

Pessoal

Nº 92 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • MAIO 10

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



Premiados
Great Plate to Work 2010

Cardeal D. José Policarpo

A visão de quem anda há dois mil anos a gerir pessoas

Especial Consultoria RH

Ao Almoço Com...
Isabel Viegas e Maria José Santos



5607727019824

00092



FUTURO
Grupo Montepio
ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



A televisão dos
Recursos Humanos

www.rhtv.pt
online em Junho



12

02 EDITORIAL

Podemos fazer a Diferença!

04 A 9ª ARTE

Da Religião à Gestão

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH

10 RH GLOBAL

12 GRANDE ENTREVISTA

Cardeal D. José Policarpo

18 ESPECIAL CONSULTORIA RH

Consultoras respondem a perguntas colocadas por directores RH
Consultoria 360°

34 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

Empresas portuguesas querem recrutar



Consultoria RH

O que um Director RH perguntaria a um consultor?
Consultoras respondem a perguntas colocadas por Directores RH.

Consultoria 360°
Vários tipos de consultoria



18



62

36 UNIVERSIDADES

Universidades à distância

38 COACHING

Certificação é garantia de qualidade

42 ESTUDO RH

Resultados ONRH

46 PERFIL

As melhores empresas para trabalhar



68

52 ANÁLISE JURÍDICA

Outsourcing

54 LEGISLAÇÃO RH

56 AO ALMOÇO COM...

Isabel Viegas e Maria José dos Santos

62 IMAGENS RH

Velocidade & Motivação

66 LIVROS | ESPECTÁCULOS

68 VIAGENS

Oasis of the Seas

72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

A arte de inovar



Margarida Barreto, Directora
revistapessoal@moonmedia.info

Podemos fazer a Diferença!

S onhar... partir para um Mundo cheio de Possibilidades. Saborear a Sinergia de uma Equipa que, trabalhando em conjunto para um objectivo comum, consegue atingir resultados extraordinários, sendo, por isso, reconhecida e recompensada. Ser capaz de inovar, construir, fazer acontecer, intervir sem medo e lutar por aquilo em que se acredita. E ver que as Pessoas têm aquele "brilho no olhar" que incendeia de energia positiva quem as rodeia. E perceber que se fala mais

positivo que negativo, se pensam mais soluções do que problemas, se investe mais em acções do que em discussões etéreas. Pode ser apenas um Sonho; mas, como diz o poeta, "O Sonho comanda a Vida" e para definir o Caminho precisamos de saber onde queremos chegar. E a ficção descrita já é realidade em muitos Ambientes Organizacionais e Empresariais. Só precisamos (e não é pouco, já o sabemos) de ajudar a "espalhar a epidemia" das boas práticas de Gestão das Pessoas que já existem no nosso País. E Nós, Órgãos Sociais, Sócios e Amigos da APG, mas também todos os Técnicos, Gestores de RH, Consultores, Professores e Gestores - que não sendo, ainda, APG, a nós se podem juntar nesta Missão. Temos de lutar para que à Gestão das Pessoas seja reconhecido o lugar estratégico que realmente possui nas empresas e organizações; para que as práticas de gestão reflitam os discursos dos gestores, já sobrejamente focalizados, hoje em dia, na importância das Pessoas e das respectivas compe-

tências técnicas e comportamentais, com vista ao Sucesso e Sustentabilidade das instituições. Deste modo, faremos a Diferença! Mas, temos nós também, APG e todos os Profissionais de RH em geral, de ariscar mais - saindo da nossa zona de conforto, explorando diferentes abordagens, adquirindo novas qualificações, inspirando e ajudando quem nos procura a trilhar caminhos de sucesso - para que, nos nossos locais de trabalho, todos os colaboradores e gestores sejam tratados como clientes e parceiros, a quem as práticas de gestão de pessoas que propomos acrescentam, de facto, valor aos objectivos que têm de atingir. E amanhã (ou até mesmo só daqui a alguns anos), podemos ser nós próprios não só os inspiradores, mas, também, os actores desse Mundo de Possibilidades que todos pretendemos nos nossos Ambientes de Trabalho. É este o Espírito com que partimos; é este o Sonho que nos inspira. Venha vivê-lo conosco! **FP**

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 92 – Maio 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 Sofia de Carvalho, nº2-A, 1495-121 – Algés
T: 210 174 210; F: 210 174 212

Directora: Margarida Barreto
revistapessoal@moonmedia.info

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

Conselho Editorial: Carlos Perdígão,
Catarina Guerra Barosa, Jorge Marques, Margarida Barreto

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,
Vitor Carvalho

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

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris,
Dave Morgan, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, SRS Advogados

Colaboraram nesta Edição: João d'Orey

Paginação e Fotografia: Design e Forma
geral@designforma.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 Agualva
Cacém

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

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca 2739-511 Agualva Cacém

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



Joana^m

sourcing^m

service^m

training^m

search^m

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



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

A MINHA ESCOLHA



Eu vou

Não sei se vou ao Rock In Rio, mas eu vou ver a Lou Rhodes, a ex-vocalista dos Lamb vem a Portugal para um concerto que, já estou a antever, me vai deixar muito bem disposta. Lou Rhodes tem uma voz de anjo, não tivesse ela cantado "My Angel Gabriel". A sua voz é uma dádiva. Soube durante um dos concertos a que assisti, porque ela o disse, que é filha de pai português. Normalmente canta descalça, toca guitarra e fala com o público. Como tem um ar muito leve, se a tivesse de colocar na hierarquia dos anjos, lá teria de ser o Anjo Gabriel.

Da Religião à Gestão

Os mistérios da Igreja Católica têm alimentado, ao longo dos séculos, a curiosidade de todos, desde os mais devotos aos menos entusiastas da religião. É um mundo onde o fundamento da motivação é de ordem espiritual, por essa razão, falar de incentivos materiais chega a ser descabido. A revista Pessoal foi entrevistar o representante máximo da Igreja no nosso país, o Senhor Cardeal Patriarca de Lisboa, D. José Policarpo, para entender como faz a Igreja para gerir as suas pessoas e acreditamos que os nossos leitores vão conseguir apreender alguma coisa com as suas palavras. Uma leitura atenta da entrevista levou-me a concluir que os vários mundos que inventamos para viver, desde o mundo da gestão ao mundo das artes, ao mundo da ciência, etc., são, absolutamente, um só; é o homem que os habita, enquanto entidade racional, dotada de espiritualidade, a razão dessa unidade. Ou seja, onde estiver o homem estarão as mesmas preocupações e as mesmas dúvidas. Muito a propósito, São Tomás de Aquino, no seu livro o "Ente e a Essência", explica-nos o mundo em graus, ou em camadas, conforme a proximidade dos entes a Deus, colocando em último lugar – na categoria dos seres materiais – os seres vegetais, logo seguidos dos animais e, só depois, do homem enquanto ser racional. Entre este e Deus, teríamos outra categoria de seres, de natureza imaterial, que são os anjos. No campo angelical teríamos ainda uma hierarquia com anjos mais próximos de Deus do que outros, o anjo Serafim é aquele que mais próximo de Deus se encontra (esta maior proximidade tem que ver com o facto de estar mais longe da essência e mais próximo da

existência que é Deus).

Esta hierarquia dos anjos de São Tomás de Aquino fez-me pensar na forma como as empresas se organizam naturalmente, mesmo que não assumam uma hierarquia de carácter mais vertical precisam sempre de alguém, um ente, no topo da hierarquia que seja o líder, o representante máximo da missão da empresa, da visão do negócio, a referência, o exemplo a seguir, a inspiração, Deus. Muitas vezes falamos do mistério da liderança, eventualmente, a sua razão de ser enquanto mistério, indecifrável ou indesvendável, está nesta dimensão quase religiosa da liderança. O bom líder tem em si alguma coisa que não se vê mas que se sente ou pressente.

Nesta edição, estivemos ainda com os líderes de três das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Falaram-nos das boas práticas que implementaram nas suas empresas e que o Great Place to Work, Institute Portugal, confirmou serem efectivamente boas, pois os níveis de satisfações médios dos seus colaboradores ronda os 85% a 90%. Isto porque, não basta ter boas práticas, é preciso que essas práticas também sejam percebidas como boas pelos seus destinatários, tal como refere Sandrine Lage em entrevista nesta edição.

Na próxima edição vamos ter, entre outras, uma entrevista com António Quina, responsável da "A Vida é Bela", um exemplo de liderança e de coragem, de alguém que não se deixou abater pelas vicissitudes da vida, preferindo dar-lhe beleza. "A Vida é Bela" é mais do que um negócio, mais do que uma marca, é a marca na vida de António. Se perguntarmos a António Quina se a vida lhe deixou marca, ele, certamente, que nos vai responder: "A Vida é Bela". **_____P**



Porque é **tempo** de mudar!

Porque é **tempo** de renovar!

Porque é **tempo** de decidir!

Porque é **tempo** de vencer!

Mudámos o nome!

A mesma Equipa

A mesma simpatia no acolhimento

A mesma eficácia na procura de soluções de emprego

A mesma vontade de o apoiar na gestão dos Recursos Humanos

A mesma preocupação com os pequenos detalhes

A mesma qualidade de serviço

Só mudou o nome!

Vedioor
RECURSOS HUMANOS

agora é

tempo-team

AGENDA

APG

213 522 717 | www.apg.pt

- Formação – “O Processo Disciplinar”. Lisboa, 19 de Maio de 2010. Preço: 150€ (sócios); 210€ (não sócios)
- Formação – “As Obrigações Legais do Empregador perante a Adm. do Trabalho e a SS”. Lisboa, 25 de Maio de 2010. Preço: 270€ (sócios); 360€ (não sócios)

SHL Portugal

217 813 900 | www.shl.pt

- Formação – “O Líder Coach”. Lisboa, 20 e 21 de Maio de 2010. Preço: 760€ +IVA
- Formação – “Recrutar e Seleccionar com Eficácia”. Porto, 27 e 28 de Maio de 2010. Preço: 800€ +IVA

Convirgente

213 254 105

www.convirgente.com

- Workshop “Conflict Coaching”. Paris, 14 a 16 de Junho. Preço: 1.450€ +IVA
- Workshop “Gestor como Mediador”. Porto, 29 de Junho. Preço: 490€ +IVA

ISLA

210 309 900 | www.isla.pt

- Formação – “Gestão de Conflitos”. Lisboa, 10, 11 e 13 de Maio de 2010. Preço: 285€
- Formação – “Gestão de Tempo e Stress”. Lisboa, 15 de Maio de 2010. Preço: 275€

Paula Tomás Consultores

219 458 533

www.ptomasconsultores.pt

- Formação – “As Cinco Práticas de Liderança de Excelência”. Porto, 19 a 21 de Maio de 2010. Preço: 750€ +IVA



01

RELATÓRIO PROVEDOR TRABALHO TEMPORÁRIO (01)

O Provedor do Trabalhador Temporário, Vitalino Canas, apresentou o seu segundo relatório. O provedor do Trabalho Temporário abriu, no ano passado, três vezes mais processos relativos a queixas de trabalhadores do que entre Julho de 2007 e final de 2008. A multiplicação por três do número de processos, no total de 152, está em linha com o ritmo de crescimento dos pedidos de ajuda por parte dos trabalhadores temporários, que subiu de 49 para 152. Segundo o ex-porta-voz do PS, as solicitações dos trabalhadores visaram, na sua esmagadora maioria, tirar dúvidas quanto aos aspectos do regime jurídico que os abrange, sendo que 88% deles pedem o anonimato. De acordo com o balanço dos pedidos de intervenção, “constata-se que há desproporção entre os dois sexos, tendo as iniciativas sido protagonizadas mais por mulheres (89) do que por homens (60)”. Em conferência de imprensa, Vitalino Canas disse ter resolvido 80% dos pedidos de intervenção ou esclarecimento feitos em 2009, num tempo médio de 35 dias. Este ano, a expectativa é encurtar esse prazo, adiantou. Os temas que mais frequentemente motivam o contacto com o provedor relacionam-se com esclarecimentos sobre férias e subsídios e ainda com a caducidade de contratos no seu termo por iniciativa da entidade empregadora. Outros aspectos são ainda os ligados às remunerações, duração e denúncia dos contratos.

LANÇAMENTO DA SOLUÇÃO PORTAL DO COLABORADOR

A softKi, no âmbito do seu plano de investimento, desenvolveu uma nova solu-



02

ção para integrar a plataforma de Gestão de Recursos Humanos. Ao acrescentar a solução Portal do Colaborador às restantes soluções, a softKi pretende continuar a inovar e a criar soluções ‘low-cost’ de qualidade para apoiar os seus parceiros de negócio. A solução Portal do Colaborador é constituída por uma base de dados na qual é possível integrar toda a informação dos colaboradores à gestão administrativa dos recursos humanos. A gestão desta base de dados é da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos mas os colaboradores têm acesso personalizado, com a possibilidade de actualizar a sua própria informação para assegurar que a actualização da informação ocorre de forma contínua. De acordo com Pedro Monteiro de Barros, Partner da softKi, “o Portal do Colaborador é uma das soluções centrais da plataforma da softKi. Esta solução, juntamente com as soluções Gestão de Desempenho, Gestão de Objectivos e Feedback 360°, permite que os nossos parceiros de negócio centralizem informação dos colaboradores numa mesma plataforma, aumentando, significativamente, a eficiência dos processos internos. Um dos objectivos da solução Portal do Colaborador é proporcionar oportunidades para as PME’s puderam adoptar algumas ‘best practices’ de gestão que costumam estar “apenas” disponíveis para as grandes empresas com capacidade de investimento assinalável.”

APG INTEGRA PLATAFORMA DA SOCIEDADE CIVIL (02)

Um conjunto de associações da Sociedade Civil decidiu organizar-se na Plataforma Activa da Sociedade Civil (PASC) e fomentar um relacionamento em rede,

para se assumir, “independentemente de partidos políticos e de políticas estabelecidas, como parceiro da mudança necessária do nosso país e dar contributos efectivos à sociedade portuguesa”, destaca em comunicado à imprensa. Com a sua actividade, a Plataforma pretende mobilizar a Sociedade Civil, seja a nível nacional, regional ou local. É intenção que essa mobilização se faça em torno de questões e acções concretas e que a Sociedade Civil possa contribuir com soluções de qualidade e encontrar oportunidades que revigorem o país em que vivemos. Na passada quarta-feira, dia 21 de Abril, no Anfiteatro da Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva, decorreu a apresentação pública da PASC. Entre as associações promotoras da iniciativa, destacam-se, nomeadamente, para além da APG (que será representada na PASC por Jorge Marques) a Associação Portuguesa de Imprensa, o Instituto da Democracia Portuguesa ou a SEDES - Associação para o Desenvolvimento Económico e Social, representada na PASC por João Salgueiro e Luís Campos e Cunha.

GLOBAL ESTRATÉGIAS DISPONIBILIZA CATÁLOGO DE FORMAÇÃO EM FORMATO DIGITAL (03)

A Global Estratégias, empresa de Consultoria de Formação e e-Learning, já tem disponível o Catálogo de Formação 2010, em Formato Digital. Todas as empresas ou instituições interessadas poderão agora aceder ao Catálogo de Formação atra-



03

vés de um clique, acedendo para isso ao link. Deste modo, poder-se-ão visualizar todos os produtos e serviços que a Global Estratégias apresenta para o ano de 2010, incluindo diversas novidades. O Catálogo de Formação foi elaborado com o objectivo de constituir uma ferramenta de trabalho para a elaboração dos planos de formação dos gestores de formação e de recursos humanos das empresas e instituições. Através deste instrumento, poderão ter acesso a toda a oferta formativa disponível, com os respectivos conteúdos programáticos, datas e local de realização, preços e também os planos de descontos, o que lhes permitirá uma planificação rápida e eficaz das estratégias de formação da empresa, proporcionando uma maior rentabilização. O Catálogo de Formação dá também a conhecer algumas novidades que a Global Estratégias disponibiliza para o ano de 2010, nomeadamente uma aposta nos

O DOCE DO MEL
OU A DOR DE UMA FERROADA?

As pessoas certas são o seu maior bem:

- Elevada produtividade
- Maior compromisso
- Mais tempo de permanência
- Melhor desempenho

As pessoas erradas são o seu maior custo:

- Elevado índice de fracasso
- Maior absentismo
- Menos tempo de permanência
- Perda de negócio

shl
Portugal - People Solutions
www.shl.pt

Bolsa RH

EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSÁVEIS

A Jerónimo Martins e o Banco Santander Totta foram distinguidos, ex-aequo, com o prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável”, iniciativa conjunta da Deloitte e da AESE – Escola de Direcção e Negócios.



ACCENTURE PREMIADA

A Accenture alcançou o primeiro lugar do ranking “Global Outsourcing 100”, da International Association of Outsourcing Professionals. A empresa de consultoria de gestão, tecnologia e outsourcing é considerada “a melhor fornecedora de serviços de outsourcing”.

ATAQUE AO EURO

A situação financeira do País não está bem. Devido a problemas estruturais, erros de governação e à crise internacional. Portugal deve ter as finanças em ordem e diminuir a despesa. Porém, as agências de notação financeira não podem ser instrumentos usados por especuladores para atacar o Euro, desta vez através do rating da nossa República. Ontem foi a Grécia, hoje é Portugal e amanhã será a Irlanda.



por: DAC

serviços de consultoria; consultoria de e-Learning, de formação e recursos humanos, de incentivos (QREN), e outsourcing de formação. Este catálogo contempla ainda novidades nas áreas de gestão de projectos, sistemas de gestão de aprendizagem e organização do conhecimento, módulos de curta duração e finalmente, uma maior oferta sobretudo nas áreas de pós-graduações, formação, management/ comportamental, segurança higiene e saúde no trabalho e marketing/ comunicação.

9% DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM RECEBEM REMUNERAÇÃO MÍNIMA (04)

O número de trabalhadores a receber o salário mínimo duplicou desde 2006, muito por causa da crise e do desemprego elevado, que pressiona os salários em baixa. Estima-se que já sejam 9% dos trabalhadores por conta de outrem com remuneração mínima. Tendo em conta um universo de 3,8 milhões de empregados por conta de outrem, existem actualmente cerca de 342 mil indivíduos que não recebem mais do que 475 euros mensais pelo seu trabalho, aponta um estudo sobre Salários, Políticas Macroeconómicas e Desigualdades, da CGTP. De acordo com os últimos dados dos Quadros de Pessoal (do Ministério do Trabalho) - apenas referentes ao sector privado -, em Abril de 2009 a percentagem de mão-de-obra abrangida pela remuneração mínima já tinha atingido os 8,2%, ou seja, cerca de 311 mil trabalhadores. Ainda de acordo com o estudo da CGTP, aquele nível remuneratório está longe de afectar apenas a chamada “geração dos 500 euros”, que trabalha nos ‘call-centers’ ou supermercados. “O limiar dos 500 euros é representativo nas indústrias transformadoras, abrangendo 41% dos trabalhadores, atingindo os 73,3% nas indústrias do têxtil, vestuário e calçado e perto de 60% no mobiliário.” Nos restantes sectores destacam-se o alojamento e restauração, onde o patamar dos 500 euros representa cerca e metade dos salários. Continuando Portugal a ser o país da UE a 15 com o mais baixo salário mínimo, não é por isso de estranhar que o salário médio se situe em 894 euros. Isto enquanto o salário de



04

base dos quadros superiores em 2007 era 6,1 vezes maior do que a dos trabalhadores menos qualificados, um fosso que não tem parado de aumentar. Alertando para os efeitos do Plano de Estabilidade e Crescimento, que aposta no congelamento dos salários e, por essa via, numa baixa do consumo, a CGTP alerta para os riscos dessa estratégia agravar a recessão, originando novos despedimentos. Lembra ainda que o nível de vida entre 2000 e 2008 desceu dos 78% da média da UE a 27 para os 76%, enquanto em Espanha subiu de 97,3% para 102,6%.

CARLOS MOREIRA DA SILVA ELEITO ‘ENTREPRENEUR OF THE YEAR’

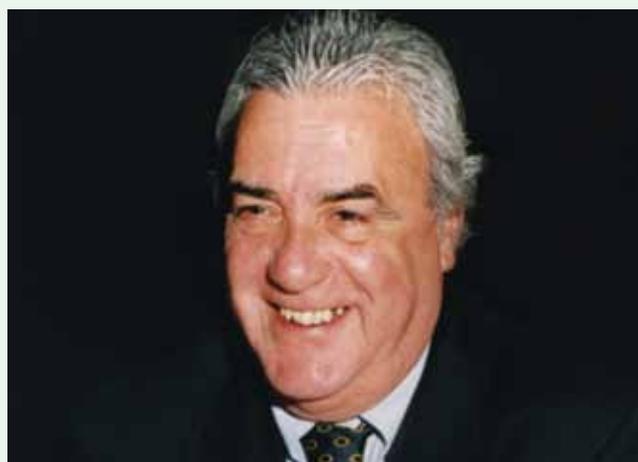
Carlos Moreira da Silva, presidente da BA Glass, recebeu o Prémio Ernst & Young ‘Entrepreneur Of The Year’ 2009, o galardão máximo com que a Ernst & Young reconhece e premeia os bons exemplos de empreendedorismo nacional. Convidado pela Ernst & Young para representar Portugal no Prémio Ernst & Young ‘World Entrepreneur of the Year’, Carlos Moreira da Silva irá agora juntar-se aos laureados dos 50 países que acolhem o galardão máximo, e defender Portugal na final mundial que terá lugar em Monte-Carlo, Mónaco, no mês de Junho. O Prémio Ernst & Young ‘Entrepreneur Of The Year’ 2009 categoria ‘Emerging’ foi entregue a Purificação Tavares, da CGC Genetics. Bento Correia, da Vision Box, recebeu o Prémio na categoria Internacional. A recordar os muitos empreendedores portugueses espalhados pelo país e pelo mundo, Basílio Horta, presidente do júri, deixou uma mensagem de esperança e lembrou que as

exportações aumentaram desde 2007, tal como a oferta industrial. Referiu também que o futuro da economia nacional está “no Atlântico, no eixo Brasil África Austral”. Teresa Cochito, presidente da Ernst & Young, enalteceu o espírito empreendedor dos candidatos ao Prémio e reforçou a importância do empreendedorismo como factor crítico de sucesso para o desenvolvimento da economia portuguesa.

NOVOS CORPOS SOCIAIS DA APG

Decorreu no passado dia 31 de Março, em Lisboa, a Assembleia Geral da APG que elegeu os novos Corpos Sociais para o triénio 2010-2012. Margarida Barreto, Directora de Recursos Humanos da Merck Sharp & Dohme, é a nova Presidente da APG e a primeira mulher a desempenhar esta função nos 46 anos de vida da associação. Para o Grupo Regional Norte foi eleita como Presidente Paula Campos. Doutorada em Avaliação do Desempenho dos Professores pela Universidade do Algarve, licenciada, Pós graduada e Mestre em Psicologia pela Universidade do Porto, Paula Campos é Docente Universitária no ISLA, Directora do curso de GRH e Psicologia Organizacional e Coordenadora dos Mestrados no ISLA Gaia. O Grupo Regional Centro/Sul elegeu como Presidente Isabel Heitor, Directora de Recursos Humanos da Accor Hotelaria. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho pelo ISLA, Isabel Heitor é Pós graduada em Marketing pelo IPAM e Mestre em Comportamento Organizacional pelo ISPA. Anteriormente foi Directora de Recursos Humanos e Directora de Marketing na maior rede de lojas de electrodomésticos em Portugal. Finalmente, o Núcleo de Formadores e Coaches tem igualmente um novo Presidente. Trata-se de Etelberto Costa, licenciado em Engenharia Mecânica Naval pela Escola Naval e Pós graduado em Ciências da Educação e da Formação pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação de Lisboa. Etelberto é Consultor independente para Concepção e Desenho de Projectos de Formação e Avaliador Externo de Projectos de Educação/ Formação e Formador de Formadores e de e-Formadores.

