

# Pessoal

Nº 93 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • JUNHO 10

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



50 anos a seleccionar os melhores colaboradores.

Hospedeiras  
de Portugal



A Vida é Bela  
com António Quina

## Roberta Medina

Leva-nos ao Rock in Rio

O maior festival de música do Mundo

Especial RH Recrutamento & Selecção

Ao Almoço Com

Adélia Borges e Miguel Vergamota





Em emissão

The logo for RH TV features the letters 'RH' in white and 'TV' in a metallic silver gradient. These letters are centered within a large, thick, orange circular ring that has a slight 3D effect. The background of the circle is a dark grey with a fine, repeating pattern of small dots.

RH TV

A televisão dos  
**Recursos Humanos**

[www.rhtv.com.pt](http://www.rhtv.com.pt)



12

## 02 EDITORIAL

Ser o que Queremos Ser!

## 04 A 9ª ARTE

A RHtv Chegou!

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Bolsa RH

## 10 RH GLOBAL

## 12 GRANDE ENTREVISTA

Roberta Medina

## 18 ESPECIAL RH R&S

Avaliação e Aprendizagem  
Recrutamento & Seleção  
em Espanha  
Encontrar e Escolher  
Recrutamentos Ultra-especiais

## 36 SALA DE FORMAÇÃO

Competências & Planos  
de Desenvolvimento



18



44

## 40 UNIVERSIDADES

A empresa é a melhor sala de aula

## 42 CRÓNICA

Retenção versus Renovação

## 44 PERFIL

António Quina

## 48 ANÁLISE JURÍDICA

Formas de contratação

## 52 LEGISLAÇÃO RH



68

## 54 AO ALMOÇO COM...

Adélia Borges e Miguel Vergamota

## 60 ESTUDO RH

Cooperar para Aprender e Descobrir

## 62 IMAGENS RH

1º Almoço Executivo  
da Kelly Services

## 66 LIVROS | ESPECTÁCULOS

## 68 VIAGENS

De Veneza a Londres passando  
por Praga  
Trans-Siberiano pela Rota da Seda

## 72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Decisão





Margarida Barreto, Directora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Ser o que Queremos Ser!

semos ajudados sempre que precisamos; De conseguir conciliar a vida pessoal com a profissional; De sermos ouvidos antes da tomada de decisões que nos dizem respeito; De sermos devidamente reconhecidos perante desempenhos excepcionais e alertados sempre que “as coisas” não correm tão bem; De trabalhar num clima de cooperação e confiança.

O país em que vivemos e as organizações em que trabalhamos têm muito a melhorar para proporcionar às pessoas aquilo de que mais gostam para se sentirem bem, produtivas e felizes. E nós, profissionais de RH e Gestores de Pessoas, temos, na construção dessas condições, um papel determinante. Mas, acima de tudo, e como Pessoas que todos somos, será que temos, todos os dias, a atitude que devemos ter para ser aquilo que queremos ser?

Porque preferimos “queixar-nos” (muitas vezes sem qualquer consequência ou efeito prático) em vez de “arregaçar as mangas” para fazer acontecer o sonho do que queremos ser? Porque sofremos demasiado pelo pou-

co que nos falta e nos alegramos pouco pelo muito que temos? Porque falamos muitas vezes do que não sabemos em vez de, junto de quem tem a informação, tentar saber o que de facto está a acontecer?

Porque temos medo de pedir ‘feedback’, de dizer o que pensamos e de enfrentar sem rodeios os problemas que temos? Serão as atitudes culturais (enquanto portugueses) que nos impedem, muitas vezes, de ser proactivos, rigorosos, ambiciosos, cumpridores, assertivos, corajosos, flexíveis, lutadores, construindo todos os dias a pessoa, organização ou país que queremos ser?

Não somos responsáveis apenas pelo que fazemos mas também pelo que deixamos de fazer (Molière). Ser o que queremos ser implica sermos capazes de fazer hoje melhor que ontem e amanhã melhor que hoje, vencendo todos os dias o desafio da mudança.

O compromisso tem de ser de cada um de nós!

**C**om tanta notícia negativa que nos rodeia, nem sempre é fácil resistir à “onda de pessimismo” que parece querer persistir à nossa volta. Mas eu acredito que é possível. Não é fácil mas é possível! Embora todos sejamos diferentes, há muitas “coisas” de que todos gostamos: de nos sentirmos bem na “nossa pele”; De sermos tratados com respeito e dignidade; De sermos informados atempadamente sobre os assuntos que directa ou indirectamente nos afectam; De

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 93 – Junho 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 Perdigão,  
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 Cameiro, Vítor 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:** Ana Vargas Santos, Fernando  
Moreira Ramos, Gabriela Silva, Jaime Ferreira da Silva, Simon Dolan

**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



# Pedro<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup>

service<sup>m</sup>

training<sup>m</sup>

search<sup>m</sup>

## Elevamos as suas potencialidades.

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



**multipessoal**  
recursos humanos

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



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

# A RHtv Chegou!

**N**esta edição de Junho da revista Pessoal, entrevistamos Roberta Medina para percebermos melhor como se organiza um evento que concentra mais de 8000 pessoas a trabalharem para que nada falhe na "Cidade do Rock" durante os derradeiros dias de festa. Não é fácil motivar milhares de colaboradores que sabem, à partida, que aquele trabalho não lhes garante um emprego. Será que essa garantia é necessária para termos trabalhadores temporários motivados? Achamos que não. Os tempos são outros, já não são os tempos da Enciclopédia que tinha como objectivo descrever o mundo de forma definitiva, hoje, pelo contrário, temos a "Wikipédia", que se vai escrevendo com o contributo de todos, não sendo nunca um trabalho acabado. O mundo agora é diferente, já não existem verdades definitivas e o nosso cérebro vai adaptar-se a esta nova realidade. O emprego para a vida servia para dar segurança, estabilidade, agora o emprego é para viver, para ir vivendo. Vamos conseguir viver essa inconstância com uma configuração dos nossos direitos e deveres face à entidade patronal completamente distinta. Os códigos vão mudar como resposta inevitável à mudança dos conceitos. No próximo Almoço Com... vamos precisamente discutir o tema da motivação

dos trabalhadores temporários. Nesta edição temos, ainda, um dossier especial sobre Recrutamento & Selecção. Quisemos saber junto das empresas especialistas na área como faziam para encontrar candidatos e como, depois, testavam as competências necessárias ao desempenho da função. Para além disso, temos um artigo sobre esta realidade do Recrutamento & Selecção em Espanha, bem como um artigo sobre como testar competências. Quisemos ir mais longe e, para isso, fomos falar com quem tem de fazer recrutamentos ultra-especiais: pode ler nesta edição como se recruta um piloto de linha área, um 'trader' e um detective. Para terminar, gostaria de partilhar com os nossos leitores um facto que considero muito relevante para o mundo da gestão de pessoas. Temos vindo, desde há uns meses a esta parte, a anunciá-lo. Para quem não tenha dado conta, posso dizer-vos que, a partir deste mês de Junho, os gestores RH, as empresas que fornecem produtos e serviços nesta área, as universidades (professores e alunos), os gestores em geral e todos os que tenham interesse pela gestão de pessoas, vão ter à sua disposição a primeira webtv de Recursos Humanos em Portugal. Esta será uma televisão em formato web mas com todos os conteúdos feitos para formato televisivo normal (cabo). Aproveitem e ajudem-nos a fazer melhor a RHtv. **—P**

## A MINHA ESCOLHA



### A NÃO PERDER!

Para quem ainda não tenha percebido, aqui vai o destaque: a primeira webtv de Recursos Humanos em Portugal começa as suas transmissões já a partir do início do mês de Junho. Todos aqueles que tenham interesse pela gestão de pessoas vão ter à sua disposição conteúdos online ([www.rhtv.com.pt](http://www.rhtv.com.pt)) e partilháveis nas redes sociais e por e-mail. Esta é a maneira de chegar mais longe. Finalmente a voz, a imagem e o movimento que faltava aos Recursos Humanos para ficarem mais perto. Ficar perto para chegar longe.





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 – “Gestão Administrativa de Recursos Humanos – 2ª edição”

Lisboa, 21 e 22 de Junho de 2010

Preço: 480€ (sócios); 540€ (não sócios); 210€ (estudantes)

- Formação – “O Plano de Formação na Empresa. O impacto das TIC nos cenários de aprendizagem formais e informais”

Lisboa, 29 de Junho de 2010

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

### Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

- Formação – “Gestão de Pessoas para Alta Direcção”

Lisboa, 16 de Junho de 2010

Preço: 435€ (+IVA)

- Formação – “Coaching e Teambuilding”

Porto, 21 de Junho de 2010;

Lisboa, 30 de Junho de 2010

Preço: 435€ (+IVA)

### Escola Europeia de Coaching

213 580 051

www.escuelacoaching.com

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

Lisboa, 18 e 19 de Junho + 9 e 10 de Julho de 2010

### ISLA

210 309 900 | www.isla.pt

- Formação – “Gestão de Conflitos”

Lisboa, 15, 16, 17, 21, 22 e 23 de Junho de 2010 (pós-laboral)

Preço: 285€

- Formação – “Gestão de Tempo e Stress”

Lisboa, 12 de Junho de 2010

Preço: 150€



01

### 4º ANIVERSÁRIO DA SLOT (01)

Ao celebrar o seu 4º aniversário, a Slot conclui mais um ano, segundo comunicado disponibilizado à imprensa, “de resultados sem precedentes, no auge de um ciclo de crescimento sustentado que, no curto tempo de vida, possibilitou um aumento de três vezes no volume de negócios. Força inovadora, foco no cliente, crescimento rentável, responsabilidade empresarial e excelência em pessoas são os fundamentos dessa trajetória de sucesso, os quais habilitam a empresa a alcançar os seus objetivos de médio e longo prazo, mesmo em cenários adversos”. A estratégia e história da Slot assentam, sobretudo, na aposta ao nível da inovação, sendo a mesma fundamental para a criação de uma sociedade económica sustentável.

### DHL RECEBE PRÉMIO “BEST PROCESS IMPROVEMENT PROGRAM AWARD 2010”

A DHL viu o seu programa DHL First Choice distinguido com o prémio de melhor programa de qualidade de processos e serviços ao cliente, o “Best Process Improvement Program Award 2010”, atribuído pelo International Quality & Productivity Centre. O prémio foi atribuído à DHL no decorrer da sua participação na iniciativa “Process Excellence Summit 2010”. A DHL foi a grande vencedora da categoria de melhor programa de qualidade de processos e serviço ao cliente, com o seu programa global First Choice, tendo concorrido directamente com mais 30 empresas. O júri do “Process Excellence Summit 2010”, representado por profissionais de vários sectores empresariais, considerou por unanimidade



02

que o programa da DHL First Choice foi implementado em todo o mundo com rapidez e eficiência, traduzindo-se de forma concreta nos resultados da DHL dos últimos três anos.

### EMPRESA MAIS FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL (02)

Os vencedores da 5ª edição do Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável”, iniciativa conjunta da Deloitte e da AESE - Escola de Direcção e Negócios, são: a Jerónimo Martins e o Banco Santander Totta, ex-aequo, no escalão de grandes empresas com mais de 5 000 colaboradores; a Brisa no escalão de grandes empresas com 2 000 a 5 000 colaboradores; a PepsiCo/Matutano no escalão de médias empresas com 1 000 a 2 000 colaboradores; e a Abreu e Associados na categoria de pequenas empresas, com menos de 1 000 colaboradores. O júri atribuiu, ainda, duas menções honrosas à Carris e à Patinter, respectivamente, na segunda categoria de grandes e médias empresas. O Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” é um projecto que reconhece e premeia, há cinco edições, as melhores práticas de conciliação entre a família e o trabalho, no universo das maiores empresas a operar em Portugal.

### EMPRESAS NACIONAIS INVESTEM NO CAPITAL HUMANO

Cada vez mais as empresas reconhecem o potencial humano como diferenciador do sucesso empresarial. Consciente desse facto, a Life Training lançou um novo tipo de formação que assenta nas ferramentas do ‘coaching’, da programação Neurolinguística e da motivação dos seus colaboradores. Com dois anos de presença no mercado, a Life Training





03

pretende trazer até ao mundo empresarial uma atitude inovadora e dinâmica, assente em formadores/ palestrantes de grandes valências e 100% focados em servir as empresas e as suas equipas.

#### GRUPO SOFT APRESENTA NEXTIRA-ONE COMO CASO DE SUCESSO DA SOLUÇÃO 'OUTSOURCING' APLICACIONAL (03)

O Grupo SOFT apresentou, num seminário dedicado ao tema "Optimização da Gestão de Recursos Humanos", um dos seus casos de sucesso na área de 'outsourcing' aplicacional. A Nextira-One, empresa europeia de serviços de comunicações, foi convidada para dar um testemunho de sucesso no âmbito da utilização diária, em 'outsourcing' aplicacional, da solução de 'software' de gestão do Grupo SOFT. Realizado em parceria com a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), o

evento contou com uma apresentação da empresa anfitriã pela voz de Mário Caninhas Machado (na foto) - Director de 'Outsourcing' - e de António Fontinha - Administrador - e da convidada, NextiraOne, através do seu Director ibérico de Recursos Humanos, Viriato Barreira.

#### INSTITUTO PROFITECLA EXECUTA PLANO DE FORMAÇÃO DA SITEL

O Instituto Profitecla executou o plano de formação nas áreas de Detecção e Protecção de Incêndios e Primeiros Socorros para os colaboradores da empresa Sitel. A Sitel fez o convite ao Instituto Profitecla para formar os seus colaboradores na área de Detecção e Protecção de Incêndios e Primeiros Socorros. Com esta formação, o Instituto Profitecla pretende dotar os colaboradores da Sitel de um conjunto de ferramentas que lhes permitam conhecer e dimensionar os diferentes meios de extinção e detecção de incêndios em edifícios e, em simultâneo, formar as equipas para prestar os primeiros socorros a vítimas em situações de emergência.

#### INTERNATIONAL ADVANCED PROGRAMME "EXECUTIVE MANAGEMENT"

O International Advanced Programme, a realizar de 21 a 25 de Junho, no Hotel Sofitel (Lisboa), foi concebido como uma plataforma de aprendizagem intensiva e integradora das diversas valências da Ges-

## 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](http://www.shl.pt)

### Bolsa RH

#### LANÇAMENTO RHTV

No dia 2 de Junho vai começar a emitir a primeira webtv nacional dos Recursos Humanos: a RHTv. Sem dúvida, mais um passo em frente na comunicação com os gestores de Recursos Humanos portugueses.



#### PACOTE NACIONAL DE AUSTERIDADE

O Governo de José Sócrates aprovou o novo Pacote Nacional de Austeridade, a regra é aumentar as receitas e diminuir as despesas com o objectivo de conseguir um ambicioso equilíbrio das finanças públicas. Mais impostos sobre as famílias e empresas e menos investimento público terão duas consequências inevitáveis: inexistência de crescimento económico e recessão.



por: DAC

tão para o século XXI, alavancando o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes e favorecendo uma aplicação directa ao contexto de trabalho de cada um. O “Executive Management” visa dotar os participantes de uma formação avançada na área da Gestão Empresarial, de forma a que os gestores sejam capazes de aperfeiçoar as suas metodologias, adquirir novas competências e reflectir sobre as suas experiências, para utilizar adequadamente as suas ferramentas e dar respostas adequadas aos novos e desafiadores contextos da actualidade. É dirigido a Presidentes/ Administradores, Directores-gerais, Directores Operacionais, Alta Direcção/ Quadros Dirigentes, Quadros Médios/ Superiores e Consultores.

#### META4 ENRIQUECE O SEU PORTFÓLIO DE CLIENTES EM PORTUGAL COM A PWC

A Meta4 reforça a sua presença no mercado com as suas soluções de Gestão de Recursos Humanos na PwC em Portugal. A PwC vai gerir os cerca de 800 colaboradores em Portugal com as soluções Meta4, numa óptica de optimização e consolidação dos seus processos RH “A PwC permite-nos alargar e diversificar o nosso portfólio de clientes no que respeita aos clientes da área da consultoria e serviços. Em Portugal, a flexibilidade e escalabilidade das soluções foi determinante no momento de optar pela melhor solução”, indica Paulo Lemos, Director Comercial e de Operações da Meta4 em Portugal.

#### SONAE ADERE AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO FÓRUM ECONÓMICO MUNDIAL (04)

A Sonae aderiu ao “Global Business Oath”, um conjunto de princípios norteadores da actividade empresarial promovidos pelo ‘Young Global Leaders’ do ‘World Economic Forum’. O “Global Business Oath” estabelece que as empresas e os seus gestores adoptem as melhores práticas de ‘corporate governance’, em defesa de valores e da ética dos negócios. No cumprimento da sua missão, a Sonae reafirma também o compromisso de se envolver, de forma activa, nos esforços de procura de soluções para os problemas de ordem social e ambiental, bem como de não deixar considerações pessoais e compensações remuneratórias



04

interferir no interesse da empresa e da sociedade em geral, no longo prazo.

#### TÜV RHEINLAND PORTUGAL LANÇA PÓS-GRADUAÇÃO

A TÜV Rheinland Portugal vai lançar a Pós-Graduação em Integração de Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança. Esta Pós-Graduação pretende desenvolver competências ao nível da análise de sistemas de gestão com vista à sua integração e ao seu desenvolvimento; aplicação de técnicas de gestão da qualidade como uma ferramenta de gestão; identificação e aplicação de técnicas e ferramentas para a medição, análise e melhoria das organizações e definição, implementação e auditoria de sistemas de gestão integrados, de acordo com os requisitos de cada organização. Com uma duração de 360 horas, destina-se a quadros médios e superiores de empresas e organizações, licenciados ou bacharéis, que exerçam ou pretendam vir a exercer actividades na implementação, gestão e avaliação de sistemas de gestão.

#### CARLOS SEZÕES REFORÇA EQUIPA DA STANTON CHASE INTERNATIONAL

Carlos Sezões assumiu recentemente as funções de ‘Partner’ em Portugal da Stanton Chase International. Iniciou a sua carreira no Banco BPI, em 1999. Posteriormente, exerceu as funções de ‘Account Manager’ do portal de gestão de carreiras. Em 2004, passou pela SIGH International e foi consultor de ‘corporate governance’ e ‘performance management’ na BI4all Consulting. Em final de 2006, fundou a LearnView, empresa de consultoria em gestão de Capital Humano e Formação, na qual foi ‘Managing Director’. Licencia-



do em Gestão de Empresas, possui uma pós-graduação em Marketing e um Executive MBA, estando em fase de conclusão de um Mestrado em Recursos Humanos. Tem participado como orador em diversas conferências e seminários e é colunista regular em publicações especializadas de Recursos Humanos. Carlos Sezões é membro do Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES.

#### CONVIRGENTE ORGANIZA WORKSHOP “GESTOR COMO MEDIADOR”

A Convirgente organiza, já no próximo dia 29 de Junho, no Porto, mais uma edição do workshop “Gestor como Mediador”, dedicado a todos os dirigentes e quadros de empresas que queiram desenvolver uma competência prática para resolver conflitos, através das técnicas da Mediação. Durante o workshop, o participante terá oportunidade de aprender técnicas específicas que o ajudam a determi-

nar quando utilizar a metodologia “gestor como mediador”, como a aplicar no seu dia-a-dia e como criar mecânicas de prevenção ao conflito. A Gestão pela Mediação é a que utiliza técnicas de mediação na resolução de conflitos organizacionais. Quando um gestor actua como mediador numa situação de conflito entre membros da sua equipa, não impõe nem ordena. Um gestor como mediador tem as competências necessárias para que os actores do conflito sejam os principais intervenientes e responsáveis no encontro de soluções duráveis que respondam aos seus interesses e aos interesses da organização e que proporcionem uma melhoria do nível de colaboração existente entre eles.

**Errata** Edição n.º 92 da Pessoal, Secção Coaching. Os artigos “Chegar a ACC” e “Chegar a PCC” são assinados, respectivamente, por Paulo Martins e Vitor Sevilhano.



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](http://www.totvs.com) ou ligue para 210 108 996.

Capital Humano | Indústria | Obras e Projectos | Educacional



**TOTVS**



**WORKSHOP "CONFLICT COACHING" EM PARIS**

Como representante exclusivo da CINERGY® em França, a Convirgente®, em parceria com a Planet'Mediation, organiza nos próximos dias 14 a 16 de Junho de 2010, a primeira edição do 'workshop' "Conflict Coaching", em Paris. O "Conflict Coaching" é uma ferramenta de gestão e resolução de conflitos organizacionais. É um processo estruturado e individualizado de desenvolvimento de aptidões, competências e conhecimentos que permitem exercer e gerir, de forma eficaz, os conflitos interpessoais. O "Conflict Coaching Workshop" permite aos participantes adquirir os fundamentos do "Conflict Coaching" através do modelo original CINERGY®. Este 'workshop' destina-se a dirigentes e quadros de empresas que queiram pôr em prática as competências e ferramentas de coaching nas suas organizações e com as suas equipas; coaches que desejem praticar o modelo CINERGY® e Directores de Recursos Humanos, Mediadores de Conflitos e qualquer pessoa que deseje desenvolver estratégias pessoais de resolução de conflitos.

**DIA DAS MÃES EMPREGOU 26 MIL TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

A previsão da Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (Asserttem) para o período que antecedeu o Dia das Mães foi confirmada: 26 mil vagas temporárias foram abertas, o que representa 11% a mais do que no ano passado, em todo o país.

A proximidade entre a Páscoa e o Dia das Mães permitiu que muitos trabalhadores temporários contratados para a primeira data permanecessem na mesma vaga até Maio. No total, entre novas contratações e remanescentes, foram empregados 65 mil temporários. O índice de efectivação foi 10%, o que significa emprego novo para 6,5 mil trabalhadores. Jovens em situação de primeiro emprego ocuparam 23% das vagas.

