as novidades do CIETT Brasil 2010 está em fase final de construção e seu conteúdo será disponibilizado em breve nos idiomas português, inglês e espanhol. A inscrição poderá ser feita 'online'. Fernando Calvet, que é também vice-presidente do Sindicato, lembra que haverá descontos especiais para associados, filiados, empresas tomadoras de serviço e estudantes. Será possível, ainda, consultar preços em dólar e descontos diferenciados para empresas do Mercosul e demais países. O 'site', além das informações sobre o evento, dará dicas para os que quiserem estender a viagem e conhecer a cidade mais importante do Brasil.

**PEOPLE MANAGEMENT**

Este site apresenta diariamente notícias de todo o mundo e análises de assuntos relacionados com os Recursos Humanos. Tem ainda disponível uma revisão das carreiras e um motor de pesquisa para empregos em Recursos Humanos. [[www.peoplemanagement.co.uk/pm/](http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/)]



**ABOUT HUMAN RESOURCES**

O humanresources.about.com é um site que disponibilizado artigos, informação e outros links de interesse para a comunidade geral de Recursos Humanos. De destacar o Human Resources Blog, uma plataforma de diálogo entre gestores RH de todo o mundo. [[www.humanresources.about.com/](http://www.humanresources.about.com/)]



**'EXECUTIVE COACHING: A GUIDE FOR THE HR PROFESSIONAL'**

Este livro, da autoria de dois reputados especialistas em coaching, Anna Marie Valerio e Robert J. Lee, constitui uma importante ferramenta para os gestores de Recursos Humanos. A edição é da responsabilidade da Pfeiffer.

and Opportunities for Transition Management', escrito por John Meyer e Carolyn Shadle, ensina-nos a perceber essas evoluções e a acompanhar as tendências do mercado.

**'THE CHANGING OUTPLACEMENT PROCESS: NEW METHODS AND OPPORTUNITIES FOR TRANSITION MANAGEMENT'**

O Mundo laboral vive em constante mudança, com novos sectores que vão surgindo e outros que vão perdendo dinamismo. 'The Changing Outplacement Process: New Methods



**'MARKETING INTERNO Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS'**

O Marketing, como filosofia de Gestão e conjunto de técnicas específicas, está a aumentar, nos últimos anos, o seu campo de actividade e a introduzir-se, com êxito, em diferentes áreas da empresa, como a gestão de recursos humanos. É essa evolução que Javier Barranco Saiz nos explica através do seu livro.





O CLIQUE DOS RECURSOS HUMANOS



online



## Teresa Caeiro, Vice-presidente do Parlamento

# “O medo impede os gestores de arriscar”

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

**U**m bom gestor de recursos humanos, tal como um bom político, tem de ser uma pessoa com uma visão estratégica, capaz de motivar aqueles que trabalham consigo e fiel aos seus princípios. Ao ter a visão estratégica e saber onde quer chegar, também tem de saber como lá chegar. Por outro lado, também tem de ser uma pessoa com agilidade suficiente para perceber que se enganou e ter a coragem de assumir, arrepiar caminho e corrigi-lo”. Esta é a visão que Teresa Caeiro, vice-presidente da Assembleia da República e do CDS/PP tem do perfil ideal do Gestor de Recursos Humanos. Em entrevista à Pessoal, a ex-secretária de Estado e ex-governadora civil de Lisboa transmite-nos a sua opinião acerca do papel do Estado na sociedade em geral e nas empresas, traçando o estado da arte da gestão no nosso país, concluindo que “o medo do falhanço na sociedade portuguesa impede os gestores de arriscar”.

### QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DOS GESTORES PORTUGUESES?

Isso é uma pergunta muito complicada de responder e até pode parecer uma armadilha. Como em todos os países, há gestores de enorme qualidade e gestores de menor qualidade - isso é uma evidência. Nos últimos anos tem surgido uma nova geração de gestores que se pauta por uma dinâmica de maior proximidade com os trabalhadores e que tem conseguido imprimir um estilo de gestão mais internacional. Esta é a ideia que tenho, sendo jurista e estando na política. Um bom gestor, tal como um bom político,

**“Tenho a sorte de ter um líder que é altamente motivador e estar numa organização e num projecto nos quais acredito, dos quais me sinto parte integrante”**

segue motivar aqueles de que precisa, nada serve um general sem as tropas, nada serve um bom gestor ou administrador sem executores. Aliás, um gestor medíocre pode conseguir fazer algum trabalho se tiver uma equipa muito boa, enquanto um excelente gestor ou um excelente político ou um excelente ministro não consegue levar as suas ideias a bom porto se não tiver uma boa equipa e se não conseguir motivá-la.

é alguém que tem uma visão estratégica. Sabe onde quer chegar e tem uma ideia de como lá chegar. Em segundo lugar, um bom gestor é uma pessoa que con-

### HÁ QUEM FALE NUMA NECESSIDADE DE MUDANÇA DE MENTALIDADES, SUBLINHANDO QUE OS GESTORES PORTUGUESES ESTÃO DEMASIADO DEPENDENTES DO ESTADO E TÊM POUCA CAPACIDADE DE ARRISCAR. CONCORDA COM ESTA VISÃO?

Percebo essas afirmações. Se é um facto que Portugal não produziu há mais anos tantos bons gestores, penso que se ficou a dever, desde logo, ao nosso condicionalismo económico que durou demasiado tempo, mas também à relação ambígua de amor/ ódio que se gerou na sociedade em geral, e no mundo empresarial, com o Estado. Por um lado, quer afastar-se da dependência e da rede tentacular do Estado, mas, por outro, a precisar dele. Faço sempre a comparação com a actividade que conheço melhor, a política, quando lido com os vários sectores da sociedade sinto muito essa ambivalência. Os gestores acham que o Estado se intromete demais, por via fiscal, burocracias que geram subjectividades e distorções que obstruem de uma forma inconcebível uma actividade empresarial saudável e verdadeiramente concorrencial, porém, o sentimento correspondente também é de uma grande exigência em relação ao Estado quando as coisas funcionam menos bem. Há uma lógica de amor/ ódio em relação ao Estado.

### ACHA QUE PODERÁ HAVER ALGUMA FALTA DE FORMAÇÃO DOS NOSSOS GESTORES E O ESTADO TER CULPA NESTA AUSÊNCIA DE COMPETÊNCIAS POR NÃO TER DADO A FORMAÇÃO NECESSÁRIA



## Motivação



### COMO É QUE A TERESA CAEIRO, ENQUANTO LÍDER, MOTIVA UMA EQUIPA?

Acreditando naquilo que faço. Se nós acreditamos no projecto e reunimos aquelas características que referi há pouco, sabermos para onde queremos ir e como lá chegar, é muito mais fácil motivar as pessoas. E depois também há formas diferentes de trabalhar. Sou muito informal a trabalhar, as pessoas que trabalham comigo não me tratam por doutora, toda a gente me trata pelo nome. É o meu estilo, não quer dizer que seja melhor. Tenho um modo de trabalhar em equipa muito informal e faço muita questão em que as pessoas me digam exactamente o que acham. Se houver um segredo para motivar pessoas, acho que será fazer com que se sintam parte do projecto. Que não são comandadas, que não são mais um elo numa cadeia de transmissão que obedece e acata, mas que elas próprias são parte do projecto. E, nesse sentido, também devem contribuir com ideias, críticas, sugestões.

### AÍ ENTRAMOS NO CAMPO DE UM PALAVRÃO DOS RECURSOS HUMANOS QUE É O “SALÁRIO EMOCIONAL”.

Por isso é que quando me perguntava há pouco como é funcionar sem o vínculo laboral fiquei perplexa porque esse vínculo, para mim, é irrelevante. Não tenho nenhum vínculo laboral em relação ao Paulo Portas, líder do meu partido, e, no entanto, nunca precisei dele para sentir que faço parte do projecto do CDS. Mas aí, lá está, tenho a sorte de estar numa organização e num projecto nos quais acredito, dos quais me sinto parte integrante e ter um líder que é altamente motivador.

### AOS SEUS CIDADÃOS?

Confesso que não estou suficientemente familiarizada com a escola da gestão para poder dizer se o Estado formou os gestores adequadamente em termos curriculares. Mas começo por perguntar se compete ao Estado formar os gestores. Para uma pessoa de direita, como eu, a função do Estado é deixar que a sociedade civil se desenvolva na medida da sua vontade, empenho, aptidões, dos seus desafios... E no que toca à formação técnica e académica dos gestores, deixar surgir e prosperar instituições de ensino do sector privado ou cooperativo. O Estado não pode é asfixiar o empreendedorismo, ser um travão. Por melhor que seja a formação académica, um gestor só se pode desenvolver, realizar e demonstrar o seu verdadeiro valor numa lógica de concorrência transparente. E o principal problema de Portugal é esses fluxos não ocorrerem de uma forma natural.

### E QUAL SERIA, NESTE ASPECTO, A FUNÇÃO DO ESTADO?

O Estado deveria remeter-se para uma função reguladora e intervir quando há abusos de posições dominantes, distorções da concorrência. Ora, o Estado não tem sido um interveniente eficaz onde deve, na regulação e na criação de condições para que haja, de facto, uma lógica concorrencial, e intervém demais onde não devia, criando muitas vezes obstáculos.

### MAS ESTÁ OU NÃO NA MASSA DOS Nossos GESTORES ALGUMA FALTA DE AMBICÇÃO OU VONTADE DE ARRISCAR?

É um pouco como se perguntar quem veio primeiro, o ovo ou a galinha. É verdade que os nossos empresários não se pautam por uma grande ousadia. Mas também temos de ver como é que a sociedade em geral, e mais uma vez o Estado, reagem ao falhanço. Quer no próprio gestor que tentou e falhou, quer na sociedade em geral, cria-se uma convicção muito negativa e entorpecedora da vontade criativa e empreendedora, que é a de não se poder falhar, não haver uma segunda oportunidade. Quando olhamos para países como os Estados Unidos da América, concluímos que o falhanço faz parte do percurso e há a assunção de que com cada falhanço se aprendeu alguma coisa. Muitas vezes este medo do falhanço pode significar as pessoas não arrisarem e o mal ficar cortado pela raiz. O medo do falhanço tolhe a vontade empreendedora.

**“Algumas dúvidas que eram colocadas em relação às minhas aptidões não seriam colocadas se fosse um homem”**

POR ISSO É QUE SURGEM AS GARANTIAS DO ESTADO.

Há empresários que só querem avançar mediante garantias excessivas do Estado. O que não me parece incompreensível no mundo concorrencial que vivemos actualmente.

ENQUANTO VICE-PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, QUAIS SÃO AS SUAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO?

Qualquer que seja a actividade, todos nós temos de gerir ou interagir com outros humanos, logo, gerir recursos humanos. Como vice-presidente da Assembleia, não tenho, no sentido estrito, competências de gerir serviços ou divisões. Mas tenho na medida em que há um gabinete do qual preciso para me apoiar na minha actividade legislativa, política ou de aconselhamento.

ESTAMOS A FALAR DE GERIR PESSOAS. EM SUA OPINIÃO, HÁ UM PERFIL PARADIGMÁTICO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS?

Sem dúvida. Um bom gestor de recursos humanos, tal como um bom político, tem de ser uma pessoa com uma visão estratégica, capaz de motivar aqueles que trabalham consigo e fiel aos seus princípios. Ao ter a visão estratégica e saber onde quer chegar, também tem de



**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. Permite o acesso aos graus de acreditação ACC e PCC (além de horas de prática profissional necessárias).

**ACTP**  
Accredited Coach Training Program  
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@lisboa@escolacoaching.com • pt.escolacoaching.com / www.escolacoaching.com



saber como lá chegar. Por outro lado, também tem de ser uma pessoa com agilidade suficiente para perceber que se enganou e ter a coragem de assumir que se enganou, arrepiar caminho e corrigi-lo. Um bom líder tem de ser uma pessoa com capacidade de ouvir e se aconselhar, mas também ser alguém que sabe quando chegou o momento de decidir. Porque temos estes dois extremos: pessoas que só ouvem, que só se aconselham e acabam por nunca decidir; e pessoas que acham que são absolutamente auto-suficientes e que não ouvem ninguém.

#### E UM GESTOR, NESSA DIALÉCTICA, DEVE ENCONTRAR UM MEIO-TERMO?

Sim, um meio-termo. Saber qual é o tempo de ouvir, saber rodear-se bem e, no fim, sa-

ber qual é o tempo de decidir. Saber rodear-se bem é outra característica fundamental que um líder deve possuir. Há líderes que, por motivos que me transcendem, terão medo de se rodear de pessoas melhores do que eles. Um bom líder não tem medo de ser ofuscado por pessoas que sejam melhores, deve procurar o melhor para a sua equipa sem nenhum temor, reservas ou complexos.

#### PODE DAR-NOS UM EXEMPLO DE ALGUÉM QUE, EM SUA OPINIÃO, ENCAIXA NESSE PERFIL DE LIDERANÇA?

O António Pires de Lima. É uma pessoa que se encaixa no perfil do bom líder. E depois também é preciso coragem pessoal para prosseguir o rumo que o gestor considera certo apesar das adversidades. Quer na política, quer na gestão, muitas vezes é preciso tomar decisões duras, difíceis mas necessárias. É preciso coragem para, na altura devida, aplicar as medidas correctas e ter coragem para as manter.

#### NUMA EMPRESA EXISTE UMA SUBORDINAÇÃO JURÍDICA ENTRE O EMPREGADOR E O TRABALHADOR. NA POLÍTICA NÃO. QUER-NOS REVELAR AS ESPECIFICIDADES DE LIDERAR SEM ESTA SUBORDINAÇÃO JURÍDICA?

Nunca senti essa diferença. O vínculo de subordinação é muito mais intelectual e de responsabilidade do que jurídico. Não me serve de nada ter um vínculo hierárquico legal, de subordinação, se, depois, o subordinado não está motivado, envolvido, não tem competências, não tem vontade de fazer parte do projecto. E já me aconteceu isso: estar numa estrutura pública em que tinha subordinados hierárquicos que, por uma razão ou outra, estavam fora.

#### QUANDO O PEDRO MOTA SOARES, LÍDER DO GRUPO PARLAMENTAR DO CDS, LHE DIZ QUE O PARTIDO VAI TER UM SENTIDO DE VOTO OBRIGATÓRIO NUMA DETERMINADA MATÉRIA FICA CHATEADA?

Não, de todo. Em primeiro lugar, porque a disciplina de voto interna, no nosso Grupo Parlamentar, é muitíssimo rara, aplica-se em questões de soberania e na aprovação do Orçamento do Estado - não é algo de muito frequente. Depois, na política, como em qualquer organização, cada cabeça tem pensamentos diferentes, mas tem de haver mais ideias que nos unem do que aquelas que nos separam. E dentro daquelas que nos separam é com toda a naturalidade que pomos de lado algumas divergências a bem - fazendo uma analogia - da empresa. Há quem critique o facto de os políticos estarem obrigados a uma disciplina excessiva e que isso é contra o seu livre pensamento. Uma pessoa que quer ser tão livre a toda a hora que seja artista, que trabalhe individualmente num ateliê ou seja escritor. Uma empresa tem uma administração e os colaboradores, imagine que a administração dá uma instrução e cada um dos colaboradores aplica a sua visão como sendo a mais correcta. Isto seria nocivo para todos porque arruinaria a empresa.

#### ENQUANTO GOVERNADORA CIVIL DE LISBOA, PRESUMO QUE TENHA LIDERADO PESSOAS EM SITUAÇÃO LIMITE. ESSA EXPERIÊNCIA TEM-LHE SIDO ÚTIL NAS SITUAÇÕES MAIS "NORMAIS"?

Foi o primeiro cargo público que desempenhei. Na altura era muito nova e foi um impacto relativamente grande porque tinha a coordenação a nível distrital das forças de segurança e protecção civil em caso de ocorrências ou catástrofes. Foi um percurso muito educativo, fundamental para a minha formação e para saber que, de facto, há um período em que temos de nos aconselhar, outro em que temos de reflectir e depois há o momento - normalmente muito solitário - em que temos de decidir. E fazê-lo de uma forma firme.

## Teresa Caeiro



Teresa Margarida Figueiredo de Vasconcelos Caeiro é o nome completo de uma das figuras mais modernas e despoeiradas da direita portuguesa. Tratada nos corredores do Parlamento, pelos seus companheiros de partido, por Teggy, é jurista de formação e actualmente desempenha funções de deputada, vice-presidente do CDS/PP e vice-presidente da Assembleia da República. Uma apoiante indefectível de Paulo Portas, Teresa Caeiro com apenas 33 anos foi nomeada Governadora Civil de Lisboa, depois passou pelos Governos de Durão Barroso e de Pedro Santana Lopes, como secretária de Estado da Segurança Social e secretária de Estado das Artes e dos Espectáculos, respectivamente. Apontada por muitos como uma possível líder do partido, Teresa Caeiro é especialista em questões de saúde e entre 1996 e 1999 foi tradutora free-lancer no Tribunal de Justiça e no Tribunal de 1ª Instância da União Europeia.



### SENDO MULHER, SENTIU DIFICULDADES NA SUA VIDA PROFISSIONAL QUE UM HOMEM, À PARTIDA, NÃO TERIA?

Hoje em dia, apesar das mulheres já estarem representadas maioritariamente nas universidades, nos cursos superiores, em habilitações académicas e profissionais, ainda encontram muitos obstáculos, variáveis consoante as áreas. As mulheres, no acesso e na progressão da sua profissão, são muitas vezes prejudicadas em relação aos homens. Ainda acho que as mulheres têm de trabalhar o dobro ou o triplo para provar que são merecedoras do lugar que ocupam.

### SENTIU ISSO AO LONGO SEU PERCURSO PROFISSIONAL?

Sim, numas ocasiões mais em outras menos. Algumas dúvidas que eram colocadas em relação às minhas aptidões não seriam colocadas se fosse um homem.

### A POLÍTICA, PARA ULTRAPASSAR AS DISCRIMINAÇÕES DE GÉNERO, ADOPTOU A LEI DAS QUOTAS. AS EMPRESAS, POR EXEMPLO AO NÍVEL DO RESPECTIVO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, DEVERIAM SEGUIR O MESMO MÉTODO?

Não. Sou contra a Lei das Quotas. Como é óbvio, sou absolutamente a favor da paridade e sei que as mulheres ainda têm um longo caminho a percorrer para conseguirem uma igualdade real nas oportunidades de acesso e progressão nas suas carreiras. A nível mundial, por cada Dólar ganho por um homem, a mulher ganha 70 centimos. As injustiças e disparidades de tratamento são inúmeras. Dito isto, não concordo com uma imposição artificial de quotas. Sentir-me-ia muito mal se soubesse, achasse ou suspeitasse que estava sentada no Hemiciclo pelo facto de ser mulher. Isso não deve ser um critério. Deve haver uma evolução cultural - porque a legal já existe.

### HÁ POUCO FALAMOS DE LIDERANÇA. GOSTARIA, UM DIA, DE LIDERAR O CDS?

Nunca parei dois segundos para pensar nessa situação em concreto. O CDS é um partido de direita e, portanto, não é a favor das quotas impostas de uma forma artificial, defende, isso sim, que devem ser criadas condições de igual acesso. Mas teve pela primeira vez uma mulher a disputar a liderança de um partido político, Maria José Nogueira Pinto com Paulo Portas, a primeira mulher líder da Bancada

**“Um excelente gestor ou um excelente político não consegue levar as suas ideias a bom porto se não tiver uma boa equipa e se não conseguir motivá-la”**

Parlamentar, a primeira mulher ministra da Justiça, sou a terceira vice-presidente do Parlamento, em todos estes anos... A esquerda é, muitas vezes, lesta a impor discriminações positivas e quotas mas quando lhe cabe indicar nomes para cargos executivos acaba por escolher homens.

### MAS IMAGINEMOS QUE SERIA LÍDER DO CDS, QUE TERIA MUITO SUCESSO E CHEGARIA A PRIMEIRA-MINISTRA. QUAL SERIA A SUA PRIMEIRA PRIORIDADE?

Seriam várias prioridades. Mas uma grande prioridade seria, sem dúvida, a educação. A educação no sentido mais abrangente do termo, de proporcionar a toda a população uma educação exigente, que qualifique devidamente a nossa população para que possa ser mais consciente dos seus direitos mas também dos seus deveres, mais informada, que contribui mais e melhor do ponto de vista cívico, mais competitiva no mercado de trabalho, quer internamente quer no exterior... A educação é a raiz de tudo. Uma população mais educada também tem mais preocupações sociais, ambientais e até é mais saudável. Os países mais desenvolvidos são aqueles que apostaram mais cedo e com grande empenho na qualificação da sua população. —P

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



**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Outsourcing Parceiros activos no sucesso de pessoas e organizações [www.egor.pt](http://www.egor.pt)

Cal Centre



# Coaching - Arte, Ciência e Prática

por: **José Afonso de Oliveira** j.afonso.oliveira@pragma.pt

“O Coaching é uma componente da Sociedade e os membros da ICF representam o mais elevado padrão no Coaching profissional”  
Giovanna D’ Alessio, Presidente Mundial da ICF

**F**indo o “Mês Internacional da Qualidade de Vida” - este ano tingido de negro pelo drama haitiano -, durante o mês de Fevereiro de cada ano celebra-se a “ICW - Semana Internacional do Coaching”, que visa evidenciar os contributos que esta prática profissional pode dar aos enormes desafios das Sociedades modernas.

Definindo como qualidade de vida “o grau de prazer e satisfação sentido na vida do dia-a-dia”, dir-se-ia que o contributo último do Coaching se consubstancia na aprendizagem transformacional operada pelo Coachee ao nível do SER, com inevitáveis interações sistémicas ao nível do FAZER e do TER.

Perante a responsabilidade que assumi enquanto Presidente da ICF Portugal ([www.icfportugal.com](http://www.icfportugal.com)), a minha reflexão convergiu para dois eixos de preocupação:

- O papel que o Coaching pretende desempenhar na sociedade portuguesa, contribuindo para nela fazer emergir os tão necessários protagonistas, comprometidos e actantes, quase sempre ocultos na névoa de cada “vítima das circunstâncias”;
- A regulação do exercício da actividade, contribuindo para o urgente “saneamento básico” do lado da oferta e para o esclarecimento do lado da procura: a arte, a ciência e a prática do Coaching exigem profissionais vinculados a rigorosos padrões de ética e detentores de competências apropriadas.

Então, o que já fazemos e queremos prosseguir nestes domínios?

Fundada em 1995, a ICF International Coaching Federation ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)) está presente em 90 países e conta com 16.000 membros. Podendo qualquer pessoa tornar-se Membro da ICF, tal opção só faz sentido se ancorada no objectivo explícito de, num prazo curto, obter a respectiva certificação: é assim que mais de 35% dos actuais Membros se encontram Certificados.