Mário Albuquerque



Faleceu Mário Albuquerque, ex-presidente do Grupo Regional Norte da APG. Ao longo da sua presidência a associação alcançou grande dinamismo no norte do país graças ao seu entusiasmo, abnegação e permanente disponibilidade. O mundo dos Recursos Humanos ficou mais pobre. Em baixo publicamos palavras de alguns amigos.

- “Atento aos problemas dos outros, aparentemente reservado e corajoso na adversidade, tinha princípios e valores em que acreditava e nunca renegou.”

A. Silva Fernandes

- “Há pessoas que não morrem porque deixam uma obra que fica para os que lhe sucedem. O Mário foi uma daquelas pessoas que tinha muita coisa boa dentro de si e deu e espalhou isso.”

Jorge Marques

- “Não esquecerei as boas horas de convívio que me proporcionou na “Invicta”. O Mário ficará seguramente no quadro de honra dos dirigentes da APG, constituindo um exemplo de verticalidade e de nobreza de carácter.”

Carlos Perdigão

- “Do perfil do Mário saliento a humildade, a capacidade de trabalho, o humor requintado no momento oportuno, a pronúncia do Norte, a forma entusiasta como contagiava quem com ele colaborava!”

Paula Campos

- “Mais importante que o dirigente eficaz e dedicado é o homem. O Mário era um homem simples e bom, um grande amigo e, por isso, uma perda irreparável. Obrigado Mário e até sempre.”

Pedro Mendes

- “A vida prega-nos estas partidas de quando em vez. E depois ficamos mais sós, mais pobres, mais fracos. O Albuquerque deixou-nos. Morreu um HOMEM BOM. Mas fica-me na memória a imagem de verticalidade e honestidade como pessoa.”

Jorge Barbas



STRESS ESTÁ NA ORIGEM DE MAIS DE 50% DE FALTAS POR DOENÇAS RELACIONADAS COM PROFISSÃO

O stress está na origem de mais de metade do total de dias de trabalho perdidos por motivo de doença relacionada com a profissão, representando um elevado custo em termos de sofrimento humano e em termos económicos. Segundo um relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), preparado para assinalar o Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho, que se comemorou a 28 de abril, o stress foi considerado a segunda causa mais frequente dos problemas de saúde relacionados com o trabalho, tendo atingido 22% dos trabalhadores da União Europeia em 2005. A OIT refere estudos realizados em países europeus e noutros países desenvolvidos que revelam que o stress está na origem de 50 a 60 por cento do total de dias de trabalho perdidos. "Tudo isso representa um custo que pode ser considerável do ponto de vista do sofrimento humano e do peso económico que este representa para o indivíduo e para sociedade", diz o relatório.



OIT PEDE MAIS RESPEITO PELOS DIREITOS DOS TRABALHADORES MIGRANTES

A OIT defende a necessidade de se respeitarem os direitos dos cerca de 105 milhões de trabalhadores migrantes de todo o mundo. No meio de crescentes desafios devido à crise económica global, um novo estudo da OIT destaca a necessidade de se adoptar uma "abordagem baseada em direitos" para fornecer um "negócio justo" aos cerca de 105 milhões de trabalhadores migrantes de todo o mundo. O estudo, intitulado "Migração Laboral Internacional: uma abordagem baseada em direitos", analisa as tendências internacionais de migração laboral, os seus impactos nos países de origem e de destino e as condições de trabalho vividas pelos trabalhadores migrantes. O estudo também explora como as normas podem ser usadas na formulação e implementação de políticas de migração e práticas e destaca os défices de protecção laboral, incluindo salários baixos ou o não pagamento de salários.

ACÇÃO DE 'TEAM BUILDING' EM BARCELONA COM TUBARÕES

Desde sempre que o tubarão provoca curiosidade e imaginação como nenhum outro peixe. Qual quer que seja a idade ou cultura, todos temos medo deste predador fora do comum. As etapas desta acção passam por uma fase teórica relativa aos tubarões, visita guiada ao Oceanário e mergulho no Aquário. Mais informações em stratevent.com

CAÇA AO TESOURO EM PARIS

As calçadas de Paris, os seus bairros estranhos e famosos monumentos são o terreno de jogo desta acção de 'team building'. A partir dessa data, a cidade não terá mais segredos. Os motores dos buggy rugem a partir da Porta de Versalhes até à Torre Eiffel. Neste percurso, as equipas terão de seguir as indicações do 'road book' e responder a uma série de enigmas. Mais informações em stratevent.com

KEN BLANCHARD

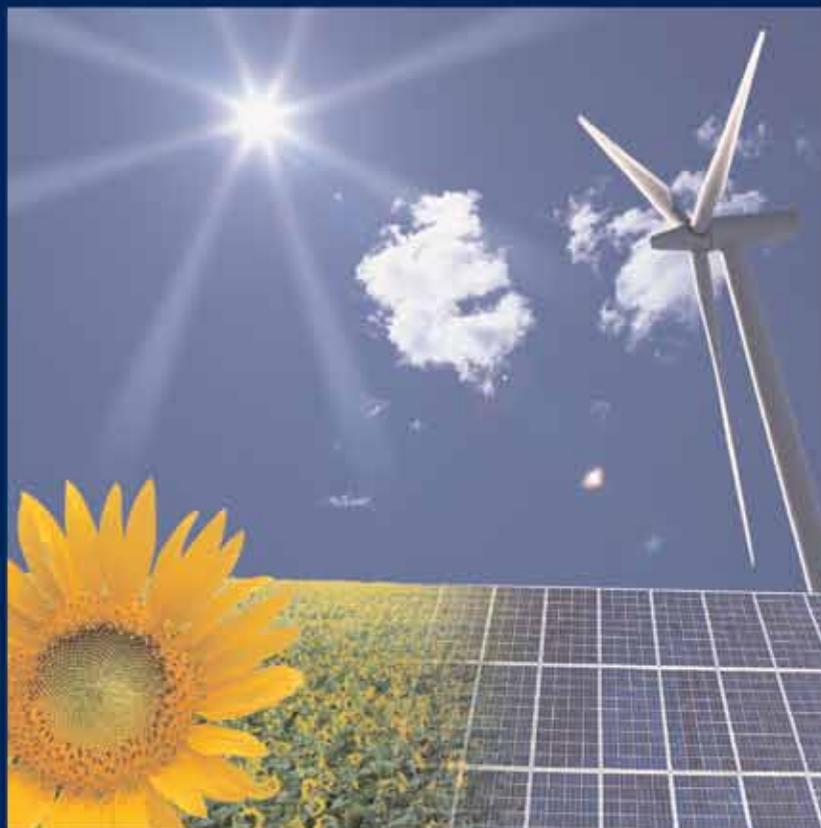
Poucas pessoas terão mais influência no mundo da Gestão dos Recursos Humanos que Ken Blanchard. Conheça o site deste especialista e veja os benefícios que nele poderá encontrar para si para a sua empresa. [www.kenblanchard.com]



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING

A Associação Espanhola de Coaching foi fundada há dez anos e pretende representar todos os profissionais e empresas de coaching do país vizinho. [www.asescoaching.org]





**Se as Pessoas
são o melhor recurso da sua Empresa,
proteja-as na reforma.**

**A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas,
para a constituição de um complemento de reforma
a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores,
com total flexibilidade, redução de impostos e de Segurança Social.**

Estamos aptos a apoiar na escolha e concepção da solução mais adequada.

**Consulte-nos sem compromisso.
Telefone 213 249 640 | www.futuro-sa.pt**



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Rua General Firmino Miguel, n.º5 - 9ºB, 1600-100 LISBOA | geral@futuro-sa.pt
Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



Cardeal Patriarca de Lisboa – D. José Policarpo

“Passo a vida a desafiar a Igreja”

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

Álvaro Cunhal, em jeito de graça mas com um grande sentido de verdade, sublinhava pontualmente que o Partido Comunista Português deveria aprender com a Igreja Católica, porque “eles têm dois mil anos a mais de experiência de organização”. E na gestão dos Recursos Humanos? O que podem os nossos gestores de Recursos Humanos aprender com os dois mil anos de avanço que a Igreja leva? A Pessoal foi entrevistar o Cardeal Patriarca de Lisboa, D. José Policarpo, e perguntar-lhe como é que a Igreja faz a gestão dos seus colaboradores.

COMO É QUE A IGREJA FAZ A GESTÃO DOS SEUS RECURSOS HUMANOS?

A Gestão dos Recursos Humanos tem muito que ver com a natureza da instituição na qual as pessoas trabalham, os seus objectivos, a sua dinâmica. E, nesse aspecto, a Igreja é uma instituição peculiar, pela sua finalidade e pelos objectivos que tem, mais espirituais do que materiais. Para a igreja - e essa é a primeira questão que temos de ter em conta - a dimensão material é apenas um meio para viabilizar e sustentar o objectivo principal, que é o de natureza espiritual. Depois, é uma realidade complexa porque as pessoas que colaboraram com a Igreja e a ajudam a realizar os seus objectivos são tão variadas como o clero, dez mil catequistas leigos completamente voluntários, agentes

Recrutamento › Formação › Consultoria › Outsourcing › Trabalho Temporário › Incentivos

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Consultoria Sistemas integrados. Gestão por competências

www.egor.pt

sociais completamente voluntários. É uma instituição de voluntariado, na qual as pessoas fazem tarefas de um modo generoso e sem qualquer valorização monetária. A maior parte das actividades da Igreja são mesmo concretizadas por voluntários. Depois a Igreja também está institucionalizada: tem funcionários, tem os seus serviços, tem um parque de instituições sociais pesadíssimo composto por dois mil trabalhadores, aí cada instituição tem regras próprias e condições próprias de gestão. A Igreja também tem uma empresa, por razões de relação com a sociedade e de garantia que as condições de fiscalidade são respeitadas, que se chama Nova Terra. A Igreja centra nesta empresa, com regras empresariais, as actividades que, ao abrigo da Concordata e da lei portuguesa, não estão dispensadas de apresentar contas públicas e de ter uma fiscalidade própria.

E COMO É QUE A IGREJA SELECIONA OS SEUS COLABORADORES?

A Igreja faz uma selecção das pessoas, mesmo dos voluntários. E nessa selecção temos de ter em conta duas coisas: a capacidade da pessoa, o seu carisma, o seu gosto, o desejo de fazer a missão a que se dedica e propõe e a sua preparação. Fazemos um investimento muito grande na formação permanente de todos dos nossos agentes. Sempre, mas hoje mais do que nunca, não há nenhuma função em prol da comunidade que não exija duas coisas: o ardor interior, a disponibilidade para a pessoa se dedicar à tarefa que lhe é entregue; e a preparação. E, nesse contexto, o clero é, certamente, um grupo especialíssimo. A nossa preparação é uma longa caminhada, a partir da primeira vez em que um jovem manifesta o desejo de escolher este caminho há um longo acompanhamento até chegar a uma fase de preparação específica. E mesmo nesta fase temos etapas muito precisas.

A FORMAÇÃO É UM ASPECTO MUITO IMPORTANTE. DEPOIS DE TERMINADO O SEMINÁRIO, A FORMAÇÃO CONTINUA?

A formação é permanente. Não lhe escondo que é mais difícil montar quadros de formação permanente do que a formação básica inicial, porque essa é obrigatória e a formação permanente tem de coincidir com o gosto da pessoa, com a sua disponibilidade de tempo e com a variedade da oferta. Temos uma estrutura multiplicada de formação permanente, desde iniciativas em plano diocesano que se realizam uma vez por ano e que consistem numa semana intensa de aprofundamento teórico e prático de um capítulo da vida pastoral, como coisas mui-



to mais diáconas, com recurso aos mais modernos meios informáticos. Por outro lado, todo o clero em actividade na diocese tem uma reunião mensal por vigararias. Nesse reunião, para além da troca de impressões e da análise de problemas concretos, há sempre um tema para aprofundar em conjunto. Só para lhe dar um sinal da importância que damos a essa estrutura, nessas reuniões, normalmente, além do vigário responsável pela zona, há sempre um bispo auxiliar.

A APOSTA NA FORMAÇÃO É ALGO MUITO IMPORTANTE PARA A IGREJA?

Sim. Porque depende muito dela a felicidade das pessoas que agem e depende muito dela a sua eficácia. Para a acção da Igreja, concretizada numa realidade tão plural, a unidade de critérios e de consecução de objectivos é muito importante. Uma das coisas que tentamos evitar é que cada um pense a Igreja pela sua cabeça. É importante que haja uma consonância na compreensão daquilo que estamos a fazer.

HARMONIA DE OPINIÕES...

Às vezes acusam-nos disso. Depois de um discurso que fiz no ano passado, a imprensa diária acusou-me de anular a opinião dos padres. Pelo contrário, a opinião - e a sociedade também precisa de reflectir isto - só é válida se converge, se divide não o é.

HOJE É UM DADO ASSENTE NAS EMPRESAS QUE OS TRABALHADORES SENTEM-SE MAIS MOTIVADOS QUANDO FAZEM PARTE DO PROCESSO

“A racionalidade não esgota tudo. A dimensão do simbólico, do estético, da beleza é qualquer coisa de essencial na busca da verdade do ser humano”

DE DECISÃO. ISTO É UM POUCO CONTRADITÓRIO COM AQUILO QUE O SENHOR CARDEAL ESTÁ A DIZER.

Não. A lógica das empresas é diferente da da Igreja. Mas o que eu estou a dizer não é contraditório com essa ideia. Se uma empresa não se afirmar como uma comunidade de pessoas que partilham os objectivos e discutem entre si os meios de o conseguir, onde as pessoas se sentem empenhadas e, por isso mesmo, realizadas, não funciona. E vamos parar ao velho esquema de alguém que quer ganhar dinheiro e se serve dos outros para isso. Mas esse conceito de empresa, pelo menos no mundo Ocidental está - ou deveria estar - completamente ultrapassado.

COMO É QUE A IGREJA CATÓLICA PORTUGUESA MOTIVA OS SEUS COLABORADORES?

Há uma preocupação contínua de encarar a pessoa sempre como um conjunto. Não posso olhar para um trabalhador isolando aquela parte em que ele é meu colaborador, tenho sempre de ter em conta a totalidade da pessoa. Há dimensões da vida pessoal que se repercutem na execução da própria tarefa ou missão. Isto é, quando uma pessoa tem um problema grave, que é exterior à empresa, se esta o desconhece isso pode prejudicar gravemente o seu desempenho profissional. Uma pessoa feliz insere-se melhor nas tarefas. E nós temos essa preocupa-

ção de olhar sempre para o conjunto. Os grandes incentivos, na Igreja, são os da própria missão. O trabalhar para o bem dos outros, ajudando a descobrir coisas bonitas na vida e um sentido profundo para a vida, é a grande gratificação que encontramos no nosso trabalho.

TEMOS FALADO DA IMPORTÂNCIA DA CONJUGAÇÃO DE UM BEM-ESTAR FAMILIAR E PROFISSIONAL. MAS CADA VEZ MAIS AS PESSOAS TÊM MENOS TEMPO PARA A FAMÍLIA. VÊ ISTO COM PREOCUPAÇÃO?

Muita. É um dado da sociedade contemporânea que tem causas diversas. Hoje há alguns princípios sagrados, que não sei se são sempre respeitados mas pelo menos fazem parte da linguagem comum da comunicação: “vida privada é vida privada, cada um tem direito a ter a vida privada que entender e nisso ninguém se mete; vida pública é vida pública, cada um sabe as responsabilidades que tem”. Mas não é bem assim. Há comunidades, mesmo europeias, onde a inter-relação entre vida privada e pública é mais tida em conta. Nós nunca nos podemos alhear da caminhada global do Mundo. E situo o caso da família: não há dúvida nenhuma que hoje as próprias estruturas de trabalho, e isso tem que ver com projectos de desenvolvimento e de concepção da cidade no seu todo, impedem a vida familiar.

E DEVEMOS MUDÁ-LAS?

Por detrás disto tudo há sempre o problema da educação e da cultura. Uma sociedade que não tenha uma cultura que inspire modelos de vida e de êxito torna-se uma sociedade pragmática, que julga e resolve caso a caso. O grande défice das sociedades ocidentais é a cultura comunitária, que inspira valores, ideais, padrões de vida a atingir e a conseguir. Algumas empresas fazem isso melhor do que a sociedade no seu todo.

QUER DAR-NOS ALGUNS EXEMPLOS?

Eu fui reitor da Universidade Católica, que tem uma Escola de Gestão, e tenho algum conhecimento de empresas onde este cuidado de perspectivar a pessoa no seu todo e de não-indiferença perante um problema familiar existe. Isto tem que ver com o facto de não considerarmos a empresa apenas como um mecanismo de produção e de lucro mas antes uma comunidade de pessoas, onde todos, no seu papel próprio, são responsáveis.

A CRISE DE VALORES QUE ACTUALMENTE VIVEMOS PODERÁ TER NA



newtime
recursos humanos

www.newtime.pt

A Sua Solução em Trabalho Temporário

Em Destaque



[O PAPA BENTO XVI VEM A PORTUGAL NO INÍCIO DESTE MÊS. ACHA QUE A SUA VINDA PODERÁ MOBILIZAR MAIS OS PORTUGUESES EM TORNO DA IGREJA E DAS SUAS ACTIVIDADES? FOMOS NÓS QUE INVENTAMOS O CONCEITO DO CATÓLICO NÃO PRATICANTE...](#)

Pego na sua ideia do católico não praticante. Essa ideia do ser praticante ou não praticante evoluiu muito. Nós aqui na Diocese, de cinco em cinco anos, fazemos um estudo muito simples: num domingo normal, que não é de festa, entregamos uma pequena ficha às pessoas e sabemos quantas estão na missa. A última vez que fizemos isto, apurámos que os católicos praticantes aqui em Lisboa – aqueles que estavam na missa naquele dia – eram entre 12 a 13 por cento da população residente. Depois, fizemos um outro estudo, através de sondagens, e 33 por cento declararam-se católicos praticantes. A diferença entre 12 e meio e 33 por cento é grande. O conceito de prática religiosa evoluiu, podemos encontrar pessoas que vão uma vez por mês à missa e declaram-se católicos praticantes.

[E NESSE CONTEXTO O QUE PODERÁ REPRESENTAR A VINDA DO PAPA AO NOSSO PAÍS?](#)

[SUA GÊNESE A DESESTRUTURAÇÃO DA FAMÍLIA?](#)

Tem que ver com uma evolução cultural que se deu. Vivemos num Mundo numa aceleração de mudança muito grande. Houve, até, um sociólogo americano que há uns anos escreveu um livro intitulado “O Choque do Futuro”, notável e de uma actualidade muito grande, em que ele analisava exactamente o ritmo que a mudança global adquiriu, defendendo que a mudança é maior do que a capacidade psicológica do ser humano de se lhe adaptar – daí o título do livro, “Choque do Futuro”, como se tivéssemos sempre a chocar com o futuro. E nós, dentro da Igreja, sofremos também as consequências dessa mutação acelerada. No meu caso, que começo a caminhar para uma idade já avançada, posso comparar o que foi a minha iniciação na Igreja dos anos 40 com o que é a Igreja de princípios do século XXI. E dou-me conta disso em diálogo com os jovens, aquilo que foram para mim os parâmetros de uma fidelidade e de uma escolha, eles nem os sonham. Um dos aspectos cruciais desta aceleração da mudança foi a mudança cultural, que existe e não merece a pena negá-la. Existe, está no terreno, é uma característica do tempo que estamos a viver e a

O Papa visita o país. O catolicismo português, desde a fundação de Portugal, tem uma ligação muito forte ao Papa. É uma das características que é preciso não deixar perder, de que a Igreja não é só portuguesa e de que existe uma ideia de catolicidade. Uma vinda do Papa congregará, sobretudo, os católicos conscientes mas também muitos dos tais que são católicos de vez em quando. E até, aquando da visita de João Paulo II, houve muitas conversões.

[QUE CARACTERÍSTICAS GOSTARIA DE RELEVAR EM BENTO XVI ENQUANTO LÍDER?](#)

Bento XVI é uma personalidade curiosa. Eu conheço-o bem, fomos colegas no mesmo Ofício como professores de teologia. Ele foi um modelo que tive quando comecei a minha missão de teólogo. O Joseph Ratzinger, como teólogo, conseguiu naquilo que é a nossa especialidade uma coisa notável: fazer a síntese entre o Tomismo e a Tradição Agostiniana. Isto é, consegue conciliar a clareza da metafísica com a densidade e a beleza da existência concreta das pessoas – este homem conseguiu isto de uma maneira muito bonita. Que ainda repassa hoje nos seus escritos como Papa. Encontramos ali uma densidade de pensamento e uma densidade existencial muito grande. Depois é um artista, um homem muito sensível à dimensão da beleza, um pianista e um cultivador das artes musicais. Há uma coisa que hoje me parece decisiva na cultura contemporânea: perceber que a racionalidade não esgota tudo, tudo o que é a dimensão do simbólico, do estético, da beleza é qualquer coisa de essencial na busca da verdade do ser humano. E o Papa tem isto. Depois, é um homem extraordinariamente secreto e simples.

única coisa a fazer é não sermos passivos perante essa mutação cultural – sob pena de nos cair em cima e controlar os nossos critérios e a nossa liberdade. Temos de ser interactivos para intervir no processo de mutação cultural. Passo a vida a desafiar a Igreja para não ser apenas passiva, mas antes intervir com a sua visão da vida, da história, da pessoa humana.

[A MUTAÇÃO CULTURAL É UM FENÓMENO QUE ACOMPANHA TODA A HISTÓRIA DA EVOLUÇÃO HUMANA.](#)

Sim, e o que é novo hoje é a aceleração. A mutação cultural teve como parâmetros fundamentais grandes conquistas, uma delas a igualdade da pessoa humana, mas também o fim da escri-

vatura ou a igualdade entre homem e mulher. Tudo grandes conquistas da sociedade que puseram em questão muitas formas adquiridas. Outra grande conquista foi a da liberdade e do seu respeito. Simplesmente, há o perigo de esquecermos que a liberdade nunca pode ser só considerada individualmente. A pior coisa que pode acontecer à sociedade é transformar-se num conjunto de cidadãos livres em que cada um usa a sua liberdade como lhe apetece. Tem de haver o sentido de comunidade, de participação na comunidade e, portanto, de co-responsabilidade: a minha liberdade exprime-se e tem os condicionantes do contributo para a comunidade.

RELATIVAMENTE À LEGISLAÇÃO LABORAL, TEMOS, À ESQUERDA, OS PARTIDOS POLÍTICOS A ACUSAREM-NA DE SER DEMASIADO LIBERAL; À DIREITA, A QUEIXAREM-SE DA SUA POUCA FLEXIBILIDADE. QUAL É A SUA OPINIÃO?

Quando o legislador faz uma lei do trabalho, suponho que tem a consciência do significado do

trabalho para a pessoa, do seu significado na sociedade contemporânea, que tem uma concepção de empresa e da sua responsabilidade social. É evidente que assistimos a coisas utópicas. Quando vejo reivindicações salariais como algumas que têm sido feitas no contexto da sociedade actual.

SÃO IRRESPONSÁVEIS?

Parecem-me mais impossíveis. No contexto em que estamos vem um sector pedir coisas absolutamente impossíveis. Mas também assistimos ao contrário, tentar amortizar os gastos com pessoal para que a empresa seja viável. Tecnicamente, parece-me que está demonstrado que a carga salarial é uma parte mínima nos encargos de uma empresa sadia. Não é, em si mesma, um obstáculo a que a empresa progrida. Na Universidade Católica, uma empresa que conheço bem, os gastos com salários representavam 60 por cento da despesa colectiva. Tem de haver um equilíbrio. Outro aspecto importante são as regras do despedimento. Tenho um amigo meu que diz, com graça, que com a actual lei laboral é mais fácil despedir a mulher do que um trabalhador. Compreendo essa lógica, mas esta ideia não pode ser levada ao extremo. Não nos encontramos num contexto como o da sociedade norte-americana de outros tempos, em que as pessoas não se preocupavam em perder o emprego porque no dia a seguir tinham outro. Hoje perder o emprego significa perder a última hipótese de emprego - e as leis laborais têm de ter isso em conta e não podem deixar às empresas terreno livre. Repito, tem de haver um equilíbrio e do legislador espera-se esse equilíbrio. ──┐

A solução completa para Capital Humano

CAPITAL HUMANO

A Gestão de Capital Humano engloba todo o processo de planeamento, controlo, desenvolvimento e acompanhamento das pessoas. Nesse processo, as empresas precisam otimizar ao máximo tempo e recursos, obtendo acesso às informações precisas e em tempo real. Consequentemente, o tempo dos profissionais de RH estará dedicado ao planeamento estratégico da empresa. Isto é igual para qualquer empresa. Diferente, é poder controlar todos os processos, com uma única solução.