O presidente da Asserttem, Vander Morales, destaca os principais motivos que justificam o aumento das contratações em comparação com 2009. "O retorno das linhas de crédito aos níveis pré-crise, as taxas menores de juros e a ampliação dos prazos para pagamento elevaram o optimismo do consumidor". A soma destes factores, na sua opinião, favoreceu o comércio e, como consequência, houve aumento na procura por mais trabalhadores temporários. De acordo com o levantamento, encomendado ao Ipema (Instituto de Pesquisa Manager), os sectores de vestuário, acessórios, perfumaria e electrónicos foram os que mais se destacaram.

**AVALIAR PARA GERIR DESEMPENHOS**

A Elevus vai organizar na cidade de Maputo, em Moçambique, de 20 a 22 de Julho, uma formação intitulada: "Avaliar para Gerir Desempenhos". Os objectivos da formação são, em primeiro lugar, oferecer um conjunto de conhecimentos teóricos sobre a gestão do desempenho, dotando os formandos com um conjunto de conceitos de particular utilidade para a abordagem dos sistemas de informação; em segundo, contribuir para a formação de especialistas na abordagem aos sistemas de informação de gestão do desempenho, face às necessidades do mercado, com recurso a ferramentas práticas que procurarão demonstrar de que forma os sistemas de informação poderão suportar uma eficaz gestão do desempenho.



**HR AFRICA**

HR Africa tem evoluído bastante nos últimos seis anos e hoje é um dos eventos mais prestigiados na Gestão dos Recursos Humanos no continente africano. [www.hr-africa.com]



**AFRICA RECRUIT HR**

Africa Recruit HR é um fórum virtual onde os profissionais dos Recursos Humanos podem partilhar ideias e conhecimentos sobre recrutamento e selecção em África. [www.africarecruit.com]







Nas  
pessoas  
as melhores  
soluções!



Grupo **Pessoas & Soluções**







Roberta Medina

# “Parte da minha função é fazer brincadeira”

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

**R**oberta Medina é uma empresária de sucesso. Aos 31 anos é o rosto do Rock in Rio e cada vez mais procura afastar-se de funções executivas e focar-se na comunicação, imagem e criatividade do evento. Em entrevista à Pessoal, afirma que parte da sua função, enquanto líder e gestora de pessoas, é “fazer brincadeira”, criar um ambiente acolhedor, familiar e descontraído na sua vasta equipa de trabalho, que ela considera ser “muita bacana”. Um dos meios para o conseguir, para além da sua “tranquilidade doce”, é a presença geradora de brincadeiras de Bambu, um cachorro Golden Retriever que acompanha Roberta ao longo do dia de trabalho.

[QUANTO TEMPO DEMORA A CONSTRUIR O ROCK IN RIO?](#)

Trabalhamos dois anos para uma edição do Rock in Rio. É claro que não são todas as áreas e todos os departamentos do evento que funcionam durante os dois anos. A parte que começa a trabalhar sempre dois anos antes, e às vezes ainda com maior antecedência, é a dos patrocinadores. Isto tudo falando de um sistema onde o evento já está estabelecido na cidade. Quando é a primeira vez do evento na cidade, a preparação poderá levar três, quatro, cinco anos.

[QUAL É O PROCESSO DA CHEGADA DO ROCK IN RIO A UMA NOVA CIDADE?](#)

O primeiro passo da montagem de um evento como o Rock in Rio é a relação com os órgãos públicos, neste caso com a Câmara Municipal. E estas negociações, que passam por achar um terreno, levam muito tempo - aqui em Lisboa foi tudo muito rápido. O processo é demorado porque obriga a investimentos grandes por parte das autarquias. A partir do momento que fechamos a questão do recinto, precisamos sempre, no mínimo, de ano e meio - menos tempo é bastante arriscado. Até porque temos uma estratégia de comunicar o evento um ano antes. O Rock in Rio não são cinco

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

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



dias de evento, é um ano de evento. Usando esta edição como exemplo, o Rock in Rio 2010 começou com o fogo de artifício na Ponte 25 de Abril que marcou o início da contagem de um ano para a realização do evento. Depois, a equipa fixa vai planeando os detalhes, analisando o que deu certo e errado, e construindo a grande “Cidade do Rock”. Nós funcionamos como se fôssemos uma grande cidade e uma Câmara Municipal.

#### ATÉ HÁ UM PRESIDENTE DA CÂMARA.

Sim, tem um presidente. E tem as várias juntas de freguesia, que são a Tenda Electrónica, o Palco Sun Set, a Tenda Vip... Cada espaço é um centro de comando, com um coordenador próprio, com uma equipa de limpeza, segurança. Se houver algum problema, há os coordenadores dentro da câmara municipal, os nossos vereadores. Este planeamento é feito com um ano e meio de antecedência. Depois, começamos a fechar contratos com fornecedores - idealmente fechados seis meses antes do início do evento -; oito meses antes começa a contratação dos artistas, que começamos a divulgá-los cinco meses antes do início. Realçando que a nossa equipa de comunicação está sempre a trabalhar, temos muitos eventos pequenos ao longo do percurso, que parecem fáceis de organizar porque temos sempre a grande no fim.

#### OLHANDO O PROCESSO, QUAL É A FASE QUE, PESSOALMENTE, LHE DÁ MAIS GOZO CONCRETIZAR?

A parte que eu mais gosto é o desafio com a assessoria de imprensa, de

criar factos antes do evento - é assim que construímos a marca do Rock in Rio, criando expectativas nas pessoas, permitindo que o público participe na elaboração do projecto. Tudo o que vai acontecendo antes é uma fase muito estimulante porque puxa muito pela criatividade, às vezes é preciso criar coisas em cima de nada. Mas o momento de realização profissional, onde a coisa faz sentido, é quando abrimos as portas.

#### A ROBERTA PARTICIPA DIRECTAMENTE NO ROCK IN RIO DESDE 2001. QUE EVOLUÇÕES NOTA NO PROJECTO?

Imensas. Quando o Rock in Rio volta ao Brasil, em 2000, dez anos depois, regressa com o conceito de “Por um Mundo Melhor”. Aí vem um mundo novo: tirar o foco de um único palco, apostar no convívio, na diversão e na relação das pessoas. Evoluímos muito na oferta de entretenimento.

#### O OBJECTIVO É AGRADAR À FAMÍLIA COMO UM TODO?

Agradar a todo o perfil de público. Ter um pequeno espaço para cada um dentro da cidade do rock. O que é que você vai fazer a um parque de diversão? Vai passar o dia, vai brincar, tem de haver várias actividades que você goste.

#### ESSE CONCEITO, ANTES DE 2000, NÃO EXISTIA?

Em 2000 foi quando começou e, naturalmente, evoluiu imenso.

#### QUE LACUNAS ENCONTRA EM PORTUGAL NA ORGANIZAÇÃO DE GRANDES EVENTOS?

Portugal é muito bom a organizar grandes eventos e já deu muitas provas disso - nós somos uma delas. Trabalhamos numa colaboração muito próxima com as entidades públicas, não só a Câmara Municipal. Conseguimos, de uma forma apartidária, mobilizar ministérios e interesses públicos e, de uma forma simples, trazer motivações e desafios do Governo para o festival. Lançámos a campanha “Eu vou de transporte público”, é um foco importante do Governo estimular os transportes públicos. Estivemos com a Secretaria de Estado da Igualdade a falar de não discriminação. Tentamos passar mensagens importantes de uma forma mais lúdica, é isso que podemos oferecer. Portugal está muito preparado para a realização de grandes eventos. Só tem uma coisa: o país explora pouco os eventos para a sua própria promoção, para ampliar o impacto do turismo na economia.



**“Nós funcionamos como se fôssemos uma grande cidade e uma Câmara Municipal”**

### NÃO SABEMOS VENDER BEM A MARCA “PORTUGAL”?

Claramente não sabemos vender bem o nome Portugal. E exploramos pouco, o promotor tem de ser muito pró-activo. Hoje, com o Rock in Rio, depois de quatro edições, começo a ver muitas entidades públicas a procurarem-nos. Mas, na questão do turismo, nunca nenhuma entidade fez, espontaneamente, promoções para atrair turismo durante o Rock in Rio. Tudo bem que é uma época alta, mas...

### ... DEVERÍAMOS CRIAR MAIS SINERGIAS.

Fizemos uma parceria brilhante com a Agência Abreu, que vai trazer as pessoas das suas cidades, do país inteiro, para Lisboa.

### OS VOSSOS PARCEIROS PRIVADOS ESTÃO PREPARADOS PARA OS GRANDES EVENTOS?

Muito, sem dúvida. Tem grandes fornecedores, tem grandes clientes criativos e pró-activos. Se comparar com o meu olhar muito pessoal em relação a Espanha, as marcas exploram muito pouco este tipo de propriedade. Em Portugal faz-se isso muito melhor.

### O ROCK IN RIO COMEMORA ESTE ANO 25 ANOS DE EXISTÊNCIA. ACREDITO QUE SEJA UMA PERGUNTA RECORRENTE, MAS QUAL A RAZÃO DE TANTO SUCESSO? O CLÁ ME-

## InSide

### QUAIS SÃO AS SUAS CARACTERÍSTICAS ENQUANTO LÍDER?

Eu tenho um defeito: odeio dar ordens. Um líder que não goste de dar ordens tem de ser muito natural, muito nato – e para mim tem de ser assim. Acho que há uma coisa que as pessoas sentem: “se a Roberta fala, é porque é”, “porque é verdade”, “porque ela vai fazer”, “porque ela acredita”. Não escondo, sou completamente transparente: se algo está bom, está bom; se está ruim, está ruim. Depois, tenho muita tranquilidade, uma atitude zen e de muita confiança. Sou muito humana, muito transparente e, ao mesmo tempo, sólida. Se posso falar de mim, porque é sempre mais fácil falar dos outros, acho que transpareço uma tranquilidade doce, uma confiança doce. E também cumplicidade, eu vou junto. É difícil dizer que um determinado erro foi de alguém – e se foi de alguém, foi meu.



### EM TERMOS PROFISSIONAIS, O QUE É QUE A FARIA ABANDONAR O PROJECTO DO ROCK IN RIO?

Hoje estou querendo muito construir a minha vida pessoal, querendo sossegar, ficar só num país, daí não ser fácil aceitar um desafio. Mas envolver-me num programa de televisão que tenha resultados concretos na vida das pessoas, que tenha uma componente social envolvida é uma coisa que hoje estou discutindo claramente com pessoas. Participar na logística e no planeamento de um evento como as Olimpíadas não digo hoje que aceitaria porque estou muito feliz morando em Portugal e isso significaria mudar-me para o Brasil – coisa que eu não sei se quero. A vantagem é que o Rock in Rio tem hoje uma equipa muito mais sólida, sénior e estável que permite que eu tenha liberdade para fazer outras coisas, um momento que eu sempre imaginei.



www.newtime.pt



**A Sua Solução em Trabalho Temporário**

### DINA ESCONDE ALGUM SEGREDO?

O clã tem um segredo grande: o fundador do projecto. Daria dois factores essenciais para o sucesso de hoje. Um, é um homem visionário e muito corajoso, meu pai. Depois de tudo o que se já passou desde a primeira edição ele continuar a fazer o Rock in Rio, é preciso ter muito peito - como se diz no Brasil. Ter uma pessoa que não pára perante qualquer dificuldade, que acredita que é possível, que vence, é fundamental. O outro elemento é que o Rock in Rio aconteceu no Brasil numa conjuntura social e política muito importante para a relevância que o evento ganhou junto de uma geração.

### NO FINAL DA DITADURA MILITAR LIDERADA POR JOÃO FIGUEIREDO.

No final de uma ditadura virou um ícone de liberdade para aquela juventude. O Rock in Rio tem dois marcos: virou um ícone de uma geração e foi pioneiro na história do Brasil, não havia mercado de eventos até então. Não havia, por exemplo, empresas de luz ou som para um festival desta dimensão. A partir dali, muitas empresas abriram. O Rock in Rio tem um peso e um valor para o brasileiro que foi - e é - essencial para estar aqui hoje. O evento, em Portugal, é um produto comercial, no Brasil, é um facto histórico. E isto dá uma força e um valor muito importante. O brasileiro sente o Rock in Rio como se fosse dele. Quando viemos para Portugal, recebíamos comentários a chamarem-nos "traidores, estão levando o Rock in Rio embora".

### QUAL É A FILOSOFIA OU A CULTURA DO ROCK IN RIO?

Temos lemas importantes: "por um Mundo melhor", temos de ser por um Mundo melhor, por cada um de nós ficar bem, ser feliz; o "nada é impossível", é o outro lema. Estas são duas vertentes do Rock in Rio. A nossa filosofia é gerar emoções nas pessoas.

### QUE PAÍSES PODERÃO RECEBER O ROCK IN RIO E QUAIS OS CRITÉRIOS PARA UMA CIDADE PODER SER UMA "CIDADE DO ROCK"?

Vai acontecendo de uma forma muito natural. Tem muitos países e cidades que procuram o Rock in Rio. Mas é muito difícil realizar um evento desta dimensão porque requer altos investimentos do município para preparar o recinto da estrutura, grandes investimentos por parte dos patrocinadores e tem de ter um público aberto e interessado na música e no entretenimento.

### E QUE CIDADES PODERÃO CORRESPONDER A ESSES CRITÉRIOS?

Estamos conversando com Varsóvia. Estamos a negociar a volta para o Rio de Janeiro. Já pensamos muito em Itália, mas ainda não trabalhamos a fundo. Alemanha e Inglaterra sem dúvida nenhuma. E a China.

### QUANTAS PESSOAS ENVOLVE O ROCK IN RIO?

Em dias de evento temos cerca de oito mil pessoas trabalhando. Este número envolve artistas, promotoras, clientes, as equipas técnicas, os funcionários dos bares, das lojas... Mas começamos com 12, somos uma equipa fixa de 12 em Lisboa e 12 em Madrid. Quando chega Outubro este número cresce mais um pouco; chegamos a Fevereiro e cresce bastante; chega a Abril e cresce ainda mais. O núcleo de produção tem entre 200 a 300 pessoas.

### ENQUANTO LÍDER DE UMA EQUIPA, COMO É QUE MOTIVA OS SEUS

**"A parte que eu mais gosto na construção do Rock in Rio é o desafio com a assessoria de imprensa, de criar factos antes do evento"**



### COLABORADORES?

Temos uma equipa muita 'bacana' que veio do Brasil. Com dois directores muito fortes, líderes natos com muita experiência no mercado e que sabem passar a responsabilidade e a objectividade de cada função - o que é fundamental. A Roberta já passou por várias etapas. Cheguei como directora-geral, com funções muito executivas, hoje já sou menos.

### QUAL É A SUA MISSÃO, HOJE, NO ROCK IN RIO?

Já passei por todas as áreas. Quando cheguei, fazia a direcção-geral e tinha de controlar tudo. Quando passei para vice-presidente executiva, fiquei responsável por três áreas, sendo que duas ainda continuam na minha mão: projecto social, assessoria de imprensa e a gestão dos órgãos públicos, que engloba tudo o que é externo à cidade do Rock. Nesta edição, já não precisei de fazer esta parte. À medida que se conquista confiança e sabemos que há alguém na equipa que faz, não precisamos de ser nós a fazê-lo. Hoje sou responsável por toda a área do projecto social e da assessoria de imprensa. E vou interagindo um pouquinho com todas as áreas, mas mais ao nível da criação de conteúdos e do conceito do evento.

### VOLTANDO À MOTIVAÇÃO E FELICIDADE DOS COLABORADORES...

É um pouco do espírito. Quando os líderes passam a função com segurança e tranquilidade e



sabem ensinar, há um bom ambiente. Tem um espírito aqui dentro que nós temos de ser felizes enquanto fazemos. E como o projecto é muito envolvente, a maior parte das pessoas que aqui trabalham fazem-no com muita paixão. É um trabalho que facilita muito o bem-estar.

#### MAS TAMBÉM É PRECISO PROVOCAR ESSA PAIXÃO.

Claro que sim! A actividade em si é muito interessante, mas se houver uma dinâmica interna desagradável gera-se mal-estar e nada se resolve. É difícil falar sobre isto porque é algo muito natural em nós. É uma equipa muito acessível, em que o presidente fala com todo o mundo, todos temos uma relação muito próxima, quase caseira, pessoal, onde todos nos preocupamos uns com os outros, brincamos, tudo muito informal. Isto faz um ambiente feliz e divertido. Hoje parte da minha função é fazer brincadeira, fazer palhaçada, tem esta coisa de ter o cachorro por perto... Isto traz um clima de casa para as pessoas, de empresa familiar. As pesso-

as divertem-se, descontraem-se. Eu entro numa sala junto com o cachorro e o povo começa a dar risada, brinca com ele.


#### TRABALHO E DIVERTIMENTO TÊM DE ANDAR JUNTOS?

Têm. Nunca aprendi diferente. Sempre trabalhei com muito prazer, mesmo em outras coisas, como nos Ídolos - sempre foi tudo muito divertido.

#### O ROCK IN RIO TEM UM LÍDER?

Tem vários líderes. O Roberto é o nosso guru, a inspiração, é quem nos faz sonhar e querer ir muito longe. O Paulo Fellin é quem passa o dia-a-dia, a objectividade, coloca-nos no trilho enquanto equipa. O Walter Ramires faz bagunça, faz fogo. Cada um de nós tem a sua posição de liderança, que vem por carisma, magnetismo. E completamo-nos todos uns aos outros.

#### O ROCK IN RIO É UMA EMPRESA FAMILIAR. NÃO É CHATO TER O PAI COMO CHEFE?

Só é chato porque eu, às vezes, perco o pai. Mas como uma relação profissional, não. O meu pai é um santo. Por sermos mais novos somos mais abusados e quem tem de ter paciência para ouvir coisas que já sabe que vão dar errado e permitir errar é ele. E nós dizemos-lhe coisas que não diríamos a um chefe, haveria um limite muito mais marcante. Para nós, o lado difícil foi ter de assumir uma responsabilidade grande logo muito cedo, mas também foi uma grande oportunidade. E eu acho que correu bem. 

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



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

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

**Meta4: os especialistas em software de Recursos Humanos.**

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | Mais de 15 milhões de empregados geridos  
[www.meta4.com](http://www.meta4.com)

**meta4**  
Human to Capital





# Recrutamento & Selecção

Avaliação e Aprendizagem

Jaime Ferreira da Silva

Recrutamento & Selecção  
em Espanha

Simon Dolan

Encontrar e Escolher

Contributos Empresas de Recrutamento & Selecção

Recrutamentos Ultra-Especiais

Piloto de Linha Aérea

'Trader'

Detective





# Avaliação e Aprendizagem

A avaliação de competências cumpre vários desígnios possíveis, o recrutamento e selecção de novos colaboradores, passando pela promoção na carreira, sem esquecer a avaliação

anual dos desempenhos.

por: **Jaime Ferreira da Silva,**

**Managing Partner da Dave Morgan**

**O**s sistemas de avaliação de competências têm como objectivo primordial a melhoria do desempenho organizacional mediante a utilização de um estruturante partilhado que possibilite a avaliação dos comportamentos de trabalho com objectividade e isenção.

Das inúmeras definições de competências existentes, a de Boyatzis (1982) mantém uma surpreendente frescura, ao referi-las como características subjacentes de um indivíduo que têm uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior numa função. Teoricamente, o conceito de competência poderá evidenciar uma destacada abrangência semântica, envolvendo as motivações, traços de carácter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conheci-

mentos, capacidades, aptidões cognitivas e comportamentais, em suma, qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e manifestar-se pela diferenciação significativa que possui junto dos indivíduos que apresentam um domínio inequívoco das funções que ocupam.

Todavia, a questão da fiabilidade e rigor da medida das competências acaba por restringir, na prática, o leque de significados possíveis, fazendo ressurgir, com especial saliência, todas as que são passíveis de observação e, conseqüentemente, instrumentais para a consecução de um determinado resultado profissional. Em suma, uma competência não é, uma competência exprime-se!

A estrutura destes sistemas de avaliação assenta num modelo de competências, dimensionando o seu número em função das características da organização<sup>(1)</sup>. A definição operacional de cada competência deverá utilizar uma linguagem clara, que torne possível a sua verificação na prática, através dos comportamentos directamente observáveis, que poderão ser



agrupados em dois tipos de categorias: Essenciais - fundamentais para o sucesso da organização, na medida em que garantem a manutenção de todas as funções do sistema e que todos os colaboradores deverão exibir. Poderemos referir como exemplo alinhamento organizacional, actualização e aperfeiçoamento, orientação para o cliente, etc. Gestão - fundamentais nas funções de liderança e gestão de pessoas e que todos os titulares deverão exibir, como por exemplo, liderança, planeamento e organização, avaliação e controlo, desenvolvimento de colaboradores.

### AValiação de Competências - MODO DE USAR

Sendo o acto de avaliar indissociável da natureza humana e essencial à sobrevivência dos indivíduos e dos grupos, a implementação de qualquer sistema de avaliação, estruturado e objectivo nos conceitos, regras de utilização, direitos e deveres, criará, normalmente, resistências variadas, quer nos avaliados quer nos avaliadores.

Se aceitarmos com naturalidade esta circunstância, conseguiremos gerir com maior eficácia as “sabotagens” habituais. Importará, para tal, focalizar a nossa perspectiva sobre o que realmente importa, salientando os benefícios para os utilizadores.

A avaliação de competências cumpre vários desígnios possíveis, desde o recrutamento e selecção de novos colaboradores, à promoção na carreira, sem esquecer a avaliação anual dos desempenhos. O actual contexto de incerteza e mudança rápida de referen-

### **O acto de avaliar é indissociável da natureza humana e essencial à sobrevivência dos indivíduos e dos grupos**

Essência: modo de ser e de estar daqueles que atingiram um nível de mestria na sua actividade.