Criado em 2006, o Chapter português da ICF contava, no final de 2009, com mais de 70 membros, 15 dos quais já certificados.

O que pode esperar-se e deve exigir-se de

**O contributo último do Coaching consubstancia-se na aprendizagem transformacional operada pelo Coachee ao nível do SER, com inevitáveis interações sistémicas ao nível do FAZER e do TER**

qualquer Membro da ICF?

Um Membro da ICF compromete-se a, na sua prática profissional, seguir estritamente um Código de Ética que, nomeadamente:

- Define claramente os conceitos básicos inerentes à prática profissional;
- Delimita os comportamentos-chave do profissional, nomeadamente no que se refere à clareza e verdade da informação pública acerca do que oferece e das suas reais qualificações e experiência;
- Estabelece regras muito estritas para a gestão de potenciais ou reais conflitos de interesses passíveis de ocorrerem no contexto da relação de Coaching;
- Exige uma clarificação prévia junto dos protagonistas (o Coachee e também, se for caso disso, a entidade que paga o serviço) sobre a natureza do Coaching, a confidencialidade do processo, a duração prevista, os honorários e todas as demais particularidades do processo.

Adicionalmente, um Membro da ICF obriga-se a adquirir e desenvolver - através de formação contínua - um conjunto de 11 competências relacionadas com:

- O início do processo e a clarificação das “regras do jogo”;
- A criação da relação com o Cliente;
- A eficácia da comunicação;
- A facilitação da aprendizagem e a indução à acção.

Em suma, um Membro da ICF obriga-se ao cumprimento do Código de Ética e ao desenvolvimento contínuo das competências críticas, por ambas as dimensões sendo avaliado internamente.

Aos nossos Membros proporcionamos apoio neste desafio.

Ao nosso mercado potencial oferecemos informação sobre a nossa profissão e esperamos cada vez maior exigência de qualidade na contratação de serviços de Coaching. **□**



# Psicologia, bem-estar e avanço das organizações



Telmo Mourinho Baptista  
Presidente da Comissão Instaladora  
da Ordem dos Psicólogos Portugueses

**A** economia globalizada e a crise actual colocam-nos enormes desafios. Para enfrentá-los são necessárias respostas inovadoras, que partem das capacidades desenvolvidas pelas pessoas que integram as organizações. Contar com as pessoas mais competentes, criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento das respostas desejadas, resolver os problemas das organizações, são algumas das tarefas que se impõem no mundo do trabalho. A resolução destes assuntos pode e deve ser apoiada em conhecimentos sólidos e testados, que permitam aumentar a segurança das decisões num mundo particularmente imprevisível. No último século, a Psicologia do Trabalho e das Organizações gerou o conhecimento e ensaiou as práticas que podem ajudar as organizações na obtenção dos seus objectivos mais ambiciosos. Aproveitar estes contributos é munir-se de uma fonte poderosa de diferenciação e ganhar vantagens acrescidas na competição.

Um psicólogo do trabalho e das organizações é um valor seguro para uma organização que pretenda caminhar no sentido de aplicar um conjunto de medidas destinadas a promover o bem-estar e aumentar a produtividade. A dimensão mais conhecida é a do recrutamento e selecção, assegurando que as pessoas mais competentes encontrem um lugar para a expressão das suas competências e potencialidades, seja através de um contrato inicial ou num sistema de promoção dentro da organização. A progressão na carreira, que responde às expectativas e objectivos pessoais e das organizações, garante que o nível de satisfação de ambos se mantenha elevado, e que as pessoas encontrem na organização, e a organização encontre nas pessoas um ligação forte, produtiva e de elevado significado.

Mas a intervenção do psicólogo do trabalho e das organizações vai muito para além do recrutamento. A sua actividade cobre hoje muitas dimensões do trabalho, consideradas fulcrais para o sucesso de uma organização. A complexidade das respostas que têm de ser dadas requer uma elevada capacidade de trabalho em equipa. E num país com pouco hábitos de trabalho em equipa é fundamental que se possa dotar as organizações de equipas coesas e focalizadas nos objectivos. Capazes de comunicar de forma eficaz, tomar decisões e agir sobre essas decisões. E também que essas equipas possam gerar líderes dinamizadores do trabalho, que permitam manter uma motivação elevada, condição para a obtenção de resultados acrescidos.

Mas cabe também ao psicólogo fazer intervenções reparadoras do que pode ser a perturbação da organização. Diagnosticar os problemas, propor soluções, implementar as mudanças de comportamento, contribuir para as mudanças de atitude, acompanhar os processos de mudança de forma sustentada, garantindo que a mudança se realiza e permanece ao longo do tempo. E que não é apenas um efeito transitório, que rapidamente se desvanece.

Deve-se ainda destacar outras áreas de intervenção que têm ganho expressão, como sejam as da aprendizagem da gestão do stress, das estratégias de

negociação, da compatibilização da vida profissional com a vida pessoal.

Numa época de globalização, mas também de crise, é fundamental encontrar as soluções inovadoras que possam permitir a afirmação das organizações de forma diferenciada. Esse trabalho é feito pelas pessoas e com as pessoas. Criar um ambiente de trabalho que facilite o bem-estar e garanta as melhores condições de execução é parte de um caminho que as organizações precisam de trilhar. A Psicologia possui os instrumentos que permitem auxiliar neste propósito. Se tem dúvidas, contrate um destes psicólogos e veja a diferença! **▣**

**No último século, a Psicologia do trabalho e das Organizações gerou o conhecimento e ensaiou as práticas que podem ajudar as organizações na obtenção dos seus objectivos mais ambiciosos**



# POPH

## PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

Portugal tem vindo a crescer mas ainda não venceu o seu défice de qualificações. Para isso conta com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o conhecimento científico, a inovação e a modernização do sistema produtivo. Com ele estamos a estimular a criação e a qualidade do emprego, a promover a igualdade de oportunidades e a coesão social. Contamos com as escolas, as universidades, as empresas, as organizações não governamentais e os operadores de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

# QUALIFICAR É CRESCER.

[www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt)

**QR**  
**EN**  
QUADRO  
DE REFERÊNCIA  
ESTRATÉGICO  
NACIONAL  
2007-2013

  
UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

# A Investigação Nacional em Coaching

por: **Nuno Rebelo dos Santos e Mara Castro Correia** nrs@uevora.pt



Um dos factores decisivos para o reconhecimento das profissões é a criação de conhecimento que favoreça o desenvolvimento das respectivas práticas. Tal desenvolvimento é fortemente influenciado por duas ordens de factores: a auto-exigência dos profissionais em causa e a investigação científica associada. A auto-exigência pode traduzir-se no surgimento de associações profissionais, na criação de padrões de qualidade, critérios de qualificação, códigos deontológicos e na rigorosa submissão a processos de avaliação.

A investigação científica permite a caracterização das práticas, a sua avaliação e a elaboração teórica que as aprimora e relaciona com diversas dimensões da envolvente e é especialmente pertinente, já que:

- Não há prática sem uma teoria subjacente, mesmo que esta seja ignorada;
- Permite a consciencialização dos pressupostos subjacentes à prática e sua evolução;
- Favorece a clarificação conceptual que é base para a prestação de melhores e mais esclarecidos serviços.

É nesta perspectiva óptica que nos situamos e que encaramos a investigação relativa ao coaching que, na Universidade de Évora em interacção com outras instituições de ensino superior, temos vindo a desenvolver. Apresentamos aqui, de forma muito resumida, o trabalho feito e os projectos em curso.

Alexandra Barosa Pereira fez a primeira tese de mestrado sobre o Coaching em Portugal (2006): o seu trabalho visou caracterizar a prática e os seus profissionais, numa altura

em que o Coaching começava a despontar entre nós, e veio a originar um livro (Barosa-Pereira, 2007). Outras investigações estão em curso, nomeadamente:

- Ana Fernandes (Coimbra) - Uso de instrumentos de avaliação por parte dos Coaches no processo de Coaching (Portugal e Brasil 2010).
  - Carolina Alturas - Caracterização da oferta formativa em Coaching na Europa (2010).
  - Céline dos Santos - Caracterização da oferta formativa no continente americano (2010).
  - Marlene Limpo - Caracterização das melhores experiências de profissionais de Coaching (2010).
  - Francisco Becerra (Coimbra) - Percepções dos dirigentes de RH sobre o Coaching (2010).
  - Janaina Magnoni está a realizar o mesmo estudo na população Brasileira (2011) - o entendimento de como o Coaching é percebido pelos dirigentes de RH é importante: intervindo fortemente na contratação destes serviços por parte das empresas, serão decisivos na construção da representação social do Coaching.
  - Mara Castro Correia (parceria com a University of East London) - Integração das percepções de cada um dos interlocutores do mesmo processo de Coaching - visa aprofundar o entendimento do que se passa realmente e do que é decisivo para o seu decurso construtivo, bem como produzir formulações teóricas que auxiliem ao aprimoramento conceptual (2012).
  - Sandra Oliveira - Supervisão enquanto instrumento ao serviço do desenvolvimento da competência dos Coaches profissionais (2012).
- Com estes projectos curso esperamos contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre Coaching, bem como para o aprimoramento desta prática em ordem à melhoria da sua qualidade. ──▣

**A investigação científica permite a caracterização das práticas, a sua avaliação e a elaboração teórica que as aprimora**





## 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 Bancaleiro*



**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 coachs 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



Carlos Amaral Dias deu a sua opinião à Pessoal

# O Coaching no divã do psicanalista

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



## QUE PENSA O PROFESSOR SOBRE COACHING?

O Coaching parece-me, tanto quanto entendo, fazer parte de um processo evolutivo na área dos Recursos Humanos. Não é fácil definir de uma forma rigorosa o que se entende por coaching. Alguns pensam tratar-se e não se tratar de uma forma “focal” de terapia psicológica. Outros comparam-no, a meu ver erroneamente, a mais uma técnica de treino na área dos Recursos Humanos. Porém, o conceito está intimamente ligado à reflexão, bem

## Perfil

Psicanalista e professor catedrático português, Carlos Amaral Dias nasceu em 1946, em Coimbra. Formou-se na Universidade de Coimbra, em Medicina, e mais tarde especializou-se em Psiquiatria. Os seus referenciais de interesse científico e de investigação são a psicanálise, a psicologia clínica, a psicopatologia do funcionamento mental, a toxicopatologia e a investigação sobre a Psicose. Tem publicada uma vasta obra, dela fazem parte temos livros como: *Came e Lugar*, 2009 Livraria Almedina; *Modelos de Interpretação em Psicanálise*, 2008 Livraria Almedina; *Freud para Além de Freud*, 2005 Climepsi Editores; *Costurando as Linhas da Psicopatologia Borderland*, 2004 Climepsi Editores; *Um Psicanalista no Expresso do Ocidente*, 2003 Temas e Debates; *O Inferno Somos Nós*, 2002 Livros Quetzal; *Volto Já*, 2000 Fim de Século Edições.



**“Um mau coaching é aquele que transfere para o coach todas as decisões, transformando a relação numa relação de dependência e com carácter destrutivo das potencialidades desenvolvimentais do cliente”**

como a um certo tipo de aprendizagem pessoal e às necessidades organizacionais. Trata-se, portanto, de uma relação ternária em que a organização não pode deixar de ser levada em linha de conta.

Não tendo experiência de coaching, não nutro pela técnica qualquer espécie de antipatia, bem como pelo contrário. O reconhecimento da importância da subjectividade é um dado adquirido na psicologia e nas neurociências.

É JÁ CONSENSUAL QUE PARA SER UM BOM COACH NÃO BASTA OBTER UMA CERTIFICAÇÃO, EXIGINDO ESTA FUNÇÃO CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE PERSONALIDADE. QUAIS É QUE PODEM AJU-

#### DAR A SER MELHOR COACH?

Mau grado as dezenas de milhar de coaches existentes no mundo e mau grado também as certificações profissionais de formação na área do coach, as quais não têm rigorosamente nada a ver com qualquer formação de base, o certo é que, como em todas as profissões em que a relação interpessoal é prevalente, certas características são indispensáveis. Não basta saber técnicas mas como operacionalizá-las. E aí a capacidade de empatia é essencial bem como o reconhecimento daquilo que nós, os psicanalistas, chamamos transferência.

Um mau coaching é aquele que transfere para o coach todas as decisões, transformando a relação numa relação de dependência e com carácter destrutivo das potencialidades desenvolvimentais do cliente.

#### E QUE CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE PODEM SER UM OBSTÁCULO AO EXERCÍCIO DESTA FUNÇÃO?

Certas características de personalidade ao impedirem a expressão de ideias, necessidades e sentimentos no sentido de maior independência não se adequam à prática do coaching. Enquanto a personalidade aceite e centrada na ajuda incondicional favorece a técnica, já as personalidades mais rígidas, caracterizadas pela racionalização, intelectualização, ou pior, pela projecção no outro dos seus próprios conflitos internos, não parecem ser as mais adequadas num coach.

#### MUITAS VEZES, NO ÂMBITO DE UM PROCESSO DE COACHING, OS COACHEES DEPARAM-SE COM PROBLEMAS DE ORDEM PSICOLÓGICA OU MESMO PSIQUIÁTRICA QUE OS IMPEDEM DE CONTINUAR O SEU TRABALHO? ONDE ESTÃO AS FRONTEIRAS ENTRE AQUELO QUE CABE AO COACH FAZER E A PSICOLOGIA/ PSIQUIATRIA?

Para um psicanalista, a palavra é a matéria dos factos, tal como para o coach. Quer no caso da psicanálise, quer no caso do coaching, o convite é a emergência do sujeito. No caso do coaching, as questões são aparentemente mais focalizadas, já que preservando o contexto do contrato, isto é, a fala inscreve-se nas relações de trabalho, mas também no sujeito. Ora, aí, o resultado pode ser surpreendente. O objectivo originário do pedido pode transformar-se na emergência de angústias, inseguranças e ansiedades depressivas a que o próprio sujeito não tenha tido acesso. O limite depende da ética de quem pratica o coach. Se a fronteira entre a perplexidade e o questionamento for excessivamente diluída, abrindo-se, por aí, à psicopatologia, abriu-se uma caixa de Pandora que só um psiquiatra ou um psicanalista pode avaliar. **PF**

Dicas

DAVE MORGAN  
executive search & coaching consultants

#### PROBLEMA VS OPORTUNIDADE, UMA QUESTÃO DE PERSPECTIVA

A relação com a realidade estabelece-se por via dos sentidos mas ganha significado com a elaboração mental do que é vivenciado.

A rotulagem semântica que damos às situações e às pessoas com quem interagimos vai condicionar, substancialmente, a nossa capacidade (e qualidade) de resposta, alavancando ou restringindo os recursos disponíveis.

O mesmo tópico tanto pode ser um problema como uma oportunidade, consoante a perspectiva do observador.

Alguns princípios de acção tendentes a transformar problemas em oportunidades:

Visualizar diferentes perspectivas – tome consciência das suas auto-verbalizações perante o problema e do papel que reserva para si nesse contexto. Desenhe um círculo imaginário em torno desse tópico, saia da sua perspectiva “natural” e percorra esse círculo assumindo outros papéis. Essas possibilidades relativizarão o seu ponto de vista inicial, criando espaço para experimentar fazer diferente.

Ousar ousar – use a “dificuldade” como estímulo para sair das rotinas e procedimentos que conhece. Esteja atento ao seu sabotador interno i.e. às auto-verbalizações e imagens que poderão bloqueá-lo dentro da sua zona de (des)conforto. Use perguntas relevantes para alavancar a sua passagem à acção.

Pôr em prática acções convictas – mantenha o foco no que quer fazer acontecer e no sucesso da iniciativa. Relativize a tentação dos objectivos tudo-ou-nada; a maior parte das vezes, a mudança insinua-se, gradualmente.

Avaliar resultados – celebre cada vitória (mesmo que pequena e parcelar). Se, eventualmente, não atingiu o pleno (algo mais frequente do que poderá pensar), transforme os erros em portais de aprendizagem e mantenha uma atitude kaizen. A evolução é uma caminhada discreta.

Jaime Ferreira da Silva

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



# O Futuro do Coaching

O Coaching assume, cada vez mais, uma importância determinante no mundo da Gestão dos Recursos Humanos. E um aumento da relevância é sempre acompanhado por uma maior responsabilidade. Nesse sentido, colocámos duas questões a cinco empresas da área do Coaching: “Em 2009, Portugal aparece posicionado em 34º lugar no IDH (Índice de Desenvolvimento Humano da ONU); no vosso entendimento, como pode o Coaching contribuir para que em 2015 o nosso País se situe acima do 20º lugar?”; e “Tal como em todas as actividades, também no Coaching os profissionais realmente competentes se afirmarão num mercado maduro. Porém, numa fase em que este tipo de intervenção ainda não é suficientemente conhecida, no vosso entendimento como podem os potenciais clientes distinguir um Coach competente de ‘vendedores de ilusões?’”. Publicamos, em baixo, as respostas.

## Action Coach Portugal



Paulo Vilhena  
Principal and General Manager

**1** Independentemente da forma como for medido, julgo que seria bastante pretensioso pensar que a indústria nacional de coaching conseguisse em cinco anos ter um impacto relevante nos níveis gerais de desenvolvimento humano. A questão que coloco é a de quantos profissionais de coaching de qualidade temos no nosso país e quantos coaches podem eles acompanhar, com resultados objectivos nos próximos cinco anos, a ponto de fazer uma diferença? Isto não deve contudo ser interpretado como um desmerecimento para a indústria e muito menos para os profissionais, mas simplesmente pelo realismo das expectativas em relação ao seu trabalho. Para se acompanhar 0,1% da população quantos profissionais seriam necessários?

**2** Julgo que há algumas perguntas básicas a fazer que me parecem mais relevantes ainda do que a certificação da formação do Coach e a sua acreditação, uma vez que haverá bons e maus profissionais em todos os sectores e com todo o tipo de certificação. Eu colocaria, antes de contratar um Coach, questões sobre os seus resultados históricos, sistemas utilizados, quantidade e qualidade do treino anual efectuado pelo Coach, principais referências e linhas de actuação e mesmo expectativas em relação aos resultados e forma de avaliar o trabalho feito em conjunto. Também julgo que seria prudente procurar alguns profissionais antes de decidir e isto para ter um termo de comparação e melhores condições para escolher. Muitas vezes aquele que é um bom Coach para uma pessoa poderá não ser o melhor para outra e, por isso, é importante fazermos a nossa própria escolha. \_\_\_\_\_

# Becoach



Eduardo Torgal  
Partner

**1** O índice de desenvolvimento Humano da ONU mede o bem-estar de uma população, sendo que os seus critérios de avaliação se situam em três vectores: riqueza, educação e esperança média de vida. Claramente a actividade de Coaching terá um papel activo nesse necessário e urgente desenvolvimento. Na nossa percepção, os vectores avaliados medem consequências. Ou seja, quaisquer destes indicadores são o resultado do nível de consciência e do uso dos verdadeiros recursos de uma população. Senão vejamos: a educação e o conhecimento estão hoje disponíveis e facilitados; as oportunidades geradoras de riqueza (a nível local e/ou global) estão igualmente disponíveis a todos; a saúde e esperança média de vida são cada vez mais uma opção, pela prevenção e pelas escolhas

que fazemos no dia-a-dia. O Coaching trabalha sobre as convicções e o nível de consciência dos executivos. O nível de consciência sobre ele próprio acima de tudo e também sobre o ambiente, as oportunidades, as equipas, as organizações, as pessoas, as realidades sociais envolventes. É com essas visões menos ruidosas que acreditamos estar a construir uma melhor Nação. Aquilo que nós acreditarmos em 2015 irá ditar o nosso posicionamento no índice da ONU. Até lá teremos de escolher o que estamos dispostos a oferecer ao país: Acções ou desculpas.

**2** Há quatro anos atrás estávamos 45 minutos numa empresa a explicar o que era o Coaching. Hoje passamos 90 minutos a explicar “o que Não é”... Creio que esse trabalho dependerá de todos os envolvidos. Por parte dos Coaches, profissionais que verdadeiramente estão nesta actividade por Paixão, fornecer informações e esclarecimentos cada vez mais profissionais, consolidados e coerentes.

Por parte do cliente é fundamental entender quem são os Coaches, as empresas, procurar referências e discutir sempre as expectativas, os processos, as metodologias. A Becoach aposta na máxima clarividência de processo com os clientes. Nesse sentido, entre outras acções, disponibilizamos sessões de Education, incentivamos sessões de esclarecimento directamente com os Coachees (de forma a passar feedback complementar aos RH) e acima de tudo, temos como regra de ouro: deixar sempre do lado do cliente a possibilidade de cancelamento a qualquer momento, sem qualquer penalização, caso o processo não esteja de acordo com as expectativas definidas no início do processo. **■**

# Conceito O2



Isabel Freire de Andrade  
Partner

**1** O Coaching pode ter um forte contributo para melhorar significativamente o IDH de Portugal, se alargar as suas intervenções tanto em escala como em diversidade de âmbitos de actuação. Com efeito, o Coaching pode ajudar a aumentar a esperança média de vida, na medida em que tanto o Coaching Pessoal como o Coaching Organizacional, incidem muito nas formas de encontrar o equilíbrio em geral e no equilíbrio trabalho/ família em particular e nos métodos de lidar com a ansiedade e o stress. Como estas são algumas das causas dos hábitos nocivos à saúde, terá com certeza impacto na descida de mortes por doenças coronárias e cancro, as principais causas de morte em Portugal. Outra área em que o Coaching pode contribuir é a aumentar a riqueza das pessoas e das empresas através do desenvolvimento de competências comportamentais para gerir empresas, fazer trabalho comercial, inovar e liderar, tornando as pessoas e as empresas mais eficazes e portanto mais competitivas. Investir no Coaching aos gestores das PME pode ser uma via importante para acelerar o desenvolvimento da riqueza de Portugal, já que é este o tecido empresarial dominante. Finalmente o Coaching aos professores e aos vários níveis no sistema educativo podem contribuir para aumentar a instrução dos adultos em Portugal. Apoiar estas pessoas a criarem e aplicarem programas que ensinem a pensar, metodologias de ensino mais dinâmicas, motivadoras e adequadas aos vários tipos de alunos, aumentará o sucesso escolar.

**2** Os potenciais clientes separarão o “trigo do joio” como sempre fizeram relativamente a outros serviços e seus fornecedores.