Conheça as soluções TOTVS para sua empresa.
Aceda a www.totvs.com ou ligue para 210 108 996.

Capital Humano | Indústria | Obras e Projectos | Educacional


TOTVS



Consultoria RH

O que um Director RH perguntaria a um consultor?

Consultoras respondem a perguntas colocadas por Directores RH.

Consultoria 360°

Vários tipos de consultoria.



Consultoras respondem a Directores RH

O que pode querer um DRH de um Consultor?

A revista Pessoal foi falar com três Directores de Recursos Humanos para saber o que gostariam de perguntar a um Consultor. De seguida, colocamos essas questões a várias Consultoras e o resultado pode ler-se nesta primeira parte do nosso dossier especial dedicado ao tema da Consultoria RH.

Adélia Borges



ADÉLIA BORGES, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DA DECO-PROTESTE

- 1) Quais as vantagens e desvantagens de implementar um prémio de objectivos igual para toda a empresa versus um desenho específico para cada área?
- 2) Até quantos salários médios da empresa considera aceitável o CEO ganhar?
- 3) Num sistema de avaliação de desempenho qual deve ser o peso relativo dos objectivos ditos "do negócio" face aos objectivos de desenvolvimento pessoal? Ou se há diferentes contextos organizacionais consoante os quais faz sentido dar ponderações diferentes?

Adélia Borges é licenciada em Economia pela Universidade Católica de Lisboa, iniciou a sua vida profissional no Expresso Atlântico de onde saiu em 1998 para a tesouraria da Autoeuropa. Foi nesta empresa que começou a desempenhar funções de Recursos Humanos na área de Compensação e Organização. Em 2002 entrou na Tabaqueira, na equipa de Compensação e Benefícios que chefiou entre 2005 e 2008. Desde o ano passado é responsável pela área de Recursos Humanos na DECO PROTESTE.

PwC

QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO POR OBJECTIVOS IGUAL PARA TODA A EMPRESA VERSUS UM DESENHO ESPECÍFICO PARA CADA ÁREA?

Um sistema de gestão por objectivos tem por finalidade:

- Sinalizar:
 - o rumo a seguir
 - os resultados alcançados e por quem, suportando uma cultura de mérito e incentivo à performance (1º pilar de incentivo à performance).
 - Alinhar a remuneração, definindo critérios para pagamento de rendimentos variáveis (2º pilar de incentivo à performance).
- Para cumprir esta missão, o sistema deve reflectir de forma clara uma estrutura de princípios e valores no respeito pela cultura, estratégia e momento da organização. Ao definir objectivos que respeitem estes valores é assegurado o bem comum da organização. Adicionalmente, estes objectivos devem garantir um grau de enfoque na área e função e no seu contributo para cumprimento da estratégia e resultados globais - só assim são considerados relevantes e com impacto. Um sistema de gestão por objectivos, porque

se quer integrado, tem todas as vantagens do respeito pelo bem comum da empresa e especificidade de cada área.

ATÉ QUANTOS SALÁRIOS MÉDIOS DA EMPRESA CONSIDERA ACEITÁVEL O CEO GANHAR?

A remuneração associada ao projecto profissional está para o capital humano como a rentabilidade da actividade está para o capital financeiro que lhe é afecto.

A não existir equilíbrio entre oferta e procura, ambos os capitais tendem a mover-se para mercados mais atractivos, inviabilizando o futuro do projecto e organização. É assim importante ter em atenção o nível esperado de resultados que possibilita definir rentabilidades dos capitais. O que pode tornar-se relevante numa análise desta natureza, no que respeita ao capital humano, é consolidar a independência e gestão de risco junto dos decisores do processo de definição de resultados e nível de remuneração.

O equilíbrio de remunerações de qualquer organização deve ter presente a necessidade de atrair capital humano que cumpra objectivos, e o seu alcance enquanto resultado directo da acção do capital humano que estamos a remunerar.

Esta reflexão terá assim que incorporar a análise para o futuro da organização da menor competitividade da remuneração do capital humano bem como o equilíbrio da mesma em toda a organização. Fazer uma reflexão limitada no âmbito ou profundidade terá sempre consequências quanto aos resultados a que se propõe.

NUM SISTEMA DE AVALIAÇÃO QUAL DEVE SER O PESO RELATIVO DOS OBJECTIVOS DITOS “DO NEGÓCIO” FACE AOS OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL? OU SE HÁ DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS CONSOANTE OS QUAIS FAZ SENTIDO DAR PONDERAÇÕES DIFERENTES?

Um sistema de avaliação deve contemplar uma dimensão de performance - resultados a alcançar - e desempenho - análise de competências que suportam de forma sustentada a performance da função e evolução de quem a ocupa. A dimensão de avaliação de desempenho terá ligação colateral ao plano de desenvolvimento e evolução.

Através da avaliação de performance e desempenho asseguramos a per-



Maria Manuel Seabra da Costa
Director Human Capital Advisory Services

formance da função e organização de forma evolutiva. Com a avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento, asseguramos a produção de talento da organização.

Os objectivos de negócio têm claramente cabimento na dimensão de performance enquanto os de desenvolvimento pessoal - com inegável contributo para a sustentabilidade da performance - tendem a ser enquadrados na avaliação de desempenho. O equilíbrio entre as duas dimensões está relacionado com a maturidade da função/ área na organização bem como o tempo de permanência na mesma por quem a ocupa. 

Formação INTER



- **Formação e *networking***
A IFE organiza por ano mais de uma centena de formações sobre temáticas actuais destinadas a quadros e dirigentes dos sectores público e privado.

Para os Gestores de Recursos Humanos:

- **Novo Código do Trabalho**
• Lisboa, 21 e 22 de Junho de 2010
- **Novo Regime Jurídico da Segurança e Saúde no Trabalho**
• Lisboa, 28 e 29 de Junho de 2010
- **Absentismo Laboral**
• Lisboa, 30 de Junho e 01 de Julho de 2010

Consulte o programa detalhado e inscreva-se em www.ife.pt

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.ª DTO.
1070-020 LISBOA
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 888
E-MAIL: inscricoes@ife.pt

Apoio:  10% de desconto para associadas (não acumulável com outras ofertas)

Media Partners:   

Portas Oficiais: 

Empresa acreditada por:  

Isabel Heitor



ISABEL HEITOR, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO ACCOR EM PORTUGAL

- 1) O que vos faz acreditar que podem prestar um melhor serviço enquanto entidade externa comparativamente a um quadro qualificado dentro da organização?
- 2) Como encaram a consultoria nos próximos anos atendendo a velocidade com que se sucedem as mudanças?
- 3) Quais são, no vosso entender, os pilares fundamentais para que empresa de consultoria seja bem sucedida?

Isabel Heitor é licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho e foi Directora de Recursos Humanos e Directora de Marketing na Singer, Excel e Bliss. Actualmente é Directora de Recursos Humanos do Grupo Accor em Portugal (Hotéis das marcas hoteleiras – Sofitel, Mercure, Novotel e Ibis).

Grupo Pessoas&Soluções e OptimHom

QUE VOS FAZ ACREDITAR QUE PODEM PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO ENQUANTO ENTIDADE EXTERNA?

Não partilhamos a ideia de que podemos sempre prestar um melhor serviço, comparativamente com um quadro qualificado da organização e é por esta razão que as nossas intervenções integram equipas mistas. A experiência ensina-nos que os projectos com mais sucesso levaram em conta na decisão de recurso ao consultor externo, um conjunto de factores em que se incluem, não necessariamente por esta ordem, a imagem e credibilidade interna necessárias, o grau de ruptura e/ou de conhecimento da cultura empresarial necessário, o tipo de experiência, conhecimentos e de acesso a bases de informação Nacionais e Internacionais, os meios e recursos a disponibilizar, bem como o tipo de liderança necessária para implementar o projecto. É com base na análise destes factores que, ao longo da fase de contratação, elaboramos a nossa proposta de colaboração e aceitamos integrar o projecto de consultoria.

COMO ENCARAM A CONSULTORIA NOS PRÓXIMOS ANOS ATENDENDO A VELOCIDADE COM QUE SE SUCEDEM AS MUDANÇAS?

A globalização, a crise, a Web 2.0, as alterações demográficas e do conceito de “colaborador da empresa” estão a obrigar as organizações a optarem por estratégias de maior valor acrescentado e a serem mais eficientes. Esta necessidade criou novas pressões sobre os Departamentos de RH no sentido de

serem mais ágeis, flexíveis e capazes de pôr em prática processos de gestão de pessoas eficientes. Para dar resposta a estas solicitações, os consultores passaram a oferecer um tipo de consultoria mais ligado a resultados e com boa relação custo - benefício, em comparação com a intervenção “avulsa” e, por vezes, desligada do resultado, típica do período anterior à crise. Estão nesta linha os sistemas on-line para suporte à gestão de RH. A implementação ou aperfeiçoamento da gestão por objectivos e de avaliação de desempenho, centrados nos resultados de negócio. A gestão de competências e os novos métodos para as avaliar e desenvolver. Isto sem esquecer os portais, intranet e sistemas de comunicação interna que facilitam o acesso de todos os colaboradores da empresa à informação.

QUAIS SÃO, NO VOSSO ENTENDER, OS PILARES FUNDAMENTAIS PARA QUE EMPRESA DE CONSULTORIA SEJA BEM SUCEVIDA?

As perspectivas de evolução anteriores vão no sentido da implementação de políticas que verdadeiramente garantam o desenvolvimento sustentável das nossas empresas. Ou seja, que permitam às organizações satisfazer de modo continuado as suas necessidades de pessoas com as competências necessárias aos objectivos da empresa, quer no presente quer no futuro. Esta evolução fez crescer a importância do papel do consultor (externo ou interno) como “parceiro” e “conselheiro” da empresa, só possível de ser correctamente assegurado quando desempenhado próximo da Direcção-geral de forma a se alicerçar num conhecimento aprofundado dos negócios e das suas estratégias. **■**



Hélio Moreira
Director-geral da OptimHom



Rui Quinhones
Director-geral da P&S Consulting

Pro. Skills

QUE VOS FAZ ACREDITAR QUE PODEM PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO ENQUANTO ENTIDADE EXTERNA COMPARATIVAMENTE A UM QUADRO QUALIFICADO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO?

Hoje em dia, na consultoria em gestão de Capital Humano actua-se estando presente nas organizações, de uma forma muito visível. Convivemos com os seus quadros e interagimos com os seus gestores. Partilhamos as ansiedades e dificuldades do dia-a-dia de cada uma. Temos uma relação de verdadeiro “commitment” com os nossos clientes.

Ao mesmo tempo, ao trabalharmos para várias empresas enquanto parceiros externos, permite-nos por um lado aproveitar o somatório das várias experiências e, por outro, actuar de forma objectiva e neutral nas várias situações.

O facto de sermos parceiros externos leva a que tenhamos de assumir objectivos que não dependem exclusivamente de nós. Actuamos em organizações em que, não obstante a gestão ser autónoma, as nossas carreiras dependem do sucesso dos projectos dos nossos Clientes. Isto aumenta a responsabilidade e determina, obrigatoriamente, um empenho e uma determinação que podem ser avaliadas e mensuradas num grau diferente duma relação contratual de empregador/ empregado.

De forma mais impermeável às particularidades duma organização, colocamos ao seu dispor o nosso know-how, a nossa experiência e disponibilizamos as competências dos nossos consultores, adquiridas pela experiência no terreno e senioridade na função, para a execução dos projectos que nos confiam.

COMO ENCARAM A CONSULTORIA NOS PRÓXIMOS ANOS ATENDENDO À VELOCIDADE COM QUE SE SUCEDEM AS MUDANÇAS?

Actuando num mercado global, num contexto de instabilidade económica e financeira, sujeitos à pressão da competitividade empresarial, os nossos Clientes e as organizações que dirigem, pretendem implementar e consolidar mudanças, de uma forma cada vez mais rápida.

Um parceiro de negócio que apresente competências e uma oferta de serviços que acrescente valor à organização é visto, cada vez mais, como uma componente externa, mas essencial, para assegurar a estratégia a prosseguir, seja esta de reestruturação, consolidação, mudança e/ou inovação.

A consultoria como ferramenta de suporte às organizações permite aos gestores dispor das competências necessária para assegurar a prossecução da sua estratégia e ter pessoas com o know-how técnico adequado para o fazerem da melhor forma.

As empresas caminham, cada vez mais, para a criação de modelos, processos e procedimentos de negócio e de suporte ao mesmo, externos à organização.

Através da utilização de competências que se encontram fora da organização, mas que trabalham com ela e para ela, consegue-se, quando alinhadas com a estratégia da empresa, obter competências e alavancar capacidades. As empresas ganham flexibilidade, velocidade, inovação e poupam nos custos fixos.

QUAIS SÃO, NO VOSSO ENTENDER, OS PILARES FUNDAMENTAIS PARA QUE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA SEJA BEM SUCEDIDA?

Consideramos como sendo factores fundamentais para o sucesso aqueles que definimos como sendo os nossos próprios valores institucio-



Anabela Sancho
Managing Partner

nais. São eles: a Ambição de ser um parceiro de excelência que excede sempre as expectativas dos seus clientes; o Empenho de toda uma equipa para formar com as organizações com que trabalhamos efectivas parcerias; a Determinação que pomos no trabalho, conscientes de que esta é a única forma de satisfazer as necessidades dos nossos Clientes e, ao mesmo tempo, partilhar com eles o sentido de urgência e exigência; o Compromisso de estar ao seu lado, acompanhando-os na evolução das suas organizações e a Confiança, porque vemos na ética, no sigilo e na descrição a base da relação com eles.

Na consultoria, acredito ser necessário acompanhar sempre as melhores práticas no mercado para poder partilhá-las com as organizações com que trabalhamos. Conhecer em detalhe a estratégia que a organização vai seguir, de forma a estarmos perfeitamente identificados e alinhados com ela. Tudo isto exige que, com os nossos Clientes, tenhamos uma relação de confiança recíproca e diálogo permanente. **—P**

Jaume Valldaura



JAUME VALLDAURA, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DO PENHA LONGA HOTEL & GOLF RESORT

- 1) Que novas e criativas propostas de benefícios propõem para os nossos senhores e senhoras? Qual seria o impacto na empresa?
- 2) Praticam acções relativas a responsabilidade social nas vossas empresas? Inculcam isso nas que estão a trabalhar, nas empresas vossas clientes?
- 3) Os vossos consultores focam-se mais no cumprimento da lei ou mais na qualidade e eficiência dos processos nas empresas?

Jaume Valldaura, é formado em Gestão de Empresas Turísticas (1992-1995) pela escola CETT (Centro de Estudios Técnicos e Turísticos) de Barcelona. Foi Conference & Catering Manager no Hotel Arts (The Ritz-Carlton), Sales Manager da cadeia Solmeliá (em Sitges e Barcelona), Professor de Gestão de Alojamento na escola CETT (Centro de Estudios Técnicos e Turísticos) e, ao mesmo tempo Consultor na Área de Hotelaria e Responsável RH e Operações no Hotel Escola, Hotel Alimara (Barcelona), Assistente de Dir. Recursos Humanos do Hotel Arts (The Ritz-Carlton) e, desde Julho 2007 até à data que é Dir. Recursos Humanos do Hotel Penha Longa (The Ritz-Carlton).

Grupo Egor

QUE NOVAS E CRIATIVAS PROPOSTAS DE BENEFÍCIOS PROPÕEM PARA OS NOSSOS SENHORES E SENHORAS? QUAL SERIA O IMPACTO NA EMPRESA?

Aconselhamos que implementem sistemas de incentivos integrados, como os que a Egor-Thinksmart desenvolve, em regime de outsourcing, permitindo assim que a empresa não consuma recursos internos e operativos que fogem ao seu 'core business'.

A Egor-ThinkSmart é uma empresa especializada na área de desenvolvimento de projectos de incentivos e motivação para todo os segmentos empresariais que visam proporcionar às empresas um incremento na relação com os colaboradores e ajudando a potenciar o negocio porque acreditamos que o potencial das pessoas é a base de crescimento das empresas.

A nossa área de actuação é abrangente e aplica-se a todos os sectores de actividade. O sistema de incentivos abrange todos os níveis das organizações, cuja necessidade de atingir maiores rácios depende directamente da motivação dos seus colaboradores.

Sendo assim, pode-se implementar um programa de incentivos desde a manufactura à actividade comercial, com elevados níveis de qualidade. Os programas de incentivos são o complemento natural da avaliação do desempenho, possibilitando às organizações alterar comportamentos e aumentar a eficiência.

Uma cultura organizativa centrada nas pessoas e preocupada com o seu desenvolvimento profissional não terá situações de baixa produtividade.

Se as pessoas têm capacidades que não são reconhecidas limitam-se a desempenhar as suas funções e a executar as tarefas que lhe são confiadas.

O factor diferenciador dos programas de incentivos resulta do facto de motivarem os colaboradores a dar o máximo de si à organização, provocando um aumento significativo da produtividade e da facturação das empresas onde trabalham. Os programas de incentivos da Egor-Thinksmart distinguem-se da

O factor diferenciador dos programas de incentivos resulta do facto de motivarem os colaboradores a dar o máximo de si à organização

Conferência “O talento nas organizações”.

Liberte o talento na sua empresa!

O mundo mudou e com o tempo reinventam-se as empresas e os mercados. Hoje, mais do que conhecimento, todas as profissões exigem talento como reforço imprescindível a uma maior competitividade empresarial. Nesta conferência, a Talenter™ convida-o a descobrir como a gestão do talento pode aumentar o desempenho global da sua empresa.

A GESTÃO DE TALENTOS

MODERADOR:

Ricardo Fortes da Costa | Partner da Altervia e Docente da Universidade Católica

TALENT BRANDING

Carlos Coelho | Presidente da Iivity Brand Corp. | Especialista em Criação e Gestão de Marcas

A GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTÃO DE DIFERENTES TIPOS DE TALENTOS

José Maria Buceta | Director do Gabinete de Psicologia do Real Madrid
Perito em Equipas de Alto Rendimento

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE TALENTOS

MESA REDONDA:

COMO ATRAIR, DESENVOLVER E RETER O TALENTO NAS ORGANIZAÇÕES

António Venda | Director da Revista Human

Pedro Almeida | Psicólogo do Sport Lisboa e Benfica e docente do ISPA

Fernanda Barata de Carvalho | Directora de Recursos Humanos da Accenture

Teresa Nascimento | Directora de Recursos Humanos da Microsoft

UM OLHAR COM HUMOR

Raul de Orofino | Actor, Autor e Formador

DATA: 20 Maio 2010 das 14h às 19h

LOCAL: Teatro Aberto | Rua Armando Cortez à Praça de Espanha . Lisboa

Inscrição obrigatória em www.talenter.com/academy

Entrada Livre . Lugares limitados . Reservado o direito de admissão



talenter™
academy

concorrência pelas características seguintes:

- Plataforma tecnológica de análise de dados;
- Comunicação (e-mail/ sms/ web/ brochuras/ folhetos);
- Mecânicas (Variáveis que medem e sistemas de pontos a atribuir);
- Prémios (Catálogo abrangente de Viagens/ Produtos/ Experiências);
- Planos de comunicação, estratégias, definição de público-alvo e 'timings'.

No início do processo são analisadas e acordadas com o cliente as necessidades e estratégias da empresa. A fase seguinte consiste no desenvolvimento e implementação da aplicação dedicada ao cliente. A empresa passa então a dispor de uma ferramenta que, com o acompanhamento dos consultores da Egor-Thinksmart, irá desencadear uma nova e positiva dinâmica na organização. Cada sistema de incentivos é único e adaptada a realidade de uma organização, transmitindo assim a cultura e as premissas do negócio. Os programas de incentivos permitem às

empresas direccionar os colaboradores para objectivos

concretos e a impulsionar o seu negocio, permitindo simultaneamente aos mesmos serem reconhecidos e estarem motivados para atingir objectivos e conquistar prémios que os prestigiarão dentro da sua própria organização.

PRATICAM ACÇÕES RELATIVAS A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS VOSSAS EMPRESAS? INCULCAM ISSO NAS QUE ESTÃO A TRABALHAR, OU SEJA, NAS EMPRESAS VOSSAS CLIENTES?

A Egor tem um envolvimento activo na área da responsabilidades social quer através de apoio financeiro a um conjunto de instituições de apoio a idosos e crianças desfavorecidas quer pela participação no Programa VIDA NOVA. Neste projecto, que é desenvolvido em colaboração com a Fundação Tiadro e o Exército de Salvação, a participação da Egor consiste na colaboração, desde Julho de 2008, em programas de reinserção profissional de pessoas em situação de exclusão social extrema. Este apoio traduz-se não apenas na procura de oportunidades de trabalho para os seus beneficiários, mas também no apoio em termos de coaching individual a

O cumprimento da lei e a qualidade e eficiência dos processos nas empresas são indissociáveis na prática dos nossos consultores.

alguns dos participantes no programa. Sempre que possível a Egor procura sensibilizar as empresas clientes para a necessidade de contemplarem, nas suas políticas de recrutamento, a prática da colocação de trabalhadores em situações de desfavorecimento social ou etário. No âmbito do leque alargado das actividades que desenvolvemos como consultores de Recursos Humanos a nossa acção pauta-se pela disseminação junto dos clientes da consciência da importância decisiva de práticas mais justas no âmbito do desenvolvimento pessoal e profissional e das motivações dos colaboradores para o sucesso das empresas que partilham connosco os mesmos valores e objectivos.

OS VOSSOS CONSULTORES FOCAM-SE MAIS NO CUMPRIMENTO DA LEI OU MAIS NA QUALIDADE E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS NAS EMPRESAS?

O cumprimento da lei e a qualidade e eficiência dos processos nas empresas são indissociáveis na prática dos nossos consultores. Sendo a Egor um grupo com capitais integralmente portugueses e 100% autónomo em relação a quaisquer entidades públicas ou privadas, quer no plano económico quer financeiro, o cumprimento da lei e a qualidade dos nossos processos de trabalho constituem a única garantia de continuidade para a cerca de uma centena dos nossos colaboradores permanentes. Para garantir a qualidade dos serviços prestados, a Egor assegura desde 1989 a certificação, pela APCER e de acordo com as normas internacionais ISO 9001:2008, anualmente auditadas, das actividades das empresas nossas associadas nas áreas de recrutamento, selecção e 'assessment' de quadros, consultoria e formação de activos humanos, trabalho temporários e serviços de outsourcing. Prestes a completar 25 anos de actividade em Portugal a Egor encara o futuro com a consciência de que o desenvolvimento das empresas só é viável com uma conjugação harmoniosa de objectivos de natureza não apenas económica e financeira mas também sociais e espirituais. 



Amândio da Fonseca
Administrador do Grupo

© Def



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



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

SDO Consultoria

QUE NOVAS E CRIATIVAS PROPOSTAS DE BENEFÍCIOS PROPÕEM PARA OS NOSSOS SENHORES E SENHORAS? QUAL SERIA O IMPACTO NA EMPRESA?