**Princípios:** ideias-chave e ‘insights’ que norteiam as práticas.

**Práticas:** o que se faz.

Sendo uma das vantagens dos tempos actuais, a necessidade (e desejo) das pessoas falarem claro, entre si, estas tenderão a reagir, favoravelmente, à obtenção de ‘feedback’ periódico sobre o grau de ‘fitness’ das suas competências por reconhecerem nessa medida um estruturante da sua empregabilidade e competitividade no mercado dos talentos.

Consequentemente, esta prática tenderá a aproximar avaliadores e avaliados, co-responsabilizando-os pelo rigor e fiabilidade dos diagnósticos, bem como pela eficácia das intervenções correctivas e consequente aprendizagem sistémica.

Desse modo, cumprir-se-á um desígnio essencial de qualquer Economia, o de possuir um tecido empresarial composto, maioritariamente, por organizações aprendentes, capazes de melhorar, continuamente, os seus métodos e práticas, descobrindo pela criatividade e inovação novos domínios e mercados, reforçando assim, a sustentabilidade da sua existência. **—P**

<sup>(1)</sup> Regra geral, entre 10 e 20 competências.

<sup>(2)</sup> SENGE, P., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (2006), Amazon Books.

<sup>(3)</sup> *Learning Organization – 5 vectores: sistemas de pensamento, mestria pessoal, modelos mentais, construção de uma visão partilhada e aprendizagem em equipa.*

design: Terra da Terra.com

Programa  
**DISCOVERY**

Para mais informação sobre esta solução: [www.wechange.pt](http://www.wechange.pt)

Seleccionar e integrar  
jovens talentos.

WeChange  
PESSOAL, PROCESSOS E PERFORMANCE

# Recrutamento e Selecção em Espanha

## Presente e Futuro

por: **Simon Dolan, ESADE Business School**

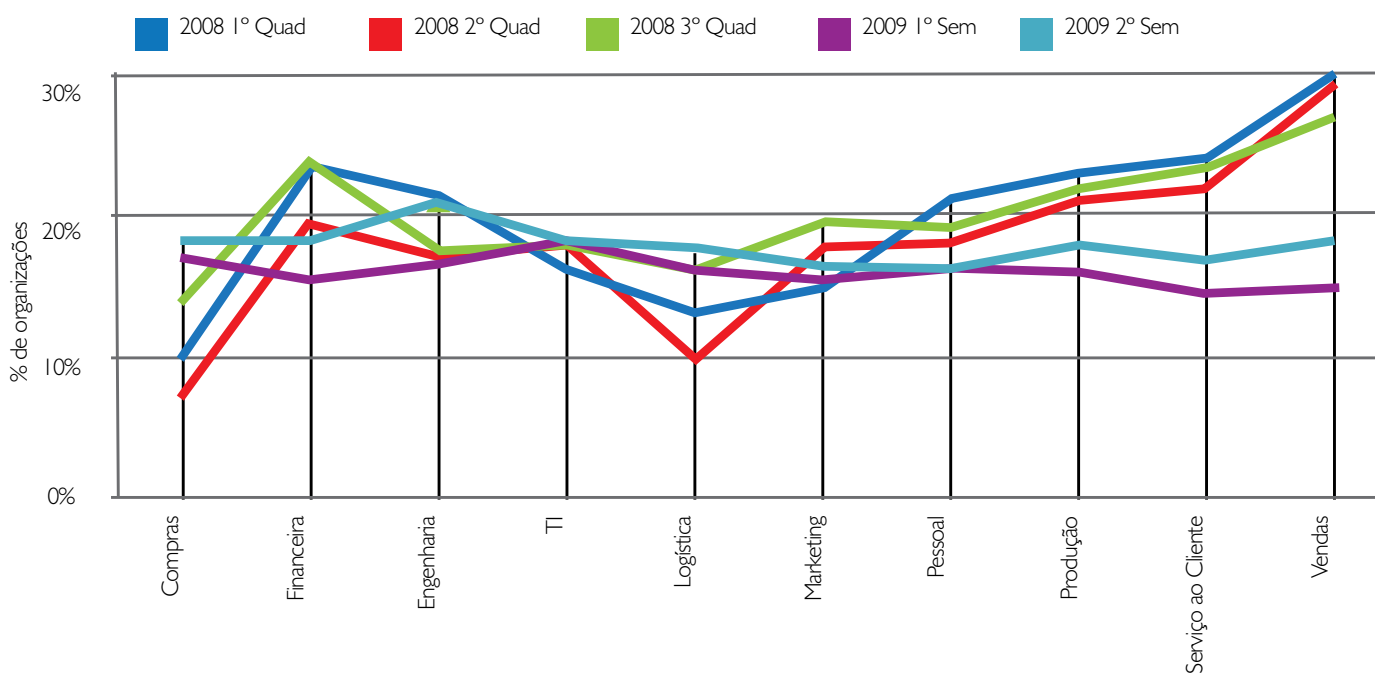
**N**os últimos três anos, devido à crise económica, as empresas espanholas diminuíram a actividade de recrutamento e selecção. Contudo, em 2009 observou-se uma ligeira melhoria, o que aparenta ser um bom sinal para o contexto laboral. Evidentemente, esta desaceleração no mercado de trabalho gerou uma oportunidade para as empresas relativamente ao recrutamento e selecção de

talento, já que as dificuldades de contratação também diminuíram em comparação com períodos anteriores.

### FUNÇÕES MAIS CONTRATADAS PELAS EMPRESAS ESPANHOLAS

O nível de contratação também sofreu alterações. Em 2008 a tendência mostrava que as funções mais requeridas eram vendas, serviço ao cliente, finanças e produção. Esta tendência modificou-se por inúmeros factores, com destaque para a crise que afectou, primordialmente, sectores como o turismo, o imobiliário, o sector automóvel, os sectores baseados em serviços e/ou manufactura e a sua consequência é que as funções

Gráfico I Contratação por função



Fonte Índice de Perspectivas Profissionais





## Simon L. Dolan

Simon L. Dolan (PhD) é internacionalmente conhecido como Pai do “Modelo Triaxial da Gestão por Valores”. É Professor Catedrático de “Psicologia do Trabalho e Gestão de RH” da Universidad Ramón Llull de Barcelona e Director Científico (R&D) do Instituto de Estudos Laborais (IEL) na ESADE Business School (Barcelona), onde, entre outros projectos, dirige a nível global o “Índice de Perspectivas Profissionais” publicado pelo Jomal ABC (Espanha). Professor convidado em diversas universidades internacionais tais como: Universidade de Boston, Northeastern University, Universidade Popular da China, Universidade de Tel Aviv, Universidade Concordia, Universidade de McGill, Universidade de Barcelona, Universidade Pompeu Fabra, EGADEITESM no México, Cranfield University e ESSEC de Paris, conta com mais de 35 livros editados sobre temas de Psicologia do Trabalho e Gestão, entre eles, os best sellers da McGraw Hill e Gestión 2000.com, “La Dirección por Valores”, “Autoestima, Estrés y Trabajo” e “Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas”, tendo sido publicado em Outubro de 2008 em Portugal pela Bnomics o seu último livro: BEYOND - Negócios e Sociedade em Transformação, em co-autoria com Mario Raich e com o contributo de mais de 40 personalidades de várias áreas da sociedade, incluindo Belmiro de Azevedo, Al Gore, Manfred Kets de Vries ou Henry Mintzberg. É especialista em Comportamento Organizacional, Cultura e Valores da Empresa, GRH, Gestão da Mudança e Stress Laboral dentro do campo da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, com mais de 300 artigos publicados em revistas científicas e de ‘management’.

## Dicas

DAVE MORGAN  
executive search & coaching consultants

### BACK TO BASICS

Crise, incerteza, mudança frenética são ingredientes-chave do cocktail desafiante da pós-modernidade. Muito ruído e ‘faits divers’, também, tornando difícil a percepção do que realmente (nos) interessa.

Sem os três luxos da existência – espaço, tempo e silêncio, será difícil ouvirmos a nossa voz interior e trilhar os caminhos que, realmente, nos façam sentido, libertando-nos do lastro inútil do acessório.

Com eles, poderemos contrapor a leveza das coisas simples à máscara das conveniências, criando um espaço interno de liberdade e uma ponte entre dever e prazer, imperativos essenciais da realidade.

Alguns princípios de acção:

**Liberte-se do “lixo”** – faça uma auditoria física e psicológica a tudo aquilo que está a mais na sua vida, que não precisa nem desfruta, sejam objectos materiais e virtuais (pensamentos tóxicos, imagens limitadoras, etc.) e livre-se, literalmente, de todos eles.

Desfrute em seguida, dessa liberdade reconquistada.

**Trabalhe perguntas poderosas** – o que é que me faz, realmente, sentido na minha vida neste momento? O que quero concretizar nos próximos tempos? A que coisas e pessoas digo sim e digo não? O que é que me estimula e apaixona?

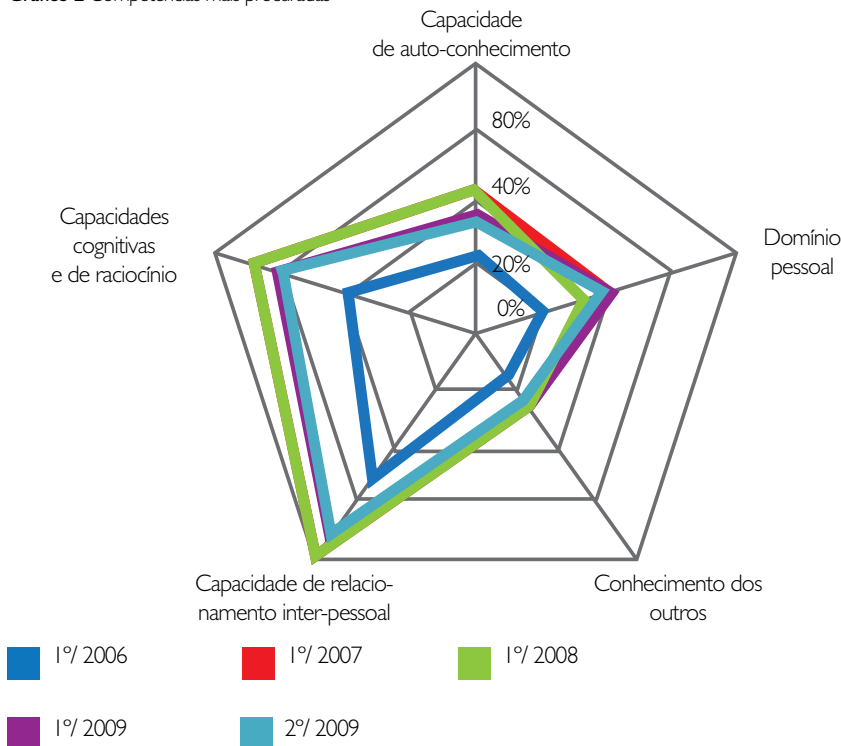
**Cuide da unidade mente-corpo** – retome e/ou mantenha a prática de exercício físico e o contacto com a natureza. Durante o dia, faça pequenas pausas para integrar o que foi vivenciado, respirando fundo. Utilize imagens mentais significativas que lhe tragam energia e tranquilidade.

**Actue como um maratonista** – mantenha sobre as coisas, uma perspectiva de longo-prazo, vivendo cada dia com a intensidade de quem tem o privilégio de desfrutar dessa coisa única (que o é, de facto). Cada dia, uma passada...

Reencontrar a essência do que, realmente, importa na sua vida, trazer-lhe-á um sentimento renovado de enraizamento e de pertença, e, com isso, a verdadeira força motriz da caminhada autêntica na vida.

Jaime Ferreira da Silva

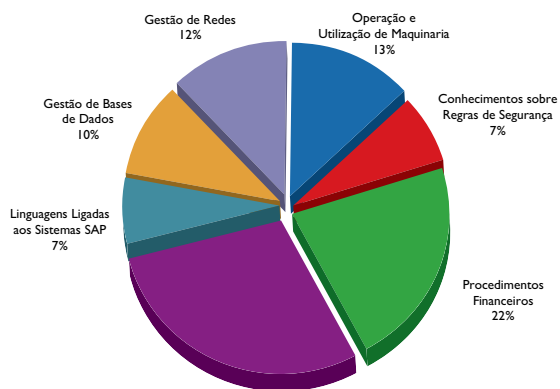
Gráfico 2 Competências mais procuradas



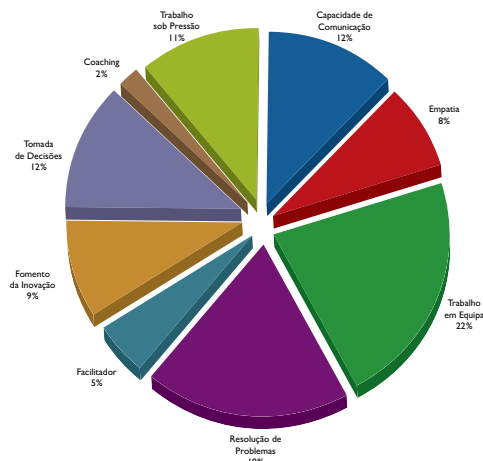
Fonte Índice de Perspectivas Profissionais, 2009-2010 – IEL

Gráfico 3 Competências mais procuradas no futuro

'Hard Skills'



'Soft Skills'




Fonte Índice de Perspectivas Profissionais, 2009-2010 – IEL

de vendas, serviço ao cliente e produção são as mais afectadas quanto ao nível de recrutamento no último ano.

É interessante destacar que, apesar dos níveis de contratação por função serem similares entre um período e outro, comparando dados de 2009 (ver gráfico 1), as empresas espanholas tendem a contratar mais colaboradores para funções de engenharia, tecnologias da informação e compras. E, em 2009, o nível de contratação por função revela um ligeiro aumento no segundo semestre do ano, quando comparado com o primeiro, sobretudo em engenharia, finanças e vendas.

## O QUE PROCURAM AS EMPRESAS ESPANHOLAS

As empresas espanholas procuram nos seus potenciais candidatos competências específicas, com especial interesse na gestão de relações. Ou seja, até que ponto o colaborador consegue gerir as relações com os diferentes grupos de interesse de forma satisfatória, gerando sinergias, maior produtividade e sobretudo harmonia (ver gráfico 2). Curiosamente, todas as competências que consideramos básicas no momento da contratação (reflectido no IPP), ganharam maior importância nos últimos três anos, apesar da capacidade de gestão de relações e capacidades cognitivas e racionais se terem tornado nas mais procuradas pelas empresas espanholas. Se, actualmente, estas competências (ver gráfico 2), desempenham um papel importante, no futuro os candidatos necessitarão de uma conjugação de 'soft skills' e 'hard skills' para poderem adaptar-se às novas e evolutivas solicitações do mercado, com as quais se assumem os desígnios do futuro.

As competências mais solicitadas num futuro, não muito longínquo, serão o conhecimento de gestão e direcção de vendas (29%) e procedimentos financeiros (22%) (ver gráfico 3). A dimensão da organização influirá no tipo de 'hard skills' que serão requeridas no futuro: as grandes empresas destacam os conhecimentos em standards de segurança, operação e utilização de máquinas e em sistemas tipo SAP. As 'soft skills' mais procuradas relacionam-se com o trabalho em equipa (22%), resolução de problemas (19%), tomada de decisões (12%) e capacidades de comunicação (12%). Neste pressuposto, as empresas espanholas procurarão candidatos com capacidade de relacionamento, participação e, sobretudo, proactividade e capacidade de assumir responsabilidades. 



# PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



**SAGIES**  
Cultura de Prevenção

uma unidade da  JOSÉ DE MELLO SAÚDE

**Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.** A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais de trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria e Formação, e dispõe do único laboratório privado nacional de análises às fibras de amianto, lã de vidro, rocha e escória. Mais de 25.000 trabalhadores de cerca de 430 organizações das mais diversas áreas de actividade, comprovam a nossa credibilidade.

**CONTACTOS:** 21 882 36 00 • [geral@sagies.pt](mailto:geral@sagies.pt) • [www.sagies.pt](http://www.sagies.pt)





# Encontrar & Escolher

Primeiro encontrar, depois escolher. Esta é uma das grandes missões RH. As empresas que em Portugal prestam este tipo de serviços explicam à Pessoal como o fazem num mercado global e cada vez mais competitivo.

**N**o recrutamento e selecção há duas etapas fundamentais que ocupam as nossas empresas especialistas nesta área, são elas a de encontrar os potenciais candidatos e a de seleccionar aquele que mais se adequa à função pretendida. Estas são as duas faces da mesma moeda que consubstanciam o recrutamento. Encontrar a pessoa certa é um processo de grande responsabilidade e as empresas prestadoras deste serviço socorrem-se das mais sofisticadas ferramentas de análise de competências e processos de identificação de profissionais no mercado de trabalho e nas universidades. Este mês fomos perguntar a algumas empresas especialistas na área do recrutamento e selecção como faziam para encontrar candidatos e como testavam as suas competências para garantirem aos seus clientes o colaborador mais adequado às funções. Pode ler as suas respostas nas páginas que se seguem deste dossier especial.

# Como encontrar candidatos

O mercado mudou - e muito. A exigência do mercado passou, por um lado, a procurar perfis mais especializados e, por outro, a disponibilizar mais oferta de qualidade, o que resultou numa necessidade por parte das empresas e candidatos de recorrerem a empresas de consultoria no âmbito do recrutamento e selecção. Estas empresas vieram a facilitar o cruzamento perfeito entre estas duas partes.

A evolução deste mercado deve-se, em muito, à melhoria das ferramentas de recrutamento que são, essencialmente, quatro:

1- Imprensa escrita - Os anúncios identificam profissionais que estão activamente à procura de um novo desafio e que, à partida, estão totalmente identificados e motivados para o projecto em questão.

2- 'Web' - Os candidatos inscritos no nosso 'website' recebem uma notificação sempre que é colocada 'online' uma vaga do seu interesse, facto que nos permite recolher candidatos que não respondem a anúncios e que procuram um novo desafio profissional.

3- Base de dados - A base de dados permite a identificação instantânea de candidatos a partir de critérios muito específicos. Na base de dados constam candidatos validados que já foram avaliados positivamente e cujas referências recolhidas no mercado tenham sido favoráveis.

4- Pesquisa directa de mercado ('headhunting') - Permite-nos identificar de uma forma discreta e cirúrgica profissionais que não respondem a anúncios, mas em função do projecto, podem estar motivados para abraçar um novo desafio.

Complementando estas ferramentas temos ainda a 'Web' dinâmica, como as redes sociais, Facebook, LinkedIn, bem como as parcerias com as universidades como uma passagem directa para o mercado de trabalho quando falamos em jovens recém-licenciados com potencial de desenvolvimento. Esta é a gran-

**O importante é  
haver uma compreensão exacta da realidade do cliente e do que este pretende**



Alexandra Andrade  
Directora Searchm da Multipessoal

de inovação em termos de recrutamento e selecção em que existe quase uma procura e resposta imediata, acelerando e melhorando os processos.

## COMO TESTAR AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PARA O EXERCÍCIO DE UMA FUNÇÃO DETERMINADA


Antes de testarmos as competências exigidas para determinada função, iniciamos um processo de diagnóstico organizacional, no qual identificamos o contexto e a cultura da empresa, bem como um levantamento exaustivo do perfil exigido pela função, junto do cliente, de forma a aferir com maior rigor as competências-chave que serão determinantes para um bom desempenho.

Posteriormente, através de uma entrevista individual aprofundada e estruturada, procuramos obter, por parte dos candidatos, exemplos concretos que comprovem as competências que pretendemos avaliar e perceber em que contexto e com que frequência as utilizam no dia-a-dia.

A entrevista é decisiva e influencia directamente a continuidade do candidato num determinado processo de selecção mas, por vezes, não pode ser vista como o único método de avaliação.

Em alguns dos nossos clientes o processo de recrutamento é complexo e envolve métodos de análise tão distintos como a aplicação de baterias de testes de aptidões (espacial, numérica, verbal) e de personalidade, bem como dinâmicas de grupo ou provas de simulação, consoante o perfil seja mais ou menos especializado.

O importante é haver uma compreensão exacta da realidade do cliente e do que este pretende de forma a conseguirmos desenhar soluções adaptadas à situação do recrutamento em causa.

Se trabalharmos desta forma, cruzando vários métodos de captação e identificação de candidatos/ competências, garantimos competitividade à empresa cliente, na medida em que, durante o processo de selecção, procuramos assegurar uma maior proximidade entre as competências do candidato e as exigidas pela empresa e, deste modo, um aumento de produtividade, diminuição de 'turnover' e maior ajustamento à realidade da empresa aquando da integração do candidato. 



# Sugestões para encontrar candidatos



Patrícia Pita  
Gestora de Clientes da RHmais

**N**um mercado cada vez mais competitivo, conseguir encontrar os melhores candidatos torna-se imprescindível e as empresas sentem que os típicos anúncios de emprego já não são suficientes, sendo, por isso, necessário recorrer a novas fontes de recrutamento. Neste contexto, as redes sociais marcam presença, e também aqui elas permitem estreitar a ligação entre os empregadores e os potenciais colaboradores, funcionando estas ferramentas em ambos os sentidos. Muitas das vezes, as ofertas não são disponibilizadas para o público em geral, mas sim para um grupo restrito de candidatos, com características específicas. Do mesmo modo, os candidatos que procuram uma oportunidade num determinado sector e/ou empresa têm uma forma de contactar directamente o seu potencial empregador. Esta facilidade na pesquisa e no encontro de interesses, também permite, de uma forma rápida, a ambas as partes obterem outras informações complementares que possam apoiar a sua decisão final.

Muito embora as empresas consigam encontrar os candidatos com o perfil pretendido, devem ter sempre em consideração as suas expectativas motivacionais, de carreira, remuneratórias, autonomia, ambiente de trabalho, entre outras. Estas variáveis têm uma grande influência na adaptabilidade do candidato à função e à empresa e, consequentemente, ao sucesso da sua integração na mesma.