Nesta actividade há vendedores de ilusões, charlatães, profissionais médios e profissionais de excelência. E depois, há, o que é habitual nestas coisas do comportamento humano em que a empatia é fundamental: há perfis que encaixam e a coisa resulta! Contudo é bom estar atento a quem tem boas referências, está incluído em redes profissionais credíveis e tem certificação em Coaching, de preferência da ICF - International Coaching Federation, que traduz formação, exames e horas de coaching comprovadas pelos clientes. ──P

## Dave Morgan



Samuel Antunes  
Partner

**1** O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que traduz a avaliação e medida, do bem-estar de uma população, engloba três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida dessa população. Os critérios de avaliação convencionados prendem-se fundamentalmente com o PIB per capita, a taxa de alfabetização e a longevidade/ esperança de vida. O Coaching é, fundamentalmente, uma ferramenta de desenvolvimento de competências e de actualização do potencial humano. De que modo pode então o Coaching influenciar estas áreas estreitamente associadas, à política, à governação e à criação de riqueza? A resposta está em dois tipos de Coaching: Governance Coaching e Executive Coaching. Nessa medida, e no que à governação concerne, o Coaching pode ajudar os governantes a fortalecerem as suas competências de liderança, de comunicação e negociação, de decisão e concretização de compromissos, bem como de motivação e mobilização de pessoas. Ao nível mais micro e, concretamente, no sector empresarial, o Coaching poderá fornecer um contributo para o desenvolvimento de competências de gestão nas suas múltiplas vertentes - empreendedorismo e gestão de risco, planeamento estratégico, liderança de pessoas e equipas. Em ambos os

casos, o Coaching pode ainda contribuir para o desenvolvimento de competências que asseguram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com reforço, de um maior auto-conhecimento e melhoria da qualidade de vida.

**2** Ser coach requer de base uma formação universitária e um programa de especialização em coaching certificado. Mas para se ser um coach competente não chega ter feito um programa de formação numa escola reconhecida, é indispensável que essa formação seja complementada com um conjunto de características pessoais, essas sim fundamentais para o sucesso de um processo de coaching. Refiro-me a características como: integridade, autenticidade e genuinidade, seriedade e rigor, honestidade, empatia, aceitação incondicional positiva do cliente e respeito pelo pelas suas escolhas, coerência com os seus valores, compromisso ético e maturidade resultante do seu próprio desenvolvimento enquanto pessoa. Um coach competente não é aquele que consegue usar bem a “técnica” é aquele que, como pessoa madura e experiente, é um recurso ao serviço do seu coachee. ──P

## Escola Europeia de Coaching



Maria Costa  
Directora-Geral

**1** O contributo do coaching será valioso ao nível do desenvolvimento pessoal continuado. Ao apostar no desenvolvimento das pessoas, estamos a reforçar o auto conhecimento das suas competências e do seu potencial. Estamos igualmente a reforçar a sua autoconfiança. Pessoas mais motivadas, são pessoas mais produtivas, mais felizes, logo pessoas que geram mais rendimento. quantos profissionais seriam necessários?

**2** Um Coach competente irá, em primeiro lugar, querer saber quais os objectivos que o seu cliente se propõe alcançar no fim do processo. Depois, irá explicar como funciona, quem são os intervenientes, seus respectivos papeis e o que é de esperar de um processo

de coaching. Irá certamente falar de um processo voluntário e positivo para alguém que já sendo bom, quer melhorar as suas competências e ser ainda melhor, atingindo resultados que até aí não imaginava conseguir. Num processo de coaching, o coachee (aquele que recebe o coaching) está em permanente descoberta das suas competências e do seu potencial, aprendendo, transformando-se, identificando e praticando novos comportamentos e novas atitudes, que o levem a uma observação diferente do mundo que o rodeia. É um processo profundo, de transformação pessoal, que tem o seu timing, porém sustentado e com resultados de valor. Logo, um processo de coaching é sobretudo uma relação de construção sustentada, onde os primeiros contactos são fundamentais para estabelecimento do acordo de funcionamento, a aceitação e a confiança por parte do coachee. Num processo de coaching é o coachee que apresenta as soluções, toma as decisões, enfim, é o “especialista da sua vida”. Tendo por base este mind set, a um cliente diria, desconfiem dos “milagres”, da resposta rápida, dos resultados de curto prazo e das soluções ou conselhos apresentados por um dito “coach”. ──P



# Choque de gerações

por: **ICF**

A revista Pessoal convidou para este dossier especial sobre coaching três coaches para nos desenharem uma abordagem ao seguinte caso prático.

Fundada em 1965, a Matteo, Lda. nasceu e desenvolveu a sua actividade sob a liderança carismática de um dos fundadores – Luís Matos –, enquanto o outro – Américo Teodoro – se manteve em plano secundário, limitando-se a assegurar de forma discreta a gestão financeira da empresa. Gerida numa óptica familiar, a Matteo vinha mantendo uma confortável carteira de clientes, uma solidez financeira invejável e cerca de 250 empregos permanentes.


Entretanto, os fundadores vinham preparado a sucessão e decidiram entregar a gestão global da empresa ao Ricardo Teodoro, o filho único do Américo; os dois filhos do Luís Matos – para grande desgosto do pai – tinham seguido caminhos diversos: o filho era médico e a filha diplomata. O Ricardo começou por admitir um Director de Recursos Humanos – o João Silva – e um Director Financeiro; nas restantes funções dirigentes mantiveram-se os Responsáveis nomeados pelos fundadores, todos eles com idade superior a 50 anos e ocupando as actuais funções havia já muitos anos. Passado um ano, o João está muito preocupado e a temer seriamente pelo futuro: embora a Matteo mantenha elevados níveis de eficiência, o Ricardo perdeu o controlo da situação e, recentemente, confidenciou-lhe que sente que as pessoas mais antigas continuam ostensivamente a lamentar a saída do Luís Matos, deixando mesmo sair entre dentes um "Isto nunca mais volta a ser o que foi com ele!". As reuniões de Direcção, cuja prática introduzira de início, tinham-se tomado uma tortura, com a cristalização de dois blocos: de um lado, os quatro Directores mais antigos a questionarem qualquer iniciativa de mudança; do outro, o Director-Geral e os dois Directores com total sentimento de impotência. O João acaba de lhe descrever a situação e pede-lhe uma proposta de actuação.

SOLUTION



## Comunhão do Objectivo

por: **Maria de Jesus Lopes** marialopes@growing-u.pt

A situação indicia um conflito geracional no seio da Direcção da Matteo, causando um bloqueio na sua gestão. No pressuposto de que os Directores querem superar a situação e acreditam no Coaching como meio de o conseguir, sugiro uma abordagem dupla: Coaching de Equipa e Coaching Executivo. Esta proposta assenta numa abordagem sistémica já que estamos perante nove subsistemas: a Empresa como tal, a Direcção e cada Director - cada um com os seus interesses, estratégias e necessidades específicos -, visando todos eles construir um quadro de referência comum centrado nos objectivos a atingir. O Coaching de Equipa visaria acompanhar o desenvolvimento da performance colectiva para que os resultados do conjunto ultrapassem os da soma dos seus membros: procurar-se-á estabelecer o espírito de equipa. Essencial será definir em conjunto a Visão e a Missão da Empresa. A existência deste objectivo comum permitirá estabelecer práticas e acções concertadas e focadas na sua prossecução, como elementos legitimadores da chefia do Director-Geral e das responsabilidades a serem assumidas pelos demais membros. Neste processo reescrever-se-á a história da empresa, fazendo uma interligação entre o passado ‘carismático’ e o futuro promissor, induzindo reconhecimento aos resistentes e disponibilidade para as mudanças. Através do Coaching Executivo apoiar-se-á cada um dos Directores a desenvolver o seu potencial, a acreditar nos seus recursos e nas suas capacidades, para estar em coerência pessoal com o respectivo projecto profissional e com o Objectivo definido em conjunto para a Matteo, o que permitirá alavancar a motivação individual, a interdependência e a mobilização colectiva. 

**Neste processo reescrever-se-á a história da empresa, fazendo uma interligação entre o passado ‘carismático’ e o futuro promissor**

## Alinhar para o futuro

**Paula Soares Madeira**

paula.madeira@kenniscoaching.com

Assumindo o papel do Coach como facilitador de acções, eu privilegiaria a definição de prioridades que permitam trabalhar o urgente não esquecendo o que é importante, uma vez que se trabalham ambas.

Chamando-lhes os “condimentos” necessários e fundamentais para iniciar a abordagem, eles são:

- Aferir previamente com o Director de Recursos Humanos a situação presente e qual (ais) a (s) meta (s) que quer atingir;
- Focagem nas experiências do DRH, uma vez que a mudança tem que surgir sob a sua direcção;
- Perceber como está a auto-confiança do Director de Recursos Humanos como pilar gerador de soluções;
- Alinhar com o DRH o que espera da proposta a apresentar.

Após este alinhamento prévio, inicia-se a proposta de abordagem, aqui fundamentada com algumas perguntas tipo:

Assunto: conhecer o assunto em que o Coachee se movimenta - Qual o problema que

**O importante é o índio e não a seta, o que o Coach faz com as ferramentas e com o seu conhecimento são de extrema importância, não esquecendo nunca que o Coachee tem em si a capacidade de solucionar o problema**

quer solucionar? O que quer mudar?

Objectivo: é um passo crítico, em que o importante é facilitar a verbalização do resultado desejado - Que resultado específico e mensurável quer que o Coaching lhe proporcione? O que quer alcançar com o Coaching?

Realidade: esclarecer com precisão a situação actual do interlocutor face ao assunto, “medir” a distância que separa a situação presente da (s) meta (s) - Como descreve a sua situação presente? O que já fez para a alterar?

Opções: facilitar a tomada de consciência das várias possibilidades que podem existir - O que funcionou no passado? Que outras possibilidades existem?

Compromisso - facilitar a selecção das opções mais adequadas e a partir daí apoiar um plano de acção - O que vai fazer? Qual é o passo mais importante/ urgente?

Concluindo, o importante é o índio e não a seta, o que o Coach faz com as ferramentas e com o seu conhecimento são de extrema importância, não esquecendo nunca que o Coachee tem em si a capacidade de solucionar o problema. \_\_\_\_\_

# Afinando Equipas de Alta Direcção

por: **Paulo Martins** paulo.martins@pm4coach.pt

**P**roponho a realização de um processo de Coaching de Equipas, para toda a Equipa de Direcção e de Executive Coaching, para cada um dos seus elementos. Porém, tão importante como sincronizar os principais “solistas”, seria começar por afinar a batuta do maestro Ricardo Teodoro. Depois de uma reunião inicial com todos os intervenientes para formalizar os objectivos gerais, iniciaríamos o processo de Coaching do Director Geral da Matteo. Durante quatro meses, teria oportunidade para reflectir sobre a situação actual da empresa e sobre a sua actuação face aos objectivos, finalizando com um Plano de Desenvolvimento Pessoal que seria sujeito a sessões de ‘follow-up’ e que marcaria o início do processo de Coaching de Equipa. Ao fazermos coincidir o arranque do Coaching de Equipa com o ‘follow-up’ do DG, criamos a oportunidade para validar a sintonia entre os movimentos e os progressos que se registariam nestes domínios da intervenção. Princípio semelhante seria utilizado para os restantes processos de Coaching individuais, face ao da equipa. Este caso dá-nos indícios de dificuldade na gestão das diferentes orientações culturais: futuro versus passado ou estabilidade versus mudança. O recurso a um ‘assessment intercultural’ criaria oportunidades para, mais do que promover a aceitação destas diferenças, se criarem oportunidades para alavancar o potencial de desenvolvimento que elas encerram. O Coaching de Equipa duraria entre oito e dez meses, permitindo trabalhar em torno dos domínios: motivação e relacionamento, performance e estratégia e, finalmente, conhecimentos e técnicas.

Ao terceiro mês, iniciariam os processos de Coaching dos directores. \_\_\_\_\_

**Este caso dá-nos indícios de dificuldade na gestão das diferentes orientações culturais: por exemplo, futuro versus passado, estabilidade versus mudança ou até controlo versus humildade**



**INSTITUTO PROFITECLA**  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA

**ISLA LISBOA**

**ISLA LIGEIRA**

**TORNE-SE UM PROFISSIONAL MAIS COMPETITIVO!**

**Pós-Graduações**

Março 2010

Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos | 207 Horas | 18<sup>a</sup> Ed.  
Gestão Hoteleira - *Hospitality Management* | 198 Horas | 12<sup>a</sup> Ed.  
Imagem, Protocolo e Organização de Eventos | 186 Horas | 18<sup>a</sup> Ed.  
Gestão e Estratégia Empresarial (Gestão para não Gestores) | 225 Horas | 15<sup>a</sup> Ed.

PORTO | AVEIRO | COIMBRA | BRAGA

Consulte a Oferta Global em  
[www.institutoprofitecla.com](http://www.institutoprofitecla.com)  
707 10 17 10  
[info@institutoprofitecla.com](mailto:info@institutoprofitecla.com)





# Voltar a encontrar um sentido

O Outplacement afirma-se, cada vez mais, como uma ferramenta fundamental na Gestão RH atendendo às suas vantagens inequívocas e à quase inexistência de inconvenientes. Neste dossier especial sobre Coaching e Outplacement, fomos saber junto de algumas empresas de Outplacement do nosso país o que achavam sobre a relação entre uma coisa e outra. Coaching e Outplacement são ferramentas de gestão distintas mas complementares. Como estabelecer as fronteiras e desenvolver a complementaridade?

## DBM

Como ferramentas de gestão o Coaching e o Outplacement podem ser complementares mas intervêm com objectivos, metodologias e resultados diferentes, apesar de se centrarem e dirigirem ao indivíduo, à mudança e ao desenvolvimento pessoal e organizacional. O Coaching tem por objectivo desenvolver e consolidar competências ou atitudes consideradas necessários à evolução da organização e do profissional. Por sua vez, o Outplacement tem como objectivo minimizar o impacto negativo do despedimento, proporcionando ao profissional afectado técnicas e ferramentas para maior eficácia na abordagem ao mercado de trabalho. Diferem também nos métodos, embora ambos partam do auto-conhecimento, definição de objectivos e criação de Planos de Acção, o coach tem um papel de orientar o seu cliente de uma forma não interventiva mas guiando, através das perguntas, o conhecimento e a tomada de consciência. Já o consultor de Outplacement tem uma metodologia de intervenção muito mais proactiva e dirigida a dar respostas, directivas claras para abordagem ao mercado e preparação de elementos bem concretos como o CV, cartas, técnicas de 'networking' e até proactividade no estabelecimento de contactos. A sua complementaridade na GRH é uma mais-valia, se o Coaching permite criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organização, o Outplacement assume particular importância em momentos de reestruturação/ 'downsizing', protegendo o clima e imagem da empresa, facilitando a comunicação e o processo, reduzindo o risco de litígio e deixando nas pessoas a certeza de que estão a ser bem tratadas. Note-se que o Coaching pode ser contratado pelo profissional enquanto o Outplacement é exclusivamente contratado pelas empresas. \_\_\_\_\_




Anabela Ventura  
Managing Director

# Humanus Consulting



© Humanus Consulting

Maria Santos  
Consultora

O Outplacement consiste num processo de apoio, orientação e capacitação, dirigido a pessoas que abandonam uma empresa, procuram uma posição diferente, visam mudar de sector ou criar a sua própria empresa. Este processo implica um vínculo pessoal, social e económico vital ao proporcionar as ferramentas adequadas na etapa de assimilação da situação ('Psycho-rumination'), redefinição do plano de carreira, marketing pessoal, 'networking' e prospecção do mercado laboral, vencendo-se assim o período de ansiedade e stress a que conduz a perda de trabalho e permitindo um certo "controlo" sobre a situação. O coaching consiste numa formação individual, um processo de orientação e treino, onde a estratégia é definida, as ideias esclarecidas e os objectivos cumpridos através do estabelecimento de prioridades. A diferença fundamental é que o consultor aponta estabelecer as pautas do que se deve fazer, orienta e recomenda as acções a realizar. Mas, o papel de consultor implica sempre uma parte de 'mentoring', assessoria filosófica e coaching, sendo este último uma das ferramentas utilizadas na aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem. Como consultora prefiro utilizar a maiêutica socrática para que seja a própria pessoa quem encontre o caminho adequado e alcance os objectivos através da revalorização das suas experiências. O êxito do nosso trabalho não acaba quando se consegue vencer a dura situação do despedimento que o levou a tomar consciência das muitas inquietações que abanaram os alicerces do seu cómodo e bem-estruturado "eu". Neste processo são identificadas fortalezas, pontos de melhoria, competências e estilo pessoal, onde o consultor, no papel de coach, intervém a um nível profundo. Outplacement e coaching unem-se no mesmo objectivo: a orientação para que se "esteja onde se quer estar". 


## Transitar, Lee Hecht Harrison Global Partner

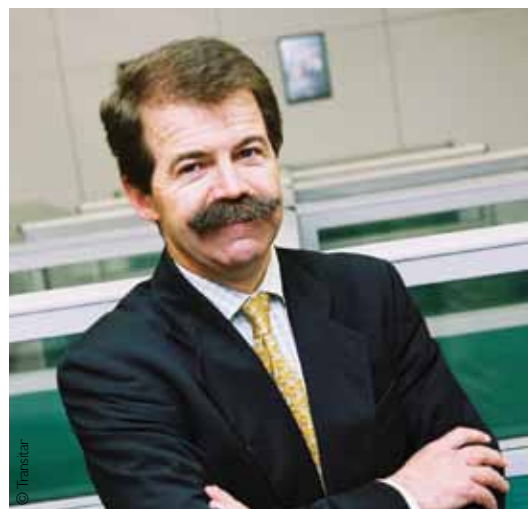
Coaching é uma formação à medida para direcções de topo e quadros. Outplacement é o apoio na transição de carreira a trabalhadores desvinculados de uma empresa.

O coaching é utilizado por consultores de outplacement numa primeira fase com o objectivo de alterar a atitude de um candidato, como por exemplo, o frequente abatimento após uma desvinculação laboral.

Nestes casos, o coaching ajuda o candidato a fortalecer a sua auto-estima e a tornar mais eficiente a sua pesquisa de emprego, melhorando a sua atitude junto de potenciais empregadores.

Numa segunda fase, o coaching é utilizado para a preparação de entrevistas, ajudando o candidato a marcar a diferença junto a potenciais empregadores.

Finalmente atingido o objectivo de pesquisa de emprego, os consultores de outplacement utilizam o coaching de modo a formar o candidato para que se enquadre e adapte bem à sua nova envolvente profissional. Por outro lado, será que enquanto empresa de outplacement não encontramos frequentemente casos de candidatos em que um apoio via o coaching poderia ter evitado chegar a situação traumática de uma desvinculação? 



© Transitar

Yves Turquin  
Managing Director

## EGP-UPBS na John Molson MBA Case Competition

# Alunos de MBA premiados no Canadá

Daniela Pimentel, Emanuel Pinheiro, Hugo Ramos e João Ferreira são os nomes dos quatro alunos de MBA da EGP-UPBS que participaram na John Molson MBA Case Competition, uma das maiores e mais prestigiadas competições para alunos de MBA. Os resultados foram muito positivos.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

**A** John Molson MBA Case Competition é uma competição organizada anualmente pela John Molson School of Business (Concordia University, Montreal, Canada). Nesta competição, cerca de 144 alunos de MBA de 36 escolas de negócios provenientes de todo o mundo são desafiados a resolver casos de negócios sobre problemas reais de empresas reais. Participaram nesta edição 36 escolas: dezasseis escolas Canadianas, oito escolas dos Estados Unidos e doze escolas do resto do mundo. Esta é a primeira vez que uma 'business school' portuguesa é convidada a participar naquela que é uma das maiores e mais prestigiadas competições para alunos de MBA. Nesta edição é a única 'business school' Ibérica a participar.

Os casos têm sempre uma natureza estratégica e podem ser focalizados em aspectos organizacionais, financeiros, de recursos humanos, marketing, etc. Os alunos resolvem cerca de sete casos durante os cinco dias do evento. Na maioria dos casos, as equipas têm três horas para analisar o problema que lhes é colocado e apresentar as suas recomendações perante um júri composto por quadros de topo da comunidade empresarial de Montreal. Da apresentação efectuada pelas equipas deve constar uma análise do problema, descrição das alternativas consideradas e critérios de decisão e a sua recomendação final, bem como o impacto financeiro daí decorrente e ainda um plano para a

sua implementação. Durante a resolução dos casos, os alunos estão fechados numa sala sem acesso a computadores nem a outra fonte de informação e a apresentação tem de ser feita usando acetatos. Após as três horas, os alunos têm de fazer uma apresentação ao vivo durante 25 minutos a um júri composto por executivos de topo de várias empresas multinacionais e do Canadá. A seguir à apresentação, estão reservados 15 minutos para o júri colocar questões sobre as recomendações efectuadas pela equipa.

## ESTRUTURA DA COMPETIÇÃO

Inicialmente foram criados seis grupos de seis equipas cada, para a primeira ronda (Round Robin), que consistia no estudo de cinco casos: três casos de três horas, um mini caso de 90 minutos e um 'Live-Case'.

Após a primeira ronda, passariam para as semi-finais nove equipas (os seis primeiros classificados de cada grupo e os três segundos lugares melhor classificados), divididas em três grupos de três equipas. Das semi-finais sairiam os três melhores de cada grupo que discutiriam a final para atribuição do 1.º, 2.º e 3.º lugares. Um dos casos mais interessantes é o 'Live Case', em que os membros de uma empresa apresentam pessoalmente um desafio ao qual os alunos têm duas horas para responder. Neste ano, o 'Live Case' foi sobre os Montreal Canadiens, uma das principais equipas Canadianas de hóquei no gelo, sediada em Montreal, e contou com a participação do CEO e do Director de Marketing do clube. Aos alunos foi lançado o desafio de apresentarem um plano de Marketing para os próximos anos.

## RESULTADOS DO CONCURSO

A EGP-UPBS ficou em 1.º lugar ao nível das 10 'business schools' europeias participantes e em 5.º lugar na competição como um todo, garantindo assim o apuramento para as semi-finais. Na final competiram as 'business schools' de Nanyang (Singapura), South Carolina (USA) e Calgary (Canada). A EGP-UPBS foi galardoada com o Richard Outcault Team Spirit Award, uma prémio atribuído por todos os participantes à 'business school' com melhor espírito de equipa. **□**



## Os participantes

Foram seleccionados pela EGP-UPBS para participar nesta competição quatro alunos do The Magellan MBA: Daniela Pimentel, Emanuel Pinheiro, Hugo Ramos e João Ferreira. A selecção foi efectuada com base nas notas de GMAT dos alunos e também na sua performance na resolução individual de um Business Case similar aos apresentados neste tipo de competições. A equipa foi preparada por Renata Blanc, docente e consultora na EGP-UPBS. A preparação teve uma componente inicial teórica, em que foi transmitida aos alunos a metodologia de resolução de business cases, e uma segunda componente (mais intensiva) de cariz prático que consistiu na resolução e apresentação de diversos 'business cases'.