Hoje em dia, um dos grandes desafios dos gestores da área de Recursos Humanos consiste em definir um Sistema de Remuneração que retenha o talento e, simultaneamente, assegure a competitividade da empresa. Desta forma, e não obstante as recentes tendências em matéria de remunerações irem no sentido de à remuneração fixa ser adicionada uma componente variável, composta por prémios ou bônus por objectivos alcançados e um pacote de benefícios flexíveis (de acordo com as necessidades de cada Colaborador), haverá que avaliar em que medida estas componentes se devem conjugar para uma dada empresa em particular.

Para tal, a empresa deverá percorrer algumas etapas. A primeira delas consiste na realização de um diagnóstico, contemplando as suas características internas e a relação que esta mantém com o ambiente externo. Ainda nesta etapa é necessário conhecer as diversas alternativas de remuneração que sejam aplicáveis e adequadas ao contexto interno e externo da empresa. Segue-se a fase da concepção do Sistema Remunerativo na qual se deve determinar, tendo por base o diagnóstico realizado, quais as componentes que devem ser adoptadas, tendo em vista obter os melhores resultados e os respectivos impactos financeiros, bem como as regras gerais que devem orientar a sua operacionalidade. Por último, haverá que efectuar uma apropriada implementação do novo modelo, englobando, para além do planeamento, a gestão da mudança de forma a garantir a aceitação e operacionalidade na empresa do novo Sistema Remunerativo.

PRATICAM ACCÇÕES RELATIVAS A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS VOSSAS EMPRESAS? INCULCAM ISSO NAS QUE ESTÃO A TRABALHAR?



Isabel Marques
Partner

A orientação dos nossos consultores para a qualidade e eficiência dos processos nas empresas faz parte do seu dia-a-dia, embora sempre dentro do estrito cumprimento da lei

LHAR OU SEJA, NAS EMPRESAS VOSSAS CLIENTES?

As iniciativas de responsabilidade social que a SDO Consultoria tem vindo a desenvolver nos últimos anos são de diferente natureza. Assim, e no que se refere a iniciativas junto da comunidade, anualmente convidamos os nossos consultores a contribuírem financeiramente para uma entidade de solidariedade social ou a participar em iniciativas e eventos de angariação de fundos para causas sociais. Neste âmbito desenvolvemos, inclusivamente durante o ano de 2009, dois projectos ‘pro bono’ junto de entidades sem fins lucrativos do chamado “Terceiro Sector”.

Relativamente a entidades clientes promovemos, no âmbito da Responsabilidade Social, acções de consultoria, adaptadas ao estágio de desenvolvimento da Organização, as quais são normalmente precedidas de um diagnóstico inicial. Dependendo do grau de maturidade da Organização, relativamente a esta problemática assim poderemos ou não propor igualmente a realização de acções de formação sobre responsabilidade social corporativa dirigidas aos diferentes níveis hierárquicos.

OS VOSSOS CONSULTORES FOCAM-SE MAIS NO CUMPRIMENTO DA LEI OU MAIS NA QUALIDADE E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS NAS EMPRESAS?

Sendo um dos valores da SDO Consultoria o sucesso do cliente, actuamos no sentido de contribuir de forma proactiva para a melhoria dos resultados das empresas nossas clientes, através da entrega de soluções e na prestação de serviços de elevada qualidade adaptadas às suas necessidades específicas. Nesse sentido, a orientação dos nossos consultores para a qualidade e eficiência dos processos nas empresas faz parte do seu dia-a-dia, embora sempre dentro do estrito cumprimento da lei. **___P**



Plataforma preferida de comunicação (telemóvel/sms/email/internet) entre Chefias, Equipas e DRH resultando em grande eficácia num sistema paperless-hr

Gestão da flexibilidade do trabalho (gerir bolsa/banco de horas) de acordo com a nova legislação do trabalho

Gestão da partilha de pessoas com outras chefias

Alertas de rupturas/ Inconformidades para garantir serviços críticos mínimos

Avisos que permitem redução significativa horas/extras suplementares

Planeamento antecipado e operacionalização dos pedidos de alterações



sisqual maxpro-hr UM RECURSO “SUPRA-HUMANO”

O sisqual **maxpro-hr** é uma solução de planeamento e gestão de recursos humanos que permite que as Chefias possam fazer uma gestão holística das suas equipas de trabalho. Esta solução integra de forma bidirecional com os sistemas de RH existentes nas empresas e com sistemas de controlo de assiduidade. O sisqual **maxpro-hr** realiza também os cálculos de pagamentos/abonos/ausências de forma automática e envia-os para o sistema de RH.

A SISQUAL é uma empresa especializada no desenvolvimento de software de gestão de equipas. As suas soluções são utilizadas hoje em dia por mais de 6.000 Chefias e gerem mais de 200.000 colaboradores das mais prestigiadas empresas.

Alguns Clientes SISQUAL:



Um Mundo de Oportunidades

Consultoria para o Gestor RH

A consultoria, no universo da Gestão RH, apresenta muitas soluções, desde a Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho até ao Marketing Interno e Comunicação. Analisamos, neste Especial, alguns tipos de consultoria que poderão ser úteis a um Gestor RH.

por: **Patrícia Noletto**

SHST

A saúde e segurança dos colaboradores é um ponto essencial da gestão de pessoas. Para que nada seja descurado, desde o cumprimento da legislação até aos cuidados preventivos, o gestor dispõe de várias opções de consultoria especializada nesta área. Desde as empresas de medicina do trabalho, que também oferecem serviços no âmbito da medicina curativa e preventiva, até às empresas que asseguram todo o apoio na área da segurança e higiene do trabalho. Muitas empresas asseguram as duas vertentes em simultâneo tendo também disponíveis serviços de formação nestas áreas. A componente da medicina preventiva é também implementada por muitas empresas e organizações, fomentando dias temáticos com vista ao esclarecimento e rastreio de doenças a que os seus colaboradores estejam mais susceptíveis. Estas acções preventivas têm um excelente acolhimento junto dos colaboradores e contribuem colateralmente para o aumento da motivação.

Muito gestores RH optam mesmo por certificar as suas empresas em SHST criando assim políticas e procedimentos que lhes permitem melhorar muito os indicadores de gestão desta área, como sejam a taxa de acidentes de trabalho, doenças profissionais, absentismo, etc.

INFORMÁTICA

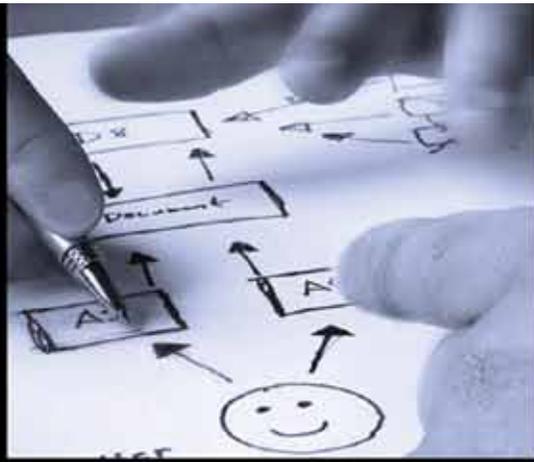
O desenvolvimento da tecnologia veio contribuir de forma decisiva para a eficácia da gestão

RH, reduzindo de maneira drástica a taxa de erros da gestão operacional mais rudimentar. A utilização de softwares sofisticados, 'standard' ou feitos à medida de cada empresa, permitem ao gestor RH libertar-se das preocupações de carácter administrativo para se dedicar de uma forma mais empenhada às questões mais estratégicas. É pois fundamental para um gestor RH ter, por exemplo, softwares de processamento salarial, gestão de tempo de trabalho, gestão de férias, gestão de requerimentos e reclamações, etc. Os softwares actualmente disponíveis no mercado têm já sistemas integrados de gestão RH que permitem também a gestão do recrutamento & selecção, da formação, da avaliação de desempenho, gestão contratual, gestão de objectivos de desempenho, etc.

O gestor deverá optar por um fornecedor que lhe garanta assistência técnica e por marcas que ofereçam garantias de continuidade. Um software à medida é sempre a melhor solução, mas para empresas de menor dimensão, o mercado tem disponíveis ferramentas que não necessitam de desenvolvimentos à medida, ficando esta solução bem mais económica.

ESTRATÉGICA

A consultoria nesta área deve ser contratada tendo em conta a experiência e credibilidade técnica do consultor. Este tipo de consultoria vai ao cerne do negócio para perceber, entre outros aspectos, qual a missão e política da empresa e a projecção do negócio no tempo e no espaço. Esta consultoria tem por base um diagnóstico detalhado para, posteriormente, vir a pôr em prática sistemas de gestão RH que estão estrategicamente pensados para o negócio e para as pessoas. Estamos a falar na ajuda para definir a missão e política RH, procedimentos de mecanismos de controlo e monitorização. No nosso país existem excelentes consultores que pensam e desenham modelos de gestão de pessoas. Aqui o gestor RH é fundamental como elo de ligação entre a organização e o consultor, uma vez que este vai precisar de informação com carácter detalhado. Quanto mais profundo for o diagnóstico mais probabilidades haverá de criar um modelo de gestão RH cem por cento adequado ao negócio e às pessoas. A escolha da consultora aqui, diríamos, e passando a re-



Dicas

SOPRAR NA ÁGUA E FLUIR

O sentimento de impasse poderá surgir em qualquer momento da vida, ora surpreendendo pelo inesperado, ora insinuando-se, gradualmente, pela estagnação que se vai instalando.

Em qualquer dos casos, é a nossa visão do mundo e do papel que nele temos, as nossas “certezas” que se esboroam. Metaforicamente, o mar em que navegávamos ficou parado e nós, sem solução de mobilidade à vista.

As nossas crenças terão aqui um papel essencial, condicionador das estratégias a seguir. O medo da mudança e a vitimização reforçarão o imobilismo e a conseqüente manutenção do impasse. A convicção de haver alternativas (mesmo que ainda não evidentes), mobilizará os nossos recursos na construção de soluções. Alguns princípios de acção tendentes a sair do impasse:

Não ficar preso ao problema – acolha, inicialmente, os sentimentos e pensamentos decorrentes da perda verificada mas ganhe distanciamento progressivo, imaginando-se a fechar um ciclo e a abrir uma nova “página” da sua história.

Delinear alternativas – suspenda, temporariamente, as suas verdades feitas, criando espaço, dentro de si, para imaginar outros cenários e possibilidades. Aprecie a ressonância emocional decorrente dessa criatividade. Provavelmente, o seu pensamento mostrar-se-á mais metafórico e menos linear.

Passar à acção – desfrute do prazer da experimentação e da descoberta de outras perspectivas. De mente aberta, o seu campo perceptivo alargar-se-á, e com ele, a sua visão das coisas.

Voltar a fluir – munido de novas descobertas e aquisições, com um conhecimento de si mais arejado e profundo, intensifique a conexão com o meio e os outros significativos. É hora de levantar âncora!

Na realidade, as crises e os impasses são parte integrante da vida e suportes preciosos ao conhecimento de si.

Jaime Ferreira da Silva

www.davemorgansearch.com

dundância, é absolutamente estratégica. Consultores experientes e de confiança, de preferência alinhados também com o perfil da gestão de topo. Esta é uma das consultorias mais cara mas, sem dúvida, fundamental para gerir RH.

FORMAÇÃO

A consultoria para a área da formação normalmente concentra-se na definição de procedimentos para identificação de necessidades formativas, podendo mesmo, no terreno, fazer essa identificação, na elaboração de planos de formação, na formação propriamente dita e na identificação de empresas fornecedoras de formação, avaliação da formação e análise de retorno do investimento, entre outros. Como o conceito de formação é muito vasto, havendo mesmo quem prefira falar em aprendizagem, o desenvolvimento de formações que introduzem o conceito de continuidade e reciclagem conjugado com o recurso às novas tecnologias (intranet, e-learning, b-learning, etc.) está a ser posto em prática por muitos consultores. A escolha da consultoria na área da formação normalmente não assenta na exclusividade, mas sim na conjugação da prestação de serviços de várias consultoras com vista a colmatar todas as áreas da formação.

ASSESSMENT

Em inglês, ‘assessment’ corresponde a avaliação, mas no âmbito empresarial corresponde a um conceito de gestão profissional com base na avaliação de competências; conhecer com maior eficiência e critério as pessoas, auto-conhecimento e também gestão do conhecimento. ‘Assessment Management’ chega a níveis que permitem avaliar o potencial de cada colaborador, isto é, perceber até onde determinado colaborador pode chegar e quanto tempo demorará para o fazer. Em organizações, com uma forte dinâmica de gestão RH este tipo de consultoria é fundamental e funciona como motivação de colaboradores e equipas, uma vez que as pessoas conhecem o seu percurso e são estimuladas a atingir objectivos de desenvolvimento pessoal e profissional.

COACHING

Este é o conceito de que mais se tem ouvido falar nos últimos tempos. O coaching não se pode confundir com a psicologia. É uma ferramenta de gestão RH que ajuda os colaboradores das empresas a traçarem o seu caminho de uma forma completamente autónoma. Não estamos perante uma consultoria em que se propõem soluções, mas numa consultoria em que se ajuda as pessoas a encontrarem, elas próprias, as soluções. Este tipo de consultoria tem uma componente pessoal muito acentuada o que faz com que o perfil do consultor deva estar em perfeita sintonia com o “coachee”. As questões da empatia são aqui fundamentais. Muitas vezes os gestores RH podem ter de optar por ter mais de um consultor nesta área para cobrirem um vasto leque de empatias. Neste âmbito de consultoria recomendamos que se opte por profissionais devidamente certificados. O “coaching” tem normalmente um custo/ hora superior ao de uma formação normal e que se justifica plenamente pela dedicação exaustiva que um processo de ‘coaching’ merece por parte de um consultor.

MENTORING

A tutoria, também chamada de ‘mentoring’, é um método utilizado para efectivar uma interacção pedagógica. Os tutores acompanham e comunicam com os seus alunos de forma sistemática, planeando, entre outras coisas, o seu desenvolvimento e avaliando a eficiência das suas orientações de modo a resolver problemas que possam ocorrer durante o processo. Esta é uma solução utilizada pelas empresas no desenvolvimento dos seus recursos humanos quando estes exigem um aconselhamento e orientações permanentes. Aqui o consultor é mesmo uma espécie de tutor que acompanha com uma regula-

ridade predeterminada um processo de desenvolvimento de um ou vários colaboradores.

RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

A consultoria nesta área apresenta várias soluções, desde o acompanhamento integral do levantamento de necessidades de RH até à sua identificação e selecção, podendo acompanhar, inclusivamente, o processo de integração. É importante que o gestor de RH tenha bem definida a sua política de Recrutamento & Selecção, pois isso ajudá-lo-á a tornar mais eficaz este apoio especializado. Este tipo de consultoria permite encontrar os candidatos. Estas empresas testam todas as competências requeridas pelo gestor RH e apresentam sempre várias soluções para preenchimento do posto de trabalho. A consultoria de Recrutamento & Selecção é também uma das mais importantes, pois investir num colaborador à entrada de uma empresa pode poupar muitos esforços posteriores, resultado de processos feitos com falta de tempo ou com poucas ferramentas de análise de competências.

MARKETING INTERNO & COMUNICAÇÃO

Embora nem sempre o gestor de RH não tenha essa percepção, o Marketing Interno e a Comunicação são fundamentais para o desempenho cabal da sua função. Ter um plano de marketing para implementar procedimentos de gestão RH é crucial, isto porque, muitas vezes, uma explicação insuficiente ou pouco esclarecedora de determinada solução RH pode conduzir a rejeição e insatisfação interna desnecessária. Neste momento os gestores RH têm à sua disposição consultoria especializada nesta área que ajuda a definir e a implementar planos de

Ter um plano de marketing para implementar procedimentos de gestão RH é crucial

bito se façam acompanhar de consultoria especializada. Muitos escritórios de advogados têm também a componente fiscal. E as principais consultoras portuguesas trabalham com consultores altamente qualificados para não deixarem em maus lençóis o gestor de RH que quer cumprir as leis e todas as demais obrigações legais.

COMPENSATIONS & BENEFITS

Esta é uma área muito delicada pois está relacionada com os aspectos que implicam de uma forma mais directa e imediata nos indicadores de motivação e produtividade. Os gestores RH devem ter muito bem desenhado o esquema de incentivos que querem praticar e, muitas vezes, podem fazer muito com pouco. Apesar de não haver milagres, é um facto que as consultoras que existem no mercado estão genericamente muito bem preparadas para apoiar a gestão RH, quer no desenho do modelo, quer na sua implementação e acompanhamento. Muitas vezes os gestores estão a ter custos desnecessários de massa salarial apenas porque não têm feito o enquadramento adequado da sua política de Compensations & Benefits.

OUTPLACEMENT

A consultoria de Outplacement não tem sido muito usada pelos gestores RH. Contudo, começa a ser já uma solução utilizada por cada vez mais empresas que querem reduzir o número de trabalhadores sem terem de enfrentar conflitos sociais graves. Além disso, o tratamento que é dado pelas empresas de Outplacement aos colaboradores que vão ser dispensados é indispensável para que estes venham, no futuro, a encontrar uma solução para a sua vida. Um gestor de RH nem sempre está em condições de poder dar este acompanhamento individualizado a cada trabalhador que tem de dispensar, por isso, a consultoria em Outplacement é a solução ideal para uma gestão RH humana e moderna. _____

comunicação interna, ferramentas de comunicação e mesmo acções pontuais de marketing.

DIREITO E FISCALIDADE

Apesar de estas serem vertentes mais operacionais da gestão RH, não é possível o gestor dominar integralmente todas as novidades legislativas. Por isso, recomenda-se que neste âmbito se façam acompanhar de consultoria especializada.

CORPORATE SOLUTIONS

PROBLEMAS COMPLEXOS, SOLUÇÕES SIMPLES
Revolucionar a percepção e motivar a transformação
20, 21, 24 e 25 de Maio de 2010 | 24 horas

LIDERANÇA E AUTENTICIDADE
À procura do seu norte
26, 27 e 28 de Maio de 2010 | 18 horas

A EMPRESA EXISTENCIAL
O sucesso corporativo pela construção pessoal
15 e 17 de Junho de 2010 | 12 horas

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

Consulte as nossas acções de formação www.ispa.pt

departamento de formação permanente
desenvolvemos competências humanizadas

ISPA Instituto Universitário
DFP Departamento de Formação Permanente

DGERT

Hiring Survey efectuado pela MRINetwork Portugal

Empresas portuguesas querem recrutar

Durante o primeiro semestre de 2010, 32% das empresas inquiridas pela MRINetwork Portugal perspectivam aumentar o seu quadro de pessoal e 58% mantê-lo. As empresas de TI'S lideram as intenções de contratação.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A pergunta é directa: pretende aumentar, manter ou diminuir o seu quadro de pessoal? Dos inquiridos, 32% prevê aumentar o número de efectivos do seu quadro de pessoal, sendo 58% os que prevêem a sua manutenção e 10% os que antecipam diminuir o número de colaboradores. Estes são os resultados para Portugal do 64º Hiring Survey efectuado pela MRINetwork Portugal, uma empresa de Head Hunting. O estudo, em Portugal, compreendeu entrevistas a 115 administradores, directores-gerais ou directores de Recursos Humanos de empresas.

Ana Teixeira, uma das responsáveis pelo estudo, em entrevista à Pessoal, sublinha que os dados são animadores, porém, ainda longe dos indicadores verificados em 2008. “O mercado de recrutamento e selecção está, sem dúvida, a dar sinais de maior dinamismo, onde aumenta em 19 pontos percentuais, face a igual período de 2009, a percentagem de empresas com intenções de recrutar”.

Contudo, alerta Ana Teixeira, já comparando os resultados do primeiro semestre de 2010 com os do segundo semestre de 2009, “a percentagem de empresas que pretendem aumentar os seus quadros não regista alteração mas a percentagem de empresas em 2010 que pretende diminuir é menor em 14 pontos percentuais. No início desta crise global houve uma quebra muito significativa nas intenções de recrutamento, mas o mercado está em tendência positiva des-

de então, pois os indicadores vêm a melhorar com as intenções de recrutamento a aumentar e taxa de intenção em reduzir os quadros a diminuir”, fundamenta.

A responsável da MRINetwork esclarece as razões do algum dinamismo existente. “Esta tendência vem sido verificada em outros países, pelo que há sinais de que os mercados estão a ‘desanuviar’. Estando as empresas portuguesas atentas aos mercados globais, parece-me que essa possa ser uma razão. Outro factor pode ser a procura de novos mercados, nomeadamente junto dos países com economias emergentes, por parte das empresas portuguesas. Depois, há um lado de oportunidade nas crises e, com certeza, certas empresas com carácter dinâmico e criativas conseguem adaptar-se e reestruturar-se para oferecer soluções adaptadas ao momento presente”, releva.

O sector das Tecnologias da Informação lidera as intenções de novos recruta-

Hiring Survey - Portugal 2010

- **Período a que se refere:** 1º semestre de 2010
 - **Cargos dos inquiridos:** Administradores, directores-gerais e directores de Recursos Humanos
 - **Dimensão das empresas inquiridas:** Pequenas, Médias e Grandes Empresas
 - **Como se processa?** Os escritórios da MRINetwork em Portugal inquiriram administradores, directores-gerais ou directores de Recursos Humanos das empresas a operar nos sectores de actividade em que são especialistas, integrando, de forma representativa, todos os nichos de mercado.
- As perguntas foram feitas pelo telefone e as respostas registadas em formulário próprio. Depois de preenchido, cada questionário é enviado para o escritório central da MRINetwork Portugal. Aqui os dados são tratados e produzidos os relatórios, que serão posteriormente divulgados.

Formação através de um click

Universidades à distância

O e-learning possibilita o acesso a formação superior em qualquer parte do Mundo, de um modo flexível, fácil e a custos inferiores ao ensino tradicional.

por: **Patrícia Noletto**



Uma das áreas mais contagiada pela globalização foi o acesso à informação, nomeadamente o ensino e a formação. As boas práticas assumem uma natureza mundial, tal como a sua procura. O e-learning vem quebrar as fronteiras físicas e o afastamento geográfico e permitir uma verdadeira globalização do ensino superior.

As universidades têm de saber acompanhar o dinamismo existente no mundo das empresas. E esse é o grande desafio: olhar para o mercado, identificar as necessidades dos profissionais e conseguir dar uma resposta eficaz a essas mesmas necessidades. Hoje os executivos das empresas procuram formação de excelência e de fácil acesso. E por estarmos num mundo totalmente globalizado, essa formação tanto pode ter uma origem nacional como em qualquer outra parte do globo.

O ensino à distância, ou e-learning, vem possibilitar isso: um gestor de recursos humanos português, no seu escritório ou em casa, pode fazer uma pós-graduação ou um mestrado de uma universidade norte-americana ou indiana. Bastando-lhe, para isso, a mera deslocação até a um computador com ligação à Internet.

As universidades nacionais têm feito uma aposta forte neste tipo de ensino e na criação de plataformas que o possibilitem. No espaço da União Europeia, o Processo de Bo-

lonha foi o grande impulsionador do ensino à distância e o garante de uma verdadeira globalização do mundo universitário, visto que harmonizou os critérios e a valoração dos vários tipos de qualificação académica superior. A par deste factor, os constantes avanços que se têm verificado na área das novas tecnologias vêm permitir uma eficácia real ao e-learning, pois existem cada vez mais ofertas de plataformas fiáveis, rápidas e de fácil acesso e utilização que permitem a ligação entre professor/ informação e o aluno. O ensino à distância apresenta algumas desvantagens, designadamente as que se prendem com a inexistência de um convívio próximo entre alunos e entre alunos e professores. Este problema, segundo os especialistas, assumirá uma relevância maior quando estamos perante o primeiro ciclo de formação superior - licenciaturas - e alunos mais jovens. Porém, em outros níveis de qualificação, a sua relevância já é menor. 

Apontamento

VANTAGENS DO E-LEARNING

- Rápida actualização dos conteúdos.
- Personalização dos conteúdos transmitidos.
- Facilidade de acesso e flexibilidade de horários.
- O ritmo de aprendizagem pode ser definido pelo próprio utilizador/ formando.
- Disponibilidade permanente dos conteúdos da formação.
- Custos menores quando comparados à formação convencional.
- Redução do tempo necessário para o formando.