**Existem diversos métodos que um técnico especialista pode utilizar para efectuar a sua validação, que podem ir desde a entrevista a provas situacionais, passando pela avaliação individual ou em grupo**

## TESTAR AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELA FUNÇÃO

As competências dos candidatos são analisadas e testadas ao longo de todo um processo de selecção. Mas para que estas vão ao encontro das exigências da função e das expectativas do empregador, é fundamental que exista um bom conhecimento do enquadramento organizacional e uma clara definição das competências críticas necessárias ao bom desempenho da função.

Dependendo do tipo de competências, existem diversos métodos que um técnico especialista pode utilizar para efectuar a sua validação, que podem ir desde a entrevista a provas situacionais, passando pela avaliação individual ou em grupo.

A preparação deste tipo de avaliação deve ser pensada tendo por base o contexto real de trabalho, utilizando situações, tanto ao nível funcional como relacional, tão próximas, quanto possível, daquelas com que se irá deparar no exercício da função. Nestas, é fundamental que o avaliado consiga articular uma determinada resposta, exiba um determinado comportamento, estruture uma linha de acção, encontre uma solução ou tome uma decisão que se enquadre nos parâmetros desejados.

Este tipo de avaliação permitirá não só conhecer a forma de agir do candidato perante situações críticas para o bom desempenho da função, bem como avaliar os vários candidatos através dos mesmos critérios.

A avaliação das competências deverá sempre ser validada por uma entrevista individual, onde o técnico procura interpretar as razões dos comportamentos/ respostas, dos candidatos às situações a que foi submetido.

Os tradicionais testes de aptidões e os questionários de personalidade são, também, alguns dos métodos utilizados para complementar a avaliação efectuada. **□**

# Recrutamento: diferentes e constantes desafios nos dias de hoje



Fábio Alves  
Sales Manager da GO Work

**N**etwork', 'Network', 'Network'... As janelas de oportunidade bastante reduzidas aumentam a necessidade de agilizar e inovar na capacidade de resposta das empresas de recrutamento e selecção para concluir os processos. Apenas por uma questão de dias, existe o perigo, real, do candidato, que preenche os requisitos e que à partida corresponde às expectativas do cliente, seja contactado para outro projecto, situação que, por vezes, leva a que todo o processo volte à estaca zero.

Quando o candidato certo está disponível, é possível concluir um processo de recrutamento em apenas um dia. É importante desmistificar que a realização de muitas entrevistas e a possibilidade de existirem várias fases de entrevista não determina o sucesso do recrutamento, pelo contrário, pode tornar-se uma perda de tempo e, inclusive, enviesar as próprias expectativas que se cria-

**É importantíssimo envolver todos os intervenientes que conduzem o processo, principalmente aqueles que têm maior responsabilidade na decisão final de selecção do candidato**

ram em torno da empresa que presta o serviço.

Muitas empresas, do meu ponto de vista erradamente, agendam demasiadas entrevistas arrastando o processo durante dias, e muitas vezes semanas, para tomar uma decisão que poderia ser tomada num dia, bastando, para tal, envolver todos os intervenientes para, no mesmo dia, viabilizar a selecção com o candidato.

Do meu ponto de vista é importantíssimo envolver todos os intervenientes que conduzem o processo, principalmente aqueles sobre os quais recai a maior responsabilidade na decisão final de selecção do candidato. O processo deve ser conduzido numa fase inicial de uma forma simples e pode, por exemplo, começar pela realização de uma entrevista telefónica no sentido de explorar algumas informações que têm que ver com questões que são perfeitamente passíveis de aferir por essa via, como seja o 'background' do candidato, qualificações para a função, motivação para o projecto, questões de mobilidade geográfica, etc. Com isto, evitamos perda de tempo para as empresas e candidatos e, conseqüentemente, uma melhoria na eficácia da filtragem de candidaturas que aumenta a probabilidade no sucesso do recrutamento.

Gostaria de deixar algumas dicas para as empresas de recrutamento, as quais deverão ser trabalhadas sempre numa óptica de parceria com os seus clientes, a saber:


## Levantamento do perfil

Este ponto é crucial para o sucesso do recrutamento, pelo que o momento em que se "desenha" o perfil a recrutar deverá ser uma responsabilidade assumida pelo interveniente que contrata e assimilada da forma mais adequada possível pela empresa que presta o serviço, ainda que isso implique a realização de algumas reuniões com colaboradores com os quais irá interagir, directa e indirectamente, a pessoa que se vai contratar.

## Redes sociais e profissionais como ferramentas de pesquisa de candidatos

Já não é novidade a utilização de redes sociais e profissionais na procura activa de candidatos como complemento às fontes de recrutamento tradicionais. Existem potenciais candidatos que estão em inúmeras redes sociais e profissionais e que em determinados momentos comunicam por essa via a intenção de procurar um novo projecto ou, simplesmente, relatar a sua desmotivação face ao seu projecto actual. Saber utilizar e interpretar a informação que é veiculada nestas redes é algo a que todos nos estamos ainda a adaptar e que é, absolutamente, essencial para criar uma 'networking' tão necessária à concretização do êxito dos processos de recrutamento. Para além do mais, esta 'networking' proveniente destas redes é mais fácil de aceder comparativamente à tradicional.

## Controle de referências a 360°

Para além do controle de referências tradicional, a activação de referências através do recurso às redes sociais e profissionais, como sejam o LinkedIn, TheStartracker, o Facebook, Hi5, etc. é, de facto, extremamente importante, uma vez que ajuda a validar questões comportamentais e profissionais, com as quais ainda estamos todos a aprender a lidar. 

# Recrutamento & Selecção

**H**oje em dia, o sucesso de qualquer empresa depende, essencialmente, da qualidade dos seus profissionais.

Por este motivo, os processos de recrutamento e selecção tornam-se, indubitavelmente, actividades extremamente complexas em que, em primeiro lugar, se tentam encontrar talentos e depois destes apontados se tentam diferenciar os melhores entre os identificados. Estas fases devem ser cuidadosamente planeadas e desenvolvidas de forma a que se seleccionem profissionais com competência técnica, atitude, ética profissional e capacidade para aquela função.

Assim sendo, no início de um processo de recrutamento, põe-se a questão de como conseguir atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar os cargos propostos dentro da organização?

Actualmente, tem-se vindo a recorrer a várias actividades que são desenhadas por cada empresa para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma determinada função e visam os interesses daquela empresa. Nomeadamente, a colocação de anúncios em jornais e, devido à modernização e desenvolvimento tecnológico, na Internet. Esta última é, actualmente, talvez o maior meio de divulgação, existindo inúmeros sites próprios para o efeito e, exclusivamente, dedicados ao tema do emprego. Relacionado com esta última actividade, tem-se notado uma utilização, também cada vez maior, do e-mail como forma de reencaminhamento das ofertas de emprego, tendo esta actividade a desvantagem de não se poder controlar a informação a partir do momento em que esta sai da caixa de correio electrónico do potencial empregador, podendo a informação ser deturpada futuramente. Mais recentemente, surgem outras novidades como a divulgação das ofertas de emprego através das redes sociais como o Facebook, o Twitter e o LinkedIn e ainda, em fase preliminar, as feiras de emprego virtuais. Outra sugestão, que pode ser útil quando se pretende recrutar o candidato ideal, pode ser o “amigo traz amigo”, em que os trabalhadores activos da empresa sugerem amigos ou conhecidos para a vaga em aberto e detêm determinados benefícios se o seu “amigo” for seleccionado para a posição.

Para se escolher o melhor candidato para o cargo, não basta fazer-se uma boa “captação”

de candidatos, têm de ser testadas nestes, de forma rigorosa, as competências exigidas para a função. Actualmente, a média do curso passou a ser um aspecto secundário, sendo valorizados outros aspectos dos candidatos como a capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação, espírito de equipa e capacidade de liderança e autonomia. Para que estas e outras características possam ser avaliadas devem ser utilizadas diversas técnicas que não são infalíveis, mas que têm vindo a permitir-nos conhecer, cada vez mais, o comportamento humano, entre as quais, a entrevista de selecção, dinâmicas de grupo (envolvem jogos de grupo com situações estruturadas), provas situacionais

(ex: simulação de vendas), testes psicológicos (psicométricos e de personalidade) e provas de conhecimento.

Penso que o recrutamento e selecção têm vindo, ao longo dos anos, a manter os mesmos procedimentos na sua generalidade, mas que, com a exigência do nosso mundo profissional actual, o empregador deve tentar sempre ser o mais criativo possível ao longo de todo este processo, aplicando instrumentos inovadores que possam aferir capacidades e que permitam seleccionar “o candidato certo para o lugar certo”. **—P**

**Para se escolher o melhor candidato para o cargo, não basta fazer-se uma boa “captação” de candidatos, têm de ser testadas nestes, de forma rigorosa, as competências exigidas para a função**



Cláudia Ferreira  
Responsável de Delegação de Faro da Slot Recursos Humanos



# Como encontrar candidatos?



Vanda Brito  
Consultant Recrutamento e Selecção da Kelly Services

**T**endo em conta o panorama actual, as entidades empregadoras procuram a excelência nos candidatos a integrar a sua organização. Este facto delega em nós uma maior exigência ao longo de todo o processo de recrutamento e selecção. Surge, então, um dos nossos maiores desafios: a identificação de talentos. Para garantir o êxito de um processo impõe-se uma adequação nas metodologias de identificação de talentos. Tendo em conta posições de 'middle' e 'top management', a nossa grande mais-valia continua a ser a qualidade da nossa base de dados. Uma base de dados validada, actualizada e direccionada para o nosso 'core business' é o ponto de partida para a concretização do nosso objectivo. Como empresa multinacional, podemos recorrer com facilidade às bases de dados dos vários países em que estamos presentes, permitindo-nos actuar a um nível global. Outra metodologia, igualmente eficaz e não menos importante, é o 'networking' que realizamos diariamente, quer seja com candidatos, colegas, parceiros e referências pessoais. A assumir cada vez mais relevância surgem as redes sociais, que permitem uma maior exposição de oportunidades e dos profissionais receptivos a novos desafios. Excepto alguns jornais de referência, a internet assume-se como o veículo privilegiado para a divulgação de oportunidades de emprego. Em algumas situações específicas, contamos com a colaboração de algumas entidades externas.

## COMO TESTAR AS COMPETÊNCIAS

O recrutamento e selecção é um instrumento de gestão estratégica ao nível dos RH. Não existe uma fórmula perfeita para um processo de recrutamento e selecção mas, como especialistas, temos a obrigação de minimizar os riscos associados a um processo desta

**A assumir cada vez mais relevância surgem as redes sociais, que permitem uma maior exposição de oportunidades e dos profissionais receptivos a novos desafios**

natureza. É através da conjugação das informações relativas à pessoa, à função e à organização que conseguimos uma selecção com elevada probabilidade de sucesso. A globalização do negócio, a internacionalização das organizações, a instabilidade decorrente das mudanças organizacionais e a sofisticação das tecnologias de informação, estão a dinamizar e a inovar o conceito de recrutamento. Também nós, temos de estar sintonizados na realidade em que os nossos parceiros se encontram inseridos. Deste modo é essencial que os processos de recrutamento e selecção, avaliação de competências e potencial assentem em critérios bem definidos e preditivos do desempenho de determinada função. Num primeiro momento é essencial um levantamento exaustivo de informações que nos permita desenvolver um perfil de competências, o que nos leva à questão de como é que essas competências podem ser avaliadas. Isto remete-nos para os conceitos de 'hard' e 'soft skills'. Se até há bem pouco tempo as 'hard skills' lideravam, presentemente as 'soft skills' revelam-se determinantes. O nosso conceito de recrutamento e selecção leva-nos a adaptar as diversas técnicas de avaliação de competências consoante o perfil a recrutar e as exigências dos nossos clientes. Destacamos as entrevistas individuais; entrevistas em painel; entrevista em série; entrevistas sociais; dinâmicas de grupo; provas situacionais; questionários de personalidade, motivacionais e atitudinais; controlo de referências, avaliação de pares e/ou supervisores, dados curriculares; testes de conhecimentos específicos; e, 'assessment centres'. Realçamos que qualquer uma destas técnicas terá de ser interpretada no conjunto de todas as etapas do processo. Para o êxito do nosso trabalho contamos com profissionais qualificados, experientes e com um 'know-how' adequado a cada sector de mercado. —P



# Recrutamentos Ultra-especiais

Todos os processos de recrutamento são especiais. Porém, há alguns que assumem uma relevância própria atendendo à natureza da função a desempenhar. A Pessoal foi tentar perceber como é feito o recrutamento de um piloto de linha aérea, de um ‘trader’ (antigamente designado por corretor de bolsa) e de um detective privado.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

**T**odos nós tivemos uma profissão de sonho. Quisemos ser astronautas, jogadores de futebol ou agentes secretos ao serviço de “Sua Majestade”. Porém, para estas profissões, são exigidas determinadas aptidões, possuídas apenas por alguns. Neste Especial sobre Recrutamento e Selecção decidimos analisar algumas profissões para tentar perceber como funciona o recrutamento, por certo sui generis, dos seus profissionais. Perguntámos à TAP, ao Banco Carregosa e à Spy Portugal, para profissionais da respectiva área, quais são as competências técnicas e comportamentais exigíveis; como é feito o seu recrutamento; e como são testadas as competências. **□**

A obrigação de fazer sempre bem à primeira

## Piloto de Linha Aérea

Na opinião do responsável pela formação de pilotos da TAP, comandante Jorge Loureiro, “ser competente significa dominar conhecimentos e saber aplicá-los de modo pertinente em todo o momento, é isto que é esperado de um Piloto de Linha Aérea”. Avançando que “sempre que a TAP necessita de novos pilotos toma públicas tais necessidades através de anúncios públicos em jornais de grande circulação”.



**A** Pessoal foi entrevistar o Comandante Jorge Loureiro, responsável pela formação de pilotos da TAP, para perceber como funciona o Recrutamento e Selecção de um piloto de aviões da companhia. Questionado sobre quais as competências técnicas e comportamentais exigidas a um piloto comercial de aviões, Jorge Loureiro afirma que “competência é um conceito que nem sempre é facilmente definido, mas se pensarmos que em aviação faz todo o sentido interiorizar aspectos muito importantes como a segurança e a eficiência, começamos a entender essa necessidade como uma verdadeira virtude profissional que nos obriga a sermos competentes, isto é, termos a obrigação de fazer sempre bem à primeira. Naturalmente que as competências técnicas e comportamentais são treinadas e adquiridas durante a formação do piloto, mas também são essenciais as suas próprias capacidades pessoais e a sua atitude perante a profissão, que por norma são filtradas durante os testes psicotécnicos na entrada”.

“Existe uma enorme variedade de disciplinas que ajudam a melhorar estas competências”, continua o responsável, “nomeadamente aerodinâmica, navegação aérea, instrumentos de voo, meteorologia, legislação, todos os sistemas do avião, performance, regras de voo e muitas outras competências de carácter técnico. Mas também outras relacionadas com aspectos comportamentais, tais como comunicação, gestão do erro, consciência situacional, disciplina e rigor no cumprimento dos procedimentos, liderança, processo de decisão, ética, fadiga, stress e gestão da carga de trabalho. Existem também disciplinas que visam a normal integração na empresa e depois instrução e treino em ambiente de simulador de voo e, por fim, sempre em ambiente de instrução, o voo real em avião já com passageiros”.

O comandante Jorge Loureiro destaca que durante todo o processo for-

**“As competências técnicas e comportamentais são treinadas e adquiridas durante a formação do piloto, mas também são essenciais as suas próprias capacidades pessoais e a sua atitude perante a profissão”**

mativo o piloto é permanentemente avaliado no que respeita aos aspectos técnicos e comportamentais e que essa avaliação tem carácter eliminatório, para afirmar que “ser competente significa dominar conhecimentos e saber aplicá-los de modo pertinente em todo o momento, é isto que é esperado de um piloto de linha aérea”.

### ONDE RECRUTAR PILOTOS DE AVIAÇÃO E COMO TESTAR AS SUAS COMPETÊNCIAS?

Jorge Loureiro responde de um modo bastante sincero quando questionado sobre onde vai a sua companhia encontrar candidatos a pilotos: “onde os houver”. “Isto é”, esclarece, “ao mercado da oferta, tendo em conta os requisitos exigidos na idade e qualificações, como licença CPL válida, curso MCC, 200 horas e conhecimentos de Inglês de nível 4. Sempre que a TAP necessita de novos pilotos torna públicas tais necessidades através de anúncios públicos em jornais de grande circulação”.

O processo de testes das competências dos candidatos a piloto tem várias fases. “Existe uma pré-selecção curricular, tendo em conta factores como a idade, a experiência de voo e o curriculum pessoal, depois uma prova de inglês. Em seguida, os aprovados são sujeitos a uma bateria de testes psicotécnicos e médicos rigorosos e, por último, uma prova prática em simulador antes da entrevista final realizada por um júri qualificado em operações de voo”, termina. —P



## Encontrar as melhores oportunidades de negócio

# ‘Trader’

O termo “corretor de bolsa” foi substituído por um anglicismo: ‘Trader’. O ‘Trader’, mais do que vender ou comprar acções, tem por missão “medir o pulso” ao mercado e recolher informação habitualmente só disponível aos profissionais. A Pessoal foi entrevistar Daniel Pina Cabral, DRH do Banco Carregosa.



Segundo Daniel Pina Cabral, Director de Recursos Humanos do Banco Carregosa, “o ‘Trader’ deve, em primeiro lugar, ter uma especial apetência pelas áreas de finanças, economia, matemática e tecnologia, integrando-se com facilidade num ambiente tecnológico. As novas tecnologias, a rapidez, o vasto fluxo de informação, a globalização dos mercados e a sua forte regulação, vieram conferir especificidades à profissão, obrigando a uma adaptação exigente. Por outro lado, os clientes (investidores) tendem a ser pessoas mais informadas, mais exigentes e já com grande familiaridade de recursos tecnológicos”.

“Ao operador da sala de mercados”, continua o responsável, “é exigida habilidade para ler gráficos, resumir textos, notas e relatórios de conteúdo financeiro, apresentando um cálculo matemático célere e estruturado. O ‘Trader’ deve procurar o detalhe que pode escapar ao cliente/ investidor, transmitir-lhe um conhe-

cimento mais aprofundado sobre o comportamento dos mercados. Nesse sentido, o ‘Trader’ é um editor de informação relevante para o cliente. Deve, ainda, demonstrar um grande conhecimento sobre os mais diversos instrumentos financeiros. Relacionado com enorme diversidade de instrumentos financeiros, o ‘Trader’ deve ter capacidades e competências para poder avaliar o risco dos investimentos realizados,” frisa.

No tocante às competências comportamentais exigidas a um ‘Trader’, o Director RH do Banco Carregosa avança que “a honestidade continua a ser a melhor das virtudes para o negócio. Um sentido de grande rigor ético no exercício das funções permite ao ‘Trader’ prestar informações sobre operações suspeitas, abster-se de executar operações que possam pôr em risco o mercado”. Daniel Pina Cabral sublinha, ainda, a importância da “boa expressão oral, um domínio correcto da língua e a facilidade no contacto humano” no âmbito das competências comportamentais, para realçar que “ele deve ser assertivo na forma como presta informações claras, realizando um balanço muito cuidado no uso das suas emoções, e da forma como exterioriza as suas ideias, convicções, demonstrando contenção na exuberância de diálogos e descrições”. “É em momentos de grande stress”, anuncia o responsável, “que se fazem, normalmente, os grandes negócios, pelo que a resistência à fadiga, à ansiedade e instinto de sobrevivência são factores relevantes para um ‘Trader’. Finalmente, o ‘Trader’ tem de ser capaz de se integrar na dinâmica do grupo onde se insere (sala de mercados onde trabalham equipas, que funcionam por vários turnos), sendo capaz de, ao mesmo tempo, se auto-motivar.

### COMO É FEITO O RECRUTAMENTO DE UM ‘TRADER’?

“O recrutamento é feito directamente nas faculdades, privilegiando-se licenciaturas e/ou pós-graduações e/ou mestrados em áreas como economia, gestão ou engenharias, sendo valorizadas universidades com histórico de qualidade de ensino no mercado. São privilegiadas as candidaturas que incluam a experiência de estágios no estrangeiro/ exterior, contacto com o mundo laboral durante a formação e a fluência em, pelo menos, um idioma, para além do português, como: inglês, francês, castelhano (principais) e o alemão ou mandarim, como vantagens adicionais”, avança o responsável pela gestão dos recursos humanos do Banco Carregosa. “Alternativamente”, diz “podem ser recrutados ‘Traders’ já com experiência no mercado de trabalho através de empresas especializadas, ou por contactos pessoais directos. Porém, este é um mercado com muito pouca oferta e onde é, portanto, muito difícil recrutar”, finaliza.

**“É em momentos de grande stress que se fazem os grandes negócios, pelo que a resistência à fadiga, à ansiedade e instinto de sobrevivência são factores relevantes para um ‘Trader’”**

Os vários candidatos seleccionados a um processo de recrutamento exigente. “A pessoa responsável pelo Departamento de Mercado de Capitais faz uma primeira triagem por entrevista. Posteriormente, é facultado ao candidato a realização de um estágio de seis meses. Neste período, é possível definir e estabelecer o perfil de adaptabilidade e crescimento do candidato. Tratando-se de profissões muito “sensíveis” e de muito baixa rotatividade, o teste mais fiável é, assim, pela observação directa do seu desempenho e adaptabilidade durante este período”. **▣**

Acesso a informação confidencial

## Detective Privado

“Somos muito cuidadosos no recrutamento de detectives para a nossa organização”, esclarece o director da Spy Portugal, uma empresa nacional de detectives privados que pretende ser líder de mercado. O responsável, em entrevista à Pessoal, avança, ainda, que um dos aspectos que mais “reprova os candidatos é o facto de quererem agir como polícias”.

A profissão de detective privado ainda não está devidamente regulamentada no nosso país. Porém, tanto particulares como empresas recorrem a estes profissionais para desvendar algum “mistério” pessoal ou ganhar uma vantagem competitiva, respectivamente.