### EMANUEL PINHEIRO

"Participar numa competição deste género permite testar, num ambiente controlado, os conceitos e metodologias aprendidos no âmbito do MBA, numa perspectiva mais prática. O próprio formato da competição, que obriga a que as soluções sejam propostas com curto espaço de tempo de preparação (apenas três horas) e o facto de não permitir consulta de qualquer elemento externo, potencia ainda mais a aprendizagem, uma vez que o enfoque passa a estar totalmente centrado na análise do caso e possíveis soluções e não na recolha de maior ou menor informação. Ao nível de perspectivas futuras, considero que esta experiência trouxe, sem dúvida, grande valor acrescentado a vários níveis. Não só porque me permitiu desenvolver 'skills' de apresentação em público e trabalho em equipa mas, acima de tudo pelos contactos que possibilitou estabelecer, contactos que poderão converter-se em reais oportunidades a nível internacional, quer a nível pessoal, quer para a escola."

### HUGO RAMOS

"Um evento desta natureza permite a aplicação e integração de conceitos e metodologias de gestão leccionadas no MBA num ambiente competitivo, multicultural extremamente enriquecedor. A diversidade de experiências, perspectivas e estilos tomam a partilha de conhecimento mais intensa, permitindo salientar os aspectos mais positivos das culturas e respectivas formas de abordagem dos

problemas e desafios nos negócios. Para além da experiência adquirida, este evento permitiu alargar a nossa rede de contactos e aumentar a visibilidade da EGP-UPBS e do The Magellan MBA o que será, sem dúvida, positivo para o nosso futuro profissional."

### JOÃO FERREIRA

"Tratou-se de uma experiência única que permitiu, por um lado, testar e aplicar os conhecimentos adquiridos tanto no MBA como na vida profissional e, por outro, foi sem dúvida uma oportunidade de aprendizagem, através do contacto com os outros participantes e pela interacção com o painel de juizes e patrocinadores da competição. Relativamente a expectativas profissionais, sinto claramente que os contactos estabelecidos e a boa prestação da nossa equipa abriram várias portas a nível internacional. O mundo tornou-se um pouco mais pequeno."

### DANIELA PIMENTEL

"A mais fantástica experiência de todo o MBA dado que permitiu o testar conhecimentos adquiridos face a um grupo de MBA de elevado nível internacional.

Em suma, o facto de decorrer em ambiente internacional, com tantas e tão diferentes contribuições de variadas nacionalidades e culturas, torna o ambiente de competição de casos de negócios uma experiência fascinante e memorável."

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Trabalho Temporário Posições temporárias... Oportunidades permanentes [www.egor.pt](http://www.egor.pt)

# (i)novar na escolha dos colaboradores

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



**T**ivemos oportunidade, no último Encontro da APG, de ouvir Martim Avilez apresentar o jornal “i” e o modelo de negócio a ele associado. Durante a apresentação, Martim contou também a todos os presentes como fez para recrutar as pessoas que queria a trabalhar consigo no projecto do “i”. Foi com interesse que percebemos que optou por um modelo de recrutamento completamente diferente e inovador, o que nos deixou curiosos e nos levou a procurá-lo para que nos explicasse melhor toda a história.

## O PROJECTO DO JORNAL “I” É RECENTE E OUSADO. CONTE-NOS COMO FEZ PARA ENCONTRAR AS PESSOAS CERTAS PARA TRABALHAREM CONSIGO NESTE PROJECTO?

Foram várias fases de recrutamento.

A fase 1 é semelhante à de qualquer outro projecto: a construção do círculo de confiança. Um núcleo inicial de nove pessoas, sendo que dessas, sete estavam já comigo na equipa que dirigia no Diário Económico. A fase 2 consistiu em alargar este círculo a outras funções-chave, ainda que aí não existisse experiência anterior. Os critérios de competência e experiência profissional que se ajustasse ao lugar específico na equipa do “i” foram os critérios essenciais. Talvez dois exemplos paradigmáticos: o editor de arte que contratámos num recrutamento internacional (Espanha, Brasil e USA), procurando com isso encontrar perfis com nenhuma experiência dos modelos gráficos usados em Portugal. A ruptura gráfica era uma prioridade, e contratámos num jornal americano (do Michigan) um extraordinário designer americano, Nick Mrozowski; o outro foi o editor para a secção Radar, uma secção inexistente nos jornais diários onde a prioridade era a experiência em lidar com notícias breves, fortes no ‘sound byte’, e a capacidade de actualizar conteúdos até ao último segundo - e aí contratámos na Rádio, porque nos pareciam os profissionais cuja experiência mais se adequava a

este desafio.

### POR QUE NÃO SEGUIU OS MODELOS TRADICIONAIS E MAIS COMUNS DE RECRUTAMENTO?

A razão principal é esta que refiro: o “i” não é uma marca tradicional de informação e a organização tanto do papel como do on-line obrigavam a um cruzamento de experiências profissionais que respondessem a essas exigências. Recrutávamos para lugares nunca antes testados nos media, pelo que não poderíamos nunca ser eficazes recorrendo a métodos tradicionais (destinados a preencher lugares tradicionais).

### UTILIZOU ESTE MODELO PARA TODAS AS FUNÇÕES OU SÓ PARA ALGUMAS?

A base de todo o processo foi esta preocupação com a inovação. Existem outros dois exemplos que ajudam a perceber a aplicação do mesmo critério noutras áreas.

Estagiários: foram todos recrutados através do site “queroserjornalista.com”, onde o objectivo consistia em descobrir candidatos a profissionais de media com idades inferiores a 23 anos, licenciados, e cuja agulha mental estivesse muito orientada para as novas tecnologias. Foi um processo desenvolvido inteiramente online, onde recebemos mais de 1000 candidaturas, e que submetia todos esses candidatos a testes online. Foi assim até que chegámos a uma pré-selecção de 50 candidatos, que passaram a uma fase de entrevistas individuais, o que permitiu afinar a selecção para 25 - que seguiram então para a etapa final: uma semana de trabalho intenso numa redacção simulada e sob nossa orientação directa. O objectivo era escolher os 15 melhores. Ficámos com 18, todos hoje no “i”, tal a qualidade dos candidatos.

Ilustradores: num processo semelhante, lançámos um movimento online intitulado “souilustrador.com”, com regras muito apertadas e exigência de submissão online de ilustrações a pedido (isto é, partindo de personalidades e situações escolhidas por nós). Criou-se, depois, um júri externo ao “i”, em que eu tinha apenas voto de qualidade, que seleccionou a equipa final - os 3 melhores candidatos ganhavam um contrato de um ano. Todas as outras ilustrações submetidas a concurso, sublinhe-se, eram entregues livres de direitos de publicação, o que nos permitiu ainda criar uma enorme base de dados de ilustrações que usámos sem custos (e, claro, uma enorme e muito talentosa equipa de ilustradores que passámos a chamar e a contratar num regime de ‘pay as you draw’).

### O QUE CORREU MELHOR E MENOS BEM NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA EQUIPA DO JORNAL “I”?

O que correu melhor foi um outro detalhe importante, transversal a todo o processo: a exigência de todos os profissionais do “i” cederem os direitos patrimoniais sob toda a produção realizada ao abrigo dos contratos de trabalho (concretizada através de escrituras públicas individuais). Este processo teve duas grandes virtudes: (1) fez de nós a primeira equipa de media da Península Ibérica onde não existem quaisquer problemas/ limitações de rentabilização do trabalho das equipas (o que fazem pode ser vendido/ reusado/ aplicado em qualquer plataformas); (2) criou “selecção natural” no processo de entrada, deixando, naturalmente, de fora todos os profissionais que não entendam que este negócio não é compatível com negociações de direitos de cada vez que se descobre uma nova plataforma para divulgar conteúdos informativos. O que correu bem é sempre uma avaliação ‘on going’, mas posso dizer-lhe que temos apenas um recrutamento que poderá conduzir a uma rescisão.

### QUAIS FORAM AS FUNÇÕES MAIS DIFÍCEIS PARA RECRUTAR?

## Evolução



### INOVAÇÃO QUE SE TORNA TENDÊNCIA

De acordo com o director do “i”, o método de recrutamento do seu jornal “está a tomar-se uma tendência, com cada vez mais gente a descobrir as virtudes desta proposta informativa e ganhando uma relevância internacional única em projectos de media nacionais – só neste ano de 2010 fomos convidados para apresentar o caso do “i” em seis grandes conferências internacionais do sector – e em todas elas apresentamos, por exemplo, os casos do queroserjornalista.com e do souilustrador.com”.

Todas. As exigências deste projecto impediam que se olhasse para o recrutamento como um processo tradicional, pelo que cada cargo exigiu criatividade na forma de abordar o recrutamento.

### SE TIVESSE DE VOLTAR A RECRUTAR UM VASTO NÚMERO DE COLABORADORES SEGUIRIA O MESMO PROCEDIMENTO?

Sem hesitar.

### UM DOS REQUISITOS FUNDAMENTAIS PARA TRABALHAR NO JORNAL “I” ERA NÃO TER EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA EDITORIAL. QUAL A RAZÃO DESTA SUA EXIGÊNCIA TÃO ATÍPICA?

Esse critério aplicava-se apenas ao “queroserjornalista.com”, que representa 18 colaboradores de um universo de 60 muito profissionais, com grande experiência.

### DÊ TRÊS DICAS AOS GESTORES RH QUE OS POSSAM AJUDAR A RECRUTAR MELHOR OS SEUS COLABORADORES.

Saber exactamente o que querem de cada colaborador e não temerem por um instante a quebra de convenções e processos tradicionais. O futuro está na inovação - e para ser inovador não é preciso inventar o ipod. \_\_\_\_\_P





# 'E-skills' na Europa: o estado da arte

por: **André Richier**

**E**xiste um amplo consenso entre os empresários, considerando que as chamadas 'e-skills' são cruciais para impulsionar a competitividade, produtividade e inovação, bem como o profissionalismo e empregabilidade dos trabalhadores. Existe a necessidade de garantir que os conhecimentos, capacidades, competências e criatividade dos gestores, profissionais e utilizadores de TICs atingem os mais elevados padrões globais e que são constantemente actualizados através de processos de aprendizagem eficazes. A procura de 'e-skills' tem vindo a crescer muito rapidamente nas últimas décadas. Em 2008, o número total de profissionais de TIC na Europa ascendeu a cerca de 3,95 milhões de acordo com o critério restrito da actividade e, aproximadamente 4,78 milhões de acordo com uma definição mais ampla. O número de profissionais de TIC, segundo a definição mais restrita, mais do que duplicou desde 1995. Os quatro maiores países, Alemanha, Reino Unido, França e Itália, são responsáveis por mais de metade da força de trabalho na Europa, e os sete estados-membros que mais empregam (incluindo Espanha, Holanda e Polónia) representam cerca de 75% dessa força de trabalho.

A maioria dos profissionais de TIC (54,5%) está a trabalhar em indústrias de utilizadores das TIC. Menos da metade (45,5%) dos profissionais de TIC estão a trabalhar na própria indústria de TIC. A força de trabalho aumentou entre 1998 e 2008, 77% considerando a actividade mais restrita de TIC e 82% quando considerada de forma mais abrangente.

Uma tendência importante que afecta a procura de 'e-skills' é a globalização. Um olhar sobre os balanços do comércio mostra que a Europa importa mais bens de TIC e exporta mais serviços de TIC. Por outro lado, exporta produtos e serviços TIC mais caros, enquanto faz importações de bens e serviços mais baratos. Portanto, é claro que a Europa está carente de profissionais altamente qualificados em 'e-skills' que possam contribuir para a inovação e, mais concretamente, na área dos serviços. Um dos principais factores que influenciarão a evolução da procura e da oferta de 'e-skills' será a actual crise económica. Tem havido um desenvolvimento de longa duração, visível desde os anos 1960, que vai além dos ciclos económicos. Em meados da década de 1980, vimos uma desaceleração e uma grave recessão em 2001. Embora as taxas de crescimento das TIC, no passado, tenham seguido as tendências económicas, a realidade é que têm tido, até agora, um desempenho melhor do que a economia global (a excepção foi o fim bolha da Internet). Na sua avaliação mais recente, a OCDE indica que embora o crescimento das TIC tenha desacelerado rapidamente em 2008, os primeiros sinais de uma recuperação podem ser detectados em meados de 2009. Para o sector das TIC, aparentemente, o emprego na área industrial estará claramente em declínio, enquanto os empregos de serviços serão menos vulneráveis. O desemprego específico no sector das TIC ficou, sempre, muito abaixo da taxa de desemprego geral. Em média, durante os últimos dez anos a taxa de desemprego das TIC representou cerca de 36%

do desemprego total. Atendendo a que a crise actual não está particularmente relacionada com o sector das TIC, parece razoável supor que a taxa de desemprego de profissionais de TIC provavelmente não ultrapassará os 40-50% da taxa de desemprego geral.

Como a procura de profissionais de TIC e 'e-skills' aumentou rapidamente, o ensino formal e a formação específica em sistemas não acompanhou essa procura. Os diplomados em ciências informáticas constituem, obviamente, o mais relevante 'target' de recrutamento neste sector do mercado. Mas os estudantes que desistem dos cursos superiores de informática antes da sua conclusão, muitas vezes, adquirem competências em TIC para trabalharem como profissionais da área. O número de licenciados em informática relativamente ao total de licenciados do ensino superior tem aumentado constantemente desde 1998 até ao seu pico em 2005. Desde então, o número total diminuiu ligeiramente em 6.000 para chegar a um total de cerca de 148.000 licenciados em informática em 2006.

O Reino Unido e a Espanha revelam uma nítida queda na proporção de diplomados em cursos de informática desde 2003-2004, enquanto outros países, como a Alemanha, a Holanda e a Polónia revelam um aumento de diplomados no mesmo período. Na Itália, a percentagem de diplomados em informática permanece mais ou menos estável. Licenciados de outras áreas entram regularmente no mercado de trabalho como profissionais de TIC, sejam de cursos relacionados com a área como "ciências, matemática ou engenharia", ou "indústrias transformadoras e construção", ou de outros campos temáticos mais distantes, como as ciências sociais ou humanas.

Existem dois tipos gerais de iniciativas para o desenvolvimento de programas curriculares atractivos. Esforços liderados pela indústria, que são conduzidos por fornecedores de TIC para o desenvolvimento de cursos e exames de certificação que as universidades podem oferecer gratuitamente ou pagando uma taxa de adesão. Esforços liderados pela universidade que envolvem as próprias universidades, indústria e organismos oficiais para desenvolver currículos que promovam 'e-skills'. Finalmente, os esforços de desenvolvimento de programas curriculares são parte de uma abordagem mais ampla, mais sistémica para melhorar as 'e-skills'. A E-skills

**A procura de 'e-skills' tem vindo a crescer muito rapidamente nas últimas décadas. Em 2008, o número total de profissionais de TIC na Europa ascendeu a cerca de 3,95 milhões**

UK está a coordenar e desenvolver uma série de esforços no sentido de construir competências ao longo da vida de aprendizagem. Vários especialistas, atendendo também aos esforços impressionantes da Finlândia (por exemplo, Aalto University) e Alemanha (por exemplo, Universidade de Karlsruhe), sublinharam a sua abordagem holística. Os tipos de 'e-skills' exigidas pelos empregadores variam constantemente. Em 2008 foi realizada uma sondagem dirigida a mais de 3.500 gestores de TICs em nove países (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Holanda, Polónia, Rússia, África do Sul, Reino Unido e EUA.). As áreas em que se manifestou um maior interesse foram a "segurança/ firewall/ privacidade de informação", assim como 'soft skills' ("serviço ao cliente, vendas, gestão de projectos, comunicação", etc.), tecnologias de servidores não especificadas e infra-estruturas gerais e de rede. De acordo com outro estudo do IDC, realizado em 2009 junto de 533 organizações em toda a Europa, as competências de "infra-estruturas" e "segurança" eram as mais difíceis de encontrar, seguidas de "systems architects" e "gestores de projecto" em alguns países. 

André Richier

Principal Administrator - European Commission Enterprise and Industry Directorate-General - Innovation Policy Directorate para o Livro da Conferência [www.creativelearningconference.com](http://www.creativelearningconference.com)



Curso de **Certificação Internacional em Coaching**

Manfred Förderer

Fevereiro 2010

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES  
Telefone 213 514 291 [www.bizpoint.pt](http://www.bizpoint.pt)  
[www.internationalicd.com](http://www.internationalicd.com)

Representante em Portugal  
**BizPoint**  
damos valor às pessoas

**IICD International**  
Institute of Coaching and Development

## Career Skills Training Program da ISCTE BS

# As 'soft skills' e as empresas

O Career Skills Training Program, da ISCTE Business School, assume um objectivo estratégico: promover o desenvolvimento das 'soft skills', de modo a que a adaptação à vida profissional dos alunos seja bem conseguida. Ana Rocha explica à Pessoal em que consiste o programa.

por: **Patrícia Noletto**



O Career Skills Training Program é dirigido a todos os finalistas de licenciatura e alunos de mestrado de continuidade da ISCTE Business School. O objectivo deste programa é desenvolver as 'soft skills' dos alunos, através um plano personalizado de preparação para a entrada no mundo do trabalho.

O programa apoia os alunos para o ingresso na vida profissional, tornando-os mais conscientes de que a performance académica e o potencial intrínseco são muitas vezes insuficientes para tornar um candidato verdadeiramente apreciado e, consequentemente, um profissional com valor acrescentado nas empresas. Aspectos como a apresentação pessoal, a auto-confiança, a proactividade, a flexibilidade, a capacidade de comunicação e de interacção em equipa são factores que têm uma preponderância cada vez maior na selecção de pessoas.

Descobrem muitas vezes "qualidades" que lhes passavam despercebidas e confrontam-se com a análise de "defeitos" que julgavam escondidos. É um processo de crescimento e de desenvolvimento pessoal.

Enfrentam os processos de recrutamento e selecção com maior preparação, o que implica, indubitavelmente, um aumento da auto-confiança e uma diminuição da ansiedade perante situações antes completamente desconhecidas. Sentem-se mais capazes para en-



frentar a competição, com maior controlo sobre as situações com que se deparam e capacidade de decisão sobre o seu futuro profissional. Os resultados, segundo os responsáveis do programa, são bastante positivos. Em 2008, os alunos (frequentadores assíduos do Career Skills Training Program) que seguiram para o mercado de trabalho, como licenciados, tiveram, em média, três propostas de trabalho. “Claro que, todos os anos, sentimos a necessidade de refinar a nossa actuação junto dos alunos, mas este é o enorme desafio deste projecto. Não é estaque, estamos sempre a descobrir novas valências e a experimentar novas abordagens. O feedback dos nossos ex-alunos que frequentaram o programa (hoje no mercado de trabalho e com quem mantemos contacto regular) também é muito favorável. Promovemos iniciativas para mantê-los ligados à IBS e aos alunos actuais. O resultado tem sido fantástico, pois existe um elo de identificação muito forte, entre os alunos que saíram há menos de três anos da faculdade e os actuais finalistas”, defende Ana Rocha, Psicóloga e Consultora em Recursos Humanos e Career Skills Training Service da ISCTE Business School. “Procuramos contrariar a tendência natural de pessimismo exacerbado que a maioria dos cidadãos assume em tempos de crise, convidando-os a assumir uma atitude mais proactiva e empreendedora”, conclui.

#### ALUNOS E EMPRESAS REAGEM COM ENTUSIASMO


Ana Rocha avançou à Pessoal que “os alunos reagem com bastante entusiasmo e motivação” ao Career Skills Training Program. “A adesão tem aumentado significativamente ao longo destes quatro anos. O facto da IBS lhes facultar a possibilidade de frequentar um programa de desenvolvimento das suas competências, com aconselhamento apropriado por parte de técnicos especializados, fá-los sentir mais apoiados e tomar consciência das suas potencialidades, através do auto-conhecimento”.

Relativamente às empresas, a responsável sublinha que o feedback obtido através das organizações que colaboram em actividades promovidas pelo Career Service da IBS (Fórum Empresas, Career Week, Anúncios de Emprego on-line, Estágios, Cd de Finalistas, Newsletter, etc.) é favorável: “mostram-se agradadas em verificar que a IBS está a acompanhar as exigências do mercado e a criar condições para que a passagem do meio académico para o profissional seja menos abrupta, garantindo uma adaptação progressiva e mais harmoniosa. Sentem que os alunos ao saírem mais jovens para o mundo profissional, precisam de uma formação com ênfase comportamental. Consideram iniciativas, como o Career Skills Training Program, um passo largo e firme de demarcação da IBS”, destaca Ana Rocha.

O Programa tem vindo a sofrer remodelações que estão associadas, por um lado, à necessidade de alargar a sua intervenção a um maior número de alunos, por outro, à introdução de técnicas mais sofisticadas que abarquem alunos com diferentes objectivos (alunos que optam por integrar a vida activa, ora após finalização da licenciatura, ora término de mestrado). “O ano passado os resultados apontaram para uma taxa de 100% de empregabilidade nos estudantes”, esclarece Ana Rocha, “que seguiram para o

**“Instigamos os nossos alunos na assunção de um papel construtivo e positivo, dominado pelas oportunidades e pelas valências pessoais. Procuramos contrariar a tendência natural de pessimismo exacerbado”**

## **A performance académica e o potencial intrínseco são muitas vezes insuficientes para tornar um candidato verdadeiramente apreciado**

mercado de trabalho, sendo que 75% dos alunos assinou contrato antes de terminar o curso. Instigamos os nossos alunos na assunção de um papel construtivo e positivo, dominado pelas oportunidades e pelas valências pessoais. Procuramos contrariar a tendência natural de pessimismo exacerbado que a maioria dos cidadãos assume em tempos de crise, convidando-os a assumir uma atitude mais proactiva e empreendedora”, conclui. 

## Tomar Nota

#### CAREER SKILLS TRAINING PROGRAM

Inserido num conjunto de actividades promovidas pelo Career Service da ISCTE Business School (IBS), o Career Skills Training Program é dirigido a todos os finalistas de licenciatura e alunos de mestrado de continuidade da IBS. O objectivo deste programa é desenvolver as ‘soft skills’ dos alunos, através um plano personalizado de preparação para a entrada no mundo do trabalho. Num mercado onde a competitividade aumenta, é premente que os alunos estejam efectivamente bem preparados para conseguir alcançar as melhores e mais exigentes funções em empresas que lhes garantam boas aprendizagens, formação contínua e planos de carreira aliciantes.

Esta iniciativa da IBS surgiu em 2005, tem vindo a desenvolver-se de forma contínua, ajustando-se às necessidades, quer do mercado de trabalho (que recorre a técnicas cada vez mais exigentes e sofisticadas de recrutamento e selecção), quer dos alunos (que saem do ensino superior cada vez mais jovens e inevitavelmente com assimetrias em termos de maturidade). Este programa apoia os alunos para o ingresso na vida profissional, tornando-os mais conscientes de que a performance académica e o potencial intrínseco são muitas vezes insuficientes para tornar um candidato verdadeiramente apreciado, e consequentemente, um profissional com valor acrescentado nas empresas.