DESvantagens DO E-LEARNING

- Necessidade de maior esforço para motivação dos alunos.
- Exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno.
- A criação e preparação do curso on-line é mais demorada do que a da formação.
- Não gera a possibilidade da existência de cumplicidades e vínculos relacionais, que somente o processo de interacção presencial permite.
- Limitações no desenvolvimento da socialização do aluno.
- Limitações em alcançar objectivos na área afectiva e de atitudes, pelo empobrecimento da troca directa de experiência entre professor e aluno.

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





Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração



INDEG/ISCTE • revistas.indeg@iscte.pt • Telef. 21 782 61 00 • Fax 21 793 87 09

Distribuição: Edições Almedina, S.A.

Coaching Profissional

Certificação é garantia de qualidade

Ser um coach certificado pela ICF dá aos clientes a segurança de que o coaching é baseado em princípios profissionais e éticos íntegros.

por: **Sofia Calheiros, PCC, Ex-Presidente da ICF Portugal**



© Fotolia.com

A ICF - International Coaching Federation - que este ano completa 15 anos de existência - está presente em 90 países, agrupa mais de 16 mil profissionais e tem como objectivo assegurar a evolução da arte, ciência e prática do coaching profissional, exigindo elevados padrões de qualificação e construindo uma rede de coaches certificados à escala global com base num sistema de acreditação independente, reconhecido há mais de uma década. Tal sistema estabelece e administra os padrões para a certificação dos coaches, considerando 3 níveis: ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) e MCC (Master Certified Coach).

Para obter cada um destes níveis é necessário cumprir um conjunto de requisitos mínimos:

- ACC - 60 horas de formação específica em coaching, 100 horas de experiência em coaching e um exame oral;
- PCC - 125 horas de formação, 750 horas de experiência em coaching, com um mínimo de 25 clientes e um exame escrito e oral;
- MCC - 200 horas de formação específica em coaching, 2 500 horas de experiência em coaching e exames escrito, oral e documentado à semelhança do nível anterior;
- Adicionalmente, para qualquer um dos níveis é necessário trabalho de 10 horas com um mentor qualificado;
- Necessidade de renovar a certificação de três em três anos, qualquer que seja o nível alcançado.

É de salientar que a menção das horas de experiência tem de ser autorizada pelos clientes e que os respectivos contactos deverão ser fornecidos à ICF para eventual validação.

Na prática, o processo de acreditação da ICF visa avaliar e reconhecer que o candidato à certificação possui e utiliza na sua prática, com o adequado grau de profundidade, as onze competências centrais¹ consideradas críticas para o sucesso dos processos de Coaching em que intervenha: princípios éticos e profissionais, estabelecimento da relação de confiança, comunicação eficaz, facilitação da aprendizagem e orientação aos resultados.

A certificação pela ICF² contribui para aumentar a credibilidade e assegurar, perante os clientes, que se é um coach experiente e profissional:

- demonstrando que se possuem elevados padrões profissionais;
- revelando que se rege por um código de ética rigoroso e exigente;

- evidenciando que possui níveis de competências e conhecimento elevados;
- manifestando que valoriza o seu desenvolvimento profissional;
- desenvolvendo-se continuamente enquanto coach profissional;
- corroborando a integridade da profissão de coach ao nível nacional e internacional.

Deste modo, ser um coach certificado pela ICF dá aos clientes a segurança de que o coaching é baseado em princípios profissionais e éticos íntegros, garantindo a experiência e a contínua aprendizagem do coach. **■**

¹cf. www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies

²Coaches certificados a actuar em Portugal: www.coachfederation.org/find-a-coach/find-a-coach-now/coach-referral-service-search/



egor THINKSMART

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

be your best™

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

Obter o Master da ICF

Para se candidatar ao nível MCC, um Coach deve ter completado 200 horas de formação específica, 2 500 horas de prática com mais de 35 clientes diferentes, 10 horas de trabalho sob a orientação de um MCC e obter cartas de referência de 3 MCC's que tenham observado o seu trabalho. Deve ainda ser aprovado em provas - escrita e oral -, bem como numa sessão real gravada (se já for PCC, a prova escrita e as horas de 'mentoring' não são obrigatórias).

Um Mestre é alguém que está profundamente capacitado em determinado tema, dominando os respectivos fundamentos e pondo-os em prática harmoniosamente: ser MCC significa que se atingiu a maestria em Coaching.

Nomeadamente, o MCC:

- revela auto-conhecimento e sabe que os seus juízos devem ficar de fora durante o coaching;
- assume as suas vulnerabilidades, mantém-se aberto e sente-se confortável enquanto não conhece o resultado do seu trabalho;
- acede ao engenho do seu Cliente para desenhar soluções, evidencia uma excepcional capacidade de escuta e confia no Cliente e no processo de Coaching para produzir os resultados desejados;
- enfatiza a exploração dos resultados visados, a forma de os avaliar e o seu impacto positivo para o Cliente.

Finalmente, o MCC convida o Cliente a aprofundar o seu nível de consciência com transformação sustentada. _____



Margaret Mann
mann@time4clarity.com

Chegar a ACC

Quando tomei a decisão de me envolver no mundo do coaching todas as referências apontavam a ICF como o expoente da excelência neste domínio. Apesar de contar já com certificações internacionais na área da formação, não tinha consciência do rigor imposto neste domínio: chegar a ACC passou inicialmente pela frequência, com aproveitamento verificado em exames, de um processo formativo que implicou:

- Cerca de 20 dias de formação
- Ser sujeito a um processo de coaching
- Realizar práticas de coaching, sob a supervisão de um mentor credenciado.

Este período durou cerca de um ano e se antes me pareceu excessivo, hoje parece-me imprescindível para que possam ocorrer as necessárias aprendizagens transformacionais em quem pretende fazer uso da metodologia de desenvolvimento humano com maior poder transformador conhecido.



Vítor Sevilhano
vitor@escuelacoaching.com

Mas a formação não chega: foi ainda necessário obter cartas de referência de dois coaches credenciados e comprovar efectiva prática de coaching com 8 clientes e durante 100 horas.

Sendo longo, trata-se de um caminho que não é um fim em si mesmo, tanto mais que a credenciação da ICF, sendo válida por apenas 3 anos, convida os seus destinatários a regozijarem-se com um processo de desenvolvimento vitalício. _____

Chegar a PCC

Já com uns bons anos como consultor e formador em gestão, comecei a interessar-me pelos temas Liderança, Trabalho em Equipa e Desenvolvimento de Equipas de Elevado Desempenho em que levo mais de 10 anos consecutivos de acção. Cedo comecei a constatar que, por muito cuidado que pusesse no desenho e entrega das formações e profissionalismo e rigor na entrega da consultoria, nem sempre conseguia identificar as mudanças nos líderes em termos de desenvolvimento e melhoria da performance.

Neste contexto, inscrevi-me no workshop Executive Coaching Master Class, com a convicção de que o 'missing link' era o Coaching: esta ferramenta completaria o 'tool-kit' necessário para intervir, de forma mais efectiva, no desenvolvimento dos líderes com quem tenho tido o prazer de trabalhar.

A partir daqui (já decorreram mais de 10 anos) foi a evolução natural: aprofundar conhecimentos com formações acreditadas internacionalmente e trabalho no terreno.

Para alcançar o grau de PCC valeu muito a frequência de um curso ACTP - Accredited Coaching Training Program, de 18 dias e uma vintena de práticas de coaching e o facto de já ter mais de 1 000 horas de prática de coaching, comprovada pelos clientes respectivos. _____



Paulo Martins
paulo.martins@pm4coach.pt



6^A CONFERÊNCIA INTERNACIONAL CCPORTUGAL 2010

25-26 MAIO



HOTEL PENHA LONGA - SINTRA

CONSUMER EXPERIENCE INNOVATION

VINCE THOMPSON

Managers Ignited - More Power,
More Purpose and More Success

BRIAN DIETMEYER

Business Negotiations: re-defined

AMANTHA IMBER

Fill, crush and borrow: a process for innovating
the customer service experience

Vince Thompson – Ex-Vice-Presidente da America Online, consultor da Digital Revenue, autor, orador e apresentador do programa da BNET, Dog and Pony.

Brian Dietmeyer – Presidente, CEO e Co-Fundador da Think! Inc. com Max H. Bazerman, PhD. autor de Negotiating Rationally entre outros.

Amantha Imber, PhD. – Doutorada em Organizational Psychology, Fundadora da Inventium e autora.

Julie-Anne Hazlett – Senior Consultant, WFO.

Manfred Stockmann – Vice-Presidente da European Confederation of Contact Centre Organizations (ECCCO).

Tim Morse – Partner da McKinsey New Jersey.

Nuno Catarino – Partner da McKinsey Portugal.

JULIE-ANNE HAZLETT

Innovating Customer Experience Measurement

MANFRED STOCKMANN

An Outlook of the European CC industry:
market, regulation, competitiveness

TIM MORSE

Consumer Experience Innovation and Excellence

NUNO CATARINO

The Crisis: One Year On

PROGRAMA
COMPLETO ONLINE

www.ccportugal.com

VISITE O SITE

INSCRIÇÕES
ONLINE

PATROCINADORES

PARCEIRO DE CONTEÚDO

McKinsey&Company

APOIO ESPECIAL



DIAMOND



PLATINUM



tempo-team

GOLD +



THE COMMUNICATIONS EXPERTS

GOLD



SILVER



APOIOS



Trabalhadores mais satisfeitos e envolvidos

Os resultados do Observatório Nacional dos Recursos Humanos são, globalmente, positivos, com os trabalhadores a manifestarem-se, face a 2008, mais satisfeitos, leais e envolvidos. Porém, continuam a sentir que o seu trabalho é pouco reconhecido e recompensado.

por: **João d'Orey**

O Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) define como missão medir, estudar e compreender a satisfação, a lealdade e o envolvimento dos colaboradores de organizações públicas e privadas. Anualmente, promove sessões públicas de apresentação dos resultados do barómetro nacional da satisfação dos colaboradores em Portugal, constituído pelo agregado estatístico das entidades aderentes a este projecto. A sessão deste ano decorreu em Lisboa, no dia 22 de Abril, e nela se promoveu a análise e reflexão em torno dos principais indicadores referentes aos agregados estatísticos nacionais de 2009, apresentados em seguida.



METODOLOGIA E TAXA DE ADESÃO

Os indicadores deste estudo resultam da aplicação de um questionário padrão em 26 organizações portuguesas públicas e privadas e a 44 398 respondentes. A taxa resposta é, em média, igual a 74%. Das organizações consideradas, 61,5% são de natureza privada e 38,5% pertencem ao sector público. Especificando a análise por sector de actividade, predomina o sector dos serviços (53,8% das organizações), seguindo-se a indústria (19,2%), a distribuição (15,4%) e o sector farmacêutico (11,5%). No que concerne as respostas obtidas, 55,5% provêm de colaboradores de organizações privadas e 44,5% de colaboradores de organizações públicas. Ao nível sectorial, a maioria das respostas é proveniente do sector dos serviços (50,8%), seguindo-se a distribuição (40,5%), a indústria (7,4%) e, por fim, o sector farmacêutico (1,3%).

RESULTADOS GLOBAIS

Analisando o 'ranking' dos índices nacionais de 2009, por dimensão (figura 2, p. 44), verifica-se que o valor dos índices médios de oito das doze dimensões de análise se situa na chamada zona neutral de satisfação (entre 40 e 60 pontos percentuais). As dimensões Envolvimento, Lealdade, Qualidade e Política e Estratégia, todas com pontuações compreendidas entre os 60 e os 80 pontos, situam-se na zona de satisfação positiva (acima de 80 considera-se um colaborador muito satisfeito). Entre 2008 e 2009, as dimensões Cooperação e Comunicação, Política e Estratégia, Posto de Trabalho, Contexto Organizacional, Mudança e Inovação e Qualidade registaram uma evolução negativa, tendo esta última registado o decréscimo mais eleva-

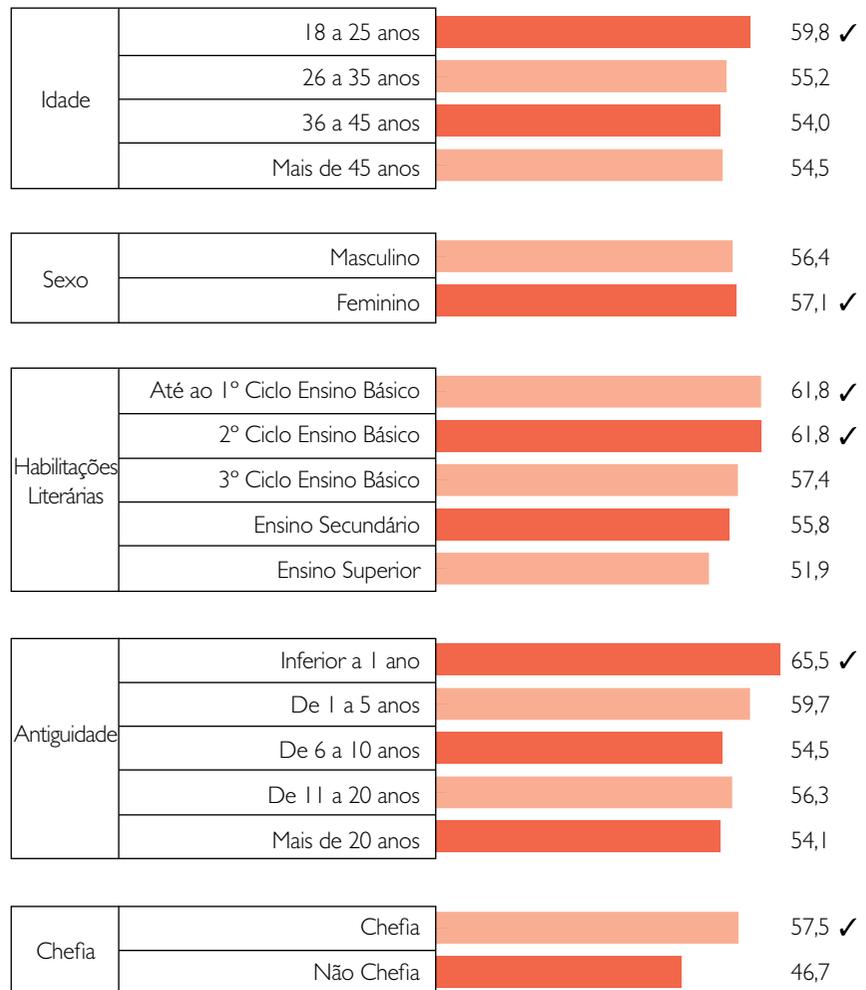


Figura 1 Estratificação da Satisfação



Paula Tomás
Consultores

Formação



Consultoria R.H



Coaching



Seleção



Formar para Agir ? Consulte-nos!

Parque das Nações | Rua das Vigias lote 4.25.01A - 2ºF-1990-506 Lisboa · tel: 21 945 85 33 · ptc.geral@ptomasconsultores.pt · www.ptomasconsultores.pt

do (-0,7 pontos). Por outro lado, verificou-se uma evolução positiva nas dimensões Envolvimento, Satisfação, Lealdade, Expectativas e Reconhecimento e Recompensa, tendo esta última registado a subida mais acentuada (0,8 pontos). A dimensão Relações com Chefias não sofreu alteração face ao ano de 2008.

SATISFAÇÃO

A análise estratificada da Satisfação (figura 1, p. 43) permite concluir que os colaboradores mais jovens (18 a 25 anos) são aqueles que apresentam um valor médio de satisfação mais elevado. Na comparação por género

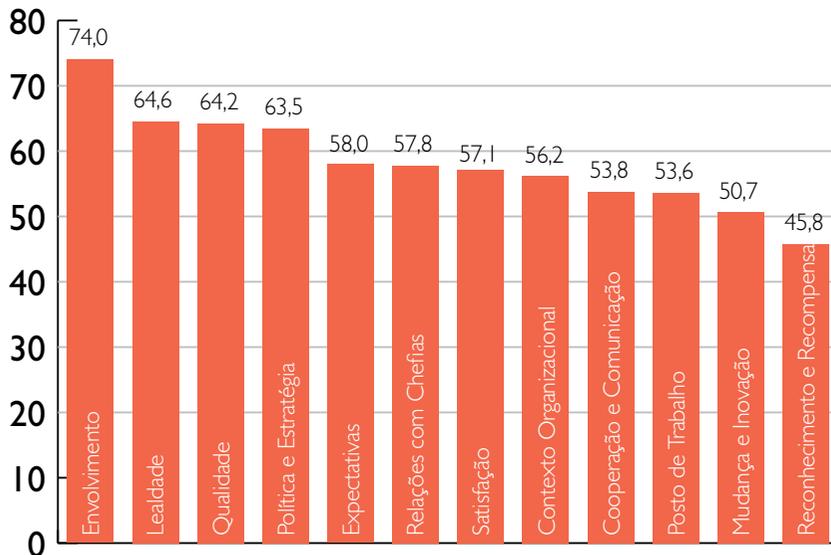


Figura 2. Índices Nacionais de 2009, por dimensão

verifica-se uma ligeira diferença, não significativa (0,7%), entre o sexo masculino e feminino. Centrando a análise ao nível das habilitações literárias, constata-se que os colaboradores com níveis de escolarização até ao 2º ciclo do ensino básico registam o valor médio de satisfação mais elevado, por oposição aos colaboradores com qualificação superior, que registam o valor médio mais baixo. Relativamente à antiguidade na empresa, os colaboradores com “menos tempo de casa” são os mais satisfeitos, enquanto os colaboradores que trabalham há mais de 20 anos na organização apresentam os mais baixos níveis médios de satisfação. Finalmente, no que respeita à posição hierárquica, os colaboradores que ocupam cargos de chefia apresentam valores médios mais elevados do que aqueles que não desempenham qualquer função de chefia.

ANÁLISE SECTORIAL

Comparando os valores registados nas várias dimensões entre Sector Público e Sector Privado constata-se que o Sector Privado regista os valores médios mais elevados em todas as dimensões. Da análise efectuada às várias dimensões por sector de actividade, verifica-se que o Sector Farmacêutico regista os valores médios mais elevados em quase todas as dimensões, à excepção das dimensões Lealdade, Qualidade, Satisfação e Mudança e Inovação. Por outro lado, o sector dos Serviços é o que apresenta valores médios mais baixos, com excepção das dimensões Política e Estratégia, Relações com Chefias, Cooperação e Comunicação e Reconhecimento e Recompensa.

CONCLUSÕES

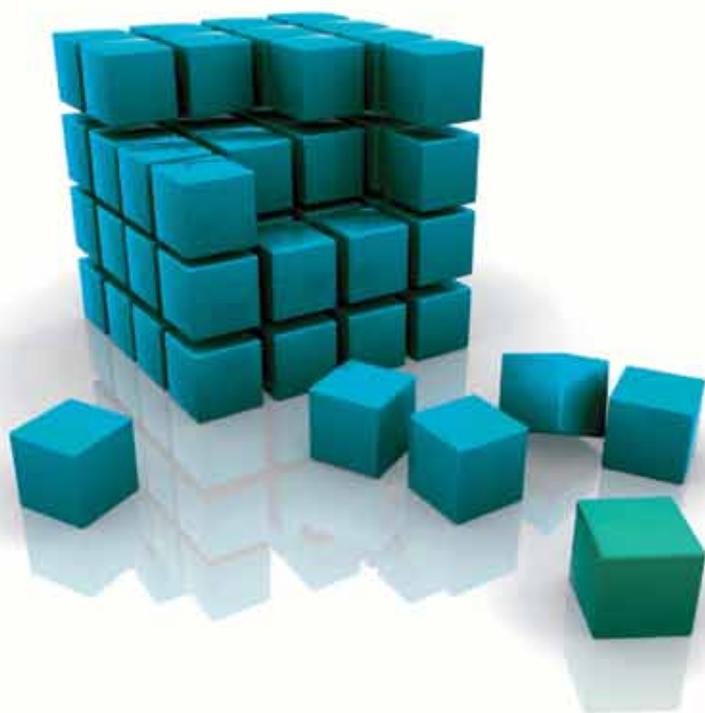
A partir dos resultados apresentados é possível apresentar as seguintes conclusões gerais relativas aos agregados de 2009 do ONRH:

- Foi registada uma evolução positiva (contrariando a tendência de decréscimo verificada em 2008) ao nível das principais dimensões de análise (Satisfação, Lealdade e Envolvimento).
- A dimensão Envolvimento é a que regista um valor médio mais elevado. Por oposição, a dimensão Reconhecimento e Recompensa é a que regista um valor médio mais baixo.
- Da análise sectorial, salientam-se os melhores resultados médios obtidos no sector privado comparativamente ao sector público, verificando-se igualmente que o sector farmacêutico apresenta, na maior parte dos casos, valores médios por dimensão mais elevados do que a distribuição, a indústria e os serviços. **P**

ONRH



O Observatório Nacional de Recursos Humanos é uma entidade independente e resulta de um consórcio entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), a Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) e as empresas Qual e Qmetrics. Informações adicionais sobre os estudos e projectos levados a cabo pelo Observatório poderão ser obtidas através do e-mail: onrh@onrh.org ou pela consulta do sítio na Internet em onrh.org.



Observatório Nacional de Recursos Humanos

SATISFAÇÃO DO COLABORADOR
MEDIR PARA COMPREENDER E MELHORAR

www.onrh.org

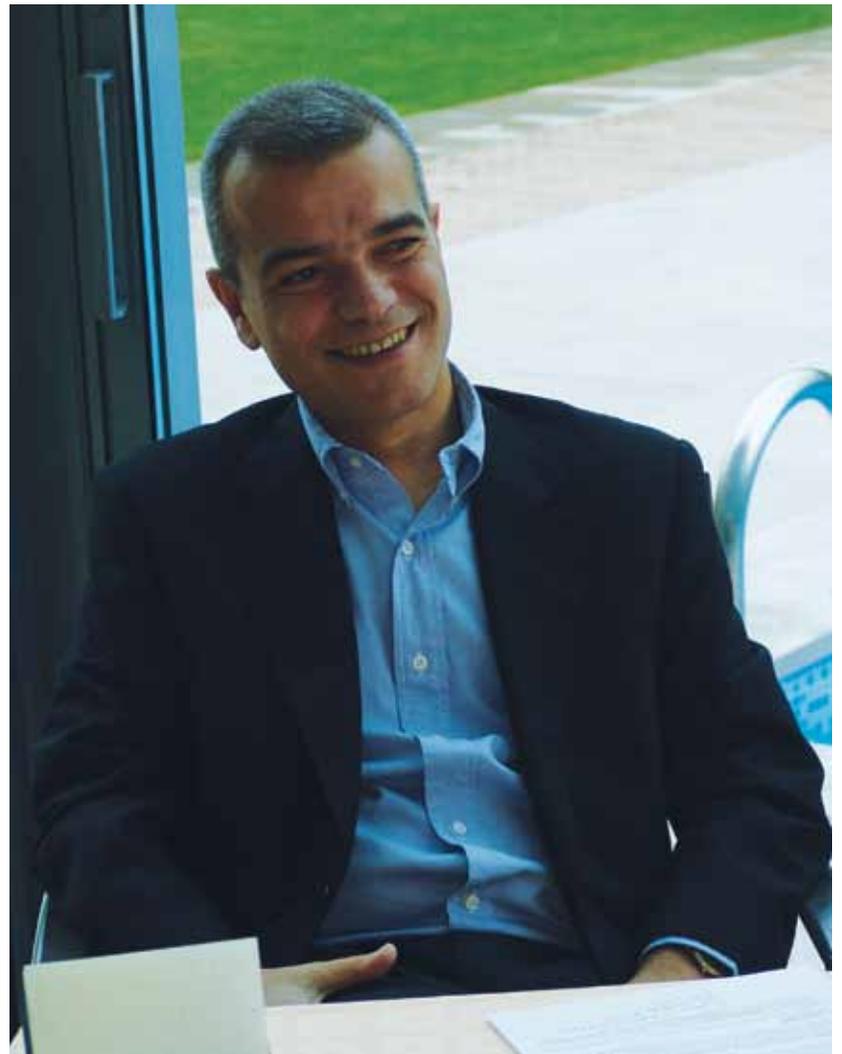
Entidades Promotoras



Qmetrics



Observatório Nacional
de Recursos Humanos



Quando as pessoas são o activo mais importante

As melhores empresas para trabalhar

O Great Place to Work – Institute Portugal distingue, anualmente, as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. A Pessoal e a RHtv convidaram, em parceria com o Great Place to Work, os representantes de três empresas que receberam distinções para um pequeno-almoço com o objectivo de nos falarem sobre as boas práticas de gestão RH que têm implementadas nas suas empresas.