Usar gabardine escura, chapéu de abas e fumar cigarros pausadamente não são atributos que um detective privado do século XXI deva, imperativamente, possuir. O director da empresa de detectives privados Spy Portugal destaca, acima de tudo, a importância da formação: “todos os nossos profissionais, atendendo à sua profissão, devem efectuar um curso de especialização numa associação portuguesa ou internacional”. O detective Santos - como se apresenta o responsável - refere que avalia os candidatos a detectives através de “testes de competência pessoal e profissional”.

E onde é que se encontram candidatos a detective? “Nós, habitualmente, procuramos contratar pessoas que já possuam cursos de detectives privados”. O director da Spy Portugal evidencia uma lacuna e alerta que não há escolas de formação para detectives privados em Portugal, por isso, normalmente, “os candidatos são portugueses que concluíram a sua formação em Espanha ou no Brasil”. O detective Santos avança que, na sua empresa, existe um período de adaptação do candidato de aproximadamente 30 dias, para uma “análise do seu comportamento, atitude e eficácia”.

O mercado nacional de investigação privada, sobretudo na sua vertente empresarial, ainda se encontra numa fase “embrionária”. Tendo como base a sua experiência internacional, nomeadamente no Brasil, o detective Santos esclarece que as empresas portuguesas recorrem

**Usar gabardine escura, chapéu de abas e fumar cigarros pausadamente não são atributos que um detective deva, imperativamente, possuir**

pouco a este tipo de serviços. “No Brasil”, refere, “é comum as grandes empresas utilizarem detectives privados, por exemplo, nos seus processos de recrutamento de pessoal, assegurando, deste modo, a total idoneidade do candidato”. Questionado sobre o modo como a sua empresa testa as competências dos candidatos a detectives, o director da Spy Portugal indica que são aplicados vários testes no processo de recrutamento, para evidenciar que “os detectives devem ser testados com frequência para saber se estão - ou não - em sintonia com a actividade”. “Estes testes”, continua “são constituídos por provas escritas e provas em campo de trabalho”. Finalizando: “somos muito cuidadosos no que diz respeito ao recrutamento dos nossos profissionais”.

O detective Santos diz-nos que “um dos aspectos que reprovam um detective é ele achar que é polícia e querer agir como tal. O detective não é um polícia, ele deve entrar e sair sem chamar a atenção. Ao invés, um dos aspectos que aprova um detective é trabalhar com a máxima descrição”. **■**



convirgente®

Sheraton Porto Hotel & SPA  
29 de Junho • 9h00 às 18h00

### WORKSHOP GESTOR COMO MEDIADOR

**Inscreva-se já!**  
[www.convirgente.com](http://www.convirgente.com)

Não perca a oportunidade de gerir mais positivamente os conflitos na sua organização.

Número de inscrições limitado.

# Competências & Planos de Desenvolvimento

por: **Gabriela Silva, Directora CEGOC-HR Consulting & Recruitment**





**E**m contexto de escassos recursos é fundamental garantir a sua optimização, assegurando que estes produzem os resultados expectáveis e se transformam, efectivamente, em produtividade, rentabilidade e desenvolvimento. Numa altura em que as organizações adiam as contratações de novos quadros, esperando pela dinamização do mercado, torna-se crítica a aposta na análise das competências e no desenvolvimento dos colaboradores. O esforço concorrencial das empresas deve, inevitavelmente, passar por uma gestão eficaz das suas competências internas. Uma vez que as competências são recursos estratégicos, é muito importante que as organizações efectuem uma boa gestão das suas competências individuais, tanto as actuais, como as potenciais.

Para tal, devem unir esforços para actualizar, nos seus colaboradores, as competências que melhor respondem às necessidades actuais, mas também futuras, assegurando a sustentabilidade dos seus negócios. O retorno do investimento em formação e em acções de desenvolvimento como o 'coaching' é medido com precisão e rigor, o que faz apelo a uma criteriosa selecção dos eventos formativos e ao delinear de planos de formação globais optimizados. A formação, entendida como o motor do desenvolvimento dos colaboradores, será tanto mais uma aposta ganha, quanto mais for focalizada e orientada para as reais necessidades dos colaboradores. Deste modo, não só se pro-

**O 'Development Centre' é uma metodologia de avaliação muito utilizada para conhecer o estado actual das competências dos colaboradores, bem como medir o seu potencial de desenvolvimento**

move uma maior motivação individual, como se utiliza a formação como um investimento que ajuda as pessoas a crescerem, a aperfeiçoarem o seu desempenho e a alinharem a sua performance com a cultura e com os objectivos organizacionais. As metodologias de avaliação de competências são hoje aplicadas ao serviço, não só da selecção de candidatos, mas também no estabelecimento de planos de desenvolvimento individuais discutidos e elaborados com os colaboradores. O 'Development Centre' é uma metodolo-



## HR Consulting & Recruitment



...Impulsionar o sucesso das organizações e dos seus activos humanos, através do desenvolvimento de competências...

### CEGOC way of Consulting:

- Política e Estratégia de RH
- Diagnóstico Organizacional de Competências
- Clima Social
- Cultura Organizacional e Gestão da Mudança
- Gestão de Carreiras
- Gestão e Avaliação de Desempenho
- Remunerações, Benefícios e Compensação Global
- Gestão da Formação
- Implementação de Sistemas de Gestão de Competências

### CEGOC way of Recruiting:

- Recrutamento por anúncio
- Global Search
- Avaliação de Potencial e de Competências
- Assessment Centre
- Development Centre
- High Potential Assessment - CEGOC 360° Competency Survey

CONTACTOS: paulo.finuras@cegoc.pt • gsilva@cegoc.pt

CEGOC-TEA - Recrutamento e Selecção - Consultoria de Recursos Humanos  
Formação Inter e Intra Empresas - e-Learning - Testes Psicológicos  
Av. António Augusto de Aguiar, 21-2.º - 1069-217 LISBOA  
Te. 21 319 19 60 - Fax 21 319 19 61 - www.cegoc.pt



• Formação inter-empresas e intra-empresas em modalidades presencial e e-learning  
• Consultoria  
• Recrutamento e Selecção  
• Avaliação de Potencial e Competências  
• Assessment e Development Centres



Entidade Formadora  
Acreditada pela DGERT

**A elaboração do plano de formação é centrada nos 'gap's' de competências identificados entre o perfil actual do colaborador e o perfil ideal previamente definido para a função**

gia de avaliação muito utilizada para conhecer o estado actual das competências dos colaboradores, bem como medir o seu potencial de desenvolvimento. Consequentemente, a partir de uma avaliação criteriosa e rigorosa das competências, é possível delinear acções concretas conducentes à actualização e ao desenvolvimento das competências individuais. Pretende-se observar, registar e classificar os comportamentos do colaborador em situação individual, dual e grupal, de modo a poder avaliar as competências, através de uma visão integrada e global. Para tal, é necessário um conhecimento detalhado da empresa e do seu enfoque estratégico, a partir do qual se efectua uma descrição detalhada das competências técnicas e do directório de competências comportamentais a avaliar. Este directório deverá estar em sintonia com as restantes variáveis organizacionais, tais como a cultura, a missão e os objectivos. Também uma definição clara dos indicadores comportamentais é um passo de extrema importância, já que será a partir destes que, na fase de construção de planos de formação individual, se procederá à constituição de grupos de formação homogéneos, no que respeita às necessidades de actualização de competências.

A elaboração do plano de formação é centrada nos 'gap's' de competências identificados entre o perfil actual do colaborador e o perfil ideal previamente definido para a função. Este plano deve ser definido com base nas competências cujo resultado quantitativo obtido apresente um maior 'gap' relativamente ao perfil ideal.

A empresa fica, portanto, na posse de um plano macro de formação, considerando as prioridades identificadas, os prazos de execução, o orçamento disponível, os conteúdos, a pedagogia, a duração e respectivo calendário das acções. Este plano pode ser anual, ou abranger períodos de tempo mais alargados, em função da realidade observada, propondo acções de formação em função de objectivos bem definidos e




de prioridades. É, ainda, referida a modalidade da acção, ou seja, se se tratam de acções presenciais, 'blended' ou 'e-learning'.

Numa lógica de fornecer à organização um instrumento de apoio à gestão que permita tomar medidas e projectar a empresa no futuro, pode ainda desenvolver-se um estudo de competências organizacionais que permita uma análise profunda das competências existentes na empresa. Este estudo, que resulta do tratamento estatístico da informação quantitativa obtida permite, para além de um 'ranking' de competências, conhecer a relação existente entre diversas variáveis (função, áreas de negócio, idade, antiguidade, áreas geográficas, etc.) e as competências avaliadas. A partir desta informação é possível à gestão tomar medidas mais objectivas e fundamentadas, uma vez que resulta de um diagnóstico efectivo realizado às competências dos seus activos humanos.

O envolvimento dos colaboradores nestes processos, já que eles são parte integrante na definição destes planos, é um efectivo incremento da sua motivação e do seu alinhamento com a empresa e com a concretização dos objectivos a atingir. Equipas coesas e unidas em torno de metas comuns são um valor acrescentado e podem fazer a diferença.

As empresas que realmente ambicionam ter verdadeiros talentos precisam de investir numa correcta gestão de pessoas, fundamentada no planeamento, na organização, na direcção e no controlo.

Uma gestão verdadeiramente orientada para as pessoas deve privilegiar uma comunicação fluida e transversal que favoreça o trabalho em equipa e esteja atenta ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Seleccionar de forma criteriosa, acolher e integrar os recém-contratados, possuir um sistema de avaliação e gestão do desempenho orientado para objectivos organizacionais mas também para as competências, efectuar a gestão da carreira dos seus colaboradores e estar atento às suas necessidades de desenvolvimento são acções críticas para o sucesso das empresas. 



# POPH

## PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

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

# QUALIFICAR É CRESCER.

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

**QREN**  
QUADRO DE REFERÊNCIA  
ESTRATÉGICO  
NACIONAL  
2014-2020

  
UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



# A empresa é a melhor sala de aula



A Pessoal publica o resumo de um trabalho realizado no âmbito da licenciatura em GRH do ISLA-Gaia. O projecto, elaborado pelo aluno Fernando Moreira Ramos, teve por objectivo desenvolver um programa aplicado de Recursos Humanos numa empresa nacional.

por: **Fernando Moreira Ramos**

**D**esenvolvido no âmbito da UC de Projecto Aplicado de Recursos Humanos da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos do ISLA-Gaia, o projecto foi desenhado e desenvolvido para aplicação numa organização do sector da metalomecânica/ soluções de segurança.

O projecto consistiu na elaboração de algumas ferramentas de GRH a aplicar na organização estudada. Tendo em consideração os objectivos de expansão da organização, ficou a mesma dotada de uma série de ferramentas essenciais para suportar, de forma mais adequada, esses objectivos. A organização, de cariz marcadamente familiar, não tem Departamento de Recursos Humanos, estando as actividades afectas àquela função centralizadas na pessoa do seu sócio-gerente. Das reuniões com o sócio-gerente da “Pinho’s”, ficou claro para nós o seu objectivo de procurar contrariar uma tendência de risco de extinção de actividade face à ameaça de organizações internacionais a operar no mercado, com grande poderio tecnológico e financeiro. Durante essas reuniões, o sócio-gerente manifestou a vontade de ver criada uma cultura de empresa praticada por todos os colaboradores.

Procedeu-se à análise e descrição das funções existentes, bem como à elaboração do descritivo para as funções identificadas como necessárias ao projecto de desenvolvimento que o sócio-gerente da organização tem em mente.

A organização não tinha definido qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho e o Sistema de Gestão de Remunerações não estava estruturado.

A GRH não se faz hoje sem critérios definidos e claros para todos, pelo que as propostas de SAD e de SGR elaboradas permitirão à organização não apenas responder de forma mais adequada àquelas questões mas, acima de tudo, deixar preparada uma estrutura em termos futuros.

A política corporativa compreende a definição da missão, visão, valores e código de conduta em função daqueles que são os objectivos

## O projecto consistiu na elaboração de algumas ferramentas de GRH a aplicar na organização estudada

estratégicos da organização. Tendo a organização um propósito bem definido de sustentabilidade e crescimento, através de um serviço de excelência, procura reforçar cada vez mais a sua imagem no mercado. Foi com base nesses pressupostos que definimos a “missão” da “Pinho’s”. Assente no desejo do sócio-gerente em afirmar a organização num segmento de mercado muito específico, foi definida a “visão” e, face ao que são os princípios da gerência foram definidos os “Valores”. Não sendo um garante de que todos actuarão na melhor observância das regras estabelecidas, é, contudo, uma forma de a organização manter vivos os seus “valores” e transmiti-los, valorizando a sua imagem no mercado. Foi nesse sentido que foi criado um código de conduta.

Utilizando o método misto, foram elaboradas grelhas de “análise e descrição de funções”, quer das funções actuais, quer das identificadas como necessárias ao desenvolvimento do projecto de expansão. Não sendo ferramentas estáticas, devem as “DAFs” ser actualizadas de forma regular.

O objectivo da Política de Recrutamento & Selecção proposta é o de deixar linhas orientadoras para que os processos de R&S se façam com critérios assentes nas competências identificadas como necessárias ao bom desempenho de cada função, de forma séria e justa.

A Avaliação de Desempenho é uma técnica de

GRH que, entre outras, faculta à organização uma fotografia do potencial dos seus Recursos Humanos. Identificando os pontos fortes e os que necessita melhorar, permite, por exemplo, o levantamento de necessidades de formação (seja a nível comportamental seja a nível técnico) e a identificação das potencialidades de cada colaborador (o que levará a eventuais situações de progressão em termos de carreira). Indexada ao Sistema de Gestão de Remunerações e Incentivos, permitirá uma política de valorização e reconhecimento do mérito.

Atentas as características da organização, foram criadas grelhas de avaliação focadas na “execução” e nos “valores”, um método misto, enquadrado no Método de Avaliação Tradicional, na medida em que utiliza o Método da Auto-Avaliação e o Método das Escalas Gráficas.

Da avaliação das duas vertentes (valores e execução) resultará uma avaliação global com base na qual se fará a ligação ao Sistema de Gestão de Remunerações e Incentivos, nomeadamente ao nível das oportunidades de formação e desenvolvimento e ao nível da actualização salarial.

A organização quer-se dinâmica. No modelo de avaliação proposto, enquanto resultado de uma Avaliação de Desempenho justa, pretende-se, também, criar uma dinâmica de desenvolvimento contínuo onde o objectivo será o alcançar de um patamar de excelência como resultado da melhoria de desempenho. Para tal, e na sequência da Avaliação de Desempenho, deverão ser criados “planos de melhoria individual”, com prazos de implementação, acompanhamento e reavaliação perfeitamente definidos, focados nos aspectos identificados durante o processo.

A organização não tinha um Sistema de Gestão de Remunerações implementado. Regista-se, contudo, como boa prática, a atribuição de um pequeno incentivo à assiduidade, o qual se aconselha que seja mantido, pese o facto de a “pontualidade e a assiduidade” serem um dever contratual.

As actualizações salariais regem-se pela aplicação da tabela acordada pela estrutura empregadora do sector da indústria metalúrgica e metalomecânica e os respectivos sindicatos, em paralelo com ajustes, a título de mérito, a alguns dos colaboradores, fruto da sensibilidade do sócio-gerente relativamente ao desempenho de cada colaborador. A proposta apresentada está interligada à proposta de Avaliação de Desempenho e visa, entre outros, criar a diferenciação pelo mérito, tendo, para o efeito, sido construída uma tabela de escalonamento de índices percentuais de aumento. **■**

**GO WORK**

**A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS**

*Os nossos serviços:*

- GO|TEMP**  
Trabalho temporário especializado
- GO|SEARCH**  
Recrutamento e Selecção de profissionais
- GO|SERVICES**  
Contact Center, Cobranças, Gestão de front office e equipas comerciais

LISBOA • PORTO • SANTARÉM

[www.gowork.pt](http://www.gowork.pt) | [info@gowork.pt](mailto:info@gowork.pt)  
tel.21 154 60 40 | fax.21 154 60 41



# Retenção versus Renovação

César Santos, Director-geral da Talenter, cesar.santos@talenter.com

**É** comumente aceite que, de todos os processos de gestão de pessoas, a retenção é aquele que maior retorno de investimento traz para as organizações. Adicionalmente, não adoptar práticas de retenção representa custos avultados para qualquer organização, na medida em que a substituição de uma pessoa ronda entre cinquenta e duzentos por cento do seu custo anual, não considerando alguns custos indirectos, como o impacto nos outros colaboradores e a perda de capital intelectual que daí resulta.

Pelo que, podemos afirmar que a retenção de talentos e de pessoas de elevado potencial importa às organizações por três grandes motivos: 1) a crescente importância do capital intelectual, enquanto factor distintivo para a sobrevivência, competitividade e sustentabilidade das organizações que operam em plena "Era do Conhecimento"; 2) a relação directa entre o colaborador e a satisfação do cliente, pois, conforme comprovam diversos estudos, os "colaboradores satisfeitos com o seu trabalho e com a sua organização estão mais aptos a criar satisfação nos clientes"; 3) os elevados custos do "turnover", tais como os custos directos (com o recrutamento, entrevistas e formação para a recolocação de colaboradores), os custos indirectos (como o efeito negativo no moral da equipa e na satisfação do cliente) e os custos de oportunidade (pela perda de conhecimento e de trabalho que não é realizado pela perda de focagem).

Surpreendentemente, a retenção é o processo mais esquecido e menos estudado de toda a gestão de pessoas. A palavra

**Se é verdade que existem pessoas cuja saída da organização causa um enorme impacto negativo, não é menos verdade que existem outras cuja sua demissão a empresa está disposta a pagar**

retenção ainda tem uma conotação intrinsecamente ligada com o fim de contrato: só se pensa em reter quando se toma consciência de que a pessoa está a equacionar abandonar a organização. Neste sentido, este é um processo que se reveste de carácter maioritariamente reactivo, devendo, pelo contrário, ser um processo proactivo, gerido diariamente.

Pela pluralidade de factores que influenciam a retenção de talentos denota-se que este não é um processo cuja gestão deva ser delegada, pelo menos na íntegra, à área de Recursos Humanos. Pelo contrário, se a esta área cabe aconselhar e criar mecanismos facilitadores, compete aos líderes de cada equipa a manutenção das suas pessoas.

Porém, a identificação proactiva dos elementos a reter é, como defendido, de importância extrema, mas também o é a identificação dos elementos a não reter. Se é verdade que existem pessoas cuja saída da organização causa um enorme impacto negativo, não é menos verdade que existem outras cuja sua demissão a empresa está disposta a pagar.

Neste âmbito, o momento de gestão de saídas é também considerado fundamental. Assim, é importante relativizar os momentos menos bons que a pessoa viveu na organização uma vez que, em muitos casos, o que fica mais presente na memória é o momento de saída, bem como recolher informação acerca dos aspectos mais controversos da empresa, para que se possa actuar sobre eles. Uma outra estratégia relevante na gestão de saídas, sobretudo quando relativa aos considerados talentos, prende-se com a criação de uma rede de comunicação com os "alumni", mantendo-os informados sobre a organização, incluindo as posições em aberto.

Adicionalmente, é necessário que as organizações apresentem algum nível de 'attrition', uma vez que taxas de retenção demasiado elevadas indicam que, para além de se reterem os colaboradores de elevado desempenho, os que têm desempenho fraco estão, também eles, instalados na organização. Além disso, significa que a empresa não está a ser alvo de qualquer renovação pela entrada de "sangue novo". \_\_\_\_\_P



# ALTA PERFORMANCE

**SENGE PETER** LIDERANÇA

**COHEN ANDY** TRANSFORMAÇÃO

**NICHOLSON NIGEL** DESENVOLVIMENTO DIRECTIVO

**ROBINSON KEN** TALENTO

**ALONSO PUIG MARIO** CRIATIVIDADE



## Fórum Mundial de Alta Performance

LISBOA 27 E 28 DE OUTUBRO DE 2010 • CENTRO CULTURAL DE BELEM | LISBOA

Assista ao Fórum Mundial de Alta Performance, um evento para debater como gerir novos desafios através das pessoas.

Telefone: 213 467 038 • Fax 213 468 044 • [hsmglobal.com/pt/fmap](http://hsmglobal.com/pt/fmap)

Patrocinadores:

**sêlect/Vedior**  
*onde as pessoas contam*

**tempo-team**

**ISCTE\_IUL**  
BUSINESS SCHOOL  
Instituto Universitário de Lisboa

Colaboradores:



Media colaborador:



Apoios:



Livraria oficial:







## António Quina, director-geral d' A Vida é Bela

# “Somos uns Optimistas!”

António Quina, há uns anos, depois de um momento menos bom na sua vida, decidiu criar uma empresa que tivesse por missão fazer as pessoas felizes. Um conceito simples que rapidamente se tornou num grande sucesso. A Vida é Bela, hoje, é uma empresa de referência, a nível nacional e mundial, na área dos presentes de experiência. A Pessoal e a RHtv foram ao Autódromo do Estoril entrevistar este “concretizador de sonhos”.

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

### COMO É QUE CHEGOU À CONCLUSÃO DE QUE “A VIDA É BELA” E DECIDIU INICIAR ESTE PROJECTO?

Há muitos anos, depois de um processo conturbado na minha vida, em que, de um momento para o outro, passei de virtualmente rico a realmente pobre e fiquei desempregado. São alturas em que podemos ter uma visão de 360°. E percebi que tinha uma oportunidade única para fazer, efectivamente, aquilo que gostasse muito. E foi assim, de uma forma bastante ponderada, que iniciei o sonho d' A Vida é Bela.

### OS PORTUGUESES TÊM ALGUMA TENDÊNCIA PARA ACEITAR QUE UM INFORTÚNIO REPRESENTA “O FIM DO MUNDO”. O ANTÓNIO É O EXEMPLO CONTRÁRIO DESSA IDEIA.