Aspectos como a apresentação pessoal, a auto-confiança, a proactividade, a flexibilidade, a capacidade de comunicação e de interacção em equipa, são factores que têm uma preponderância cada vez maior na selecção de pessoas.

# Gestão do Capital Humano nas Empresas

A Pessoal publica uma síntese do primeiro estudo realizado em Portugal, da autoria de Luís Monteiro, de avaliação do nível de adopção de melhores práticas de gestão do capital humano no universo das 500 Maiores e Melhores Empresas de acordo com o ranking da Exame. Este estudo foi desenvolvido no âmbito de uma tese de investigação elaborada na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e contou com o apoio da APG.

por: **Luís Monteiro**

**P**articiparam no estudo de avaliação e medição do impacto das melhores práticas no desempenho cerca de 19% do universo de 500 Maiores e Melhores empresas do ranking da EXAME, o que correspondeu a aproximadamente 96% de sectores de actividade representados.

As questões enumeradas estiveram na base de algumas das hipóteses do estudo, relativamente às quais descreveremos as principais conclusões ao longo do presente artigo. Qual o papel que a Função RH ocupa predominantemente as 500 M&M? Qual o nível de sofisti-

cação das empresas em Portugal, relativamente à implementação de 'best practices'?; Como nos comparamos com outros países do ponto de vista da utilização de práticas de GRH?; Haverá uma relação directa entre a adopção de melhores práticas e o desempenho económico das empresas?; Qual o 'turnover' médio registado em Portugal e que impacto detêm as 'best practices' na capacidade de retenção do capital humano?



## O grau de utilização de best practices de gestão do capital humano contribui directamente para a melhoria da performance das empresas

### A FUNÇÃO RH NAS 500 MAIORES E MELHORES

A Função RH tem vindo a assumir ao longo dos anos um papel progressivamente mais próximo do negócio, acompanhando e contribuindo para a formulação e execução da estratégia. Analisamos, no contexto do estudo às 500 Maiores e Melhores, os diferentes níveis de envolvimento da Função RH na gestão estratégica do negócio, que sistematizamos em três papéis fundamentais (ver tabela1).

As conclusões indicam que cerca de 74% assume um posicionamento de parceiro estratégico, o que sugere que os responsáveis de topo pela gestão de pessoas ocupam um lugar ímpar no acompanhamento da gestão do negócio e na execução da estratégia, valorizando significativamente a capacidade da GRH contribuir para o processo de criação de valor nas empresas.

Apesar de dominante o envolvimento da Função RH no negócio, não foi detectada uma correlação entre o papel que ocupa e a configuração das melhores práticas de gestão do capital humano. Ou seja, o papel de parceria estratégica da Função RH na gestão, não se traduz num maior/ menor grau de utilização de 'best practices' de capital humano nas empresas.

### 'BEST PRACTICES' DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO POR SECTOR DE ACTIVIDADE

Tabela 1	
(1) "Administrador funcional"	Acompanha programas relacionados com a organização e com os recursos humanos, actualiza ficheiros de pessoal, monitoriza alterações no âmbito da lei que possam afectar as políticas das pessoas (contratos, férias, horários, etc.).
(2) "Especialista"	Contribui com aconselhamento especializado e desenvolve programas que visam dar suporte à implementação do 'business plan', não assumindo, contudo, parte integral da equipa de gestão estratégica da empresa.
(3) "Parceiro estratégico"	É um quadro sénior de gestão, quer a nível formal, quer informal, e desempenha um papel preponderante na formulação e implementação da estratégia.

Para avaliarmos o estágio de maturidade das empresas do estudo, realizamos um levantamento de informação respeitante ao grau de utilização de 'best practices' para funções de Direcção/ Gestão e Técnicas/ Suporte (numa escala de 0% a 100%). Seguidamente, agregamos os dados referentes a um conjunto de 'best practices' e calculamos uma média ponderada, convertida num índice de 'best practices' que visa traduzir o grau em que as empresas adoptam melhores práticas de gestão do seu capital humano. O índice de utilização de 'best practices' que obtivemos foi relativamente baixo, situando-se nos 46% (numa escala de 0% a 100%). Entre os sectores mais avançados, encontram-se a Hotelaria e Restauração (74%), Equipamento de transporte (71%) e Água, Electricidade e Gás (71%). No extremo oposto, ficaram os sectores de Comércio de Veículos Automóveis (14%), Distribuição Alimentar (27%) e Construção (31%).

### 'BENCHMARKINGS' DE UTILIZAÇÃO DE 'BEST PRACTICES' DE CAPITAL HUMANO

Comparamos o grau de utilização das práticas de gestão do capital humano em Portugal com 'benchmarks' internacionais e identificamos um conjunto de 'gaps' assinaláveis. Os países alvo de comparação foram os Estados Unidos da América, Espanha e França.

- A opção de participação no capital na empresa foi a prática que apresentou maior desvio face à media do 'benchmarking' (superior a 20%).
- O número médio de horas de formação anuais por colaborador foi de aproximadamente 34, estando abaixo do número mínimo exigido por lei. Em Espanha, por exemplo, o investimento médio anual em formação é



**CORPORATE SOLUTIONS**  
NOVAS SOLUÇÕES PARA EXECUTIVOS



**ISPA** Instituto Universitário



**DFP**  
Departamento de Formação Permanente

**A EMPRESA EXISTENCIAL**  
O sucesso corporativo pela construção pessoal  
13 e 15 de Abril de 2010 | 12 horas

**LIDERANÇA E AUTENTICIDADE**  
À procura do seu norte  
25 e 26 de Fevereiro, 1 de Março de 2010 | 18 horas

**PROBLEMAS COMPLEXOS, SOLUÇÕES SIMPLES**  
Revolucionar a percepção e motivar a transformação  
13, 14, 17 e 18 de Maio de 2010 | 24 horas

**Contactos**  
Jorge Miguel Queiroz  
Telefone: 218 811 785  
e-mail: dfp@ispa.pt

Consulte as nossas acções de formação [www.ispa.pt](http://www.ispa.pt)

departamento de formação permanente  
 Administração | Engenharia | Ciências da Saúde | Ciências Exactas





## Luís Monteiro



É licenciado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE e encontra-se na fase de dissertação do mestrado da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Foi distinguido com o prémio “Best Paper Universidades 2008” pela AIP-CE. Integra actualmente a Direcção Corporativa de RH do Grupo Mota-Engil. Exerceu funções de consultoria na Deloitte e na Pedro Câmara & Associados, tendo integrado projectos em sectores tais como: Banca, Construção, Distribuição, Energia, Indústria, Serviços, TIC's, Transportes e Logística, Saúde, Público e Non-Profit. Tem sido orador convidado em diversos seminários subordinados à temática da Gestão de Performance e Recursos Humanos e é autor de artigos, tendo colaborado com a Revista Pessoal, RH Magazine, Revista Portuguesa de Gestão e Saúde, Semanário Económico e Jornal de Negócios.

## Em conclusão

- A Função RH ocupa predominantemente nas empresas do estudo um papel de parceria estratégica.
- O estágio de maturidade das empresas em Portugal, no que respeita ao grau de adopção de 'best practices' de gestão do capital humano, é relativamente baixo.
- Em Portugal, as empresas do estudo apresentam um gap de utilização de 'best practices' significativo comparado com 'benchmarks' internacionais. Espanha lidera algumas das 'best practices'.
- O grau de utilização de 'best practices' de gestão do capital humano contribui directamente para a melhoria da performance das empresas, gerando maior margem de lucro e alavancando o índice de produtividade.
- O índice de 'turnover' nas empresas do estudo é relativamente baixo e não existe uma relação linear entre o nível de utilização de best practices de gestão do capital humano e a capacidade de retenção nas empresas.

superior ao dobro em Portugal, aproximadamente 69 horas.

- Por último, o 'empowerment' e participação na tomada de decisão registaram um desvio superior a 15% face à média do 'benchmarking', evidenciando uma fragilidade dos sistemas de gestão de pessoas na optimização e promoção da autonomia/ responsabilização do capital humano.

## IMPACTO 'BEST PRACTICES' DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS

Para aferir o impacto das 'best practices' no desempenho das empresas foram comparados os indicadores económicos das diversas empresas e analisado em que medida o índice de 'best practices' de capital humano constitui um factor determinante na criação de valor. Os testes estatísticos realizados ao universo das 500 M&M estudadas, concluem que existe uma correlação significativamente forte entre o grau de utilização de 'best practices' pelas empresas e os seus resultados de performance ao nível do lucro e da produtividade.


Os dados estatísticos sugerem que o índice de 'best practices' permite prever aproximadamente 13% da margem de lucro das empresas e 4% da produtividade. Através de uma análise descritiva, posicionamos as empresas do estudo em quatro intervalos de maturidade, no que respeita ao grau de adopção de 'best practices' e avaliamos o seu efeito na maximização do índice de produtividade. As empresas situadas no intervalo Top 25% na utilização de 'best practices' registam um índice de produtividade de 313,59 comparado com as empresas no 'Bottom' 25% que evidenciam um índice de produtividade de 58,69. Este diferencial de produtividade, utilizando como racional o volume de vendas registado pelas empresas do estudo, representa um acréscimo de cerca de 300.000 Euros de vendas anuais por colaborador para as empresas posicionadas no Top 25%.

## 'TURNOVER' E CAPACIDADE DE RETENÇÃO

Recolhemos informação acerca dos movimentos de pessoal nas empresas do estudo, direccionadas para Funções de Direcção/ Gestão e Técnicos/ Suporte, identificando os sectores com maiores/menores índices de 'turnover' global no mercado. Os sectores que registam maior índice de 'turnover' global são o sector da Higiene e Limpeza, Comércio, Celulose e Papel. Aqueles que evidenciaram menor índice de 'turnover' global foram: o sector da Distribuição de Combustíveis, Água, Electricidade, Gás e Minerais Metálicos e não Metálicos. O índice médio de 'turnover' global reportado nas empresas do estudo foi de 7,24.

Aferimos a relação entre a adopção de melhores práticas e a capacidade de retenção das empresas e concluímos que, de uma forma geral, o índice de best practices não correlaciona directamente com maiores/ menores índices de rotatividade. Analisando especificamente os grupos funcionais no estudo, Direcção/ Gestão e Técnicos/ Suporte, evidenciamos uma correlação estatisticamente significativa entre o índice de best practices e a retenção de funções Técnicas/ Suporte.

## CONCLUSÕES

À semelhança das conclusões obtidas em estudos congéneres realizados noutros países, identificamos indícios estatísticos que sustentam o princípio de que as empresas que adoptam práticas de gestão do seu capital humano alinhadas com a estratégia de negócio, registam melhores níveis de performance, nomeadamente ao nível do lucro e da produtividade. 

**Nota:** Leia o conteúdo integral do estudo em [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt)

# O Maior Salão Profissional de Recursos Humanos em Portugal



9.ª Edição

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

## 6 RAZÕES PARA VISITAR O SALÃO

- 16 horas de *Networking* qualificado com 2000 profissionais
- Contacto directo com mais de 40 Expositores que colocam à sua disposição ferramentas e soluções para otimizar a gestão dos RH
- Troca de experiências e partilha de ideias com mais de 45 especialistas
- 2 dias de conferências especializadas com apresentação dos *case studies* de sucesso para o desenvolvimento do seu negócio
- Participação activa em *workshop*
- Debate e análise das tendências do desenvolvimento do capital humano nas empresas

PATROCINADORES

**KELLY**  
Talent at work

**meta4!**  
Human is Capital!

**1 talenter™**

**TOTVS**

MEDIA PARTNERS

Expressoemprego

human franchising

OJE Pessoal

Recursos Humanos

PORTAIS OFICIAIS

humanet

PROBOS RH

RHonline

rh turismo

APÓCS

ANERH

APG

PARCEIRO

estoril centro de congressos

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais\* - obrigatória em [www.ife.pt/acreditacao/](http://www.ife.pt/acreditacao/)

\*Lugares limitados - Reservado o direito de admissão

ORGANIZAÇÃO





## Saúde no Trabalho

**Paula Amador**, Responsável Comercial da Medicisforma, paula.amador@medicisforma.pt

Cada um de nós passa cerca de 12 horas do seu dia em actividades relacionadas com o trabalho. Se a saúde e o trabalho fossem incompatíveis, seríamos todos doentes. No entanto, muito ainda há a fazer na maioria das empresas nacionais, sendo principalmente as multinacionais que têm vindo a inovar nesta área, investindo cada vez mais em programas de Promoção e Vigilância da Saúde, como forma de motivar os seus colaboradores, de aumentar a produtividade e de reduzir o absentismo.

Confirma-se, pois, que a velha máxima que defende "Corpo São = Mente Sã" tem cada vez maior aplicação no seio empresarial.

A melhoria das instalações, a correcta aplicação da luminosidade aos postos de trabalho, a qualidade do ar, são tanto ou mais importantes como o controle da diabetes, da tensão arterial, da correcta alimentação, da adopção de posturas adequadas às funções que desempenham, sendo estes alguns dos factores que, entre muitos outros, contribuem de forma decisiva para a melhoria da saúde de cada um de nós e das nossas empresas.

Mas em cenário de crise muitas razões existiriam para que os investimentos nestas matérias fossem reduzidos. No entanto, os gestores portugueses estão cada vez mais atentos a estas matérias e, desde logo, foram bastante receptivos aos

**A melhoria das instalações, a correcta aplicação da luminosidade aos postos de trabalho, a qualidade do ar, são tanto ou mais importantes como o controle da diabetes, da tensão arterial**

inúmeros projectos que a Medicisforma iniciou em finais de 2009.

O combate às doenças silenciosas, que são um dos maiores contributos para o absentismo e para a pouca eficácia das nossas organizações, está no centro da atenção dos programas criados pela nossa empresa.

Conheça aqui algumas das propostas que temos para lhe oferecer:

- Rastreio de doenças Cardiovasculares através da medição do Índice de Massa Corporal, medição dos níveis de Colesterol e Glicemia e na medição da Tensão Arterial.
- Despiste da diabetes através da medição da glicose em jejum e duas horas após o pequeno-almoço.
- Rastreios à capacidade respiratória através da realização de espirometrias para aferir a capacidade vital forçada, o volume expiratório forçado (volume pulmonar em litros medido em vários tempos), fluxo expiratório máximo instantâneo.
- Campanhas antitabágicas: são estruturadas de acordo com os objectivos definidos pelas empresas. Além das campanhas também se podem realizar programas de acompanhamento individual para colaboradores que estejam interessados em deixar de fumar.
- Sensibilização para o auto-rastreio do cancro da mama.
- Campanhas de aconselhamento nutricional.
- Programas individuais de acompanhamento psicológico.
- Sessões de Ginástica Laboral: o maior objectivo é prevenir as lesões músculo-esqueléticas ligadas ao trabalho (LMELT) desenvolvidas pela fadiga decorrente da tensão e da repetitividade dos movimentos.

O ano 2010 vai ser o ano de aposta na promoção da saúde nos locais de trabalho, num trabalho integrado entre a Medicina no Trabalho e a Segurança e Higiene; em plena parceria com os nossos Clientes. **■**



## A Saúde da sua empresa começa nos seus colaboradores

Queremos ajudar as empresas a reduzir as taxas de absentismo e sinistralidade e a aumentar os índices de motivação dos colaboradores e consequente aumento da sua produtividade. Através de uma prevenção dos riscos profissionais, da promoção da saúde dos trabalhadores e da implementação de actividades de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, que para além de uma obrigatoriedade legal, são um dos fundamentos para o crescimento qualitativo e sustentado das empresas.

Medicina no Trabalho  
Higiene e Segurança  
Formação  
Outsourcing

**Medicis** *Forma*  
Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança

*A saúde da sua empresa*

Susana Simões

# Directora RH da Sony Portugal

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





**C**OMO É QUE CHEGOU ATÉ AQUI, OU SEJA, ATÉ DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DA SONY PORTUGAL?

A minha experiência começa em grandes empresas nacionais, na área das telecomunicações e da banca. Posteriormente, ingresso numa multinacional americana, onde tenho o primeiro contacto com a cultura internacional e onde me é colocado um grande desafio, de viver um ano em Bruxelas com uma equipa multicultural e pluridisciplinar, com o intuito de desenvolver e implementar um projecto europeu. A diversidade cultural, as diferentes formas de organização do trabalho, as metodologias e processos típicos de cada país, transformaram esses meses numa aprendizagem alargada e numa vivência que me fez crescer pessoal e profissionalmente. A partir daí soube que a minha carreira teria de passar necessariamente por trabalhar em ambientes diversificados e em constante mudança. A Sony surge por acaso, através de um anúncio de jornal, que me pareceu interessante, por se tratar do líder em electrónica de consumo e por ser uma empresa japonesa, conhecida pela sua tradição de inovação e de qualidade. Na Sony, comecei por trabalhar em conjunto com a Direcção Financeira, pois na altura o Departamento de Recursos Humanos dependia desta área. Como empresa japonesa, a Sony, sempre constituiu um desafio para o meu espírito inquieto. Ao contrário das empresas norte-americanas onde a padronização dos procedimentos é uma constante, na Sony tinha a possibilidade de crescer pessoalmente e de fazer crescer a área de Recursos Humanos com um cunho muito pessoal. A cultura de vanguarda na electrónica de consumo e o orgulho que todos sentiam por trabalhar e “vestir” a camisola desta empresa, reforçaram a minha vontade em dar o meu melhor e superar os meus limites. Aos poucos fui conseguindo construir a equipa e a área que lidero hoje, com total independência da área financeira.

**QUANTOS COLABORADORES TEM A SONY EM PORTUGAL? E NO MUNDO?**

Em Portugal, no negócio da Electrónica, somos 72 colaboradores, onde cerca de 50% constitui a força de vendas e marketing. A Sony Corporation, por seu turno, apresenta um ‘headcount’ consolidado total de 171 300 colaboradores (dados a Março de 2009), englobando várias áreas de negócio, da electrónica de consumo e entretenimento aos serviços financeiros.

Inside



**O LEMA DA REVISTA PESSOAL É “O MELHOR DO MUNDO ESTÁ NAS PESSOAS”, CONCORDA?**

Eu diria “o melhor e o pior”. Uma boa Gestão de Recursos Humanos consegue retirar das pessoas aquilo que de melhor têm, consegue aproveitar as diferentes características individuais e colocá-las ao serviço do objectivo global. Mas, infelizmente, o contrário também é verdade, uma má liderança e fraca Gestão de Recursos Humanos, resulta em desmotivação, desinteresse e incapacidade para gerir as mudanças e solicitações diárias.

**QUAIS É QUE CONSIDERA SEREM OS SEUS DOIS PONTOS FORTES E FRANCOS COMO GESTORA RH?**

Fortes: Optimismo e Perseverança; Fracos: Perfeccionismo e Individualismo.

**QUAL É O SEU LEMA DE VIDA?**

Dar valor às mais pequenas coisas. Respeitar a natureza e os outros. Viver em equilíbrio.



Notas

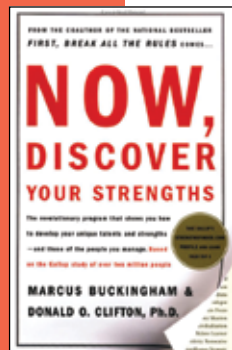


QUE LIVRO ACONSELHA A TODOS OS GESTORES RH?

Há um livro, em particular, que me marcou nos últimos tempos e que, do meu ponto de vista, vem revolucionar a forma como tradicionalmente encaramos a área de desenvolvimento e formação. O livro foi escrito por Marcus Buckingham e Donald O. Clifton e designa-se por "Now, Discover your Strengths". Os autores defendem que a maior parte das pessoas conhece mal os seus talentos, mas pelo contrário conhece muito bem os seus defeitos, pois ao longo da sua educação, em casa, na escola e, posteriormente, nas empresas, foram sendo confrontados com as suas fraquezas e desafiados para as ultrapassar. Quanto aos talentos, esses, ficaram adormecidos e esquecidos. Este livro vem propor uma nova abordagem, defendendo que as empresas devem ser conhecedoras não só das diferenças existentes entre os colaboradores como também, devem capitalizar sobre essas diferenças. Ou seja, a selecção do colaborador e o seu desenvolvimento deve basear-se nos seus talentos e pontos fortes e não no colmatar das suas fraquezas, pois o maior espaço de crescimento individual está na área dos talentos.

DÊ TRÊS CONSELHOS AOS SEUS COLEGAS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS.

Sejam optimistas, em tudo na vida há um lado positivo; não desistam, podemos sempre fazer a diferença; e interessem-se pela área de negócio da empresa para a qual trabalham, sem a entenderem, dificilmente conseguirão adaptar a gestão de recursos humanos às necessidades dessa empresa em particular.



AS POLÍTICAS RH APLICADAS EM PORTUGAL SÃO AS QUE VIGORAM NA GENERALIDADE DOS PAÍSES OU EXISTEM POLÍTICAS PRÓPRIAS PARA O NOSSO PAÍS?

A Sony Corporation está organizada por regiões, sendo que cada região funciona de forma autónoma. Pertencendo a Sony Portugal à Europa, existe alinhamento entre as políticas de Recursos Humanos praticadas nesta região, na medida em que as diversas Direcções de Recursos Humanos reportam a um Vice-Presidente Europeu, responsável pela definição da estratégia e políticas de recursos humanos. A existência de políticas globais facilita a mobilidade internacional, permite o alinhamento ao nível da cultura da empresa e reforça o sentido de unidade da liderança. Paralelamente, e não menos importante, a estratégia definida para o negócio a nível global, influencia directamente a Gestão de Recursos Humanos. Contudo, independentemente das orientações globais, existe sempre a necessidade de se adaptarem as políticas globais à realidade de cada Companhia de Vendas, devido à diversidade dos mercados e à especificidade cultural dos vários países.

COMO DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DA SONY, QUAL FOI O MAIOR DESAFIO PROFISSIONAL QUE ELEGERIA PARA NOS CONTAR?

Ser Directora de Recursos Humanos de uma grande empresa como a Sony é um desafio constante, pois, diariamente, somos confrontados com solicitações, por vezes antagónicas, as quais temos de gerir no melhor interesse da empresa e dos colaboradores. Para mim, o maior desafio ao longo destes quase nove anos, consistiu em manter o nível de motivação e empenho dos colaboradores nos momentos de profunda reestruturação, em que não existiam certezas, a não ser a verdade inequívoca de que o negócio e o serviço aos clientes tinham de se manter no topo das nossas prioridades. Estas alturas constituem verdadeiros desafios pessoais e profissionais, onde é fundamental não se perder a focalização nos resultados, mas ao mesmo tempo não esquecer a essência da área de recursos humanos, na gestão das expectativas, motivações, frustrações e apoio ao processo de mudança.