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

SANDRINE LAGE
DIRECTORA-GERAL DO GREAT PLACE TO WORK

O QUE É NECESSÁRIO FAZER PARA SE SER A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR EM PORTUGAL?

Não tem muito a ver com a dimensão da empresa ou geografia. Todas as empresas e organizações podem concorrer. Há três aspectos que são fundamentais e são transversais a todas as empresas premiadas. São eles: credibilidade na administração; reconhecimento; benefícios sociais. Todas as empresas que aqui estão têm estes aspectos em conta. Apostam muito no reconhecimento dos seus colaboradores, nomeadamente nos talentos, o que as torna bem mais competitivas.

O que nós fazemos é estudar e medir o índice de confiança na organização de acordo com três factores que são: relação dos trabalhadores com administração; relação entre os trabalhadores e o tipo de trabalho que desempenham; relação entre colegas.

Ao medir estes três níveis de relação, chegamos a alguns resultados importantes. Para o efeito, remetemos questionários para todos os colaboradores, recebemos as respostas que são, sobretudo, quantitativas e recolhemos as práticas por parte das empresas que nos facultam esses dados. O mais difícil, depois, é cruzar todos os dados.

Por exemplo, uma empresa que só tenha 60% dos colaboradores satisfeitos não se pode considerar uma melhor empresa para trabalhar. Será uma boa empresa que será incentivada a melhorar, mas não pode figurar no 'ranking'.

NAS EMPRESAS QUE ESTÃO NO TOPO, O NÍVEL DE SATISFAÇÃO RONDA QUE PORCENTAGEM?



Está entre os 85% e os 90%.

EM MÉDIA, QUANTAS EMPRESAS SE CANDIDATAM POR ANO?

Nos fechamos as candidaturas quando se chega a 100.

AS EMPRESAS TÊM MELHORADO NO QUE SE REFERE A PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS?

Este ano destacou-se o aspecto da responsabilidade social e sustentabilidade. Quanto ao resto, direi que a satisfação média desceu ligeiramente, o que é natural num contexto de crise.

JÁ PENSARAM CRIAR O PRÉMIO DE MELHOR EMPRESA DO MUNDO PARA TRABALHAR?

Sim, é um assunto que está em discussão. Terá que haver enorme rigor na avaliação, mas já temos o prémio europeu, assim como da América Latina.

QUE EMPRESA ESCOLHERIA, FORA DE PORTUGAL, COMO EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO PARA TRABALHAR?

Tendo em conta todos os indicadores, escolheria a empresa brasileira natura, pela inovação e conceito de negócio. É uma referência.

Em Portugal, gosto particularmente de uma que não está no nosso estudo que é a Delta, para mim, é uma referência, um exemplo a seguir por muitas empresas.

A Segurança Social é outro exemplo positivo.

O QUE INTERESSA AOS RECURSOS HUMANOS SABEREM PARA COLOCAREM AS EMPRESAS NO 'RANKING'?

O objectivo principal não é estar no 'ranking' porque as coisas acontecem naturalmente quando as empresas já fazem esse trabalho diariamente. É mais difícil manter o posicionamento do que o atingir e chegar à lista. Por isso, vamos apostar cada vez mais no trabalho de acompanhamento no sentido de uma melhoria contínua com base num diagnóstico e trabalhar nos seus resultados.

COMO DEVEM PROCEDER AS EMPRESAS PARA SE CANDIDATAREM?

O processo é muito fácil. Basta entregar em contacto connosco. Tem de haver muita disponibilidade por parte da empresa que deve seleccionar as práticas mais inovadoras a par da informação aos colaboradores sobre o que vai acontecer porque precisamos, pelo menos, de uma taxa de resposta representativa. Nor-

malmente a nossa taxa de resposta é de 84%.

O GREAT PLACE TO WORK É UMA BOA EMPRESA PARA TRABALHAR?

Sim, é uma boa empresa para trabalhar, com boas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

CARLOS BRAZÃO
DIRECTOR-GERAL DA CISCO

QUAIS SÃO AS BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE A CISCO TEM VINDO A IMPLEMENTAR E QUE DERAM ORIGEM A ESTE RECONHECIMENTO POR PARTE DO GREAT PLACE TO WORK?

Melhor do que as práticas, tem de se ter uma empresa com espírito, que marque as pessoas para a vida de uma forma positiva. Uma empresa onde as pessoas se sintam motivadas. E depois, obviamente, isso constrói-se sobre o espírito de equipa e as práticas aqui têm um papel fundamental.

Este ano ganhámos três prémios. Vou mencionar uma prática para cada um deles:

Ganhámos o prémio como melhor empresa para as mulheres trabalharem, o que é fantástico porque somos das poucas empresas tecnológicas que têm uma maioria de mulheres e isso torna a empresa muito interessante. Em todo o Mundo temos uma organização que se chama Cisco Connected Woman que mantém todas as mulheres ligadas em rede.

Hoje mesmo, nas funções de pré-venda tecnológica, já conseguimos ter uma quantidade significativa de mulheres, o que cria um ambiente de trabalho completamente diferente.

A Cisco Connected Woman é um grupo de mulheres organizado em rede que tem uma série de iniciativas. A Cisco tem políticas para ajudar as mulheres com aquilo que lhes é mais útil como, por exemplo, a flexibilidade de trabalho, políticas de contratação temporária para substituição de colaboradoras em período de gravidez, etc. Assim conseguimos que não haja qualquer pressão obre as mulheres

“A Cisco Connected Woman é um grupo de mulheres organizado em rede que tem uma série de iniciativas”



porque sabem que, após a gravidez, têm o seu posto de trabalho garantido.

Ganhámos, também, o prémio de responsabilidade social. A Cisco é muito sensível nesta área. Sempre que ocorre uma tragédia no mundo como aconteceu no Darfur ou no Haiti, nós temos uma política de lançar iniciativas de solidariedade interna. No caso do Haiti a companhia reuniu 2,5 milhões de dólares.

A Cisco tem uma política que por todas as contribuições dadas pelos colaboradores, para uma determinada causa social, a empresa oferece igual montante a essa mesma causa. A empresa cobre, por isso, todas as causas reconhecidas como humanitárias.

Temos, para isso, um website onde as pessoas podem fazer as suas contribuições.

Por fim, o terceiro prémio refere-se à sustentabilidade. Fomos um participante activo na cimeira de sustentabilidade ambiental em Copenhaga e adoptámos objectivos em linha com os definidos na cimeira como, por exemplo, reduzir em 25% as emissões da Cisco em CO2.

Em cada país temos um Green Ambassador que é sempre um colaborador, não tem de ser chefia, esses colaboradores funcionam em rede, partilhando ideias, gerindo iniciativas locais, etc.

Temos uma política de não ter carros com emissões de CO2 acima de 179gr/Km, independentemente do nível hierárquico da pessoa. Eu próprio cumpro a regra e tenho um carro híbrido com o qual estou contentíssimo. Acabámos com todas as reuniões presenciais e passámos a utilizar as tecnologias de vídeo. Estamos, por isso, a reduzir mesmo em 25% as emissões de CO2.

Reduzimos drasticamente as viagens de avião.

ESTAS POLÍTICAS SÃO SEGUIDAS EM TODOS OS PAÍSES?

Sim, em todos os países. Mas também temos iniciativas locais. Por exemplo, a maioria dos empregados da Cisco contribuírem para a melhoria de uma escola durante um dia.

Termino dizendo que uma das coisas de que mais gosto nestas áreas é que quase nada disto resulta da cadeia hierárquica. São iniciativas sempre lideradas por empregados.

**TERESA NASCIMENTO
DIRECTORA DE RECURSOS
HUMANOS DA MICROSOFT**

O QUE FAZ A MICROSOFT PARA GANHAR ES-



TES PRÉMIOS COM TANTA REGULARIDADE?

Em primeiro lugar, temos vários processos de gestão de pessoas muito bem montados e os colaboradores aderem muito bem a esses processos. A interação com os colaboradores e a paixão com que vivem a sua actividade ajudam a potenciar esses processos.

São processos idênticos em todas as subsidiárias da Europa e, sendo comuns, não há qualquer razão para que sejamos uma tão boa subsidiária se não fosse o nível de adesão dos colaboradores a esses processos.

Do ponto de vista das boas práticas, há talvez três áreas diferenciadoras:

Em primeiro lugar a relação entre o negócio e a gestão de pessoas é muito estreita. Um gestor de negócio é avaliado pelos seus resultados comerciais mas também pela forma como gere pessoas. Isto porque os indicadores de avaliação das subsidiárias têm várias áreas de análise, incluindo a satisfação dos colaboradores. É impossível ter excelentes resultados se não tiver uma interessante satisfação das pessoas.

Depois há outro aspecto que é a avaliação de todas as pessoas que coordenam outras pessoas e que é feita pelas suas equipas através do preenchimento de um questionário.

Outra área tem a ver com o facto de haver processos de gestão de pessoas que não são questionados. Há muitas empresas que consideram determinados resultados dos questionários que fazem consoante isso seja mais ou menos interessante para o momento em que a empresa vive.

O que a Microsoft tem de diferenciador é que há um conjunto de processos relacionados com o desempenho das pessoas que não se questionam. Existem em todo o mundo.

DÊ-NOS UM EXEMPLO.

Não é possível na gestão fazer ou não fazer o questionário de avaliação das chefias. Não é possível optar por não fazer o questionário de avaliação interna. Não posso apagar os questionários e avaliações que tenho da minha equipa. É uma política muito transparente.

“Em média, um director-geral ficará entre cinco a oito anos e um director intermédio três a quatro anos”

Todos os processos relacionados com gestão de pessoas têm particularidades. Desde logo, a gestão de carreira não tem uma evolução



ortodoxa. Ou seja, as pessoas podem chegar a determinadas funções com padrões de evolução muito diferentes, entre eles pode-se chegar a gerir certo negócio vindo de áreas diferentes. Pode ter-se uma ascensão mais vertical ou mais horizontal.

Por outro lado, as pessoas não estão muitos anos nas mesmas funções e isto é um tema que não é fácil de gerir, nem local, nem globalmente. Fazer com que as pessoas rodem cria algum desconforto necessário para que as pessoas aprendam e evoluam.

As pessoas não evoluem sem algum desconforto associado. E esse desconforto não é escondido. As pessoas sabem disso à partida.

QUANTO TEMPO FICAM NA MESMA FUNÇÃO?

Depende, mas em média um director-geral ficará entre cinco a oito anos e um director intermédio três a quatro anos.

O TERCEIRO ASPECTO?

Por fim há um terceiro bloco que tem a ver com a proposta de valor. Por exemplo, quando vamos trabalhar para uma empresa preocupamos-nos que função vamos ter, qual o título da função, quais as remunerações, características, etc. Uma empresa como a Microsoft tem uma proposta de valor que é muito global. Os aspectos da remuneração financeira e não financeira são importantes, os aspectos de qualidade e diversidade das funções, do desenvolvimento e da formação são importantes assim como do ambiente de trabalho e da satisfação.

Não podemos ser brilhantes no que fazemos com uma satisfação média. Aquilo que fazemos, fazemos muito bem. E temos de ser desenvolvidos com base naquilo que fazemos muito bem.

Basear o desenvolvimento das pessoas naquilo que elas fazem mais ou menos, ou que não fazem bem, cria um grau de esforço que a determinada altura é importante mas que, numa base regular, cria rejeição. Portanto, a preocupação é que as pessoas se divirtam com aquilo que fazem.

RUI SILVA
CORPORATE MANAGER DA GMS CONSULTING

QUAIS SÃO AS BOAS PRÁTICAS IMPLEMENTADAS PELA GMS?

A GMS distingue-se de uma forma positiva. Mui-

“Eu destacaria a visão global que temos das nossas pessoas como o nosso ponto forte”

tas vezes as práticas de Recursos Humanos andam a reboque daquilo que é o cenário macroeconómico do mercado em geral, do sector de actividade onde estão inseridas e da sua própria realidade momentânea.

Normalmente, quando as empresas reagem em vez de pró-agir, torna-se muito complicado gerir os seus activos, independentemente da sua natureza. Muito mais os activos humanos, que têm um peso relevante numa empresa de consultoria como a GMS.

O que procuramos fazer, com uma cultura forte de rigor e profissionalismo, é gerir todos os nossos activos de forma adequada no sentido de minimizar aqueles efeitos externos. Portanto, procurar preparar a empresa para cenários menos favoráveis e tentar minimizar esses efeitos nefastos na nossa prática habitual de Recursos Humanos.

Eu destacaria a visão global que temos das nossas pessoas como o nosso ponto forte. Sabemos o que queremos, como gerir o nosso activo humano, porque assenta num pressuposto basilar que é oferecer uma carreira profissional rápida e eficiente, sempre com base no mérito, sem ‘numerus clausus’. Isso significa que qualquer pessoa, para chegar a manager ou sócio, não precisa que os actuais saiam da empresa.

ENTÃO, NO LIMITE, TODOS PODEM CHEGAR A SÓCIOS OU A MANAGERS?

É verdade. Todos têm essas condições mas depende de cada um trabalhar a sua carreira.



E OUTRAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

Eu diria que estão à volta deste princípio basilar de gestão de carreiras. Existem um conjunto de mecanismos que permitem sustentar o desenvolvimento adequado das pessoas. O mérito tem por base um sistema de avaliações muito justo e rigoroso.

Temos, também, uma prática comum que é a entrada directa para os quadros e uma remuneração competitiva.

Portanto, os nossos profissionais sentem-se valorizados, também a este nível.

Temos um programa de formação muito bem estruturado que visa suprir todas as necessidades individuais e pessoais. São formações vocacionadas para a área específica de cada pessoa. Há uma relação ‘win-win’ entre o que são as necessidades da empresa e do colaborador.

Destacaria um aspecto muito relevante que é o nosso programa de formação inicial.

Este programa visa amenizar o choque que é o salto da faculdade para o mercado de trabalho. Integra as pessoas e dá-lhe luzes sobre a sua actividade. Têm oportunidade de ouvir depoimentos de clientes ao vivo, para além de actividades de team building. 

Agradecimento Especial: Hotel Real de Oeiras

Crescemos com as pessoas!

São as pessoas, com os seus sonhos e expectativas, que criam a energia para construir soluções capazes de fazer atingir a Excelência.

A RHmais proporciona um conjunto de serviços que vão ajudar a desenvolver os seus sonhos. Deixe-nos sonhar consigo!

Rh mais
Mais pelas pessoas!

www.rhmais.pt

Logo: DGERT
Gestão de Contact Centers · Recrutamento e Seleção · Formação e Learning · Outsourcing · Consultoria em Recursos Humanos e Desenvolvimento Empresarial · Estudos · Cliente Mysterio



Outsourcing

por: **Ana Luísa Beirão**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

A rigidez da legislação laboral conduz, ainda que reflexivamente, à criação de figuras contratuais híbridas paralelas, por forma a responder às cada vez mais mutáveis necessidades das empresas.

O “contrato de outsourcing”, com o propósito de aportar para as empresas uma mais-valia, traduzida em capacidade e experiência técnicas distintas da sua actividade principal, é um claro exemplo desta realidade.

Com efeito, não se encontra tipificado no nosso ordenamento jurídico enquanto tipo contratual autónomo, motivo pelo qual, não existe qualquer regulamentação específica em sede de Código do Trabalho ou legislação avulsa que regule este modelo contratual.

Com efeito, o contrato de outsourcing consubstancia um verdadeiro contrato de prestação de serviços, celebrado nos termos do disposto no art.º 1154.º do Código Civil, correspondendo à assunção por uma das partes da obrigação de proporcionar à contraparte certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição.

Ora, muito embora a prestação de serviços se encontre definida na lei, este tipo de contrato não dispõe, todavia, de um regime jurídico próprio, antes constituindo um tipo contratual residual, em que as partes, fruto da autonomia contratual que lhes é conferida, são livres de ajustar os termos e condições do negócio, ainda que balizada por imperativos legais.

O recurso ao anglicanismo outsourcing é comum para designar as prestações de serviços celebradas, em regra, entre duas empresas e associadas à externalização de determinada actividade ou a sectores de produção da empresa beneficiária do serviço.

O traço caracterizador deste modelo contratual atípico centra-se essencialmente no afastamento de elementos indiciadores de subordinação jurídica entre o trabalhador afecto à empresa de outsourcing/ prestador de serviços com a empresa beneficiária.

Com efeito, ainda que os serviços contratados tenham de ser prestados nas instalações da empresa beneficiária, esta não terá, em princípio, qualquer relação contratual directa com os trabalhadores alocados na sua empresa pela empresa de outsourcing para a realização dos serviços contratados, não existindo entre o trabalhador alocado e o beneficiário da prestação, uma relação

de trabalho subordinado.

Todavia, importa sublinhar que a inexistência de relação contratual entre a empresa beneficiária e o trabalhador da empresa de outsourcing não obsta a que, na prática, possa vir a surgir um vínculo laboral directo com aquela, sempre que, na prática, a execução contratual aponte nesse sentido.

Por regra, o poder de direcção e autoridade sobre o trabalhador alocado permanece na empresa de outsourcing. Assim, e sem prejuízo do trabalhador se encontrar vinculado à prossecução de regras internas da empresa beneficiária do serviço – como sejam as regras de segurança, de higiene ou horários de funcionamento – a forma como o trabalhador exerce a sua função é sujeita ao poder de direcção da empresa de outsourcing.

Por essa razão, em regra, não ocorre interlocução directa entre o trabalhador e a empresa beneficiária, a qual, pretendendo reclamar do serviço prestado ou solicitar uma forma específica para o exercício da função, deverá sempre dirigir-se à empresa de outsourcing e não à pessoa do trabalhador.

Todavia, o facto do trabalhador exercer as suas funções nas instalações do beneficiário poderá acarretar como consequência a diluição das características típicas de uma prestação de serviço e a sua confundibilidade com uma verdadeira relação de trabalho. Efectivamente, se a empresa beneficiária, por exemplo, ao invés de se limitar a emitir directrizes genéricas, instrui o trabalhador na forma como este deve executar a sua prestação ou se o sujeita aos horários de trabalho dos demais trabalhadores, poderão, na prática, existir nesta relação contratual indícios de laboralidade, pelo que, as instâncias judiciais, na eventualidade de virem a ser chamadas a apreciar a questão, poderão concluir pela efectiva existência de um vínculo laboral com o trabalhador alocado.

Nessa medida, e com o propósito de evitar que venha a ser reconhecida a existência de um vínculo laboral directo, será conveniente a adopção de algumas medidas que marquem o afastamento da prestação de serviços dos de uma verdadeira relação de trabalho subordinado. _____

CICLO DE CONFERÊNCIAS DAVE MORGAN 2010

“LIDERAR PESSOAS E ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INCERTEZA”

Vivemos tempos de poucas certezas e muitas possibilidades, em que competirá aos líderes, a mobilização criativa do potencial dos indivíduos, capaz de transformar dificuldades em oportunidades e, com isso, construir sucesso.

Desenvolver e motivar talentos: novas abordagens

Jaime Ferreira da Silva, Managing Partner da Dave Morgan.

Com mais de 20 anos de experiência profissional em Consultoria de Gestão e Recursos Humanos. É Psicólogo e Psicoterapeuta com Pós-Graduação em Gestão e Coach profissional certificado pelo CTI (Paris). Irá centrar a sua comunicação nos seguintes tópicos:

- Função RH: uma nova visão para os novos tempos*
- Programas de desenvolvimento de carreira: soluções à medida de cada caso*
- Coaching & Mentoring: avanços de desenvolvimento profissional e pessoal*
- Workshops experienciais: aprender pela vivência... e com prazer*

Criar saúde e bem-estar organizacional: uma visão realista.

Samuel Antunes, Managing Partner da Dave Morgan.

Com mais de 20 anos de experiência em Consultoria de Recursos Humanos, é Psicólogo, Psicoterapeuta e Formador em Psicoterapia Centrada na Pessoa. É Coach Profissional Certificado pelo Institut de Coaching de Genève e ACC pela International Coach Federation. No âmbito do seu doutoramento em Psicologia, conduziu uma investigação sobre as representações de sucesso de Quadros Portugueses e as estratégias de coping utilizadas pelos mesmos para fazerem face ao stress.

Na sua comunicação, abordará os seguintes temas:

- Aumentar o desempenho da Organização pela melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- Transformar o local de trabalho num local de bem-estar e de realização pessoal e profissional.
- Fazer face ao stress profissional e prevenir o burnout: processos e práticas

Data: 17 de Maio das 15 às 17h

Local: Hotel Real Palácio | Rua Tomás Ribeiro, 115-1050-228 | Lisboa - Portugal

Organização e inscrições - Entrada livre sujeita a inscrição prévia através de:

Fax: 213014128 | Email: davemorgan@davemorgansearch.com



Finding Talent
Assessing Talent
Developing Talent

Rua Castilha, 235 – 4º
Telef: 213014125
1070-051 Lisboa

www.davemorgansearch.com

Media Partner:

Pessoal

RH online

RHtv

Março de 2010

Legislação RH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da APG.** Disponível para os associados em www.apg.pt (e-mail: global@apg.pt)

PORTUGAL

DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Portaria n.º 183/2010, D.R. n.º 61, Série I de 2010-03-29

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Cria a iniciativa Formação para Empresários e estabelece as respectivas normas de funcionamento.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 21/2010, D.R. n.º 60, Série I de 2010-03-26

Presidência do Conselho de Ministros

Estabelece o contingente global indicativo da concessão de vistos de residência para a admissão em território nacional de cidadãos estrangeiros para o exercício de uma actividade profissional subordinada.

Portaria n.º 181/2010, D.R. n.º 60, Série I de 2010-03-26

Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Administração Interna

Estabelece o regime de formação do coordenador de segurança.

Portaria n.º 179/2010, D.R. n.º 59, Série I de 2010-03-25

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Revê os procedimentos relativos à operacionalização das candidaturas nacionais ao Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização

(FEG) com o objectivo de apoiar os trabalhadores que perderam o emprego em resultado de mudanças na estrutura do comércio mundial causadas pela globalização ou que foram despedidos directamente em razão da crise económica e financeira mundial.

Portaria n.º 180/2010, D.R. n.º 59, Série I de 2010-03-25

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Estabelece uma compensação retributiva assegurada pela Segurança Social (85%) e entidade empregadora (15%) aos trabalhadores abrangidos por situações de redução de actividade ou suspensão dos contratos de trabalho, resultantes da crise empresarial motivada pela intempérie que assolou a Região Autónoma da Madeira.