Odeio esse pragmatismo com que dizemos, basicamente, que os portugueses são pessimistas. O português é um optimista. O que acontece é que às vezes se esquece desse optimismo. Mas acredito que o povo português, como aliás o tem demonstrado ao longo da história, é muito corajoso e optimista, gosta de desafios. E eu tenho essa visão positiva do povo português.

### ANTES DE LANÇAR O PROJECTO A VIDA É BELA, O QUE É QUE FAZIA PROFISSIONALMENTE?

Trabalhava em Marketing - o que, hoje, acabo também por fazer. An-

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

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

Cal Centre



tigamente trabalhava para as marcas dos outros e hoje em dia trabalho para a minha própria marca. Dá-me um prazer muitíssimo grande estar a construir uma marca que, neste momento, já é de referência no sector dos presentes de experiência, não só cá em Portugal como a nível mundial.

OLHANDO AO SEU PERCURSO, PODERIA ADOPTAR COMO LEMA DE VIDA QUE “A VIDA É COMPOSTA DE MUDANÇA”?

Mais do que de mudança, a vida é uma sequência de gestão de impasses. Se nós conseguirmos gerir bem esses impasses, conseguimos fazer as mudanças. Mas, basicamente, acho que a chave é a gestão do impasse.

QUAL É O CONCEITO D’ A VIDA É BELA?

O conceito d’ A Vida é Bela é fazer pessoas felizes. Através de pequenos gestos, de pequenos momentos, conseguir proporcionar a todos nós, àquele que é o maior segmento do nosso mercado, a classe média, momentos que, de outra forma, nos estão inacessíveis. Aquilo que fazemos é, basicamente, tornar acessível aquilo que, de outra forma, só pessoas com muito dinheiro poderiam fazer.

AO QUE SEI, ESSE É UM CONCEITO NOVO EM PORTUGAL E NO MUNDO INTEIRO.

Quando começámos com este conceito, em 2002, fomos a segunda empresa a fazê-lo ao nível mundial. Hoje em dia somos claramente uma referência, não pela dimensão a nível mundial - em Portugal somos líderes incontestados de mercado - mas pela nossa capacidade de criar inovação com valor, de criar uma inovação constante para o mercado dos presentes de experiência.

SENDO UMA EMPRESA INOVADORA, A VIDA É BELA TEM ACELERADO À VELOCIDADE DE UM FERRARI. JÁ ESTÃO PRESENTES EM PAÍSES COMO ESPANHA OU BRASIL. A ESTA VELOCIDADE, ATÉ ONDE QUER LEVAR A SUA EMPRESA?

Aquilo que neste momento queremos, fundamentalmente, é consolidar as nossas operações. Já somos líderes em Portugal. Queremos, também, ser líderes em Espanha,

assumindo uma liderança clara no mercado ibérico. E queremos ter uma posição forte no mercado brasileiro. Para já, estes são os nossos objectivos, bastante ambiciosos tendo em conta que já este ano esperamos facturar, ao nível do grupo, quase 50 milhões de euros e que daqui a três anos esperamos estar nos 150 milhões de euros. Temos um longo caminho pela frente para percorrer, acredito que vamos conseguir fazê-lo, temos uma equipa altamente motivada, temos um excelente relacionamento com os nossos parceiros de negócio, quer sejam os nossos distribuidores ou os nossos fornecedores de experiências.

O ANTÓNIO QUINA LIDERA UMA EQUIPA DE, APROXIMADAMENTE, 100 PESSOAS. COMO É QUE UM EMPREENDEDOR MOTIVA OS SEUS COLABORADORES?

Isso é interessante... Acho que a melhor maneira de os motivar é eu sair para fora do escritório. Vamos dar-lhes a responsabilidade - a todos os meus colegas - de levar a empresa para a frente, com uma total responsabilização pelos seus actos. Ou seja, máxima liberdade e máxima responsabilidade. Hoje o meu papel na empresa é, sem dúvida, a área criativa. Isso é o que eu, basicamente, faço.



**“Passei de virtualmente rico a realmente pobre e fiquei desempregado”**

**“Este ano esperamos facturarmos quase 50 milhões de euros e daqui a três anos esperamos estar nos 150 milhões”**

O ANTÓNIO QUINA É O HOMEM DAS IDEIAS.

Sou o homem que monta os pacotes, que tem o conceito dos pacotes na cabeça. Depois, há uma equipa que concretiza os conceitos que vamos criando.

DEIXE-ME LANÇAR-LHE UM DESAFIO QUE VAI MUITO AO ENCONTRO DA FELICIDADE E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES. OLHANDO AOS VÁRIOS PRODUTOS QUE A VIDA É BELA OFERECE, QUAL A RECEITA PARA INCREMENTAR UMA ATITUDE POSITIVA NOS COLABORADORES?

Aí, se estamos a falar de performance de vendas, dar uma volta de Ferrari. 154 euros é muito barato para conseguirmos aumentar a produtividade da nossa força de vendas.

E AUTO-CONFIANÇA?

Voo de Balão - sem dúvida alguma.

RESISTÊNCIA AO STRESS?

SPA.

E, COMO NÃO PODIA DEIXAR DE SER, CRIATIVIDADE?

Um workshop de cozinha com o chefe José Avillez.

PRESUMO QUE O FILME DA SUA VIDA SEJA...

... A Vida é Bela! 

## António Quina



António Quina afirma que “a vida é uma sequência de gestão de impasses”. E foram alguns os impasses que foram construindo a sua vida e o tornaram o empresário de sucesso que hoje é. Frequentou o curso de Direito da Universidade Católica e em 1990 cria a primeira revista náutica em Portugal, intitulada “Vela e Náutica”. O percurso profissional do fundador de A Vida é Bela conta, ainda, com uma passagem pela Pescanova como gestor de produto e pelo Carlson Marketing Group como responsável pela actividade da empresa em Portugal, em 1996. António Quina foi também responsável pela criação da PMK, uma agência de marketing, e em 2002 funda a Maritz Marketing, empresa através da qual lança o guia de experiências inesquecíveis A Vida é Bela.

formação  
transparência  
ética  
excelência  
coaching  
resultados  
autenticidade  
emoção  
competências  
processo  
eetc  
ESCOLA EUROPEIA DE COACHING  
E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Av. Magalhães Lima, 4 - R/C Esq. 1000-197 Lisboa  
pt.escolacoaching.com • info@eetc@escolacoaching.com



# Formas de Contratação

por: **Inês Coelho Simões**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

**S**e a (muitas vezes injustamente apelidada) rigidez da legislação laboral portuguesa – maxime quanto à cessação dos contratos de trabalho – implicava já uma cuidada ponderação na contratação de trabalhadores, o contexto de crise económica que avassala o país lança hoje aos Gestores de RH um verdadeiro desafio: impõe-se a avocação aos quadros de profissionais qualificados e, em simultâneo, a contenção de custos e redução de contingências, de forma a assegurar a sobrevivência e competitividade da estrutura empresarial.

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.

Conhecendo as dificuldades que, por vezes, surgem na determinação do modelo contratual ideal para responder às diversas necessidades do empregador, toma-se essencial alertar para o facto de nem sempre aquele lançar mão de todas as formas de contratação existentes, abandonando, por vezes, soluções que se poderiam revelar como verdadeiras mais-valias, para empresa e trabalhadores.

Contrato de Trabalho a Tempo Parcial, de Muito Curta duração, Intermitente, Regime de teletrabalho, Comissão de Serviço e Trabalho Temporário, representam algumas das alternativas a ter em conta pelos profissionais de RH no momento de recrutar novos trabalhadores para as empresas em que estão inseridos – sendo, contudo, muitas vezes esquecidas.

É, portanto, com base nesse pressuposto que, sumariamente, elencamos as diferentes modalidades de contrato de trabalho que existem, actualmente, à luz do Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (CT de 2009):

## I. Contrato sem termo

No âmbito das relações individuais de trabalho, o Contrato de Trabalho Sem Termo consubstancia ainda o regime-regra,

no Direito Laboral Português.

Muito embora o CT de 2009 mantenha inalterado o princípio nos termos do qual o contrato de trabalho se pode ajustar por mero consenso, não se exigindo, em regra, qualquer forma especial, deverá o empregador ter em conta que impende sobre si um Dever de Informação, com a consequente obrigatoriedade de comunicação ao trabalhador dos aspectos relevantes do contrato celebrado, devendo ser sempre prestadas por escrito as informações enunciadas no artigo 106.º do CT de 2009, no prazo de 60 dias a partir do início da execução do contrato.

De significativo interesse para o Gestor de RH que procede à contratação de um trabalhador por tempo indeterminado é a duração do período experimental que é de 90 dias para a generalidade dos trabalhadores, 180 para aqueles que desempenhem funções de confiança, complexidade técnica, elevado grau de responsabilidade ou que pressuponham uma especial qualificação e 240 dias para os cargos de direcção/quadros superiores. Efectivamente, muito embora possa ser excluído por acordo escrito entre as partes, o período experimental assume um papel determinante na relação laboral, visando possibilitar uma avaliação das condições de execução do contrato, por forma a que cada um dos contraentes possa julgar da conveniência na sua manutenção – motivo pelo qual o empregador deverá estar especialmente atento ao decorrer do mesmo.

## II. Contrato de trabalho a termo certo ou incerto

A celebração de um contrato a termo com o fim de obstar à produção dos efeitos jurídicos decorrentes do contrato de trabalho por tempo indeterminado poderá implicar consequências verdadeiramente graves para a saúde económica de uma empresa. Para além de representar um ilícito contraordenacional punível com coimas de valores cada vez mais elevados, a ausência de causa justificativa poderá resultar num moroso processo judicial, condenado ao insucesso ‘ab initio’, com todas as consequências daí decorrentes.



## De interesse para o GRH que procede à contratação de um trabalhador por tempo indeterminado é a duração do período experimental, que é de 90 dias para a generalidade dos trabalhadores

Essencial é, pois, relembrar a importância que reveste a redacção exacta e criteriosa de um contrato de trabalho a termo, já que o fundamento dele integrante vai ser absolutamente determinante para a caracterização do contrato como lícito ou ilícito.

Recorde-se, assim, que o regime do termo resolutivo só pode ser validamente celebrado para fazer face à satisfação de necessidades temporárias das empresas e pelo período estritamente necessário à satisfação dessas mesmas necessidades, nos termos específicos descritos no artigo 140.º do CT de 2009.

De sublinhar também que o CT de 2009, operando a transposição de diversas directivas europeias, exige que o empregador comunique a celebração de todos os contratos de trabalho a termo, com indicação dos respectivos motivos justificativos à comissão de trabalhadores, à associação sindical em que os trabalhadores estejam filiados e à ACT. Do mesmo modo, a não renovação de um contrato de uma trabalhadora grávida, puérpera ou lactante deverá ser sempre comunicada à CITE.

Haverá também que atender ao facto de o trabalhador a termo que cesse o seu contrato ter direito, até 30 dias após a cessação, a preferência na celebração de contrato sem termo, sempre que o empregador proceda a recrutamento externo para o exercício de funções idênticas àquelas para que foi contratado, desde que esteja em igualdade de condições com os restantes candidatos.

Por último, atente-se ao facto de o CT de 2009 prever o limite máximo de três renovações, nunca podendo a sua duração exceder 18 meses, quando se trate de contratação

trabalhador à procura de primeiro emprego, dois anos, no caso de lançamento de nova actividade de duração incerta, início de laboração de empresa ou de estabelecimento pertencente a empresa com menos de 750 trabalhadores ou contratação de trabalhador em situação de desemprego de longa duração, e três anos, nos restantes casos.

O contrato de trabalho a termo certo só pode ser celebrado por prazo inferior a seis meses nos casos expressamente previstos na Lei e o contrato a termo incerto nunca poderá ter uma duração superior a seis anos.

### III. Contrato de trabalho de muito curta duração

Este novo modelo contratual destina-se a situações de trabalho sazonal agrícola ou para realização de eventos turísticos de duração igual ou inferior a uma semana (no máximo 60 dias de trabalho efectivo por ano). Ao contrário dos restantes contratos a termo, não está sujeito a forma escrita, limitando-se a Lei a impor que o empregador comunique a sua celebração à Segurança Social, mediante formulário electrónico do qual deverá constar a indicação da actividade, o seu início, a retribuição e o local de trabalho.

### IV. Contrato de trabalho a tempo parcial

A contratação a tempo parcial poderá igualmente ser um importante instrumento para a empresa, sendo que a possibilidade, prevista pelo CT de 2009, de a redução de horário poder ser feita por via da prestação de trabalho apenas alguns dias por semana, mês ou ano, amplia o seu potencial de aplicação.

Relembre-se que o trabalhador a tempo parcial pode passar a trabalhar a tempo completo, ou o inverso, mediante acordo escrito com o empregador. Quando a passagem de trabalho a tempo completo para trabalho a tempo parcial se verifique por período determinado, decorrido este, o trabalhador tem direito a retomar a prestação de trabalho a tempo completo.

## 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](http://www.ife.pt)

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

Apelo  10% de desconto para associados (não acumulável com outras ofertas)

Media Partners  

Portais Oficiais   

Empresa acreditada por  

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTG  
1070-020 LISBOA  
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 888  
E-MAIL: [inscricao@ife.pt](mailto:inscricao@ife.pt)

## V. Contrato de trabalho intermitente

Muito embora tenha antecedentes legislativos, este é um novo tipo de contrato que só veio a ser regulado pelo CT de 2009.

O modelo tem especial interesse para as empresas que exercem a actividade com descontinuidade ou intensidade variáveis, caso em que as partes podem acordar que a prestação de trabalho seja intercalada por um ou mais períodos de inactividade.

De realçar, contudo, que a prestação de trabalho não poderá ser inferior a seis meses a tempo completo, dos quais quatro meses deverão ser consecutivos. Durante o período de inactividade o trabalhador pode exercer outra actividade, mantendo o direito a uma remuneração mínima de 20% do salário base, bem como os direitos, deveres e garantias das partes que não pressuponham a efectiva prestação de trabalho.

## VI. Comissão de Serviço

Com origem no Direito Administrativo, a comissão de serviço surge no Direito do Trabalho como instrumento contratual que permite a ocupação através de nomeações transitórias, de duração limitada, de postos de trabalho que correspondem a necessidades da empresa.

Esta figura jurídica tem um interesse acrescido, pelo facto de alguns princípios gerais do Direito do Trabalho, concretamente os da segurança no emprego e da irreversibilidade da carreira profissional serem afastados, como decorrência das especiais exigências de confiança que determinados cargos ou núcleos de funções supõem. Aqui, o exercício de determinadas funções só se mantém enquanto perdurar a relação de confiança que as caracteriza. Após a quebra desta é possível pôr termo ao desempenho funcional e, eventualmente, à própria relação de trabalho.

O CT de 2009 estabelece um importante alargamento do âmbito de aplicação desta modalidade contratual, a qual passa a ser também possível para cargos de chefia não directivos, desde que directamente dependentes da administração, de director-geral ou equivalente.

## VII. Teletrabalho

A prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação pode ser exercida por um trabalhador já pertencente aos quadros da empresa ou

por alguém admitido especificamente para o efeito. Posteriormente, o trabalhador em regime de teletrabalho poderá passar a trabalhar no regime dos demais trabalhadores da empresa e, do mesmo modo, um trabalhador vinculado ao empregador poderá celebrar um contrato para prestação subordinada de teletrabalho sendo que, neste caso, a sua duração inicial não poderá exceder 3 anos.

Pouco utilizado ainda pelas empresas, consubstancia uma solução que poderá ter enorme utilidade, tendo em conta as características específicas que o caracterizam e que espelham o ideal de flexibilização laboral.

A redução ou eliminação do tempo gasto nas deslocações casa-trabalho e das despesas inerentes ao exercício da actividade profissional longe de casa (como refeições e transportes), a melhor conciliação da vida profissional e familiar e a flexibilidade do horário são vantagens inegáveis para o trabalhador. Por seu lado, o empregador terá menos gastos em instalações, energia, maior facilidade de recrutamento do pessoal e maior resistência face a factores externos que podem pôr em causa o funcionamento da unidade produtiva de forma regular (greves de transportes, calamidades naturais, actos de terrorismo).

## VIII. Trabalho Temporário

O trabalho temporário apresenta uma ruptura com o paradigma da relação laboral bilateral, sendo o trabalhador contratado pela empresa de trabalho temporário para prestar a sua actividade na empresa utilizadora.

Surge como instrumento de gestão de pessoal permitindo, com celeridade e simplificação, acorrer a necessidades inesperadas e efémeras, nomeadamente em caso de diminuição ocasional dos efectivos ou de aumento esporádico da actividade que não justifique a criação de novos postos de trabalho.

Este modelo contratual tem, de entre outras, a vantagem de diminuir os investimentos ligados à selecção e admissão de novos empregados e à formação de mão-de-obra especializada, permitindo o aproveitamento de franjas periféricas de população activa que não querem vincular-se numa ocupação estável e duradoira.

Tal como sucede no contrato a termo, o trabalho temporário só é admitido a título excepcional, segundo motivações objectivas taxativamente contempladas na Lei. Contudo, o legislador reservou para o domínio exclusivo do trabalho temporário as situações de vacatura de posto de trabalho decorrente de processo de recrutamento para o seu preenchimento, necessidade intermitente de mão-de-obra, determinada por flutuação da actividade durante dias ou partes de dia (desde que a utilização não ultrapasse semanalmente metade do período normal de trabalho maioritariamente praticado no utilizador), necessidade intermitente de prestação de apoio familiar directo, de natureza social, durante dias ou partes de dia ou realização de projecto temporário, designadamente instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial. \_\_\_\_\_

**O trabalhador em regime de teletrabalho poderá passar a trabalhar no regime dos demais trabalhadores da empresa e, do mesmo modo, um trabalhador vinculado ao empregador poderá celebrar um contrato para prestação subordinada de teletrabalho**

# 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.

### Liderar com inteligência emocional à luz das neurociências

**Orador:** Professor Doutor João Marques Teixeira

Com base nas investigações mais recentes sobre as neurociências e a inteligência emocional, o Professor Doutor João Marques Teixeira, Professor da Universidade do Porto e Director Clínico da NEUROBIOS, propõe um novo modelo de Liderança, para os actuais tempos de crise e de incerteza.

**Data:** 17 de Setembro de 2010 às 16h

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

### Construindo sucesso em tempos de crise: respostas para além do óbvio

**Oradores:** Samuel Antunes e Jaime Ferreira da Silva

- Atavismos culturais portugueses – uma narrativa subliminar.
- Transformar ameaças em oportunidades – o papel da criatividade.
- Volatilidade dos mercados e inovação – lugar à ousadia.
- Sucesso em português – estudo de caso.

**Data:** 24 de Novembro às 16h

**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](mailto:davemorgan@davemorgansearch.com)

### Finding Talent Assessing Talent Developing Talent

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

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

Media Partner:

**Pessoal**



online





Abril de 2010

# Legislação RH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

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

## PORTUGAL

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Portaria n.º 237/2010, D.R. n.º 83, Série I de 2010-04-29

Ministério da Justiça

Aprova o regulamento de reconhecimento dos cursos de formação de mediadores de conflitos para prestar funções no âmbito da mediação pública (entre eles, os serviços de mediação pública do Sistema de Mediação Laboral).

Decreto n.º 8/2010, D.R. n.º 81, Série I de 2010-04-27

Ministério dos Negócios Estrangeiros

Aprova a Convenção sobre Segurança Social entre a República Portuguesa e a Ucrânia, assinada em Lisboa em 7 de Julho de 2009.

Decreto Legislativo Regional n.º 5/2010, D.R. n.º 75, Série I de 2010-04-19

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa

Aprova o valor da retribuição mínima mensal garantida para vigorar a partir de Janeiro de 2010 na Região Autónoma da Madeira.

Portaria n.º 191/2010, D.R. n.º 68, Série I de 2010-04-08

Ministérios da Administração Interna, da Justiça, da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, do Trabalho e da Solidariedade Social, da Saúde e da Cultura

Terceira alteração à Portaria n.º 736/2006, de 26 de Julho, que aprova o regulamento de condições mínimas para os trabalhadores administrativos.

Portaria n.º 186-A/2010, D.R. n.º 64, Suplemento, Série I de 2010-04-01

Ministério das Finanças e da Administração Pública

Altera o número de estagiários por entidade promotora no âmbito do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, alterando em conformidade o anexo da Portaria n.º 172-A/2010, de 22 de Março, que fixa o número máximo de estagiários a seleccionar anualmente para o Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central (PEPAC).

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Não foi publicada legislação nesta área.

## UNIÃO EUROPEIA

### COMISSÃO

Regulamento (UE) n.º 317/2010 da Comissão, de 16 de Abril de 2010, que adopta as especificações do módulo 'ad hoc' para 2011 sobre o emprego das pessoas com deficiência para o inquérito por amostragem às forças de trabalho previsto pelo Regulamento (CE) n.º 577/98 do Conselho. (JOUE L 97 de 2010-04-17)

### PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO

Decisão n.º 283/2010/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Março de 2010, que estabelece um Instrumento de Microfinanciamento Europeu «Progress» para o Emprego e a Inclusão Social. (JOUE L 87 de 2010-04-07)

Decisão n.º 284/2010/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Março de 2010, que altera a Decisão n.º 1672/2006/CE que estabelece um Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade Social — Progress. (JOUE L 87 de 2010-04-07)

### PARLAMENTO EUROPEU

Resolução do Parlamento Europeu, de 10 de Março de 2009, sobre a igualdade de tratamento e de acesso entre homens e mulheres nas artes do espectáculo. (JOUE C 87E de 2010-04-01)

Resolução do Parlamento Europeu, de 11 de Março de 2009, sobre a aplicação das orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros 2008-2010. (JOUE C 87E de 2010-04-01)

Resolução do Parlamento Europeu, de 12 de Março de 2009, sobre melhores carreiras e mais mobilidade: uma parceria europeia para os investigadores. (JOUE C 87E de 2010-04-01)

Resolução do Parlamento Europeu, de 12 de Março de 2009, sobre a participação dos trabalhadores em empresas

com estatuto europeu e outras medidas de acompanhamento. (JOUE C 87E de 2010-04-01)

#### COMISSÃO EUROPEIA

##### Comissão Administrativa para a Coordenação dos Sistemas de Segurança Social

**Decisão n.º A1, de 12 de Junho de 2009**, relativa à instituição de um procedimento de diálogo e conciliação referente à validade dos documentos, à determinação da legislação aplicável e à concessão de prestações ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho.

**Decisão n.º A2, de 12 de Junho de 2009**, relativa à interpretação do artigo 12.º do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho no que diz respeito à legislação aplicável aos trabalhadores destacados e aos trabalhadores por conta própria que exercem temporariamente uma actividade fora do Estado competente.

**Decisão n.º F1, de 12 de Junho de 2009**, relativa à interpretação do artigo 68.º do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo às regras de prioridade em caso de cumulação de prestações familiares.

**Decisão n.º H1, de 12 de Junho de 2009**, relativa ao quadro para a transição dos Regulamentos (CEE) n.º 1408/71 e (CEE) n.º 574/72 do Conselho para os Regulamentos (CE) n.º 883/2004 e (CE) n.º 987/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho e a aplicação das decisões e recomendações da Comissão Administrativa para a Coordenação dos Sistemas de Segurança Social.

**Decisão n.º P1, de 12 de Junho de 2009**, relativa à interpretação dos artigos 50.º, n.º 4, 58.º e 87.º, n.º 5, do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho para a concessão de prestações por invalidez, velhice e sobrevivência.

**Decisão n.º S1, de 12 de Junho de 2009**, relativa ao Cartão Europeu de Seguro de Doença.

**Decisão n.º S3, de 12 de Junho de 2009**, que define as prestações abrangidas pelos artigos 19.º, n.º 1, e 27.º, n.º 1, do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho e pelo artigo 25.º, n.º 3, do Regulamento (CE) n.º 987/2009.

**Decisão n.º U1, de 12 de Junho de 2009**, relativa ao artigo 54.º, n.º 3, do Regulamento (CE) n.º 987/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho no que respeita a acréscimos das prestações de desemprego por encargos com familiares dependentes.

**Decisão n.º U2, de 12 de Junho de 2009**, relativa ao âmbito de aplicação do artigo 65.º, n.º 2, do Regulamento (CE) n.º

883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo ao direito às prestações por desemprego das pessoas em situação de desemprego completo, que não sejam trabalhadores fronteiriços e que, durante o seu último período de actividade por conta de outrem ou por conta própria, residiram no território de um Estado-Membro que não era o Estado-Membro competente.

**Decisão n.º U3, de 12 de Junho de 2009**, relativa ao âmbito de aplicação do conceito de «desemprego parcial» aplicável aos desempregados abrangidos pelo artigo 65.º, n.º 1, do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho.


**Recomendação n.º P1, de 12 de Junho de 2009**, relativa à aplicação da jurisprudência Gottardo, de acordo com a qual os benefícios que decorrem de uma convenção bilateral de segurança social celebrada entre um Estado-Membro e um Estado terceiro prevista para os trabalhadores nacionais devem ser concedidos aos trabalhadores nacionais de outros Estados-Membros.

**Recomendação n.º U1, de 12 de Junho de 2009**, relativa à determinação da legislação aplicável aos desempregados que exercem uma actividade profissional a tempo parcial num Estado-Membro que não seja o Estado de residência.

**Recomendação n.º U2, de 12 de Junho de 2009**, relativa à aplicação do artigo 64.º, n.º 1, alínea a), do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho aos desempregados que acompanham o cônjuge ou parceiro, que exerce uma actividade profissional num Estado-Membro que não é o Estado competente.

**Decisão n.º S4, de 2 de Outubro de 2009**, relativa aos procedimentos de reembolso para a aplicação dos artigos 35.º e 41.º do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho.

**Decisão n.º S5, de 2 de Outubro de 2009**, relativa à interpretação do conceito «de prestações em espécie» tal como definido no artigo 1.º, alínea v-A), do Regulamento (CE) n.º 883/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, em caso de doença ou maternidade nos termos dos artigos 17.º, 19.º, 20.º, 22.º, 24.º, n.º 1, 25.º, 26.º, 27.º, n.ºs 1, 3, 4 e 5, 28.º, 34.º e 36.º, n.ºs 1 e 2, do Regulamento (CE) n.º 883/2004 e ao cálculo dos montantes a reembolsar nos termos dos artigos 62.º, 63.º e 64.º do Regulamento (CE) n.º 987/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho.

**Decisão n.º H3, de 15 de Outubro de 2009**, relativa à data a tomar em consideração para determinar as taxas de conversão referidas no artigo 90.º do Regulamento (CE) n.º 987/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho. (JOUE C 106 de 2010-04-24) 

# As novas tecnologias e a Gestão RH

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

**E**ste mês a Pessoal convidou o Director Comercial da SISQUAL, Miguel Vergamota, e a Directora de Recursos Humanos da Deco Proteste, Adélia Borges, para responderem a questões sobre novas tecnologias, mais concretamente, sobre como estas podem ajudar o gestor de Recursos Humanos a melhor desempenhar a sua função. Os nossos convidados não tiveram quaisquer dúvidas em considerarem que as novas tecnologias servem, acima de tudo, para libertar o gestor daquilo que não é gestão de pessoas mas sim gestão de papeis, agilizando de uma forma absolutamente determinante a gestão administrativa de Recursos Humanos e contribuindo de forma decisiva para uma gestão de pessoas mais humanizada.

DE ACORDO COM O INQUÉRITO FEITO ATRAVÉS DO RHONLINE, CERCA DE 75% DAS PESSOAS CONSIDERAM QUE A INTERNET É O FUTURO DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO. CONCORDAM COM ESTA OPINIÃO?

**Adélia Borges:** Há uma parte do recrutamento que acredito que terá de ser sempre presencial, mas, ao nível da captação de candidatos e de poder ter uma base de dados de cv's que se adaptem àquilo que se procura, sem dúvida que a internet é fundamental, ela já hoje é utilizada como ferramenta de recrutamento pelas próprias empresas de recrutamento.

**Miguel Vergamota:** Eu não tenho dúvidas que a internet é fundamental para os processos de recrutamento, não substitui tudo, mas uma parte do processo de recrutamento, sem dúvida. Uma das capacidades que as ferramentas informáticas têm é a de tratarem massivamente a informação. Quando falamos em grandes bases de dados de cv's, a internet é, de facto, o meio ideal. Relativamente à internet, há formas mais eficientes de a utilizar do que outras: há quem utilize a internet para receber um cv, e isso é o importar para dentro de casa do trabalho administrativo; e há quem a utilize para colocar um questionário para os candidatos preencherem e aí já podemos falar de uma utilização mais eficaz, com poupança efectiva de trabalho administrativo. Neste último caso, os dados podem ser tratados de forma automática e a primeira triagem de candidatos pode ser, desde logo, feita pela internet.

E TESTAR AS COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DAS NOVAS TECNOLOGIAS, É POSSÍVEL?

**AB** Podem ser feitos testes online evitando que os candidatos se desloquem à empresa, podendo também fazer-se testes a um número maior de candidatos. As novas tecnologias, para além dos testes, podem também

**“Há uma parte do recrutamento que acredito que terá de ser sempre presencial”**  
**[AB]**







## Escolhas



### MIGUEL VERGAMOTA

**Livro:** A Fórmula de Deus, de José Rodrigues dos Santos

**Filme:** Cinema Paraíso, de Giuseppe Tornatore

**Personalidade:** Gandhi

Miguel Vergamota, actualmente Director Comercial da SISQUAL, é licenciado em Matemática pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e frequentou, ainda, o curso de Informática de Gestão no I.S.L.A.. Tem uma pós-graduação em Gestão de Projectos pela Universidade Católica de Lisboa. É consultor de Recursos Humanos e responsável pela implementação de Sistemas de Informação para Gestão do Capital Humano há mais de 15 anos, tendo passado por empresas como RHmais e Capgemini Portugal.

**“Os processos de comunicação aceleram muito pela introdução das novas tecnologias de informação”**

**[MV]**

facilitar o acesso a referências profissionais ou mesmo ajudar a validar referências que estes tenham fornecido.

**QUAIS AS ÁREAS EM QUE AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A GESTÃO DE PESSOAS?**

**MV** A agilização de todos os processos administrativos é, sem dúvida, uma das ajudas. Por exemplo, a nossa empresa implementou uma ferramenta, via internet, para marcação de férias num cliente que tem 7 500 trabalhadores. Desapareceram, por essa razão, mais de 20 000 folhas de papel, por ano, dos Recursos Humanos. Com uma ferramenta muito simples, economizou-se papel, tempo de tratamento administrativo dos milhares de folhas de papel A4 e também se reduziu significativamente a taxa de erros. As novas tecnologias aceleram muito os processos, por exemplo, implementámos também um portal do trabalhador numa empresa e foi muito curiosa a reacção do Director de Recursos Humanos, ao fim da primeira semana, ao constatar que mais de 50% das pessoas havia mudado de casa naquela empresa; o que se passou não foi mudança de casa mas sim actualização de informação que estava desactualizada. Por exemplo, a recolha de competências também pode ser feita pela intranet; numa empresa onde trabalhei e utilizando este mecanismo, em dois dias recolheram-se todas as competências das pessoas que lá trabalhavam. Os processos de comunicação aceleram muito pela introdução das novas tecnologias de informação.

**AB** A utilização de ferramentas informáticas integradas possibilitam a integração dos dados de Recursos Humanos com outros dados da empresa. Além disso, a gestão informática dos Recursos Humanos deve permitir, mais do que a gestão de férias e faltas, a gestão de competências, a avaliação de desempenho, planos de desenvolvimento. Tudo isto pode ser feito mais rápida e eficazmente. Neste momento, a grande novidade é a possibilidade da desmaterialização da própria função de Recursos Humanos. Podemos ter pessoas em qualquer parte do mundo a fazer gestão de um grupo de pessoas à distância (em vez de ir ao departamento de Recursos Humanos pedir uma declaração

**“Os departamentos de pessoal eram um custo para a empresa, hoje em dia são fundamentais para o negócio e estão ligados à parte estratégica do mesmo” [MV]**

pode fazer o ‘download’ dessa mesma declaração), deixando mais tempo ao gestor para as questões estratégicas. A relação de transparência entre o trabalhador e a empresa aumenta também.

ESSA DESUMANIZAÇÃO NÃO É PREJUDICIAL, ISTO É, MUITAS VEZES IR AOS RECURSOS HUMANOS PARA TRATAR DE UM PROBLEMA ADMINISTRATIVO ERA O PRETEXTU PARA RESOLVER ALGUM PROBLEMA MAIS PESSOAL?

**AB** As ferramentas podem ser bem ou mal utilizadas. Se forem bem utilizadas, o gestor de Recursos Humanos não precisa de gastar o seu tempo a resolver questões mais burocráticas. Profissionalizando os Recursos Humanos, o gestor fica com mais tempo para dedicar às questões estratégicas e para ajudar as pessoas. Eu trabalhei numa empresa em que se avançou com um portal, com todas as áreas, incluindo uma área de fábrica, onde havia uma grande preocupação com a marcação de férias; as pessoas receberam formação e passaram a usar a ferramenta e não deixaram, por isso, de ir aos Recursos Humanos, tendo estes, agora, mais tempo para os receber.

**MV** Também concordo com a dra. Adélia, normalmente as pessoas não deixam as or-

## A Reter

“Quando se fala de uma ferramenta informática para os Recursos Humanos temos de ter definida uma estratégia, o que queremos medir, como queremos medir”

*Adélia Borges*

“A gestão informática dos Recursos Humanos deve permitir, mais do que a gestão de férias e faltas, a gestão de competências, a avaliação de desempenho, planos de desenvolvimento”

*Adélia Borges*

“Não existindo uma estratégia para os Recursos Humanos, não existe também ferramenta informática que funcione”

*Adélia Borges*

“As novas tecnologias, para além dos testes, podem também facilitar o acesso a referências profissionais ou mesmo ajudar a validar referências que estes tenham fornecido”

*Adélia Borges*

“Com a implementação de uma ferramenta, via internet, desapareceram mais de 20 000 folhas de papel, por ano, do departamento de Recursos Humanos”

*Miguel Vergamota*

“Penso que os Directores de Recursos Humanos estão ao corrente do que se passa, a dificuldade é a demonstração do retomo do investimento”

*Miguel Vergamota*

“A recolha de competências também pode ser feita pela intranet”

*Miguel Vergamota*

“Eu não tenho dúvidas que a internet é fundamental para os processos de recrutamento, não substitui tudo, mas uma parte do processo de recrutamento, sem dúvida”

*Miguel Vergamota*

Engagement/Comprometimento | Liderança e Gestão | Vendas | Customer Service | Apresentações e Comunicação | Melhoria de Processos

Visite-nos em:  
[www.portugal.dalecarnegie.com](http://www.portugal.dalecarnegie.com)



DALE CARNEGIE®  
 TRAINING

It's time to get human again with Dale Carnegie Training® – the original and still the best resource

[customerservice@dalecarnegie.pt](mailto:customerservice@dalecarnegie.pt)

Lisboa | Porto  
 210 937 018 | 229 396 700



## Escolhas

**ADÉLIA BORGES****Livro:** O Livro de Desassossego, de Fernando Pessoa**Filme:** Ondas de Paixão, de Lars Von Trier**Personalidade:** Nelson Mandela

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 Auto Europa. 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 que é responsável pela área de Recursos Humanos na Deco Proteste.

**“Não existindo uma estratégia para os Recursos Humanos, não existe também ferramenta informática que funcione” [AB]**

ganizações, deixam os seus chefes, e quando os Recursos Humanos têm mais tempo e disponibilidade para apoiar as chefias na gestão dos seus Recursos Humanos (normalmente o desenvolvimento e motivação dos Recursos Humanos é feita pelas suas chefias intermédias que nem sempre têm tempo para fazer o ‘coaching’ necessário). Até há pouco tempo, os departamentos de pessoal eram um custo para a empresa, hoje em dia, são fundamentais para o negócio e estão ligados à parte estratégica do mesmo.

**OS GESTORES RH EM PORTUGAL ESTÃO CONSCIENTES DA EXISTÊNCIA E POTENCIALIDADES DAS NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO RH DISPONÍVEIS NO MERCADO?**

**MV** Há eventos suficientes em Portugal para divulgar as soluções existentes, ainda há pouco tempo tivemos, por exemplo, a Expo RH, a existência de revistas como a Pessoal também ajudam. O que me parece mais difícil, por vezes, para o Director de Recursos Humanos é aventurar-se em termos de investimento, parece-me que não tem ainda o costume, a prática, de levar à administração uma proposta para um sistema informático, onde prove o retorno do investimento. Apesar de ser habitual dizer-se que as pessoas valem muito mais, costuma-se olhar mais para a área financeira do que para a de Recursos Humanos. Por isso, tem de haver aqui uma aproximação. Por exemplo, empresas como a nossa têm já a possibilidade de ajudar a calcular o retorno do investimento nas tecnologias em que se pretende investir. É importante para o gestor de Recursos Humanos levar esta informação à administração. Temos, por exemplo, uma empresa em que demonstramos que o retorno do investimento se faria em dois meses e meio. Penso que os Directores de Recursos Humanos estão ao corrente do que se passa, a dificuldade é, como disse, a demonstração do retorno do investimento.

**E A GESTÃO DE TOPO ESTÁ CONSCIENTE DAS MAIS-VALIAS RESULTANTES DO INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS?**

**AB** Trabalhei em três empresas completamente diferentes, por isso, é-me muito difícil

fazer generalizações, mas sinto que a função de Recursos Humanos foi sempre uma das mais importantes em todas as empresas por onde passei. Quando se fala de uma ferramenta informática para os Recursos Humanos temos de ter definida uma estratégia, o que queremos medir, como queremos medir, e que seja também uma ferramenta que facilite o trabalho administrativo. Não existindo uma estratégia para os Recursos Humanos, não existe também ferramenta informática que funcione. Nós, recentemente, implementámos um sistema de controlo de acessos através do registo de dados biométricos, o que obrigou a um processo de comunicação detalhada, explicando as razões porque se estava a fazer aquilo. Todos aderiram, sem grandes questões, porque houve um trabalho de explicação às pessoas de todas as regras. Os processos, além de serem aprovados pelas administrações, devem também sê-lo pelas pessoas, através de um adequado processo de comunicação. É preciso que as pessoas entendam que se antes

entregavam o papel à funcionária dos Recursos Humanos e se o deixaram de fazer, isso não significa que a funcionária já não é necessária mas, pelo contrário, vai ter mais tempo para dedicar a outros assuntos, talvez mais importantes para a gestão de pessoas, humanizando-se assim os Recursos Humanos.

[PODEM DAR-NOS UM EXEMPLO DE IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS QUE TENHA SIDO UM SUCESSO? AQUI, EVENTUALMENTE, A PERGUNTA SERÁ MAIS DIRIGIDA AO MIGUEL.](#)

**MV** Nós temos uma solução para gestão de equipas, de escalas e horários, que automatiza o planeamento e a gestão de equipas, dando todos os alertas necessários. Posso dizer que esta solução é muito utilizada em hospitais. É muito importante fazer as escalas bem feitas nos hospitais e a gestão das assiduidades. Tem sido um sucesso e é já exportada para outros países. **□**

## Próximo Tema

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "Como Re-ter e Motivar Trabalhadores Temporários?". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 11 de Junho para [revistapessoal@moonmedia.info](mailto:revistapessoal@moonmedia.info).

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

 **ISCTE-IUL**  
**INDEG Business School**

 **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**EBAPE**  
 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas



**Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração**

**Contactos em Portugal**

**INDEG/ISCTE • [revistas.indeg@iscte.pt](mailto:revistas.indeg@iscte.pt) • Telef. 21 782 61 00 • Fax 21 793 87 09**

**Distribuição: Edições Almedina, S.A.**

## Comunidades de Prática

# Cooperar para Aprender e Descobrir

por: **Ana Vargas Santos**, Dinamizadora da Comunidade de Prática do ONRH



**As interações entre os membros da Comunidade de Prática ONRH são essencialmente conduzidas em ambiente virtual. O Observatório Nacional de Recursos Humanos disponibiliza o acesso a um fórum de discussão online, que conta já com mais de 120 membros registados**

o progresso das práticas. Com o advento da industrialização, o trabalho independente deu lugar ao trabalho fabril, mas as Comunidades de Prática não se desvaneceram na poeira do êxodo rural. Pelo contrário, continuaram a surgir espontaneamente, embrenhadas no tecido informal das organizações, na medida em que os trabalhadores procuravam ajuda para resolver problemas e desenvolver novas ideias ou abordagens.

Actualmente, o termo Comunidade de Prática é consensualmente definido como “um grupo de pessoas que partilha uma paixão por um tópico ou área de actuação, e que, ao interagir de modo regular e contínuo, aprofunda o seu conhecimento e perícia em tal domínio”<sup>(1)</sup>. A análise desta conceptualização revela os três elementos definidores de uma Comunidade de Prática: um objectivo comum, envolvimento mútuo e um repertório partilhado.

As Comunidades de Prática são estruturas orgânicas, guiadas pelo valor que fornecem aos seus membros, organizadas em torno de tópicos em permanente mudança. No seu seio focam-se aspectos práticos, problemas quotidianos, debatem-se novas ferramentas e desenvolvimentos na área. Os membros partilham as suas experiências e conhecimento de uma forma livre, criativa, espontânea e in-

**C**omunidade de Prática. O termo não é novo, tal como o não é a própria existência do fenómeno. Contudo, só recentemente se começou a compreender a sua dinâmica e a procurar estimular intencionalmente o seu aparecimento. Uma nova moda de gestão? Não é o que a História parece indicar.

De facto, as Comunidades de Prática sempre existiram, fruto da tendência humana para partilhar ideias e procurar soluções na experiência de outros. Na Grécia Antiga, por exemplo, os artesãos organizavam-se em corporações que assumiam os propósitos de formar aprendizes e disseminar inovações. Na Idade Média, trabalhadores qualificados numa determinada função uniam-se em corporações de ofícios (ferreiros, carpinteiros, ourives, comerciantes) para proteger a profissão e garantir a qualidade e



dependente, o que promove a inovação e a descoberta de novas abordagens para os problemas existentes.

Se concebermos o conhecimento como algo que é activamente construído num cenário social, facilmente depreendemos que as Comunidades de Prática são contextos ideais para a geração, a transferência e a perpetuação de conhecimento<sup>(2)</sup>. Numa Comunidade de Prática, o conhecimento é gerado e difundido pelos processos que subjazem à sua própria existência: a participação e a interacção contínuas. Por outro lado, as histórias de aprendizagem são preservadas na memória colectiva do grupo e nos repositórios físicos ou virtuais criados para o efeito. Assim se compreende que ao conceito de Comunidade de Prática esteja associada a promessa de galvanização radical dos processos de gestão do conhecimento, aprendizagem e mudança<sup>(3)</sup>.

Embora inicialmente se concebessem as Comunidades de Prática como fenómenos espontâneos emergentes nas organizações, actualmente considera-se que estas desempenham um papel importante na promoção do seu desenvolvimento. Trata-se essencialmente de um papel estratégico de “estruturação da espontaneidade” que tem por base uma concepção do conhecimento como um activo intangível de relevo para o desempenho organizacional e um entendimento dos processos de gestão deste activo como fontes de valor e vantagem competitiva para as empresas actuais<sup>(4)</sup>.