QUAL É QUE CONSIDERA SER O PAPEL PRINCIPAL DE UM GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NUMA ORGANIZAÇÃO?

Na minha opinião um gestor de Recursos Humanos é, prioritariamente, um 'business partner', ou seja, alguém que está muito próximo da gestão da empresa e que tem um bom conhecimento do negócio, das suas vicissitudes e respectivas implicações ao nível da gestão das pessoas. Por outro lado, é alguém que está muito próximo dos colaboradores, que compreende as suas expectativas e necessidades e que consegue obter deles o melhor que têm para dar.

ACHA QUE OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ESTÃO PREPARADOS PARA DESEMPENHAR ESSE PAPEL?

Penso que na actualidade todos os gestores, independentemente da área de actuação, se confrontam com desafios totalmente novos, onde os modelos aplicados no passado não funcionam. O ambiente de constante mudança e instabilidade, onde as necessidades mais básicas, como a segurança no trabalho, deixaram de estar asseguradas, levam a que só os gestores com maior capacidade de gerir a mudança e a complexidade do meio envolvente, consigam estar à altura do desafio. Por outro lado, as Universidades continuam, a meu ver, a "formatar" os alunos em função de modelos e teorias, que apesar de válidas, pouco preparam os jovens nas competências necessárias para enfrentarem o ambiente empresarial moderno. A experiência adquirida nas empresas permite colmatar em parte estas competências, mas nem todas as empre-

sas encaram o gestor de recursos humanos como um 'business partner', pelo que muitas vezes a sua função limita-se a um apoio meramente administrativo.

### COMO É QUE UM GESTOR RH PODE FAZER A DIFERENÇA?

Um gestor de Recursos Humanos pode fazer a diferença se trabalhar muito próximo da administração e se for chamado a participar nas decisões de gestão da empresa. Contudo, nunca se pode esquecer do seu papel junto dos colaboradores, como facilitador e motivador de comportamentos conducentes à superação dos objectivos.

### AS NOSSAS ESCOLAS E UNIVERSIDADES PREPARAM DEVIDAMENTE OS NOSSOS GESTORES RH?

Nos últimos anos a preparação dada ao nível das Universidades melhorou um pouco com a introdução de cadeiras ligadas à gestão, contudo, a meu ver está ainda longe de preparar os jovens para os desafios de uma gestão de Recursos Humanos numa empresa. Um gestor RH tem de ter uma visão transversal do negócio, de entender economia, marketing e vendas. Não precisa de ser um especialista nestas áreas, mas tem de saber identificar os desafios que se colocam e perceber as respectivas interligações. Um bom gestor RH tem de falar a mesma linguagem que os gestores de negócio da empresa onde trabalha, tem de ser um verdadeiro parceiro, para conseguir traduzir na prática da gestão dos recursos humanos as respostas às necessidades do negócio. A meu ver, o currículo das universidades continua a estar desajustado face às exigências que as empresas requerem. Deveria existir uma maior aproximação entre as universidades e as empresas, no sentido de aumentar o contacto dos alunos com a vida empresarial e com os actuais desafios que os modelos tradicionais já não conseguem explicar. Ao nível das 'softskills', cada vez mais, o ensino deve dotar os futuros profissionais de espírito crítico e empreendedor, capaz de desafiar o status quo, de pensar 'out of the box' e não formatá-los segundo um padrão teórico muitas vezes ultrapassado e de difícil aplicação.

**“O gestor de Recursos Humanos nunca se pode esquecer do seu papel junto dos colaboradores, como facilitador e motivador de comportamentos”**

### SE TIVESSE DE ESCOLHER AS COMPETÊNCIAS PRINCIPAIS DE UM GESTOR DE RECURSOS HUMANOS QUAIS É SE NOS INDICARIA?

Optimismo, a capacidade de encarar as maiores adversidades com um sorriso; Bom ouvinte, capacidade de saber ouvir e de estar perto de todos os níveis da organização para melhor compreender o clima da empresa; Persistência, ser fiel aos objectivos definidos e não desistir face a obstáculos; Negociação e Influência, os bons ou os fracos resultados, relacionam-se directamente com a capacidade negocial e de influenciar o outro.

### SE TIVESSE DE ELEGIR UMA PERSONALIDADE PARA DAR UMA PALESTRA JUNTO DOS SEUS COLABORADORES, QUEM ESCOLHERIA?

Escolheria o João Garcia pela lição de vida que sempre nos transmite, através da sua humildade e da convicção de que com muito trabalho e dedicação tudo se consegue. Chegar onde o João Garcia já chegou, no alpinismo, é a demonstração da sua capacidade de estabelecer objectivos e de lutar por eles, procurando sempre ir mais além e superar-se. Em qualquer empresa, a presença de características deste tipo são a força motriz que impulsiona o grupo a fazer sempre mais e melhor, a dar valor a cada pequena conquista, sempre com a capacidade de se autoavaliar e procurar melhorar.

### QUAIS AS ÁREAS DO SABER QUE ESTÃO MAIS PERTO DA GRH?

Eu diria que as áreas do saber que mais contributos podem trazer para uma boa gestão RH são: a Psicologia, a Sociologia e a Gestão. **□**

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento Identificamos os talentos que fazem a diferença [www.egor.pt](http://www.egor.pt)



# Perspectivas e desafios jurídico-laborais para 2010

por: **Maria de Lancastre Valente**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O ano de 2009 ficou indubitavelmente marcado pela crise económica e pelas suas indesejáveis consequências – retração generalizada na procura de bens e serviços, quebra no poder de compra, aumento do número de despedimentos e subida do desemprego para dois dígitos; uma realidade que não é de todo animadora como rampa de lançamento para o novo ano, até porque as perspectivas de inversão desta tendência se avizinham demoradas.

No que às leis laborais diz respeito, o ano de 2009 ficou marcado pela entrada em vigor do novo Código do Trabalho e pela aprovação frustrada do Código Contributivo.

Quanto a 2010, o ano iniciou-se com um novo Código de Processo do Trabalho, antevendo-se ainda uma discussão animada sobre o Código Contributivo em sede de Concertação Social, na esteira do projecto de lei aprovado em sede parlamentar no final do ano passado e que veio adiar a sua entrada em vigor para 1 de Janeiro de 2011.

A recente entrada em vigor do novo Código de Processo de Trabalho, ainda que se revista de maior interesse prático ao jurista do que ao gestor de recursos humanos, veio introduzir importantes modificações, nomeadamente no que respeita ao despedimento originado em sede disciplinar, encurtando para 60 dias o prazo de que o trabalhador dispõe para o impugnar judicialmente, dando conhecimento dessa circunstância ao tribunal mediante o preenchimento e entrega de formulário oficial já aprovado. Acresce que, com o início de vigência deste diploma, as alterações ao regime do processo disciplinar previstas no Código do Trabalho, designadamente a eliminação da fase instrutória obrigatória, cuja existência fica agora condicionada a decisão do empregador nesse sentido, já têm aplicação.

Pensando concretamente nos gestores de recursos humanos e nos desafios que têm pela frente este ano, trata-se, de facto, de um período em que estes serão chamados a definir e a executar políticas de gestão orientadas simultaneamente para o controlo apertado de custos, para a optimização dos recursos humanos das suas empresas, bem como para a sua motivação, a fim de in-

centivar e alcançar níveis eficientes de produtividade e de rentabilidade a médio prazo. O peso acrescido que o papel que a gestão de recursos humanos tem vindo a assumir no seio da empresa confirma a importância desses desafios.

Ora, se num cenário económico saudável esta fórmula já não é fácil, numa conjuntura económica negativa a tarefa promete ser ainda de mais difícil concretização, até porque o novo Código do Trabalho, apesar de introduzir algumas novas medidas de flexibilização nas relações laborais, na prática, em nosso entender, pouco veio a acrescentar de verdadeiramente inovador a esse respeito. Contudo, numa perspectiva jurídico-laboral, cremos que existem várias pistas que podem ser apontadas no sentido de se fazer face aos referidos desafios, nomeadamente:

(i) fazendo-se um uso pleno e correcto dos vários modelos de contratação flexível previstos no CT

Se é certo que, como referido, as novas medidas introduzidas pela mais recente versão do CT pouco acrescentaram em termos práticos, diz-nos a experiência que relativamente a outras já existentes, o empregador nem sempre as explora na sua plenitude: pense-se desde logo, no período experimental, na contratação a termo quer no que respeita aos seus fundamentos, quer à conjugação destes com a sua duração, e ainda no contrato de trabalho em regime de comissão de serviço, o qual é frequentemente esquecido por se temer que não venha a ter uma aceitação por parte do trabalhador a quem o mesmo é proposto.

A propósito do regime de comissão de serviço, refira-se que a sua aplicação se destina a situações que envolvem a contratação para cargos de administração/ gestão e de direcção ou de chefia deles directamente dependentes e ainda para funções de secretariado pessoal de titular de qualquer desses cargos, ou outros directamente previstos em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho cuja natureza também suponha especial relação de confiança relativamente aos seus titulares.

A principal vantagem deste regime consiste na flexibilidade conferida relativamente à sua cessação, cumpridos os respectivos



## **De pouco serve escolher cuidadosamente um modelo contratual para determinada função ou necessidade se este não estiver alinhado com um modelo de duração e organização do tempo de trabalho compatível**

requisitos (pré-aviso mínimo de comunicação e pagamento de compensação).

Não obstante este regime nem sempre ser visto com bons olhos por potenciais candidatos a cargos ou funções a quem o mesmo seria aplicável e até pelas próprias empresas, receosas de o propor e implementar como alternativa “credível” de contratação, a verdade é que o modelo do contrato de trabalho tipo ou padrão, tal como se encontra juridicamente configurado (desde logo no que respeita às limitações associadas à sua cessação), encontra-se ultrapassado e desajustado de uma realidade que pressupõe e exige das organizações e estruturas uma capacidade de mutação e de adaptação constantes. Ora, existindo um modelo contratual que permite às empresas ir ao encontro dessa flexibilidade, o que se revela especialmente pertinente para cargos cujas funções pressupõem uma particular proximidade e cumplicidade com a definição e implementação das orientações e directrizes que conduzem o seu negócio, não nos choca e até é desejável que dele se faça uso. Evidentemente, caberá ao empregador tomar o aludido modelo contratual apelativo para o trabalhador, socorrendo-se de mecanismos de incentivo que permitam compensar as preocupações e receios associados à sua precariedade.

Existem, no entanto, outras medidas de flexibilidade na contratação, nomeadamente que permitem ao empregador concentrar a sua atenção e os seus recursos no seu ‘core business’ e externalizando funções que, pelo seu carácter pontual, acessório ou complementar, não justificam, em termos de custos, a existência de recursos próprios e que o empregador não deseja desenvolver directamente; trata-se, nestes casos, de medidas que envolvem a contratação de entidades terceiras, nomeadamente de empresas de trabalho temporário e de empresas de outsourcing.

Uma última palavra para outro regime que sofreu algumas alterações por ocasião da entrada em vigor do novo Código do Trabalho e que se nos afigura merecedor de referência – trata-se do trabalho a tempo parcial, o qual deixou aliás, de ser configurado pelo legislador como um modelo de duração e organização de tempo de trabalho passando antes a ser concebido como um modelo contratual autónomo a par de outros já existentes.

O Código do Trabalho veio reformular a noção de trabalho a tempo parcial e ainda, e em nosso entender bem, o seu âmbito de aplicação, respondendo a dúvidas que há muito se vinham colocando a este respeito.

Com efeito, o legislador estendeu a noção de trabalho a tempo parcial, ampliando-a para toda e qualquer situação em que o período normal de trabalho prestado pelo trabalhador seja inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável (eliminando pois o limite máximo de período normal de trabalho em regime a tempo parcial em 75% do praticado a tempo completo em situação comparável), e ainda esclarecer em que termos o mesmo pode ser prestado – seja em alguns dias por semana,

mês ou ano.

Trata-se de um mecanismo que, contrariamente à prática adoptada noutros países europeus, entre nós ainda não assume verdadeiro relevo enquanto medida de flexibilidade na contratação; contudo, consiste numa solução muitas vezes desejada pelos próprios trabalhadores que, não querendo abandonar o mercado de trabalho, pretendem fazer uma repartição mais generosa do seu tempo e da sua disponibilidade com outras prioridades, como seja a vida familiar.

Acresce que, tal modalidade de prestação de trabalho tem a vantagem de poder ser convertida a todo o tempo em regime de trabalho a tempo completo e vice versa, pelo que nada impede que empregador e trabalhador fixem um período determinado para a sua duração, retomando o trabalhador a modalidade anterior (no caso de o mesmo ter sido inicialmente contratado a tempo completo) ou estipulando-se um regime de tempo completo, findo o período de tempo parcial fixado por ocasião da contratação.

(ii) maximizando-se a utilização dos modelos de duração e organização de tempo do trabalho existentes

À semelhança do que referimos a propósito dos modelos de contratação, a correcta utilização das várias opções conferidas pelo Código do Trabalho relativamente à organização do tempo de trabalho afigura-se, em nosso entender, como um instrumento da máxima importância numa gestão eficiente de recursos humanos. Com efeito, de pouco serve escolher cuidadosamente um modelo contratual para uma determinada função ou necessidade, se este não estiver alinhado com um modelo de duração e organização do tempo de trabalho compatível. Tal constatação é tanto mais importante quanto a conjuntura económica actualmente vivida que, na perspectiva do empregador, exige esforços redobrados em termos de contenção e redução de custos e de elevação de rácios de produtividade e rentabilidade.

Ora, a lei coloca à disposição do empregador uma panóplia de regimes que permitem ao empregador gerir com flexibilidade o tempo de trabalho dos seus trabalhadores, alargando ou restringindo a sua aplicação consoante as suas necessidades.

Ilustrativo deste cenário é o regime de isenção de horário de trabalho. Dirão os leitores que nada dizemos de inovador a este respeito, já que o regime há muito existe. É certo. Contudo, em nosso favor respondemos que, frequentemente, este regime é ignorado pelo empregador, ou porque não pretende incorrer em encargos acrescidos associados com a sua implementação, ou porque tal medida pressupõe pura e simplesmente a inversão de tendências ou práticas organizacionais instaladas dissuasoras da sua existência.

O regime de isenção de horário de trabalho configura três modalidades distintas (não sujeição aos limites máximos dos períodos normais de trabalho – é a modalidade mais abrangente – possibilidade de determinado aumento do período normal de trabalho por dia ou por semana ou observância do período normal de trabalho acordado) e encontra-se vocacionado para três grupos de situações: exercício de cargos de administração ou direcção, funções de confiança, fiscalização ou apoio a titulares desse cargo, execução de trabalhos preparatórios ou complementares

## Antevê-se uma discussão animada sobre o Código Contributivo em sede da Concertação Social, na esteira do projecto aprovado pela AR no final de 2009 e que veio adiar a sua entrada em vigor para 1 de Janeiro de 2011

que, pela sua natureza, só podem ser efectuados fora dos limites dos horários de trabalho (pense-se, por exemplo em funções relacionadas com a reparação de máquinas ou actualização de sistemas de tecnologia informática), e teletrabalho e outros casos de exercício regular da actividade fora do estabelecimento, sem controlo imediato por superior hierárquico (por exemplo, trabalhadores com funções comerciais que pressupõem deslocações frequentes). Trata-se, portanto, de cargos ou funções que, pela sua natureza, justificam formas de gestão de tempo de trabalho alternativas ao clássico regime do horário de trabalho. A pertinência de regimes como este confirma-se pela constatação de que com cada vez maior frequência as empresas procuram modelos que, sem ferir as suas necessidades e objectivos, permitem aos trabalhadores, de forma relativamente livre, gerir a sua disponibilidade para o trabalho.

As vantagens deste regime assentam, pois, na identificação de uma modalidade, de entre as três legalmente possíveis, que permite ao empregador uma adequação da disponibilidade do tempo dos seus trabalhadores às suas necessidades e simultaneamente, a contenção de custos relacionados com a prestação e o pagamento de trabalho suplementar, mediante a atribuição ao trabalhador de uma contrapartida mensal, calculada nos termos legalmente previstos.

### (iii) definindo-se modelos flexíveis de retribuição


Sem pretendermos entrar na temática do conceito de retribuição, matéria complexa e controversa que foge ao escopo da nossa análise, diremos tão-somente o seguinte: a lei prevê, para além da modalidade de retribuição fixa (base e outras prestações associadas por exemplo ao exercício das funções do trabalhador), o modelo de retribuição variável cuja atribuição se encontra associada à fixação de determinados critérios e do cumprimento, pelo trabalhador, de determinados objectivos. O CT não proíbe o empregador de definir, redistribuir e reajustar as várias parcelas retributivas e outras prestações que compõem o pacote salarial do trabalhador; haverá, contudo, que atender, em cada momento, à natureza do montante em questão, à razão do seu pagamento, as funções do trabalhador e à prática do empregador relativamente à sua atribuição (em observação do princípio de irredutibilidade da retribuição).

(iv) procedendo-se uma análise cuidada e exaustiva das práticas de GRH existentes na empresa, identificando-se factores de risco e tomando-se medidas para os eliminar ou minimizar

Aliada à implementação de novas práticas e procedimentos está a chamada 'due diligence'. Diz-nos a experiência que em momentos de quebra económica em que as estruturas organizacionais

difícilmente escapam a alterações e reajustamentos, muitas vezes profundos, e que expõem o empregador a potenciais focos de risco e de contingências, muitas empresas escolhem alturas como esta para rever e reformular as suas práticas e procedimentos laborais. Trata-se, pois, de um momento propício para se proceder a essa análise, identificar situações potenciadoras ou mesmo efectivas de contingências, e que, frequentemente, acarretam custos significativos para o empregador, e estabelecer prioridades e planos de acção no que respeita à eliminação e inversão progressivas dessas tendências. O investimento em medidas como esta trará seguramente benefícios no futuro, libertando tempo e recursos que poderão ser dispendidos pelas empresas noutros projectos.

### (v) investindo-se na aprendizagem e formação dos trabalhadores

A formação mantém-se como ferramenta fundamental de renovação e de aquisição de conhecimentos; uma empresa dotada de RH plenamente capazes de lhe oferecer know-how actualizado e desenvolvido estará, por seu turno, em melhores condições de oferecer soluções mais competitivas ao mercado em que opera. Como nota final referimos o seguinte: as empresas são realidades dinâmicas, pelo que cabe aos seus gestores procurar constantemente formas de flexibilizar os seus recursos. Aliás, muito mais haveria naturalmente a dizer sobre esta matéria, até porque outros mecanismos legais existem para fazer face ou ir ao encontro dos desafios que apontámos anteriormente – o recurso a modelos de flexibilidade funcional, flexibilidade geográfica, a adaptabilidade, a redução ou suspensão do contrato de trabalho (o chamado lay-off), os próprios regimes de cessação unilateral, etc. O quadro legislativo laboral nem sempre é favorável a essa flexibilidade, o que toma o desafio de complexidade acrescida. Contudo, as soluções existem. Mas há que as saber procurar, identificando aquelas que, dentro de cada contexto, podem dar resposta às necessidades do empregador e trabalhá-las correctamente, a fim de fazer um uso pleno das suas potencialidades. 

## Conclusão

Numa perspectiva jurídico-laboral existem várias pistas que podem ser apontadas no sentido de se fazer face aos referidos desafios dos gestores de recursos humanos em 2010:

1. Fazer um uso pleno e correcto dos vários modelos de contratação flexível previstos no Código do Trabalho
2. Maximizar a utilização dos modelos de duração e organização de tempo do trabalho existentes
3. Definir modelos flexíveis de retribuição
4. Proceder a uma análise cuidada e exaustiva das práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa, identificando-se factores de risco e tomando-se medidas para os eliminar ou minimizar
5. Investir na aprendizagem e formação dos trabalhadores

Dezembro de 2009

# Legislação GRH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da APG.** Disponível para os associados em [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

## PORTUGAL

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Portaria n.º 1460-C/2009, D.R. n.º 252, 2.º Suplemento, Série I de 2009-12-3. Ministérios da Justiça e do Trabalho e da Solidariedade Social. Aprova o modelo do formulário para a acção de impugnação judicial da regularidade e licitude do despedimento.

Portaria n.º 1460-A/2009, D.R. n.º 252, Suplemento, Série I de 2009-12-31 Ministérios das Finanças e da Administração Pública e do Trabalho e da Solidariedade Social. Altera os Estatutos do Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.), aprovados pela Portaria n.º 638/2007, de 30 de Maio.

Portaria n.º 1458/2009, D.R. n.º 252, Série I de 2009-12-31 Ministérios das Finanças e da Administração Pública e do Trabalho e da Solidariedade Social. Estabelece as normas de execução da actualização transitória das pensões e de outras prestações sociais atribuídas pelo sistema de segurança social e das pensões do regime de protecção social convergente para o ano de 2010 e revoga a Portaria n.º 1514/2008, de 24 de Dezembro.

Lei n.º 119/2009, D.R. n.º 251, Série I de 2009-12-30. Assembleia da República. Primeira alteração à Lei n.º 110/2009, de 16 de Setembro, que estabelece uma nova data para a entrada em vigor do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.

D.L. n.º 324/2009, D.R. n.º 250, Série I de 2009-12-29. MTSS. Modifica, transitoriamente, durante o ano de 2010, o prazo de garantia para acesso ao subsídio de desemprego.

Portaria n.º 1451/2009, D.R. n.º 249, Série I de 2009-12-28. MTSS. Estabelece o regime de concessão dos apoios técnicos e financeiros da medida INOV-SOCIAL (com o objectivo de possibilitar aos jovens, com qualificação de nível superior o acesso a estágios profissionais potenciando a criação de novas áreas de emprego por parte das instituições da economia social) e define as respectivas normas de funcionamento e acompanhamento, e aprova o Regulamento da referida medida.

D.L. n.º 323/2009, D.R. n.º 248, Série I de 2009-12-24. MTSS. Aprova

um regime extraordinário de actualização de pensões e de outras prestações indexadas ao indexante dos apoios sociais para 2010.

Portaria n.º 1404/2009, D.R. n.º 238, Série I de 2009-12-10. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Aprova os novos modelos de impressos a que se refere o n.º 1 do artigo 57.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, da declaração de modelo oficial que os sujeitos passivos devem apresentar a partir de 1 de Janeiro de 2010 relativa aos rendimentos do ano anterior.

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Despacho n.º 27283/2009, D.R. n.º 245, Série II de 2009-12-21 Ministérios das Finanças e da Administração Pública, do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde. Estabelece medidas excepcionais e por um período limitado no tempo que visam estender, apenas em situações de síndrome gripal, a possibilidade de certificação de incapacidade temporária para o trabalho a médicos de outras entidades e serviços.