Decreto-Lei n.º 18/2010, D.R. n.º 55, Série I de 2010-03-19

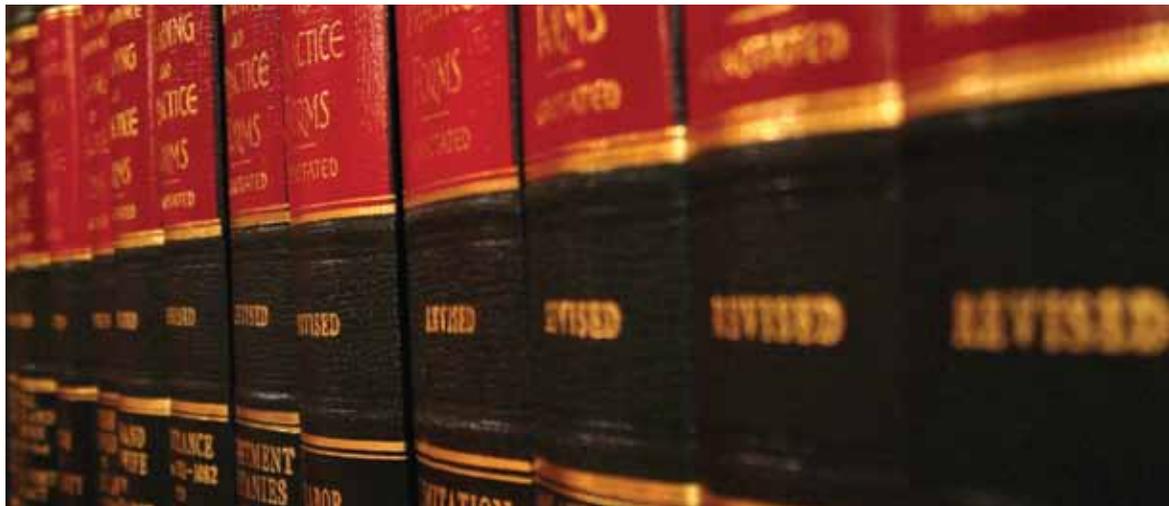
Ministério das Finanças e da Administração Pública

Estabelece o regime do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública e revoga o Decreto-Lei n.º 326/99, de 18 de Agosto.

Decreto Legislativo Regional n.º 3/2010/M, D.R. n.º 55, Série I de 2010-03-19

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa

Revoga a subalínea 2.ª da alínea e) do n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Legislativo Regional n.º 5/92/M, de 20 de Março, eliminando a exigência do pagamento dos últimos três meses de



contribuições antes da outorga do acordo prestacional para pagamento das contribuições em dívida à Segurança Social.

Portaria n.º 154/2010, D.R. n.º 49, Série I de 2010-03-11
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Cria novas medidas para reforço do Programa INOV, e revoga a Portaria n.º 1451/2009, de 28 de Dezembro.

Portaria n.º 144/2010, D.R. n.º 48, Série I de 2010-03-10
Ministério das Finanças e da Administração Pública
Fixa os honorários dos árbitros e peritos do tribunal arbitral no âmbito da arbitragem necessária do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Decreto-Lei n.º 15/2010, D.R. n.º 47, Série I de 2010-03-09
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Estabelece medidas de apoio aos desempregados de longa duração, alargando por um período de seis meses a atribuição do subsídio social de desemprego inicial ou subsequente ao subsídio de desemprego que cesse no decurso do ano de 2010, procedendo à primeira alteração do Decreto-Lei n.º 68/2009, de 20 de Março.

Portaria n.º 128/2010, D.R. n.º 41, Série I de 2010-03-01
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Segunda alteração à Portaria n.º 131/2009, de 30 de Janeiro, que regulamenta o programa de Estágios Qualificação-Emprego.

Portaria n.º 127/2010, D.R. n.º 41, Série I de 2010-03-01
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Regulamenta o Programa de Estágios Profissionais - Formações Qualificantes de níveis 3 e 4 e altera a Portaria n.º 129/2009, de 30 de Janeiro, que regulamenta o Programa Estágios Profissionais.

Portaria n.º 126/2010, D.R. n.º 41, Série I de 2010-03-01
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Estabelece as normas de funcionamento e de aplicação das me-

das a disponibilizar no quadro da nova geração de iniciativas sectoriais, no âmbito do Programa Qualificação-Emprego.

Portaria n.º 125/2010, D.R. n.º 41, Série I de 2010-03-01
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Prevê medidas excepcionais de apoio à contratação para o ano de 2010.

DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Despacho n.º 4841/2010, D.R. n.º 54, Série II de 2010-03-18
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social – Gabinete do Secretário de Estado da Segurança Social
Estabelece dispensa de pagamento de contribuição para a segurança social, relativamente às empresas e trabalhadores independentes afectados pela intempérie que atingiu a Região Autónoma da Madeira.

UNIÃO EUROPEIA

Versões consolidadas do Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
Protocolos
Anexos
Declarações anexadas à Acta Final da Conferência Intergovernamental que adoptou o Tratado de Lisboa
Quadros de correspondência
Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (JOUE C 83 de 2010-03-30)

CONSELHO EUROPEU

Directiva 2010/18/UE do Conselho, de 8 de Março de 2010, que aplica o Acordo-Quadro revisto sobre licença parental celebrado entre a BUSINESSEUROPE, a UEAPME, o CEEP e a CES e que revoga a Directiva 96/34/CE (JOUE L 68 de 2010-03-18) _____

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

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Formação Inspiramos pessoas. Transformamos culturas

www.egor.pt

Formação Consultoria

Onde está o colaborador ideal?

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





A selecção do colaborador ideal é um objectivo que todos, empresas e pessoas, pretendem alcançar. As empresas querem saber encontrar entre os vários candidatos aqueles que, atendendo ao seu perfil e capacidades, melhor se adequam ao cargo; as pessoas querem encontrar a empresa e função que melhore se encaixe na sua cultura profissional e gosto pessoal. O recrutamento e selecção desempenha, neste processo bilateral, um papel decisivo. Convidámos, para tentar perceber onde é que está e como é que se encontra o colaborador ideal, Isabel Viegas, Directora de Recursos Humanos do Banco Santander Totta, e Maria José dos Santos, Business Unit Manager da Mercuri Urval Portugal.

UMA ENTREVISTA DE SELECÇÃO É SUFICIENTE PARA ESCOLHER O COLABORADOR IDEAL?

Isabel Viegas - Uma entrevista não. Não é numa entrevista que se consegue escolher um colaborador. Mas através de múltiplas entrevistas e de múltiplos avaliadores conseguimos, de facto, extrair muito do colaborador. As entrevistas têm é de ser estruturadas, não podemos ir para elas sem saber bem o que queremos. Lembro-me sempre do Pedro, que trabalhou comigo na Jazztel, foi para lá como estagiário, e via-me fazer as entrevistas, até que um dia lhe disse “esta faz o Pedro”. Ele, muito atrapalhado, fez a entrevista toda e, no final, perguntei-lhe o que tinha achado do candidato e ele respondeu: “não ouvi nada do que ele disse, estava só preocupado com o que lhe havia de perguntar”. Se a entrevista for bem estruturada, mais do que uma e com mais do que um avaliador, acabamos por, no final, ter um leque de informação bastante relevante.

Maria José dos Santos - Em minha opinião, só uma entrevista não chega. A nossa experiência vai muito no sentido de tentar utilizar várias entrevistas, com objectivos e pessoas diferentes. Ter a entrevista bem preparada e estruturada, conforme os objectivos pré-estabelecidos. Por outro lado, envolver sempre o cliente. É importante avaliarmos bem as necessidades da pessoa e da empresa hoje e no futuro. Em nossa opinião, do ponto de vista do recrutamento e selecção, também pode ser importante recorrer a outros elementos técnicos que sejam importantes integrar. Ou mesmo recolher opiniões de outros profissionais.

“Candidatos saídos da universidade poderão dar entrevistas giras mas eles têm pouco para contar. Então, nestes casos, funcionam muito bem situações de dinâmica de grupo” [IV]

Escolhas



ISABEL VIEGAS

Livro: Fernando Pessoa Empregado de Escritório

Filme: Pontes de Madison County

IV A entrevista dependerá muito da idade da pessoa. Candidatos saídos da universidade poderão dar entrevistas giras mas eles têm pouco para contar. Então, nestes casos, funcionam muito bem situações de dinâmica de grupo e aí aparecem as suas capacidades de motivação de equipas, de trabalhar em grupo. Perante uma pessoa muito sénior, se calhar, duas entrevistas muito bem estruturadas e algumas referências são suficientes. Havia um engenheiro na Marconi que fazia sempre as entrevistas a comer. E dizia-me, “sempre que quiser a minha ajuda nas entrevistas marque para o almoço, que ver uma pessoa à mesa diz-nos muito sobre ela”.

MJS Independentemente de haver uma consultora, é importante, na entrevista, a presença da pessoa com quem directamente o candidato vai trabalhar. E não só, também a presença do director-geral, do departamento de Recursos Humanos... É importante ter várias visões e ver a pessoa em diferentes momentos. Há pessoas que começam muito bem e acabam muito mal, outras que nem começam bem mas terminam muito bem.

IV Na Marconi houve um rapaz que apareceu já muito atrasado, com uma prancha de surf, vestido de surfista, com o cabelo ainda meio esverdeado, entra pela porta dentro e pediu desculpa pelo atraso. Ele era um miúdo “desarrumado” mas muitíssimo criativo. Na primeira entrevista estávamos a falar sobre as necessidades da Marconi na altura e ele responde “eu vou-lhe dizer já onde gostava muito de trabalhar”. E aí começa a debitar, com os olhinhos a brilhar, aquilo que gostaria de fazer. “Eu gostava de ter um projecto de inteligência artificial, sei que vai haver um satélite português e o meu sonho era participar nesse projecto”. Ganhamos esta sensibilidade para as entrevistas, de ir buscar aquilo que de melhor cada candidato tem.

MJS Preocupamo-nos muito, também, em ver o que pode ser o melhor e o pior da pessoa. Temos de ter as expectativas certas. É bom numa entrevista conseguirmos fazer as pessoas vibrar mas também as deixar murchar. Isto é, há sempre um enquadramento favorável, em que as pessoas são todas fantásticas e há um enquadramento desfavorável, no qual a melhor pessoa não consegue funcionar. É preciso perceber bem isso.

IV Vou contar um caso concreto que se passou quando eu estava na Jazztel. Havia um director do qual tínhamos ouvido falar muito bem que trabalhava na Vodafone. E

“Havia um engenheiro na Marconi que fazia sempre as entrevistas a comer. E dizia-me, ‘sempre que quiser a minha ajuda nas entrevistas marque para o almoço, que ver uma pessoa à mesa diz-nos muito sobre ela’” [IV]

eu contactei-o para ele vir a uma entrevista à Jazztel e veio. Durante a entrevista estive sempre pouco cómodo. E houve uma altura em que me diz “ouvi falar da cultura da Jazztel, posso ir ver a sala do presidente? Ouvi falar das cadeiras, que todos têm cadeiras iguais, posso ir ver, na realidade, a cadeira do presidente?”. E eu disse-lhe “pode, venha comigo”. Na sala ao lado trabalhava o Joaquim Paiva Chaves, na altura o responsável pela Jazztel, que estava dentro do gabinete. E disse-lhe “Joaquim, apresento-lhe o...”. E o Joaquim, que é super informal, respondeu-lhe “como estás? Bem-vindo à nossa casa”. E, de facto, a sala dele era igual à de toda a gente. Depois voltámos à sala e ele disse que não se enquadraria bem na Jazztel. Mas quis-me fazer uma última pergunta: “se viesse para a Jazztel teria uma secretária?”. Disse-lhe, “estão ali três secretárias, que nos apoiam a todos, a quem recorrerá quando necessitar”. E afirmou que não queria estar ali, o que foi de uma honestidade e auto-correcção enorme. Não falámos de salário, nem de outras condições, simplesmente a Jazztel não tinha uma cultura na qual ele se sentisse integrado. As entrevistas têm de nos levar a isto.

ACHAM QUE AS EMPRESAS PORTUGUESAS TÊM RETICÊNCIAS EM PEDIR REFERÊNCIAS ÀS ANTERIORES EMPRESAS ONDE OS CANDIDATOS TRABALHAVAM?

IV A minha escola é a Marconi. E na Marconi havia uma senhora que tinha por função visitar o sítio onde os candidatos que a empresa queria integrar viviam. E falava na mercearia, na Igreja, etc. Eu sou desta escola, onde as referências têm um valor. Não tenho nenhuma resistência em pedir referências se for para lugares de maior responsabilidade. Quando eu entrei para o banco, pediram referências minhas - o que acho absolutamente natural.

MJS Temos também de ver o outro lado. Não só o pedir mas também o dar. E, por vezes, há resistências em dar referências.

IV Nos sítios onde tenho trabalhado, nenhum problema em pedir e nenhum problema em dar. Errar num recrutamento é algo muito caro para uma empresa. Portanto, acho que as empresas têm o dever de se apetrechar, no momento do recrutamento, de tudo o que tiverem ao seu alcance. E as referências são uma das ferramentas.

MJS Nós só pedimos referências com o consentimento do candidato. É importante integrar outras visões na nossa visão e ver coisas que, eventualmente, não vimos. Por outro lado, há coisas que não se vêem numa entrevista, questões de honestidade e afins são difíceis de detectar numa entrevista e vale a pena pedir uma outra opinião. Outro cuidado que temos é o de normalmente pedir e obter referências pessoalmente. É importante, também, percebermos quem é que nos está a dar referências e a consistência do que nos está a transmitir, não obstante ser algo diferente da ideia que eu estabeleci do candidato aquando da entrevista. Um dos argumentos que costumamos utilizar junto do candidato para ele nos dar referências é que isso poderá ser importante para ele, quer esteja desempregado ou tenha emprego. Porque a perspectiva de um novo emprego é um passo importante na vida de alguém e, por isso, convém que seja positivo. Não nos podemos esquecer que os casos de insucesso num recrutamento são sempre mais penosos para o colaborador do que para as empresas, que têm outro tipo de recursos e de estrutura. As referências podem ajudar o candidato a perceber se a nova empresa é ou não o local certo para ele. E se não for não vale a pena.

A SLOT ACOMPANHA ATRAVÉS DOS SEUS SERVIÇOS, OS CANDIDATOS DURANTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL.

SLOT
RECURSOS HUMANOS

- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Selecção
- Outsourcing
- Consultoria RH



POTENCIAMOS O
SEU CRESCIMENTO

Sede e Delegação de Lisboa:
Rua Castilho, nº 5,
Piso 4, Sala 40
1250-006 Lisboa
Tel: 21 847 93 72
Fax: 21 847 93 73
profile.experts@slot.pt

Delegação de Faro:
Praça Ferreira de Almeida
nº 7, 1º G
8000-172 Faro
Tel: 28 980 63 46
Fax: 28 980 63 47
recrutamento.faro@slot.pt

Delegação da Maia:
Edifício Plaza, Av. D. Manuel II,
nº 2070, 2º andar, sala 23
4470-334 Maia
Tel: 22 942 96 40/42
Fax: 22 942 96 41
recrutamento.maia@slot.pt

www.slot.pt

Escolhas



MARIA JOSÉ DOS SANTOS

Livro: O Poder do Agora

Filme: Cinema Paraíso

“Os casos de insucesso num recrutamento são sempre mais penosos para o colaborador do que para as empresas”[MJS]

O QUE É QUE PODE SER FEITO PARA, INDEPENDENTEMENTE DA ENTREVISTA, GARANTIR, NA MEDIDA DO POSSÍVEL, QUE AQUELA PESSOA SE INTEGRA BEM NA EQUIPA DA QUAL FARÁ PARTE E NA FUNÇÃO QUE IRÁ DESEMPENHAR?

IV Se o processo de selecção tiver sido bem conduzido e bem feito, há aspectos que, à partida, deverão estar já limados: os sistemas de cultura, os ambientes em que vai viver... Há um período da entrevista que serve para a empresa dar informações ao candidato. Vou dar outro exemplo concreto. Estava em pleno processo de entrevista para o banco e um espanhol diz-me assim: “se tu fosses seleccionada para uma empresa em que há uma pessoa que gostaria de ter o teu lugar, como é que reagirias?”. Pensei logo, “há alguém do Santander que quer o lugar para o qual me estão a recrutar - de certeza”. E eu lá respondi: “eu diria duas coisas, se a empresa não a seleccionar, ela tem de o perceber; depois, eu tenho de perceber, se for a seleccionada, que a pessoa criou expectativas, certamente impulsionadas pela empresa, acha-se com capacidade para o lugar, mas a escolhida fui eu e ela tem de o respeitar”.

MJS É importante conseguir passar informação de quais são as expectativas da empresa, mas também o que tem para oferecer. Aquilo que são as expectativas da pessoa e o que tem para oferecer. No nosso processo, só ao fim de um ano é que consideramos que o recrutamento está concluído. Ao fim de um ano, a pessoa deve estar em velocidade de cruzeiro a atingir os objectivos esperados. Mas um ano é o tempo que as pessoas precisam para se integrar e, muitas vezes, as empresas, ao fim de um mês, acham que a pessoa não está integrada e já devia estar. Temos pontos marcados aos três, aos seis e aos doze meses para fazer o acompanhamento, desempenhando aqui um papel de facilitadores. A responsabilidade da integração é do colaborador e da empresa, mas nós tentamos garantir que ele acontece. Outra coisa que também fazemos é, logo no processo de selecção para a pessoa escolhida - e muitas vezes até como factor de escolha entre os candidatos finais - definir qual o plano de integração e de desenvolvimento que a pessoa precisa. Ninguém é perfeito. Toda a gente tem um conjun-

to de características que faz com que, em determinadas realidades, faça coisas muito bem e noutras não as faça tão bem. As características são as mesmas mas as situações são diferentes.

IV Ainda mais quando estamos a falar de empresas muito grandes, aprendi isso no Santander. Como é que eu faço com que seis mil pessoas sejam geridas como quero? Eu, que tenho uma cultura, um modelo de liderança, como é que faço com que seis mil pessoas, que estão em Lisboa, no Porto, na Madeira, sejam todas geridas com o mesmo referencial? Tem-nos focado imenso nisto ultimamente: criar aquilo a que chamamos uma oferta de valor. Quando tenho uma entrevista com um candidato a colaborador digo-lhe: “se vier para o Santander, há algumas coisas que garantimos que vai encontrar: uma empresa internacional, hoje pode fazer carreira aqui e amanhã em outro lugar qualquer onde o banco esteja; é uma empresa meritocrática, vai ter uma parte do salário fixa e outra variável; uma empresa solidária, aqui, se quiser participar, poderá fazer parte de acções de solidariedade”. E temos de trabalhar internamente, junto de todos os líderes da nossa casa, para que estes aspectos sejam espelhados nas respectivas práticas. Imaginem que eu, no meu banco, quero que não se trabalhe na tarde do aniversário dos filhos. Tenho de garantir que num balcão do Santander em Trás-os-Montes um colaborador não vai trabalhar quando o filho faz anos.

MJS Na nossa maneira de ver, os recursos humanos de uma empresa são um parceiro para a gestão das pessoas. Quem gere as pessoas é o manager, quem tem a responsabilidade da sua gestão é o manager. Por isso, vemos também a

“No nosso processo, só ao fim de um ano é que consideramos que o recrutamento está concluído” [MJS]

nível a seguir, que é o de nós sermos o departamento que traça o rumo. Quem sabe mais de recursos humanos no banco sou eu - não eu Isabel Viegas mas eu directora de recursos humanos. A função de recursos humanos tem de perceber isto, que tem pessoas fantásticas e que sabe como é que se paga a um comercial, porque é que agora já não se deve dar dinheiro mas bens, como é que se motiva, etc. Nós, directores de Recursos Humanos, temos de saber muito, ser muito bons, e, depois, conseguir pensar as empresas e saber, do ponto de vista técnico, qual o estilo da liderança e gestão adequados. E, no fim, passar essa informação para os líderes da empresa. Mais do que ser parceiros e ouvirmos, por exemplo, os gestores dizerem-nos que precisam de uma pessoa com um determinado perfil, temos de ser nós a dizer que a empresa precisa de uma pessoa este ou aquele perfil.

MJS Ser parceiro do negócio é estar alinhado com o rumo da empresa e ir antecipando possíveis novos caminhos. Isto é, nós, olhando a estratégia do negócio, temos de tentar perceber o que é que a empresa precisa. E a estratégia do negócio não nasce nos recursos humanos, nós temos de nos alinhar a ela. E é nesse sentido que falo em parceria, longe da ideia de sermos fornecedores. 

função do departamento de Recursos Humanos como um consultor, no sentido de transmitir, facilitar, de garantir que acontece... Mas que acontece lá na prática, entre o manager e o colaborador.

IV A história da Gestão dos Recursos Humanos passou por várias fases. Primeiro, centrou-se em questões muito técnicas como pagar os salários. Depois, passámos para a fase em que somos “parceiros do negócio”. Acho que há um

Próximo Tema

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Como podem as novas tecnologias ajudar a Gestão RH?”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 14 de Maio para revistapessoal@moonmedia.info.



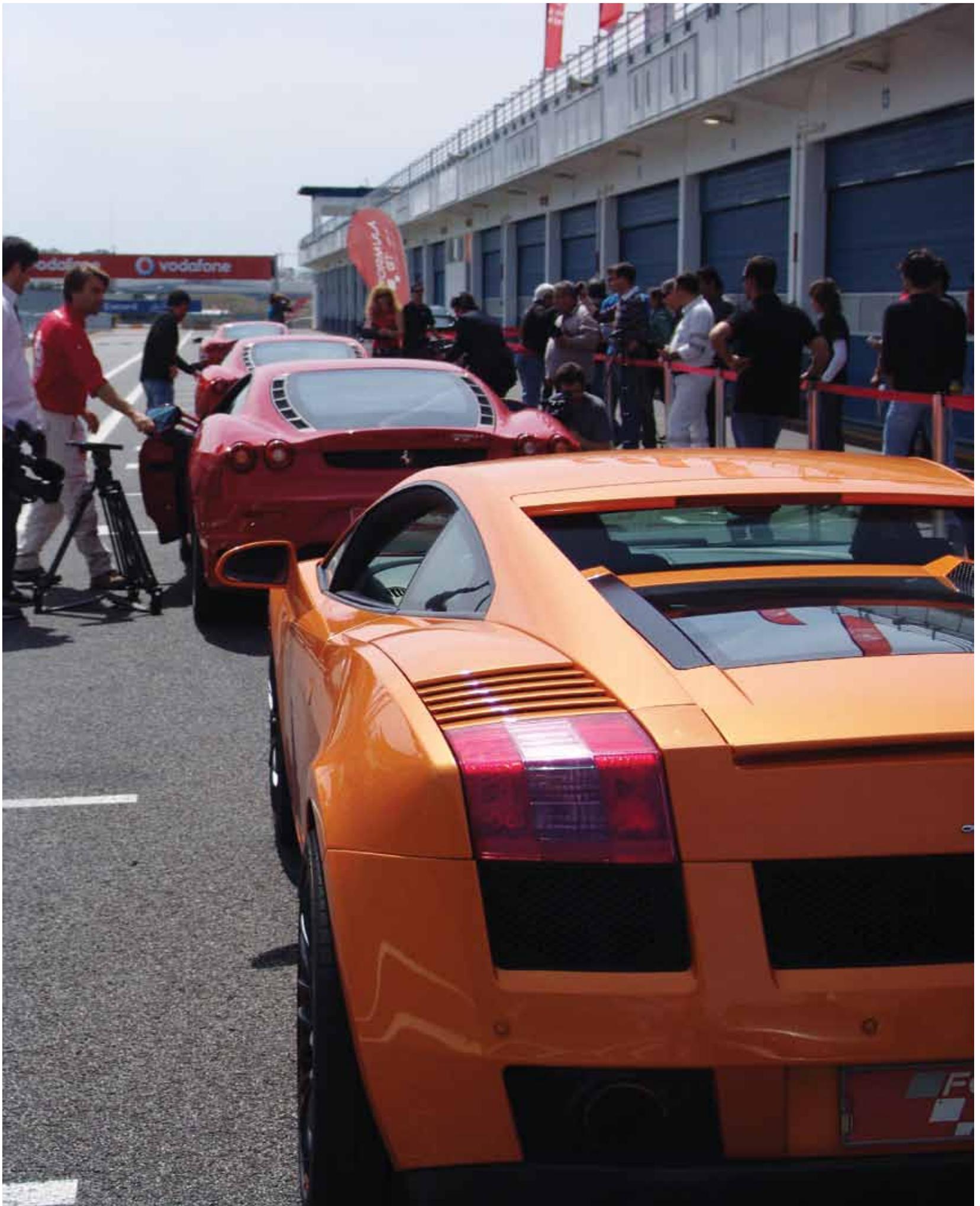
**Sonhar o acontecimento.
Surpreender a realidade.**

myevents
Grandes Pessoas | Soluções

Contactos: Tlm 961 568 642 | issantos@myevents.pt
www.myevents.pt

- > MICE
(Meetings, Incentives, Congress & Events)
- > Outdoor & Animação
- > Promoções
- > Formação
- > Serviços de apoio

Consulte-nos. Solicite-nos uma reunião!