Em Outubro de 2009, aceitando um desafio lançado pelas suas empresas aderentes, o Observatório Nacional de Recursos Humanos propôs-se facilitar o desenvolvimento de uma

Comunidade de Prática com os seguintes objectivos: (a) promoção da partilha de conhecimento, experiências e práticas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos entre profissionais da área; (b) geração de um espírito de inter-ajuda que permita a resolução comum, ou a partir de experiências semelhantes, de problemas práticos; (c) criação de novas ideias e soluções inovadoras; (d) facilitação do estabelecimento de parcerias e alianças inter-organizacionais; (e) promoção de conexões com Universidades e outras fontes de saber e de talentos; (f) constituição de um repositório de conhecimento. O lema da Comunidade, definido pelos seus membros, não poderia ser mais ilustrativo: “Cooperamos para a aprendizagem e descoberta”. As interacções entre os membros da Comunidade de Prática ONRH são essencialmente conduzidas em ambiente virtual. O Observatório Nacional de Recursos Humanos disponibiliza o acesso a um fórum de discussão online, que conta já com mais de 120 membros registados - são predominantemente Gestores, Docentes e Estudantes da área de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, que assim dispõem de um meio para expandir capacidades e experiência, estabelecer uma rede privilegiada de contactos, procurar ajuda na resposta a desafios, e dispor de acesso livre a conhecimento, experiência e oportunidades de actualização contínua. \_\_\_\_\_

<sup>(1)</sup> Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>(2)</sup> Adams, F. C. & Freeman, C. (2000). *Communities of Practice: Bridging Technology and Knowledge Assessment*. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 38-44.

<sup>(3)</sup> Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. *Harvard Business Review*, 139 – 145.

<sup>(4)</sup> Swan, J., Scarbrough, H., & Robertson, M. (2002). *The Construction of 'Communities of Practice' in the Management of Innovation*. *Management Learning*, 33 (4), 477-496.

## Nota

É possível aceder ao fórum de discussão da Comunidade de Prática ONRH e proceder à efectivação do registo no mesmo, através do endereço: [www.onrh.org/cop](http://www.onrh.org/cop)

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

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



A Kelly Services Portugal, no âmbito do seu primeiro almoço executivo, juntou os seus clientes no Hotel Tiara Park Atlantic, em Lisboa, para debater o tema “O Envolvimento e a Lealdade do Trabalhador”. Este almoço surge na sequência do estudo “Kelly Global Workforce Index de 2010”.

# 1º Almoço Executivo da Kelly Services

**N**o passado dia 4 de Maio, a Kelly Services Portugal realizou em Lisboa, no Hotel Tiara Park Atlantic, o seu primeiro almoço executivo, reservado a clientes e dedicado ao tema: “O Envolvimento e a Lealdade do Trabalhador”.

Este almoço surge na sequência do estudo designado como “Kelly Global Workforce Index de 2010”, cujos resultados foram lançados no primeiro trimestre deste ano. O evento reuniu cerca de trinta profissionais de Recursos Humanos e contou com as intervenções de Maria José Chambel, Professora na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, e de Carla Conde, Directora de Recursos Humanos da Euresst Portugal.

Este foi o primeiro almoço de uma série de iniciativas deste tipo que a Kelly Services Portugal quer levar a cabo. Poder facultar informação útil aos seus clientes, estreitando o contacto e relacionamento, é um dos principais objectivos. Com estas iniciativas a empresa cria condições para que os seus clientes estejam mais informados sobre as tendências de mercado na área da gestão de pessoas. Indicadores, como os que constam do estudo acima referido, são extremamente importantes para as empresas e organizações direccionarem as suas políticas e adequarem as suas metodologias de gestão RH.

A apresentação feita por Maria José Chambel, acentuando





tuou a importância da questão do envolvimento dos trabalhadores com as organizações, corroborando os resultados do estudo efectuado, bem como a apresentação efectuada por Carla Conde, que evidenciou esse envolvimento numa realidade empresarial onde existe um número significativo de trabalhadores temporários, demonstrado que estes, em função das políticas e práticas de gestão RH, também são colaboradores extremamente envolvidos com as organizações onde, temporariamente, prestam o seu trabalho. — P



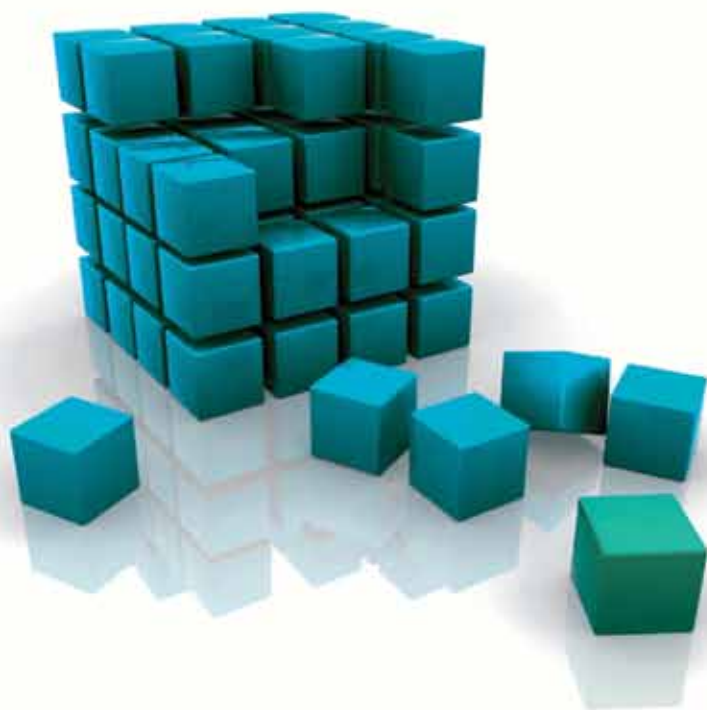
## Kelly Global Workforce Index



- 14% dos trabalhadores afirma que, como resultado da recessão económica, se sentem agora mais leais à sua empresa.
- As empresas com uma gestão e uma atitude positivas e comunicação activa estão a ser as mais bem sucedidas na retenção dos seus colaboradores.
- É difícil motivar e envolver uma equipa num período de recessão económica grave, mas muitas organizações estão a conseguir manter os seus colaboradores focalizados e motivados.
- A reputação de uma organização demonstra ser um elemento-chave na forma como os trabalhadores ponderam as suas decisões de carreira.
- É provável que o aumento do envolvimento dos trabalhadores se torne uma vantagem real, com uma equipa mais comprometida e focalizada, à medida que a economia recupera.
- 19% dos inquiridos estão "muito confiantes" na capacidade dos seus empregadores em serem socialmente responsáveis e 44% estão "bastante confiantes".
- Ao avaliar a reputação de uma empresa, os respondentes dão maior importância à qualidade da liderança, produtos e serviços e dos colaboradores.

por **Pedro Azevedo**

fotos **Design e Forma**



# Observatório Nacional de Recursos Humanos

**SATISFAÇÃO DO COLABORADOR**  
**MEDIR PARA COMPREENDER E MELHORAR**

# [www.onrh.org](http://www.onrh.org)

Entidades Promotoras



*Qmetrics*



Observatório Nacional  
de Recursos Humanos



**01 O PONTO MORTO**

Seth Godin é o autor do livro que ensina a não trabalhar para o boneco e apenas a aguentar se valer a pena. De acordo com o autor, a diferença entre os melhores do mundo e todos os outros é que os melhores conhecem o “Ponto Morto”, sabem em que ponto se encontram e para onde querem ir. Essa a principal razão para não perderem tempo nem entrarem em becos sem saída.

*Lua de Papel, 93 pp*

**02 AS 36 ESTRATÉGIAS**

Este clássico, escrito por um autor anónimo de nacionalidade chinesa, mais não é do que o manual secreto da arte da guerra.

É um tratado medieval chinês que foi descoberto, por acaso, em 1941 numa livraria no Norte da China. É uma obra das sociedades secretas do final da dinastia Ming e já foi editado várias vezes com várias traduções. Arte da guerra aplicável ou não às empresas, conforme os gostos.

*Publicações Europa-América, 198 pp*

**03 MÁRIO, O TEU HUMOR ESTÁ NO ARMÁRIO**

O humor de Raul de Orofino agora em livro. Esta é a oportunidade para conhecer os segredos do autor, actor e director teatral para contagiar as empresas, onde tem dado formação, com o seu humor. O lema do autor baseia-se no humor, sendo este um caminho

para o sucesso.

O riso é uma linguagem universal, é nisso que o Orofino acredita e que tem procurado levar para dentro das organizações e das casas dos portugueses com as suas representações em espaços não convencionais.

*Vogais & Companhia, 141 pp*

**04 SPIDER**

Pedro Vieira ensina neste livro a definir objectivos irresistíveis. Com o método Spider e utilizando de forma prática conhecimentos de Neuroestratégica, e de acordo com o autor, poderemos criar poderosas metas em todas as áreas das nossas vidas, tudo em dez simples passos descritos neste livro.

*Edição da Life Training, 101 pp*





01



03



02



04

### 01 MELODY GARDOT

A norte-americana Melody Gardot vem a Portugal apresentar o último álbum de originais, "My One and Only Thrill", editado em Maio do ano passado.

Este disco consolidou-a como uma das vozes mais importantes do jazz actual. A sua voz é única e deixa-nos absolutamente resignados aos encantos da música, em composições da sua própria autoria.

6 de Julho, Casa da Música, 21h30  
7 de Julho, CCB, 21h00

### 02 NORAH JONES

Esta extraordinária cantora tem vindo a experimentar e redefinir a sua paisagem sonora, onde a força do jazz é pautada por nuances acústicas vindas do soul e os ritmos

vincados do pop e do rock. Norah Jones regressa este ano a Portugal para apresentar "The Fall", o seu 4º e mais recente trabalho discográfico. O jazz passou a ter com Norah Jones uma espécie de beleza frágil e absoluta.

13 de Julho, Hipódromo de Cascais, 22h00

### 03 CHRIS ISAAK

Músico, cantor e autor com mais de 20 anos de carreira e dez álbuns editados, Chris Isaak combina as influências do 'rock'n'roll', 'country-western' e 'blues'. Regressa aos palcos portugueses para interpretar as grandes canções que lhe conhecemos, mas também os temas de "Mr. Lucky".

5 de Julho, Parque Marechal Carmona, Cascais, 22h00

### 04 CAETANO VELOSO

Regressa a Portugal para três concertos que se esperam lotados. Vem apresentar o seu novo espectáculo, baseado no seu último trabalho discográfico "Zii e Zie", vencedor de um Grammy. Este trabalho nasceu de um processo criativo curioso: na digressão de 2008, algumas das canções, ainda em aberto, foram experimentadas frente ao público. Durante os trabalhos de gravação, o cantor criou um blog - "Obra em Progresso" - no qual narrou todo o processo de criação do álbum, trocando ideias e opiniões sobre o mesmo. "Zii e Zie" é, nas palavras de Caetano Veloso, um disco de samba na medida em que o reinterpreta. Vamos, então, ouvi-lo.

26 e 27 de Julho, Coliseu de Lisboa, 22h00  
29 de Julho, Coliseu do Porto, 22h00



Fotos: DR

# De Veneza a Londres, passando por Praga

por: **Fernando Borges**

'The Venice Simplon – Orient Express' no cenário de um dos mais enigmáticos e famosos romances de Agatha Christie, viajar nele é o concretizar de muitos sonhos e a possibilidade de viver momentos de glória inesquecíveis.


**E**le é o mais clássico, o mais enigmático e lendário de todos os comboios de charme, aquele que mais preenche o imaginário de todos os amantes das grandes viagens. Falamos do 'The Venice Simplon - Orient Express', cenário de um dos mais enigmáticos e famosos romances de Agatha Christie.

Viajar nele é o concretizar de muitos sonhos, mesmo os dos mais experientes viajantes, o reviver momentos de glória, dos requintados jantares 'black-tie' preparados por 'chefs' franceses e o sentir intensamente a atmosfera única de um dos mais nostálgicos meios de transporte que, no caso do 'The Venice Simplon', é fortemente marcado pelo luxo.





E é para possibilitar o reviver desses momentos de glória que a Across, representante do 'The Venice Simplon - Orient Express', coloca no mercado nacional um programa que levará o 'The Venice' de Veneza a Londres, numa viagem de seis dias, com passagem por Praga, possibilitando uma intensa e sempre desejada visita de três dias a uma das mais belas cidades europeias.

Com saída de Veneza a 6 de Outubro, e tarifas a partir de 4 815 euros em ocupação dupla, esta será, por certo, uma viagem que marcará qualquer viajante e apreciador de momentos onde o luxo, o enigmático, o charme e o requinte são vividos de uma forma pausada e a um ritmo romanticamente cadenciado. 







Fotos: DR

# Trans-Siberiano pela Rota da Seda

por: **Fernando Borges**

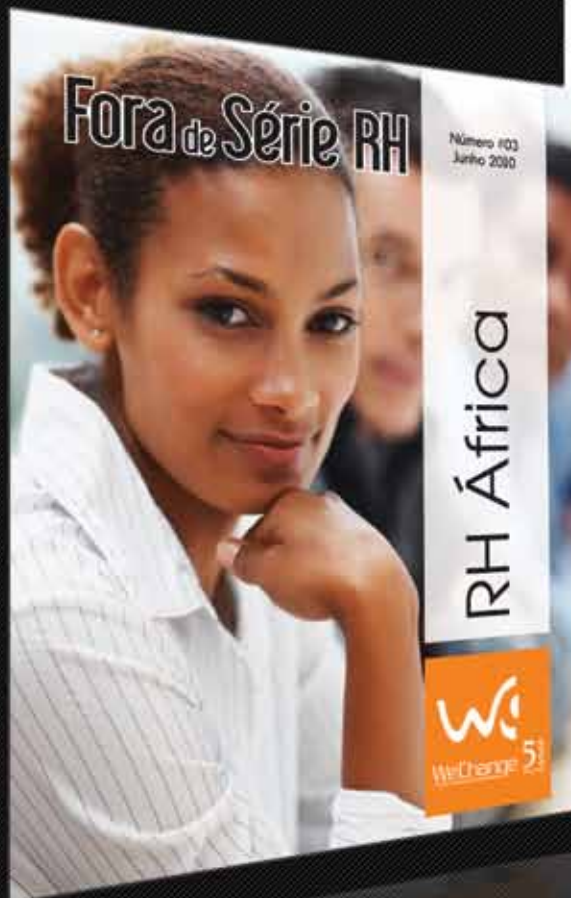
A Rota da Seda, elo de ligação entre o Ocidente e o Oriente na antiguidade, cultivou uma civilização antiga e deixou um acervo de tesouros multicolores e invenções ancestrais cheias da sabedoria. Deixou, ainda, muitos mistérios à espera de exploração e descoberta. E é esta a descoberta que propomos numa viagem plena de romantismo durante 22 dias.

**D**urante séculos, o caminho que ligava a Europa à Ásia contribuiu para o estreitar de ligações comerciais e culturais entre os dois continentes, criando um fascínio que ainda perdura e a que deram o nome de Rota da Seda. Um caminho que nos mostra um mundo de relíquias que continuam a transmitir, ainda hoje, uma sinfonia colorida que ultrapassa fronteiras e diferenças étnicas. Percorrer esse caminho faz parte do imaginário dos verdadeiros viajantes, aqueles que à tranquilidade turística juntam o prazer da aventura. Assim aparece um dos comboios mais emblemáticos, o Trans-Siberiano Express, baptizado com o nome de 'The Golden Eagle', que, durante 22 dias, liga Moscovo a Pequim. Com partida de Lisboa a 18 Setembro e tarifas a partir de 11 290 euros, em direcção a Moscovo, onde o Trans-Siberiano o espera, descobrir a capital russa durante três dias, Volgogrado ou Stalinegrado, aquela que conhe-

ceu a mais importante batalha da II Grande Guerra, nas margens do romântico Volga, atravessar o deserto de Kara Kun no Cazaquistão, Khiva, o principal centro comercial onde se cruzavam as rotas entre a Mongólia, Rússia, China e a antiga Pérsia, Merv, Ashgabat, capital do Turque-menistão, também conhecida por a "Las Vegas de Kara Kun", Bukhara, a maior cidade oásis do deserto do Uzbequistão, Samarkanda ou a "Paris do Mundo Muçulmano" ou "Roma do Este", Tashkente, e, finalmente, Altamy, no sopé das montanhas de Tien Shen, antes da entrada na China, marcam a primeira parte deste reviver de uma parte da história comercial do mundo.

Já na China, Dunghuang e o seu complexo de cavernas dos Mil Budas Magao com mais de 2 000 estátuas e 45 000 murais, Jianyguan, fortaleza no fim da Grande Muralha da China, Xian e Pequim esperam o Trans-Siberiano após 11 353 quilómetros de uma inesquecível viagem. **—P**





Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

SIM, desejo assinar...

**Revista Pessoal**

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

**Suplemento Fora de Série RH**

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

**Nota:** A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE  
Tel: 214 337 038 Fax: 214 326 009  
assinaturas@vasp.pt  
VASP PREMIUM  
MLP - Quinta do Grajal, Venda Seca  
2739-511 AGUALVA CACÉM

**DADOS PESSOAIS**

Nome   
 Morada   
 Localidade   
 CP    
 Telefone de contacto   
 E-mail

**INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA**

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.  
 Titular da conta  Ao Banco  Baicão   
 NIB (Nº de Identificação Bancária)  Assinatura   
 DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO.  Mastercard  VISA (não se aceita Visa Electron)  
 Nº         Validade     
 Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009)  
 CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº   
 Sobre o banco   
 Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado. Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos envios relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se pretender que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinete aqui

ESTE CUPÃO PODE SER FOTOCOPIADO



# Decisão

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

A palavra decisão parece ter uma raiz latina, 'de caer', o que quer dizer, "deixar fluir". Entre nós, e com o decorrer do tempo, tem-se acentuado, infelizmente, um outro significado bem diferente e de efeitos perversos. Consideramos, na maior parte dos casos, que a Decisão é uma espécie de manifestação de intenção de se fazer alguma coisa, ou seja, confundimos Decisão com intenção.

Assistimos, diariamente, nos meios de comunicação social, sobretudo nos noticiários televisivos das 20 horas, às sucessivas manifestações sobre tomadas de Decisão, seja através dos membros do Governo, seja dos políticos da oposição ou de outros ilustres dirigentes.

Assistimos, nos órgãos de gestão das empresas, ao mesmo tipo de manifestação comunicacional.

Assistimos, na classe dirigente de todo o tipo de organizações, ao mesmo tipo de comportamento.

Mas pior do que ouvir é o acreditar que estamos mesmo a falar de grandes ou pequenas Decisões e, pior ainda, é o valorizar positivamente os actores de tais expressões, como por exemplo:

- Hoje o Governo, o partido, a empresa, a organização, tomou a seguinte Decisão!

Se contabilizarmos bem tudo aquilo a que chamamos Decisão, em boa parte, acaba por não acontecer, pelas mais variadas razões, algumas delas até nem sequer imputáveis aos tais decisores. Resumidamente, o verdadeiro problema está apenas no mau uso desta palavra, ou de uma forma mais grave, se ela servir apenas como forma de manipulação de uma coisa que é séria.

Na verdade, e mais uma vez, aquilo que se considera uma Decisão, um fim, não é mais do que o princípio do chamado processo de Decisão, começa exactamente aí, na manifestação de uma intenção de que alguma coisa vai acontecer.

E porque a Decisão é um processo de sucessivas acções, que envolvem vários momentos, várias pessoas, só garantimos que ela acontece quando chegamos ao fim que nos propusemos e podemos, finalmente, avaliar se essa Decisão foi certa ou errada, porque é verdade que as intenções podem ser todas boas, mas as Decisões poderão sê-lo ou não.

Na avaliação séria das Decisões, entram vários factores com ponderações bem diferentes:

A pior das avaliações merece ser dada a quem nem a intenção manifesta, porque até nela vê risco, para aqueles que omitem, que desviam, que nunca cometeram erros, porque nunca nada fizeram; a seguir, vêm os que confundem intenção com Decisão, agravada se for notório que se trata de manipulação. Isto é, houve uma manifestação de intenção, que nunca se pensou concretizar, foi apenas para iludir; o grau imediato, é quando a seguir à manifestação de intenção, não há um compromisso com essa intenção, ou seja, quando não se garante ou não se dão os meios para que se concretize a intenção; no degrau seguinte, temos as situações onde não se responsabiliza uma pessoa para que a intenção chegue ao fim, alguém que vá quebrando as dificuldades, com poder suficiente para isso, pelo menos com poder de negociação; vem a seguir a avaliação entre o que se propôs na intenção e o que aconteceu na fase final dos resultados, não aconteceu nada, aconteceu alguma coisa? e, por fim, considera-se uma Decisão completamente conseguida, quando atinge aquilo que se propunha na intenção inicial ou corrigida.

É só na avaliação final de um processo de Decisão que podemos dizer que houve ou não Decisão. Estamos, então, perante dois tipos de problemas: um que tem que ver com o facto conhecido de que a maior parte daquilo a que chamamos Decisões nunca chega ao fim ou nem sequer acontece; outro, porque andamos a valorizar as pessoas que parecem tomar muitas Decisões, provavelmente até a pagar-lhes bem e, no fundo, tudo isso é falso.

É curioso que quando vamos à procura da razão mais profunda, da causa de tudo isto acontecer, encontramos uma outra palavra e conceito, que deveria ser simples, que se chama compromisso. É por falta dele que quase nada acontece ou poucas coisas chegam ao fim. Há quem pense que só podemos comprometer-nos quando conhecemos e isso só acontece no fim, outros pensam que o compromisso deve vir logo no início e servir de força para chegarmos ao fim. Uma vez mais, a luta entre o racional e o emocional, mas só a emoção é que nos faz agir; é na emoção que está a acção e, além disso, o conhecimento entra e sai tão depressa que dificilmente o podemos agarrar no tempo. \_\_\_\_\_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](mailto:global@apg.pt) [www.apg.pt](http://www.apg.pt)



## Benefícios

- > **Oferta da revista "Pessoal"**  
(periodicidade mensal)
- > **Oferta da newsletter "Pessoalmente"**  
(periodicidade bimestral)
- > **Acesso ao 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](http://www.kellyservices.pt)

nº azul: 808 30 22 22



José  
Rigoroso