Despacho n.º 26721-A/2009, D.R. n.º 238, Suplemento, Série II de 2009-12-10. Ministério das Finanças e da Administração Pública – Gabinete do Ministro. Determina que o processo de elaboração e o envio para aprovação do QUAR-2010 deverá realizar-se até 15 de Fevereiro de 2010, devendo prosseguir todos os restantes procedimentos normais previstos na Lei do SIADAP, respeitantes à avaliação de desempenho do ano de 2009 e planificação do processo avaliativo do ano de 2010, que não decorram da específica aprovação do QUAR.

## UNIÃO EUROPEIA

### COMISSÃO

Directiva 2009/161/UE da Comissão, de 17 de Dezembro de 2009, que estabelece uma terceira lista de valores limite de exposição profissional a agentes químicos no trabalho indicativos para a aplicação da Directiva 98/24/CE do Conselho e que altera a Directiva 2000/39/CE. (JOUE L 338 de 2009-12-19)

### PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO

Directiva 2009/148/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de Novembro de 2009, relativa à protecção dos trabalhadores contra os riscos de exposição ao amianto durante o trabalho. (JOUE L 330 de 2009-12-16)



# O Desafio da Formação do Futuro

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



**E**ste mês a Pessoal convidou, para se sentarem à mesa do Almoço Com., Teresa Monteiro, Directora de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo e Mário Ceitel, Presidente da Cegoc Portugal. O tema que os nossos convidados abordaram, seguindo as perguntas que recebemos, foi o “Desafio da Formação do Futuro”.

Os avanços tecnológicos são de tal ordem e com tal rapidez que o conceito de “formação do futuro” não poderá ser, de todo, igual ao que actualmente chamamos formação. O conceito está em profunda mudança e os nossos convidados estão profundamente cientes disso. O seu contributo foi precioso.

[COMO É QUE ENCARAM, ACTUALMENTE, A FORMAÇÃO NO NOSSO PAÍS?](#)

**TM** Eu repartiria a abordagem em duas partes, primeiro se virmos numa lógica de evolução, comparando aquilo que hoje temos em termos de investimento em formação com aquilo que tínhamos há vinte ou há quinze anos atrás, considero que os líderes têm estado muito mais sensibilizados para a temática da formação, muito mais conscientes para o investimento em formação e respectivo retorno. Nesta perspectiva, as coisas estão melhores agora do que há uns anos atrás. Neste momento, quase de forma transversal, em todas as empresas se fala de formação. Além disso, temos outra questão que tem que ver com a qualidade da formação e não com o volume, neste aspecto penso que a evolução não foi tão significativa. Se pensarmos nos últimos anos, e face à evolução da economia mundial e à portuguesa em particular, toda a racionalização de custos que tem sido feita obrigou a reduzir os orçamentos de formação e a controlar de uma forma muito forte a questão dos custos. Contudo, há uma ressalva, quando nós falamos do mundo empresarial, temos um tecido muito heterogéneo. Eu, particularmente, estou mais ligada à área da banca e o grupo BES é extremamente sensível à formação, investe em formação e considera-a necessá-

ria e vital para o desenvolvimento da sua própria actividade. No caso do BES os orçamentos de formação não têm vindo a ser reduzidos, temos sim é de ser mais criativos, mais inteligentes para fazer mais, melhor e de uma forma mais eficiente. Eu diria mais, a formação é um dos factores essenciais para que a estratégia do Banco Espírito Santo seja implementada e para que se consigam alcançar os objectivos de gestão definidos.

A REALIDADE QUE A TERESA MONTEIRO TRANSMITIU EM RELAÇÃO AO BES, EM QUE HÁ ESSA VALORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO, É A REALIDADE DO NOSSO TECIDO EMPRESARIAL? OS NOSSOS GESTORES ENCARAM A FORMAÇÃO COMO UM INVESTIMENTO OU COMO UM CUSTO NECESSÁRIO?

**MC** A banca sempre teve um papel extremamente importante na formação. Eu colocaria a questão nos termos seguintes: Primeiro, é completamente inequívoco que há uma evolução muito clara ao nível do aumento do número de pessoas em formação e, segundo, a nível do desdobramento dessa formação, ou seja, primeiro há um cada vez maior número de activos organizacionais que, de ano para ano, frequentam acções de formação e essas acções de formação têm sido mais desdobradas. Há uns anos atrás, tínhamos a formação mais concentrada nalgumas áreas da actividade económica, neste momento temos a formação feita de uma forma mais generalizada. Isto reflecte, do meu ponto de vista, duas coisas:

Em primeiro lugar, uma consciência activa do tecido empresarial relativamente à importância da aprendizagem enquanto factor dinamizador de novas competências. Isto reforça um bocado a ideia de que Portugal já está, nalguns aspectos, em plena economia do conhecimento. Porquê? Isto acontece quando ao conhecimento é dado o estatuto de activo organizacional, isto é, para além dos aspectos conceptuais, nós testemunhamos, na prática, que há realmente um investimento claro no conhecimento. À medida que o mercado se vai tornando mais complexo, as competências transversais têm vindo a assumir um papel de relevo que é confirmado também pelos estudos que estabelecem uma correlação importante entre a existência de competências transversais com os níveis superiores de performance.

Em segundo lugar, os sucessivos quadros comunitários de apoio vieram, naturalmente, contribuir para a formação. Podemos discutir se esses apoios comunitários foram usados da melhor forma, mas isso é outra questão, agora, é um facto inquestionável que esses apoios

contribuíram para o aumento dos números de pessoas em formação e para a disseminação da mesma.

QUE TENDÊNCIAS PARA O FUTURO DA FORMAÇÃO?

**MC** Uma tendência 'Hight Tech' - as empresas de ponta, através da rentabilização dos recursos investidos na formação, olham cada vez mais atentamente para a formação 'e-learning' para rentabilizar o tempo gasto pelas pessoas em formação. Esta tendência já está a ser seguida por empresas de ponta e eu penso que se irá disseminar cada vez mais; Uma Tendência 'Hight Touch' - A exigência de qualidade é maior ao nível dos métodos e das modalidades de acção pedagógica que sejam capazes de ser mais efectivas na transformação das competências. Estamos ao nível da formação presencial que complementa a formação Hight Tech. Aqui os formandos devem ser surpreendidos pela diferença. É preciso ser cada vez mais criativo na concepção da formação. Nos EUA são realizados seminários de formação completamente atípicos. Seminários espirituais. Dar à pessoa a possibilidade de reflectir sobre a sua vida. Esta linha de 'Hight Touch' conduz a uma formação cada vez mais personalizada, na formação 'e-learning' nós temos uma formação individualizada, nesta formação "Hight Touch temos uma formação personalizada que vai permitir o acompanhamento individualizado. As práticas de 'coaching' estão muito nesta tendência. Uma tendência

## Escolhas



TERESA MONTEIRO

**Filme:** Avatar

**Personalidade:** Nelson Mandela

**Livro:** Isabel Allende "Casa dos Espíritos"

**Música:** Rui Veloso

**Competências do futuro:** Visão, Negociação/ Persuasão, Empreendedorismo

'Higt value', que é a confluência das duas anteriores e que neste momento já está a marcar a realidade da nossa formação e vai marcar cada vez mais no futuro, é uma tendência de futuro, com maior exigência daqueles que investem na formação para que a formação seja vivida como um investimento com retorno.

**TM** Hoje em dia, mesmo quando falamos de desenvolvimento de áreas técnicas, toda a componente comportamental tem de estar presente. A atitude é, hoje, crucial para qualquer actividade, e isso é que é a base, ao contrário daquilo que era considerado antigamente. Aqui é que foi a grande inversão. Antes, considerava-se que em primeiro lugar estavam os conhecimentos técnicos e, depois, toda a vertente comportamental era secundária, desenvolvia-se apenas 'a posteriori.' Contudo, começa-se, cada vez mais, a reconhecer que o fundamental é a Atitude. Com Atitude é possível ultrapassar dificuldades, inovar e desenvolver conhecimento. Conseguimos ter um excelente nível de performance, passar de um médio para um excelente técnico. O cenário está invertido.

COMO FAZER COM QUE ESTA MENSAGEM CHEGUE AOS GESTORES, AOS LÍDERES DAS ORGANIZAÇÕES, E EM PARTICULAR, AOS GESTORES RH?

**TM** Os DRH têm que acreditar e conseguir passar esta crença. Têm que, eles próprios e na lógica da aprendizagem, defender a cultura do exemplo. O mundo mudou muito e mudou muito rapidamente e, no futuro, vai

ser tudo cada vez mais rápido. Além disso, aumentou a complexidade. Isto significa que um profissional que exerça a mesma profissão de há vinte anos atrás ou investe na actualização ou, hoje, as suas competências não estão adequadas às necessidades organizacionais. Esta situação obriga a mudanças significativas na gestão das empresas. Aqui entra o papel do líder e o papel da formação. O líder tem de compreender a complexidade da mudança e como é que esta pode influenciar o capital humano. Deve conhecer muito bem os recursos que tem e actuar, não só na formação, mas também naquele que é o grande desafio das empresas: investir numa cultura de aprendizagem. É fundamental fomentar as várias formas de aprendizagem dentro da organização.

QUAL É SERÁ O CONCEITO DE FORMAÇÃO DO FUTURO?

**TM** O grande desafio é transformarmos as organizações em 'learning organisations'. A aprendizagem deve passar por várias formas, utilizar novos canais (redes sociais) e conteúdos mais ajustados. O capital de conhecimento de muitos 'experts' que estão nas organizações deve ser partilhado, comunicado e, para isso, as organizações devem criar e utilizar meios como: 'blogs', fóruns de discussão, 'chats' etc. A informação é um meio de aprendizagem. No futuro, a formação tem de ser aprendizagem, deverá abranger formação e informação e o capital de experiência. Há metodologias de formação que potenciam esta passagem de conhecimentos de experiências. Por exemplo, o BES tem os balcões escola que são exactamente isso, a passagem da experiência.

No futuro os líderes de recursos humanos têm de ser mais abrangentes, têm de conhecer todas estas realidades, têm de ter a capacidade de desenvolver canais novos, conteúdos, utilizar cada vez mais as ferramentas que o colaborador utiliza no dia-a-dia porque a aprendizagem também deve estar próxima do colaborador. A intranet é um canal fundamental, os blogs, o portal de formação. A existência de um repositório de conhecimento em que existam, não só conteúdos formativos, como informativos (normativo, processos etc, até artigos de opinião de colaboradores internos ou externos). Este repositório poderia estar acessível através da utilização de um mini motor de pesquisa. O motor de pesquisa é outro factor tecnológico que é fundamental para o acesso à formação/informação de conteúdos. Devemos utilizar canais diversificados, com conteúdos ajustados, gerindo toda a informação de uma forma simples. No posto de trabalho devem estar todos

## Escolhas



**Filme:** Morte em Veneza, Luchino Visconti

**Personalidade:** Nelson Mandela

**Livro:** Montanha Mágica Thomas Mann

**Música:** A Nona Sinfonia de Beethoven

**Competências do futuro:** Visão, Auto-consciência, Resiliência



os passos mais importantes, as perguntas mais frequentes, um motor de pesquisa que lhe permita ir a um nível de conhecimento maior. Isto também é formação, isto é aprendizagem.


**O NOSSO TECIDO EMPRESARIAL É CONSTITUÍDO, MAIORITARIAMENTE, POR PMES. AS NOVAS TECNOLOGIAS PODERÃO ABRIR PORTAS PARA FORMAS DE FORMAÇÃO E ACESSO A CONHECIMENTO QUE HOJE AINDA NÃO ESTÁ DISPONÍVEL PARA EMPRESAS COM ESTA DIMENSÃO?**

**MC** A tendência dos meios tecnológicos é cada vez mais democrática, o problema não está na existência de recursos financeiros para aceder a processos mais inovadores de formação. O problema não está no 'software', o problema está no 'software' mental. Portanto, hoje, é muito fácil utilizar e recorrer a meios para realizar formação. Cada vez há uma maior separação entre o modelo da formação/ensino e o modelo de aprendizagem. Mesmo no ensino, particularmente o ensino universitário, a reforma de Bolonha introduz claramente a diferença entre o que é o sistema de ensino e o que é o sistema de aprendizagem. O sistema de ensino é da responsabilidade dos operadores do processo em si. A aprendizagem é propriedade do sujeito que aprende. Porque é que uma pessoa que recebe formação aprende mais ou aprende menos? Em primeiro lugar é preciso reflectir sobre o sistema pedagógico utilizado e também, sobre o software mental subjacente ao processo de aprendizagem, donde, a questão das PMEs não é uma questão ao nível dos recursos financeiros, pois, neste momento, é possível recorrer a plataformas de aprendizagem abertas, nada onerosas. O grande desafio para as PMEs é utilizarem critérios de gestão do seu capital humano. E aí não há nenhuma diferença entre pequenas e grandes empresas. O problema está na concepção e atitude de gestão e não na existência de recursos.

**AS NOVAS GERAÇÕES ESTÃO PREPARADAS PARA A MUDANÇA? QUAL É O CONCEITO DE FORMADOR DO FUTURO? QUAL SERÁ O SEU PAPEL?**

**TM** Inovar é criar coisas novas, é mudar. A resposta à inovação só pode ser a resposta ao processo de mudança que hoje o mundo está a atravessar. Isso tem que ser uma base para o modelo de gestão das organizações e de todas as componentes da aprendizagem (vários canais, vários conteúdos, costumização). O formador, neste contexto, deve ser um consultor. O papel do formador não se extingue em sala. A formação não deve ter um período de início e de fim. Seja formação interna, seja formação

com consultores externos, ela não se extingue, não há uma data de início e de fim. Há que desenvolver uma linha de formação na lógica da continuidade. Se falamos em mudança de comportamento, mudança de atitude, trata-se de um processo que exige muito treino, muita persistência, exige muito acompanhamento. Na maioria dos nossos programas, a formação começa com contactos individualizados, para que os colaboradores já estejam bem preparados quando vão para sala. Posteriormente, terão a avaliação da formação, a certificação e os objectivos com medição do retorno do investimento.

**MC** Eu penso que dentro da lógica de evolução, há uma certa aproximação entre professor e formador. Há uma confluência que aparece pela primeira vez na história: Bolonha estabelece a reforma do sistema universitário orientando-o para a produção de competências que devem ser alinhadas com as competências necessárias à vida prática; do ponto de vista das empresas, há a possibilidade de estas fazerem a ligação de competências estabelecendo paridade com graus oficiais de ensino e, o acordo de reforma da formação profissional, estabelece a reconcepção dos programas formativos orientados por competências. Isto significa que é a primeira vez na nossa história em que aparece, efectivamente, do ponto de vista de aparelho legislativo, a possibilidade concreta do conjunto de actores produzirem alinhamento entre aquilo que é o sistema de ensino e de formação com o sistema profissional/empresarial. O que nós sabemos é que quando queríamos admitir um jovem que vinha do sistema de ensino, normalmente o jovem não vinha com as competências necessárias. Portugal tem um fenómeno extremamente atípico na realidade europeia, um dos sectores estruturais de desemprego é a população altamente qualificada, curiosamente, num país que tem défices conhecidos de qualificação em comparação com os parceiros europeus. Esta diferença entre o paradigma do ensino e o paradigma da aprendizagem é uma diferença profundamente estruturante de uma mudança muito pronunciada ao nível das nossas práticas. E isso leva concretamente à questão de reconceber o papel do professor e do formador. Pessoalmente não tenho nada contra à existência de uma carreira de formador. Aliás, nos perfis que estão a ser conduzidos pela agência nacional para a qualificação o perfil do formador foi o primeiro perfil a ser objecto de uma regulamentação específica em termos profissionais, designadamente consubstanciando quais são as competências necessárias a um formador e qual é o referencial de formação que vai permitir que esse formador desenvolva as competências que são necessárias. Agora, com a alteração da legislação e institucional, o que vai acontecer é que o formador deverá ser cada vez mais um animador de um dispositivo de aprendizagem. O protagonismo é fundamentalmente do formando ou do aluno. É mais do que um consultor, o formador profissional tem de ter em conta que o dono do processo de aprendizagem é o formando. Ensinar todos podemos ensinar, aprender, só aprende quem quer. O formador tem de conduzir o seu dispositivo e geri-lo. A postura tradicional do formador tem de ser alterada para que este se descentre do conteúdo e se centre no processo de aprendizagem. O enorme desafio que o formador tem é precisamente este. 

## Próximo Tema

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "Responsabilidade Social". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 14 de Fevereiro para [revistapessoal@moonmedia.info](mailto:revistapessoal@moonmedia.info).

# Sim, Mas...

por: **Tal Ben-Shahar**

**N**a semana passada fui a um jantar. A conversa rumou desde casos amorosos a temas políticos actuais, desde gastronomia a sonhos e aspirações. A certa altura, juntámo-nos à volta da mesa e começámos a falar de livros que tenhamos lido recentemente e gostado. Quando chegou a minha vez, falei apaixonadamente acerca de “Built to Last”, que acredito ser o livro mais importante na área de comportamento organizacional.

O livro debate sobre empresas visionárias - empresas que têm vindo a moldar o mundo, que fizeram e continuam a marcar a diferença. Quando dei o exemplo de Walt Disney como empresário que contribuiu significativamente para a sociedade, fui imediatamente interrompido pela anfitriã - “sim, mas ouvi dizer que ele era cruel para com o seus empregados.” E a interjeição “Sim, mas...” volta a atacar. Quando as pessoas falam sobre Bill Gates, raramente mencionam a sua contribuição tecnologia ou a suas aptidões empresariais. E quando alguém se atreve a elogiar Bill Gates, é comum ouvir a interjeição “Sim, mas ele arrasa a competição”. J. Piermont ajudou o país a sair da depressão em inúmeras ocasiões e elevou a fasquia no mundo dos negócios, embora também se tenha comprometido em negócios obscuros. Aquilo em que nos decidimos focar - seja positivo ou negativo - vai influenciar o que vemos nos outros e em nós próprios. Uma pessoa que se foque no negativo vai ver o mal como força geradora activa no mundo e o bem como uma força passiva, como a ausência de mal. Uma pessoa com uma visão positiva percebe o bem como sendo a força motora da realidade e o mal como sendo a ausência do bem.

Não é pura coincidência que a maioria das metafísicas - provenientes de filosofias e religiões - descrevam o bem como sendo a luz e o mal como sendo a escuridão. A luz é uma força activa; a escuridão, como ausência de luz, é impotente. Um caminho escuro não trará escuridão a um quarto iluminado, como somente uma vela ilumina um espaço escuro. Quando Edmund Burke diz que “tudo o que o mal precisa para triunfar é que o homem bom não faça nada”, ele reconhece que existe uma relação apropriada entre as forças positivas e negativas: o mal é ausência do bem.

A implicação sobre a focagem negativa - acreditar que o bem existe se e só se o mal estiver completamente ausente - significa que somente a pessoa sem caminhos escuros, sem culpabilidade, consegue ser boa. Então se Walt Disney era cruel para com os seus empregados, já não merece o estatuto de herói. A implicação da focagem positiva - em que o mal é passivo e o bem é activo - não implica necessariamente que qualquer pessoa, independente de quão má possa ser, será perdoada após a sua primeira boa acção. Existe, então, uma escuridão que é tão densa e evasiva que seriam necessárias imensas velas para a iluminar. Mais do que isso, o bem não deveria ser tratado de igual forma. Alguns quartos são iluminados

**Aquilo em que nos focamos determina se vivemos uma vida activa ou passiva. Vivemos as nossas vidas fugindo da infelicidade (negativo) ou procurando a felicidade (positivo)?**



por um única vela; outros por luz solar. Além de determinar como nós avaliamos os outros, a nossa atenção afecta o modo como nós guiamos as nossas próprias vidas. Aquilo em que nos focamos determina se vivemos uma vida activa ou passiva. Vivemos as nossas vidas fugindo da infelicidade (negativo) ou procurando a felicidade (positivo)? Evitamos passivamente a depressão ou procuramos activamente a felicidade? Perdemos a maior parte do nosso tempo produzindo luz ou perdemos os nossos dias evitando a escuridão? Conduzimos uma activa e inconsciente vida de risco (promovendo o bem) ou jogamos pelo seguro e não fazemos nada (evitando o mal)? Uma focagem negativa conduz o medo como sendo a força motriz primária - medo de cometer erros, medo da imperfeição, medo do castigo. Afinal, ninguém - nem os nossos líderes culturais - permanece puro aos nossos olhos e aos olhos dos outros. Então, quem somos nós para tentar e por que razão nos devíamos incomodar? Aqueles que se concentram no negativo têm tanto medo de fazer algo errado que se afastam da acção, se conformam perante o ‘status quo’ e acabam por não fazer nada. Em contraste, aqueles que se concentram no positivo entendem que agir é, por vezes, cometer erros, mas isso não implica que não se deve evitar cometer erros que criam a boa parte da vida em vez de preferir a constante procura do bem. Focar no

bem não significa que devemos ignorar o mal mas sim entender que a melhor maneira de erradicar o mal é fazendo o bem.

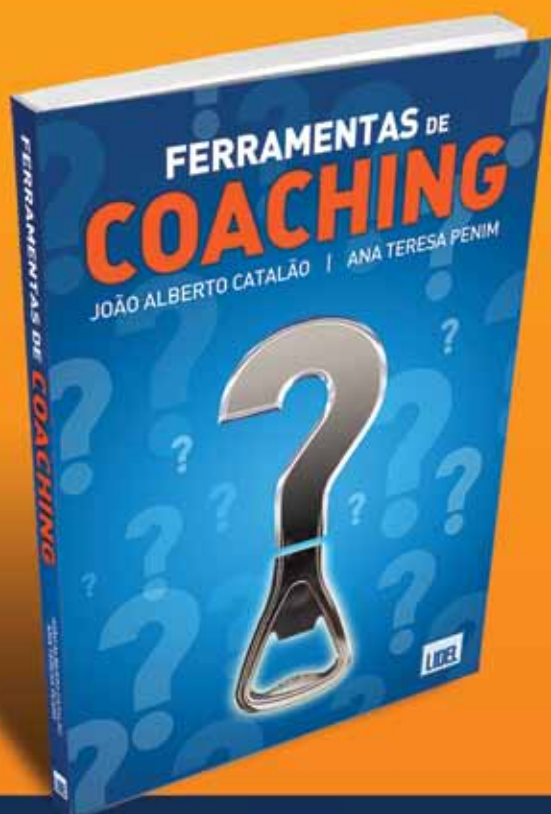
Na história - quer nos nossos heróis ou no mundo - encontraremos sempre caminhos obscuros, amaldiçoados pontos que sujaram a pureza. A postura e o modo como actuarmos perante estas manchas irá determinar o nosso futuro, pessoal e colectivo. Trancarmo-nos nós num barril devido ao medo de sujarmos mais as nossas mãos ou seguirmos o caminho de risco de Prometeu - que deu fogo aos mortais arriscando ser queimado? Continuamos sociedades passivas que discordam ou tornarmo-nos sociedades activistas que aperfeiçoam? Não fazer mal não fazendo nada não faz alguém moralmente santo mas um covarde.