Duelo Ferrari vs Lamborghini

Velocidade & Motivação



Convidados e jornalistas tiveram a oportunidade de entrar no verdadeiro ambiente de adrenalina que se vive nos circuitos de Fórmula GT. No passado dia 9 de Abril a empresa “A Vida é Bela” promoveu um duelo Ferrari versus Lamborghini no autódromo do Estoril.

O evento visou assinalar a realização das primeiras experiências do presente “Top Sensations”, lançado em Outubro passado, no qual se destaca a condução de modelos de topo em pistas profissionais.

A receber os convidados esteve António Quina, Director-geral da “A Vida é Bela” que, como sempre, se desdobrou em contactos com todos os presentes.

Os clientes e convidados tiveram a oportunidade de viver o ambiente dos circuitos de Fórmula GT. Os pilotos Pedro Couceiro e Manuel Gião foram - pela ligação efectiva ao mundo do automobilismo - os anfitriões do evento.

A aventura teve início com duas voltas ao circuito em co-drive com um piloto experimentado num Mitsubishi EVO IX para reconhecimento da pista.

A primeira volta, calma e relaxante, serve de aconselhamento sobre trajectórias correctas, pontos de travagem, aceleração, passagens de caixa... até que entramos na segunda volta e aí só há uma coisa a fazer, agarrarmo-nos bem ao banco e acreditar na mestria do piloto.



Em seguida passamos da teoria à prática. Ao volante de um Ferrari 430 F1 ou de um Lamborghini Gallardo, poderemos desfrutar dos 4 182 metros que compõem o traçado do Circuito do Estoril.

Acompanhados por outro piloto com vasta experiência e que nos dá os conselhos possíveis, aceleramos para a pista e, aí sim, encontramos o prazer da condução de um verdadeiro puro-sangue.

Sentimos o roncar do motor nas nossas costas, a aceleração é estonteante, as rectas com centenas de metros são feitas em breves instantes, a resposta de travagem é sur-

preendente, as curvas são feitas quase como se de rectas se tratassem e só a falta de coragem do piloto impede que as capacidades deste automóvel sejam testadas ao limite.

De regresso às boxes, com alguma relutância, entregamos a condução a outro convidado. A opinião comum é de que soube a pouco. Queremos mais.

Para o impacto do regresso ao mundo real não ser tão drástico, no recinto estiveram à disposição outras actividades paralelas, como um helicóptero e um balão cativo - para a realização de baptismos de voo -, 'segways', simuladores de Formula 1, entre outras actividades. **—P**



António Quina sugere...



Pedimos a António Quina, Director-geral da "A Vida é Bela" para nos sugerir experiências que potenciassem algumas competências pessoais:

Atitude Positiva – Dar uma volta de Ferrari

Auto-confiança – Voo de Balão

Resistência ao Stress – SPA

Criatividade – Workshop de cozinha com o chefe José Avillez

por **Pedro Azevedo**

fotos **Design e Forma**



Conheça todas
as novidades

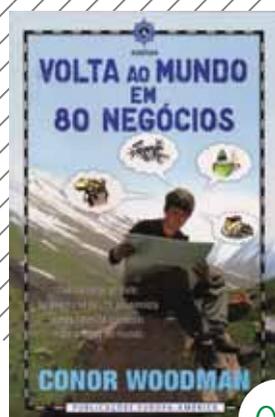
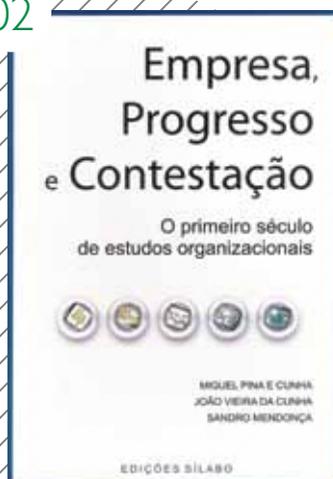


O clic dos recursos humanos
www.rhonline.pt



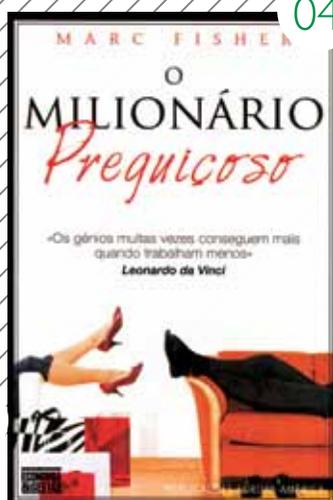
01

02



03

04



01 PORQUE É QUE O SEU MUNDO VAI FICAR MUITO MAIS PEQUENO

Jeff Rubin ocupou, até 2009, os cargos de Chief Economist, Chief Strategist e Managing Director do banco de investimento CIBC World Markets. É comentador regular nas principais televisões norte-americanas e este livro foi a obra mais vendida no Canadá em 2009. A questão objecto de reflexão deste livro tem que ver com a forma como vamos viver sem petróleo. A transição da era dos combustíveis fósseis para a das energias renováveis é possível, mas exige uma nova ordem de prioridades.

Lua de Papel, 271 pp

02 EMPRESA, PROGRESSO E CONTESTAÇÃO

Neste livro, Miguel Pina e Cunha, João Vieira

da Cunha e Sandro Mendonça retratam-nos o primeiro século de estudos organizacionais. Este livro discute questões tais como: São as empresas uma fonte de progresso ou mecanismos exploradores criados para gerar lucro para os patrões e gestores? Merecem o pleno envolvimento dos seus membros ou devem ser alvo de desconfiança e resistência? Melhoram as nossas vidas ou escravizam-nos em nome do consumo? As respostas pode tê-las ao longo da leitura do livro.

Edições Sílabo, 250 pp

03 VOLTA AO MUNDO EM 80 NEGÓCIOS

Este é um livro de aventuras de um economista pelas rotas de comércio mais antigas do mundo. Conor Woodman conta-nos uma viagem surpreendente pela história humana e

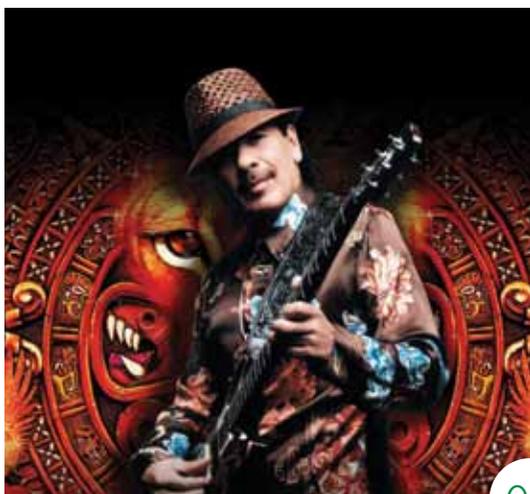
pela origem do dinheiro que hoje temos nos bolsos, lembrando-nos que ganhar a vida é exactamente isso, a própria vida. Pondo à prova todas as suas capacidades de negociação e charme, o economista vende tudo, incluindo a sua casa, para financiar a viagem, acreditando que regressará com muito mais dinheiro, mais amigos e peripécias para contar.

Publicações Europa-América, 211 pp

04 O MILIONÁRIO PREGUIÇOSO

A ideia génese do livro está na preguiça. "Os génios muitas vezes conseguem mais quando trabalham menos"- Leonardo da Vinci. Marc Fisher, o autor deste livro, apresenta a solução milagrosa para não fazer nada e ganhar muito. É sempre de desconfiar, ainda assim ler para acreditar, ou não.

Europa-América, Economia e Gestão, 163 pp



01



03



02



04

01 CARLOS SANTANA

Carlos Santana é um dos músicos mais conhecidos e aclamados em todo o mundo, é também considerado como um dos maiores guitarristas de sempre. O nosso país prepara-se para o receber, desta vez com um toque solidário à mistura uma vez que no preço do bilhete está incluído um donativo no valor de 1 dólar para a Milagro Foundation.

Pavilhão Atlântico, 25 de Maio, 21h

02 ALICE RUSSELL

Alice Russell, cantora que faz furor por todo o mundo com a sua voz invulgarmente poderosa que viaja entre o soul, o jazz, o funky e o gospel, vem de novo deixar os portugueses a chorar por mais, apresentando o seu terceiro disco de originais, "Pot of Gold". Alice faz-se acompanhar de uma banda com músicos ex-

traordinários que nos deixam em êxtase com temas como a sua fantástica versão de "Seven Nation Army" e a mais recente versão do tema de Gnars Barkley, "Crazy", ou o seu novo single, "Let us be Loving".

Teatro Sá da Bandeira, 3 de Junho, 22h30m

Santiago Alquimista, 5 de Junho, 22h30m

03 DEOLINDA

Este ano vai testemunhar o regresso dos Deolinda aos discos. O novo álbum do grupo chega após o tremendo sucesso do registo anterior. Para apresentar as novas canções ao público português os Deolinda prepararam uma digressão por alguns dos melhores auditórios nacionais, onde também vão mostrar o novo espectáculo, recheado de surpresas com a qualidade que Ana Bacalhau, Pedro da Silva Martins, Luís José Martins e Zé Pedro Lei-

tão já nos habituaram!

Casa da Música, 7 de Junho, 21h

CCB, 8 de Junho, 21h

04 RODRIGO LEÃO & CINEMA ENSEMBLE

Rodrigo prepara-se agora para apresentar o seu novo álbum, "A Mãe", numa digressão aguardada com ansiedade por todos os que têm seguido a sua extraordinária carreira, mas também pelos novos públicos que o descobriram em séries de televisão como "Portugal – Um Retrato Social" ou, mais recentemente, em "Equador". O músico e compositor Rodrigo Leão tem conhecido o sucesso dentro e fora de portas, facto que lhe tem permitido ter convidados de peso nos seus discos, como aconteceu com Ryuichi Sakamoto ou Beth Gibbons (Portishead).

Casa da Música, 13 de Junho, 21h30m



por: **Francisco Brigham** fotos: **Royal Caribbean**

A imaginação e inovação na Royal Caribbean não conhecem limites. Para a Royal Caribbean, há muito que um navio deixou de ser somente mais um navio, uma forma prazenteira de fazer férias e de dar a conhecer, a quem nos seus navios embarca, seja nos da classe Vision, Radiance, Voyager ou Independence, a história, cultura e belezas naturais do nosso Mundo.

Com o Oasis of the Seas, o impossível torna-se possível e o inimaginável mostra-se real, com as zonas de lazer a transformarem-se em zonas temáticas e as suítes em lofts. Com o Oásis of the Seas, a Royal Caribbean acaba de criar o incrível, em que o destino passa a ser o próprio Oasis of the Seas.

Foi no final de 2009 que o mundo conheceu aquele que passou a ser o mais criativo e inovador navio de cruzeiros do Mundo, o Oasis of the Seas, da Royal Caribbean, revolucionando o conceito

dos cruzeiros, mostrando todo o seu esplendor e imponência.

Um esplendor e imponência de 225 mil toneladas, 360 metros de comprimento, 65 metros de largura e 17 decks cobertos por mais de 600 000 litros de tinta e por onde correm 241 kms de tubagem e 5 310 kms de cabos eléctricos, suficientes para ligar a costa Este à costa Oeste dos Estados Unidos.

Uma pequena maravilha tecnológica feita de 181 blocos com o peso individual de 600 toneladas cúbicas e 500 000 peças individuais de aço, com capacidade para 5 400 passageiros em ocupação dupla que damos a conhecer através de uma visita pelos sete bairros deste resort flutuante antes de iniciar o seu reinado como o maior navio de cruzeiros do Mundo percorrendo as águas quentes das Caraíbas. Seja a partir de Fort Lauderdale em direcção de Charlotte Amalie, em St. Thomas, Philipsburg, em St. Maarten e Nassau, nas

Bahamas, ou na direcção de Labadee, a ilha privada da Royal Caribbean no Haiti, e da Costa Maya e Cozumel no México, poderá fazer a sua reserva em www.royalcaribbean.pt.

Comecemos então a visita por cada um dos sete bairros do Oasis of the Seas.

Embora já conhecida nos navios das classes Voyager e Freedom da Royal Caribbean, a Royal Promenade é uma “avenida” que no Oasis ganha outras proporções, passando a ser a maior avenida sobre o mar, correspondendo ao comprimento de três campos de futebol, onde uma mezzanine, uma espécie de observatório sobre tudo o que se passa na Royal Promenade, o Rising Tide, um bar elevatório que sobe e desce ao longo de três decks, e a Promenade Bridge, são as principais novidades da Royal Promenade do Oasis.

Um espaço transformado num verdadeiro ‘boulevard’ preparado e pensado ao mais pequeno pormenor de forma a proporcionar pela manhã uma atmosfera relaxante nas inúmeras esplanadas e um ambiente que à tarde se torna mais vibrante ao longo dos diversos espaços de restauração e de compras, com a presença de marcas que pela primeira vez aparecem a bordo de um navio de cruzeiros.

Mas será à noite que a alegria e a animação total tomarão conta da Royal Promenade, com os bares e pubs a encherem-se de energia, muitas vezes sob a influência das já conhecidas e vibrantes Theme Nights and Parades, criando um ambiente de fantasia.

E se a Royal Promenade já é um espaço conhecido em outros navios da Royal Caribbean, o Oasis of the Seas apresenta pela primeira vez o Boardwalk, uma inovação que traz para o mar a melhor e mais diversificada oferta de entretenimento que alguma vez foi criado num navio de cruzeiros.

Um espaço que propiciará, acima de tudo, uma experiência interactiva para toda a família e onde encontraremos o primeiro carrossel a bordo de um navio, duas paredes de escalada, diversos restaurantes temáticos e lojas, incluindo o Pets at Sea.

O Boardwalk é marcado sobretudo por uma das maiores e mais marcantes inovações da indústria dos cruzeiros,

o Aquatheater. Um anfiteatro com 600 lugares que envolve uma piscina que proporcionará aos hóspedes, todas as noites, experiências sensoriais completas ao jogar o elemento surpresa de espectáculos e apresentações teatrais com acrobacias aéreas, aquáticas e shows sincronizados de água, música e luzes.

Introduzindo o primeiro conceito de “bairro”, aparece o Central Park, outra revelação no mundo dos cruzeiros, um espaço público revolucionário que combina natureza e náutica.

Elegante e vibrante, este “parque” é sinónimo de verdadeira praça, evoluindo de uma atmosfera tranquila e pacífica, durante o dia, para um espaço de encontros, entretenimento e actuações de rua à noite e sobre o qual se erguem 300 camarotes distribuídos por seis decks com vista sobre um jardim a céu aberto.

Oferecendo um tranquilo espaço ao ar livre, em pleno interior do navio, o design inovador do Central Park alberga uma exuberante vegetação tropical composta por 12 175 plantas, 62 vinhas, 56 árvores, algumas com mais de sete metros, estendendo-se ao longo de uma área superior a um campo de futebol, para além de diversos restaurantes e bares temáticos, incluindo o Rising Tide Bar.

Um mundo de opções de prazeres e de entretenimento que tem como lugar de eleição o Entertainment Place.

Um espaço e um conceito de visita obrigatória para quem procura entusiasmo e animação, e que engloba o Casino Royal, à imagem dos clássicos casinos da riviera francesa com cerca de 450 slot-machines e 27 mesas de jogo, o Studio B, com os seus shows de patinagem no gelo, o Opal Theatre, uma sala de espectáculo com 1 380 lugares onde se recriam as mais fascinantes produções teatrais da Broadway ou o Comedy Life. Um espaço festivo com uma decoração inspirada no metro de Nova Iorque.

Mas o Entertainment Place não estaria completo se não existisse o Blaze Nightclub, a discoteca, com uma decoração inspirada na Chicago dos anos 30, o Jazz on 4, um espaço intimista onde reinará o jazz e os blues, o Dazzles, um salão de dança de dois pisos marcado por uma parede de vidro que vai do



chão ao tecto, oferecendo uma vasta oferta de experiências musicais, desde os anos 40 à actualidade, o On Air Club, com os seus monitores de televisão e onde os hóspedes podem fazer as suas próprias representações num palco, ou criar os seus próprios vídeos musicais numa cabine de vídeo privada.

A estes, e na Royal Promenade, juntam-se outras atracções já conhecidas da Royal Caribbean, como o Bolero's Latin Club e o Scooner Bar, onde os frequentadores formam um descontraído grupo musical, o Club 20, um lugar para se dançar pela noite fora, sob as estrelas, e espalhar a energia que irá transformar o Solarium num dos espaços mais animados do navio.

Para os mais jovens, a Youth Zone aparece como o espaço ideal para brincadeiras, diversão e para fazer novos amigos, contando para isso com o Adventure Ocean Theatre - programa que proporciona aulas teatrais, o Adventure Science Lab - actividades de Ciência Interactiva, o Imagination Studio - projectos artísticos e de artesanato, ou o The Workshop - um espaço dedicado a actividades artísticas para todas as idades, oferecendo ainda o infantário

Royal Babies e Royal Tots, o Fuel, a discoteca juvenil com bar (soft drinks), vídeo-jogos e pista de dança, o The Living Room, uma área juvenil com filmes, sistema de vídeo-jogos e DJ, o The Back Deck, o Spa Juvenil, uma área dedicada a serviços e spa exclusivo para jovens, um Youth Fitness Center e, claro, o H2O Zone, um aqua-parque interactivo para crianças e famílias.

Outra das zonas do Oasis e que por certo será das mais procuradas é a Pool & Sports Zone, posicionando-se para um real divertimento em família, oferecendo diversos bares, mais de uma dezena de jacuzzis e dois Flowriders.

E chegamos finalmente à zona mais desejada para quem acarinhar o corpo e a alma é quase tão importante como respirar, a zona Spa&Fitness.

Um spa onde não faltam Massage Suites onde são praticados os mais modernos tratamentos e ancestrais terapias, individuais ou para casais, Thermal Suites, salão de beleza, o Vitality Café, que oferece uma selecção saudável de pratos leves e snacks, e um fitness center com 158 máquinas Cardio e Resistência de última geração, áreas de exercícios sem pesos, aulas de Fitness, incluindo Kickboxing, Pilates, Yoga e Spin, incluindo o Kinesis™, o mais recente e inovador programa de resistência delineado para queimar 30% de calorias enquanto melhora a postura e flexibilidade, e a maior pista de jogging sobre o mar.

E assim é o Oasis of the Seas, o novo navio de cruzeiros da Royal Caribbean International, aquele que passou a ocupar o trono do reino de Neptuno como o maior, mais inovador e criativo navio de cruzeiros do mundo. **□**

Contactos



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

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

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt



www.royalcaribbean.pt



A arte de inovar

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

Durante uma boa parte da minha vida, fosse a nível pessoal, fosse a nível profissional, sempre tive presente a ideia de que nada se começa sem que outra acabe. O fim dá sempre origem a um princípio. E se é verdade que muitos de nós temos medo de acabar, então é porque temos muito mais medo de começar uma outra coisa, porque ela será sempre diferente da anterior. Por isso, porque de alguma forma estive sempre muito ligado à nossa revista, durante um tempo foi-me concedida a honra da primeira página e agora, eis-me remetido para a última página, para acabar aquilo que comecei e depois recomeçar de novo. E esta primeira crónica tem um pouco a ver com esta mesma ideia, já que ela tem sido recorrente ao longo de toda a minha vivência e experiência profissional. Sempre me debati teimosamente contra a ideia do conservadorismo da gestão, que durante tempo demais se fechou nos instrumentos contabilísticos e financeiros. Sempre entendi que esses resultados financeiros eram consequência e não causa e que se actuássemos só sobre as consequências, estávamos a agir tarde demais e a perder as oportunidades.

E porque tem de ser assim? É assim, porque sempre foi assim, porque nos escudamos sempre nas crises dos outros e não assumimos a nossa própria crise, porque temos medo de acabar com algumas práticas, porque entendemos que esse fim provoca um vazio e não qualquer coisa de novo, porque temos medo dessa novidade, porque no fundo não nos queremos mudar a nós próprios e sem essa mudança a outra não acontece.

Há poucos dias, um especialista estrangeiro ao analisar a situação no nosso país, falava da rigidez das nossas leis do trabalho, mas depois dizia que elas eram assim porque alguns empresários continuam a ter muito pouco respeito pelas pessoas. E eu pergunto: - E a rigidez das leis modificou alguma coisa? E esses empresários aprenderam alguma coisa com a lei? E a realidade que se pretendia modificar foi alterada? E os resultados práticos tiveram melhoria?

Enquanto não tivermos a honestidade de responder a estas questões, nada se vai modificar, pior que isso, tudo tenderá a agravar-se ainda mais.

Estamos confrontados com uma sociedade que não quer mu-

dar, que teima em manter este estado final, que tem medo de começar um novo caminho, estamos confrontados com uma gestão empresarial que quer continuar a utilizar os mesmos instrumentos do passado, como se ainda hoje vivêssemos a revolução industrial, onde se proclamava que as pessoas não eram pagas para pensar.

Que fazer de uma sociedade que se gasta e desgasta na discussão e produção de leis que procuram punir os maus comportamentos de um grupo de empresários e de gestores, prejudicando a maioria dos restantes e em última análise o país? Ou voltamos à ideia de que todos são igualmente maus?

Inovar é mudar o paradigma do pensamento e acabar de vez com a falsa igualdade, as leis devem discriminar positivamente quem cumpre e negativamente quem não cumpre. Como todos sabemos, andámos anos e anos a avaliar os funcionários públicos com a classificação de Muito Bom e um dia tive a oportunidade de perguntar porquê? A resposta que obtive foi de que era para não prejudicar ninguém! E respondi, mas assim estão a prejudicar os bons para não prejudicar os maus? Ficaram a olhar para mim como se fosse de outro planeta!

Inovar é começar aqui, neste fim da linha, onde o comboio pára e temos de mudar de linha e apanhar outro, ou como me dizia recentemente um ilustre português, que espero bem dê que falar um dia destes, não se preocupe, nós precisamos mesmo de chegar ao fim, porque nessas circunstâncias os portugueses souberam sempre dar uma resposta e desta vez vão dar também!

Mas a arte de inovar é mesmo uma arte, naquele sentido tradicional do artífice, daquele que tinha orgulho na sua obra e se responsabilizava por ela. Inova-se quando se detém o conhecimento, quando misturamos saber, experiência, inteligência e emoção, inova-se quando depois de se saber fazer muito bem, queremos fazer diferente. Inovar é um comportamento de Mestre, que com isso quer mostrar aos seus aprendizes e aos seus oficiais que todos temos de aprender sempre, toda a vida e que ninguém pode parar esse ciclo da renovação, muito menos, por razões do seu conforto e segurança pessoal ou de manutenção de um falso poder. **—P**

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - foi fundada em Outubro de 1964, 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 de Utilidade Pública.

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

Possui núcleos especializados de cariz técnico-científico (Núcleo de Formadores & Coaches e Núcleo de Jovens 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.º. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: (+351) 21 352 27 17
Fax: (+351) 21 352 27 13
email: global@apg.pt www.apg.pt



Benefícios

- > **Oferta da revista "Pessoal"**
(periodicidade mensal)
- > **Oferta da newsletter "Pessoalmente"**
(periodicidade bimestral)
- > **Acesso ao CRC**
- Centro de Recursos em Conhecimento
- > **Aquisição de livros a preços reduzidos**
- > **Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral**
- > **Apoio em contactos internacionais**
- > **Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S**
- > **Descontos em eventos e 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 uns 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

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso