

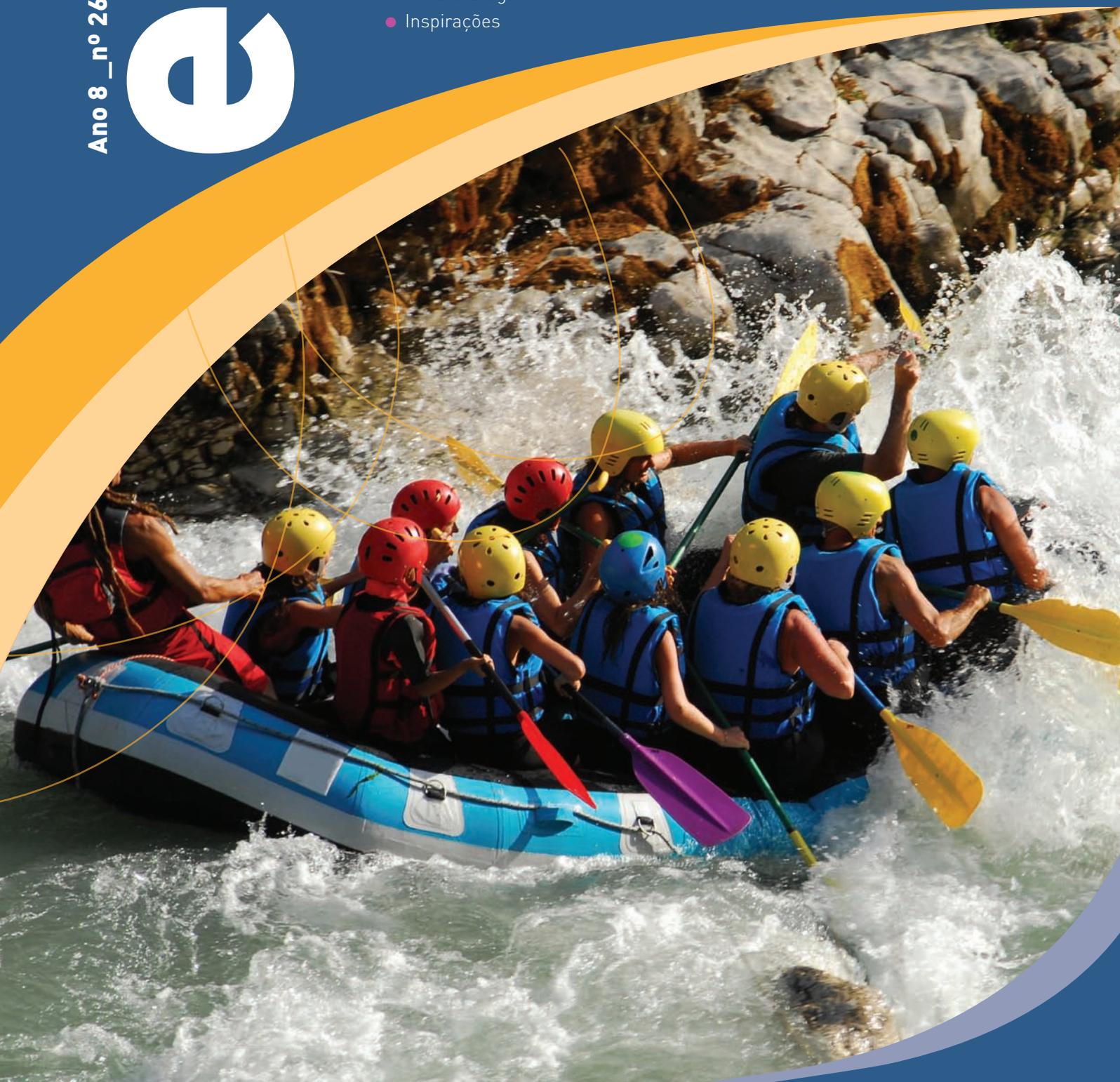
®

Ano 8 \_nº 26\_ Jan/Jun 11  
**exit**

dianova | ●

**tema** Gestão de Talento como factor de Competitividade nas Organizações

- Editorial
- Dianova Em Foco
- Entrevista com...
- Tema de Actualidade
- Artigo de Opinião
- Rede Dianova
- Novos Canais de Comunicação
- Saúde & Bem-Estar
- Sites & Blogs
- Inspirações



Rui Martins  
Director de Comunicação



## Atracção e retenção de Talentos nas Organizações: há diferenças entre as do sector lucrativo e da economia social e solidária?