Os nossos verdadeiros heróis, são aqueles que se permitem ser humanos - aqueles que percebem que fazer o bem implica falhar, que agir implica sujar-nos. E nós, que nos sentamos à volta da mesa, deveríamos dar graças e agradecer aqueles bravos, imperfeitos mortais. \_\_\_\_\_P

## Nota

### OS "SIM, MAS..." DA HISTÓRIA

Grandes figuras políticas também não são poupadas do "Sim, mas...". Jefferson, por exemplo, pode até ter escrito a Declaração da Independência e, no entanto, teve relações com uma escrava. Lincoln libertou os escravos mas num discurso, antes da Guerra Civil, aclamou a superioridade da raça caucasiana. Ghandi orientou a Índia para a liberdade e era, no entanto, cruel para com a sua mulher. E a lista continua. Os critérios pelos quais as figuras heróicas são ordenadas varia. De qualquer forma, continuam a existir símbolos culturais que são inabaláveis como Mandela ou Kennedy, não obstante também não estarem imunes ao destronamento. . O facto de de Jefferson ter dormido com uma escrava é errado, porém, isso não anula o facto de ele ter escrito um dos documentos políticos mais brilhantes e influentes. A suposta indiferença de Lincoln é, no mínimo, desapontante, mas não deixa de ser um homem glorioso que conduziu milhões de pessoas a saírem da escravidão para a liberdade. Morgan não era santo nenhum mas isso nunca pôs em causa que ele trouxe confiança e sigilo para a economia e fez dos Estados Unidos o país mais próspero no mundo. E, no entanto, as pessoas descartam estas figuras heróicas como se nada fosse e sem desejarem aceitar que um herói, fora dos contos de fadas, é um ser humano. A questão não é se existe ou não o herói perfeito mas se nós deveríamos focar os pontos fortes da pessoa, as suas conquistas e contribuições, ou activamente procurar (ou inevitavelmente encontrar) uma falha.



**UM LIVRO COM UMA  
ABORDAGEM ÚNICA  
NO MUNDO DO COACHING!**

**50 Ferramentas de Coaching  
de diferentes orientações internacionais.**

**Já à venda nas livrarias.**

UMA EDIÇÃO



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

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



“O Amnésico” de Raúl de Orofino



# Teatro com humor servido às empresas



**R**aúl de Orofino é um dos mais conhecidos autores de peças, de natureza humorística, levadas à cena, não num teatro, mas em instalações das empresas. “O Amnésico”, dividido por quatro personagens, é a sua mais recente obra e foi criada em homenagem a Portugal. Tem como fio condutor o medo e foca-se na comunicação no contexto empresarial. Tal como as anteriores peças do autor, “O Amnésico” fala sobre as questões do ser humano, sobre afectos, amor, preconceitos, sobre a ignorância emocional e sobre como as empresas nem sempre sabem fidelizar os seus clientes ou trabalhar em equipa. Raúl de Orofino tem um vasto curriculum. Pisou pela primeira vez os palcos no Brasil, com apenas quatro anos, numa peça de Natal em que fazia de anjo. A crise assumiu uma importância decisiva na sua vida profissional porque foi ela, no início da década de 90, ainda no Brasil, que o levou a criar o conceito de teatro-empresa. Na altura o seu objectivo era trabalhar, nem que fosse em casa das pessoas ou nas instalações das empresas. E assim o fez. Estreia-se em Portugal em 1999 e desde então é contratado amiúde pelos departamentos dos recursos humanos das empresas presentes no nosso país. — P



por **Patrícia Noletto**

fotos **Fernando Bagnola**

Evento estreou-se em território nacional

# Business coach desafia empresários

**N**ão só é este o melhor momento para iniciar um negócio, como também o melhor contexto para elevar um negócio para o próximo nível, em termos de rentabilidade e sucesso”, afirmou Brad Sugars, CEO da ActionCOACH, autor e business coach, no Seminário ‘Business is Booming’, que decorreu pela primeira vez em Portugal, a 25 de Janeiro, na Exponor, no Porto.

Na óptica do especialista, “a ideia de crise tem criado um efeito de pânico nos homens de negócios, mas há quem se tenha apercebido de que existem “ciclos” e saiba que a seguir a um Inverno Económico há uma Primavera – de colheita – e que, para prosperar, é preciso manter as despesas sob controlo, o marketing e as vendas fluídas, uma equipa motivada e certificar-se de que tudo é feito para que os clientes actuais se mantenham, ao mesmo tempo que batem novos à porta”.

Brad Sugars sublinhou ainda que controlar os elementos básicos do negócio (dinheiro, tempo e distribuição), procurar um nicho (estabelecendo o negócio numa posição competitiva e diferenciadora), produzir mais com menos recursos (finanças, marketing, capital humano e tecnologia) e apostar na equipa (colocar a bordo as pessoas certas nos lugares certos) são alguns dos elementos-chave para prosperar negócio, atribuindo-lhe um sucesso vitalício.

Estas foram algumas das orientações de negócio apresentadas pela ActionCOACH, empresa especializada em Coaching de negócios, no seminário gratuito que contou com a presença de cerca de 1.000 empresários portugueses, que passaram a conhecer alguns dos segredos empresariais de Brad Sugars, para quem o seu percurso de sucesso não foi inato.

Para o guru, autor de 14 livros sobre negócios, ter fortes aptidões de liderança e atributos para gerir negócio não bastaram para ter sucesso. Ele próprio foi treinado para o negócio. Defende, por isso, o Coaching enquanto ferramenta essencial para ajudar a orientar os comportamentos dos empresários até ao sucesso – “isto, se elas estiverem empenhadas para o fazer acontecer”, ressaltava. **—P**



por **Patrícia Noleto**

fotos **ActionCOACH**



# No Porto, em que melhor lugar poderia ficar?



\*Diretamente da exclusividade.

Uma viagem inesquecível é aquela em que somos embalados pelo tempo. E isso acontece quando o melhor se atravessa no nosso caminho: **Porto Palácio Congress Hotel & SPA**. Um Centro de Congressos com a mais recente tecnologia de comunicação, um 'World Class SPA' ou os seus cinco restaurantes, incluindo o

japonês Góshô e o Salsa & Loureiro, com assinatura do chefe Hélio Loureiro, confirmam o seu estatuto. E a vista deslumbrante do VIP Lounge, no piso superior, vai dar-lhe uma nova perspectiva da cidade. Em lazer ou negócios, a sua viagem vai passar por aqui. **Afinal, no Porto, em que melhor lugar poderia ficar?**

## PORTO PALÁCIO

CONGRESS HOTEL & SPA

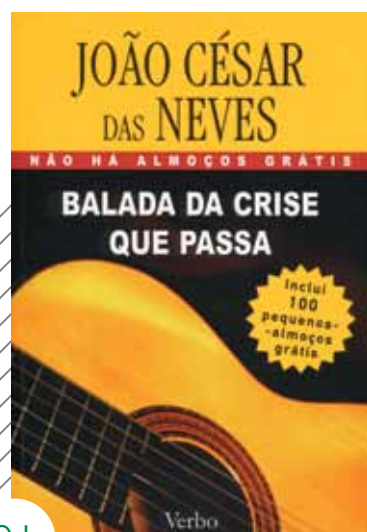
★ ★ ★ ★ ★

ENJOY THE UNIQUE.\*

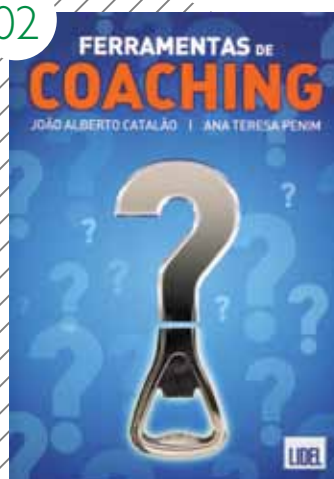


Av. da Boavista, 1269 • 4100-150 Porto • Portugal  
Tel.: 00 351 226 086 600 / Fax.: 00 351 226 006 397  
[www.hotelportopalacio.com](http://www.hotelportopalacio.com) • [portopalaciohotel@sonae.pt](mailto:portopalaciohotel@sonae.pt)

A member of  
*The Leading Hotels  
of the World*



01



02



03



04

### 01 BALADA DA CRISE QUE PASSA

Este livro reúne artigos de opinião de João César das Neves publicados em duas colunas semanais, no Diário de Notícias e no Destak. O livro foi editado em Abril de 2009 e inclui 100 pequenos-almoços grátis, quer isto dizer 100 artigos mais reduzidos escritos para o Destake. Os artigos são publicados, sem omissões, sem cortes, sem correcções, sem acrescentos. Assim, é também possível deixar patentes defeitos causados pelo fragor do quotidiano.

*Editorial Verbo, 343 pp*

### 02 FERRAMENTAS DE COACHING

Este livro, escrito em parceria por João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, apresen-

ta uma abordagem inovadora, explorando um tema de grande actualidade. Com o testemunho de reputados decisores e profissionais de contextos empresariais altamente competitivos, este livro apresenta cinquenta ferramentas práticas de sucesso comprovado e de diferentes orientação internacionais.

*Lidel, 251 pp*

### 03 PENSAMENTO LEAN

A filosofia das organizações vencedoras está no pensamento 'lean', só assim é possível criar valor para todos os 'stakeholders', eliminando o desperdício nas organizações. João Paulo Pinto, o autor do livro, é doutorado em Gestão de Operações, Professor Universitário, e fundador da comunidade

'Lean Thinking'. A obra começa por caracterizar o pensamento 'lean' passando pela implementação da melhoria contínua nas organizações, seguindo-se uma abordagem aos métodos e ferramentas 'lean'.

*Lidel, 345 pp*

### 04 A HISTÓRIA DA IKEA

Ingvar Kamprad, filho de um agricultor, começou uma empresa de vendas por correio, com apenas 17 anos, na Aldeia de Almut, na Suécia e deu-lhe o nome de IKEA. Vendia canetas, isqueiros e relógios. Hoje Kamprad tem 83 anos e é dono de um império de móveis. O empresário revela neste livro a história e a estratégia da sua empresa, os seus segredos e as chaves do sucesso.

*A Esfera dos Livros, 391 pp*





01



04



02



03

### 01 JOAN BAEZ

O ícone da música folk vem a Portugal para dois espectáculos únicos. Joan Baez nasceu em Nova Iorque e começou a cantar ao vivo há mais de 50 anos. Tem já 30 álbuns editados. Vendeu milhões de discos e deu concertos pelo mundo inteiro. Joan Baez é também conhecida por ser uma activista ligada fundamentalmente à defesa do casamento homossexual. O álbum “Diamonds & Rust” e temas como “We Shall Overcome” ou “It Ain’t Me, Babe”, deixaram para sempre a sua marca no panorama da música folk.

8 de Março, Casa da Música  
10 de Março, Coliseu dos Recreios

### 02 FINAL FANTASY

Neste concerto teremos no violino Owen Pallett e em vários instrumentos Thomas Gill. De acordo com Vítor Belciano, do

jornal Público “Há na sua música, em simultâneo, uma áurea clássica e um forte apelo lúdico, mas o que cativa definitivamente é a maneira como nos devolve os ambientes que experimenta, originando uma espécie de pop rara para quarteto de cordas, tocada por um elemento só”.

10 de Março, Teatro Maria Matos, Lisboa

### 03 NOUVELLE VAGUE

Os Nouvelle Vague vêm a Portugal pôr em prática o conceito de “Acoustic live band”. Este formato intimista concede às músicas, interpretadas por Melanie Pain e Gerald Totó, um toque muito especial e uma nova roupagem, bem diferente dos discos de estúdio editados pela banda. Desta forma criaram indubitavelmente uma nova abordagem sonora para temas como “Love Will Tear Us Apart”, “Too Drunk To Fuck”, “The

Killing Moon”, “A Forest” e o inédito “Relax”, entre muitos outros...

10 Março, Centro Cultural  
Olga Cadaval, Sintra

### 04 BERNARDO SASSETTI TRIO

Sete anos após a última gravação Bernardo Sassetti Trio apresenta “Motion”. Este é o pretexto certo para ir ao CCB ver ou rever estes três extraordinários músicos. Nas palavras de Bernardo Sassetti: “Muito do que hoje sei devo-o a este trio, ao Carlos Barretto – irreverente como poucos, sempre em constante diálogo com os outros, “astrológico” – e ao Alexandre Frazão – simultaneamente pela força e subtilidade que se ouve nas sonoridades da sua bateria e pela energia que dá à dinâmica do trio”.

10 de Março, Centro Cultural de Belém



Katavi

# Um lugar especial no coração de África



por: **Francisco Brigham** fotos: **Natasha Brigham**

No dialecto Kiswahili, safari significa “jornada”. Mas na mente europeia e ocidental esta palavra evoca outras imagens – emocionantes expedições, aventuras, adrenalina, descoberta, encontros, etc. Não há no mundo outro continente como o africano para que esta palavra encontre o seu mais perfeito e profundo sentido. Essa África berço da humanidade, de lendas, romances, culturas antigas, animais selvagens, territórios inexplorados... E é nesta mesma África que se encontra um dos mais belos parques naturais, Katavi.

**N**a região oeste da Tanzânia, num ambiente naturalmente selvagem marcado por um forte impacto visual, permitindo a observação da vida selvagem muito para além das habituais rotas e dos mais populares safaris, encontramos o Katavi National Park.

Um parque que, para além de passar um pouco ao lado dos tradicionais programas, é igualmente o lar de algumas espécies raras de antílopes, como o antílope ruano ou palanca azul, o antílope cavalo ou palanca vermelha mas, sobretudo, daquele que é considerado o rei dos antílopes, o antílope negro, também conhecido por palanca





negra, cuja observação é um privilégio raro para o viajante, tanto pela sua majestosa beleza como pela dificuldade que é avistar este magnífico animal. Mas este é também um parque de planícies inundadas e vias navegáveis, o habitat de eleição de uma grande população de hipopótamos e uma grande variedade de espécies de aves, de florestas que escondem manadas de búfalos e elefantes, e de lagos que atraem uma vasta variedade de animais que ali se dirigem, vindos de todos os cantos do parque, para saciar a sede. Um parque natural, o terceiro maior da Tanzânia, onde se chega em pequenos aviões para assistir aquela que é considerada a mais extraordinária

manifestação espontânea e natural do planeta, em que milhões de herbívoros se movimentam na sua migração em direcção a zonas refrescadas pela água das chuvas, garantindo-lhes abundantes pastagens e atrás destes os felinos que sabem encontrar ali a sua fonte de sobrevivência. E foi neste lugar especial no coração de África que a revista Across aterrou a bordo de um Cessna 208. Era um final de tarde ainda aquecido por um sol primaveril e ainda a tempo de um primeiro contacto com a vida animal junto a um braço de rio onde se refrescavam hipopótamos, dividindo aquele pequeno espaço de água com alguns crocodilos que ali repousavam



alheios a todo e qualquer movimento ao seu redor.

Mas o dia estava a chegar ao fim e o tempo obrigava a uma retirada através da grande savana que alimentava uma não menos grandiosa paisagem que apenas África tem, deleitando os nossos olhos pela sua dimensão, em direcção do Palahala Luxury Tented Camp, onde um relaxante e refrescante cocktail aguardava por nós, fazendo com que aquele final de tarde e aquela paisagem fossem ainda mais fantásticos.

Um lodge-acampamento formado por uma tenda principal, que serve de restaurante e de biblioteca, onde livros que contam antigas histórias de exploração do continente negro esperam por uma leitura emocionante, e por oito luxuosas tendas com o indispensável duche onde depositámos o pó acumulado pela travessia da grande savana, uma varanda estrategicamente direccionada para o grande espaço que se estende perante os nossos olhos e uma repousante cama.

E enquanto a noite avançava, o jan-

tar ia sendo servido entre conversas e troca de emoções para, e já quando a lua iluminava a terra e o céu brilhava de mil estrelas, sermos conduzidos à nossa luxuosa tenda e a uma noite invadida de mil sonhos de mil aventuras, como que nos preparando para o dia que se seguiria.

Um dia que se iniciou com um pequeno-almoço farto de sabores de fruta tropical e sumos naturais e se prolongou pela savana onde girafas, gnus, elefantes, impalas e zebras pareciam dar-nos os bons-dias.

Um dia em que o almoço nos foi servido em plena savana e terminou em mais um jantar no Palahala Luxury Tented Camp e onde mais conversas e troca de experiências aconteceram pela noite fora.

E mais um dia nasceu para nos deliciar os sentidos, desta vez com um passeio a pé em missão de reconhecimento de rastros e pegadas dos animais através de trilhos e onde nos era possível observar, bem ali, leões, leopardos, hienas, chitas, para de tarde seguirmos de jipe para uma área marcada pela presença das águias pesqueiras, outras aves de diversas cores, mas também de milhares de zebras, gnus e búfalos.

Sim, estávamos na Tanzânia, um país que tem um terço de todos os animais de África.

Na realidade, estávamos na África do viajante e das grandes experiências de vida, uma África onde mais se sente na pele o cheiro e o sabor do grande e fabuloso mundo da vida selvagem e onde, ao fim do dia, temos a magia de um pôr-do-sol único.

Aqui, em Katavi, sentimos que ainda existe uma África pura e por descobrir. Uma África que permanecerá na memória e no coração de quem a visitar. **—P**

## Contactos



Morada: Campo Grande, n° 220 B  
1700-094 Lisboa - Portugal

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

E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)

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



Faça-se sócio em

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



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos das Recursos Humanas - 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 Utilidade Pública.

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

Possui vários departamentos de carácter científico (Instituto de Ferramentas & Coaches e Núcleo de Apoio Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

Sede Nacional  
Av. António Augusto de Aguiar, nº 100 - 7.º  
1180-018 Lisboa  
Tel: (+351) 21 382 27 17  
Fax: (+351) 21 382 27 18  
email: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt) [www.apg.pt](http://www.apg.pt)



## Benefícios

- » Oferta da revista "Pessoal" (periodicidade mensal)
- » Oferta da newsletter "Pessoalmente" (periodicidade bimestral)
- » Acesso ao CRE - Centro de Recursos em Conhecimento
- » Aplicação de Pontos a preços reduções
- » Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- » Apoio em contactos internacionais
- » Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S
- » Descontos em eventos e acções de formação nacionais e internacionais
- » Descontos em vários serviços (seguros, assistência médica, hotéis, escolas de línguas, health clubs, etc.)

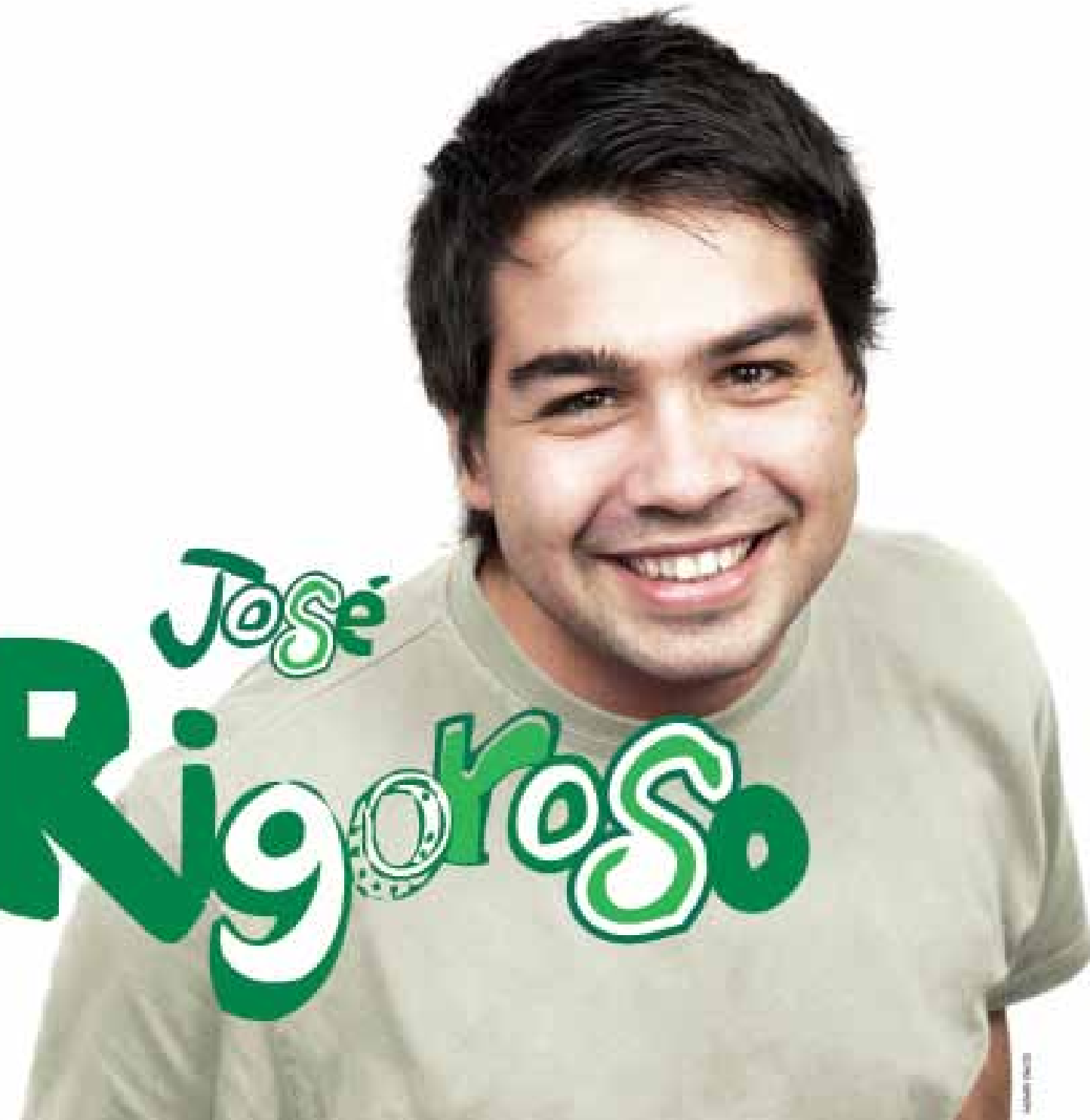
# MAIS DO QUE UM NOME.

**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](http://www.kellyservices.pt)

nº azul: 808 30 22 22



José  
Rigoroso