- OCDE prevê uma taxa de desemprego nacional em 2011 de 11,7%
- 28% é a taxa de desemprego entre os jovens portugueses segundo o INE
- 52% dos directores de recursos humanos afirmam poder retirar um candidato de um processo de selecção em função do seu rasto digital segundo relatório da Transitar
- Hiring Survey da MRI Network revela que 82% das empresas manifestaram intenção de aumentar ou manter o número de colaboradores
- Empresas de trabalho temporário e outsourcing têm dificuldade em recrutar segundo a Egor
- Desafios Ideahunting.net – Ideias que fazem dinheiro, do Projecto Manhattan

Estas são algumas das constatações – das mais pessimistas às mais promissoras – que têm marcado a actualidade do Emprego e da Gestão do Talento em Portugal e que serviram de base de reflexão a esta edição da EXIT®, em que os 20 especialistas e profissionais portugueses e internacionais contribuíram com a sua opinião e insights sobre o Talento(s) e sua Gestão, Comunicação Interna e Envolvimento de Colaboradores, e Conciliação da vida pessoal e profissional.

Um artigo recente da autoria de Aghina, W., Jong, M., e Simon, D., publicado na McKinsey Quartely (Maio 2011), revela que as empresas com mais elevadas performances (produtividade) utilizam as melhores práticas de gestão de talento, o que para os autores “não é coincidência”. Esta é a conclusão do estudo sobre os factores que concorrem para uma maior produtividade organizacional, seguido da definição clara de estratégias e papéis, ambiente que promove colaboração, gestão de portefólio e de projectos, abordagem à resolução de problemas, num alinhamento das necessidades de negócio com as do mercado.

Sem este activo tangível e intangível (o seu capital intelectual), gerido de forma eficiente, as Organizações não serão capazes de sobreviver, e muito menos aspirar a ser líderes ou ou tornar-se nos melhores locais de trabalho do mundo, como o são as Organizações mais bem sucedidas. Mesmo que a sua Organização não tenha capacidade de recrutar os melhores Talentos, pode pelo menos gerir as suas Pessoas/Talentos desde o momento de selecção, à mobilização e desenvolvimento das suas carreiras até à gestão da sua retenção.

E nesta componente estratégica de gestão e de sustentabilidade organizacional, qualquer Organização com ou sem fins lucrativos pode dar azo à criatividade, sem recurso a investimentos milionários a que apenas algumas se podem dar ao luxo. Por exemplo, começando por recrutar a Pessoa adequada a nível

de competências intelectuais, habilidades de resolução de problemas e entusiasmo, que colmate gaps e esteja alinhada com a cultura organizacional; mobilizando as Pessoas, por um lado oferecendo-lhes oportunidades de aprendizagem e mentoring/coaching estruturado, e, por outro, reconhecendo o seu mérito celebrando os sucessos e compensando-as financeira (prémios, bónus ou outras gratificações) ou não-financeiramente (reconhecimento, qualidade de vida no trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional ou auto-realização).



Se nas motivações comportamentais nem tudo se resume aos incentivos financeiros, facilmente constatamos que uma **liderança envolvente** (ouve com inteligência racional e emocional, cultiva uma comunicação bidireccional transparente, alinha acções com comportamentos de forma a criar confiança e inspiração) **cria colaboradores empenhados** (actua face a objectivos a cumprir, compreendem o seu papel enquanto trabalhadores e cidadãos em moldar o futuro da Organização, constituem-se como fontes activas sobre necessidades e preferências dos consumidores/clientes) que, por sua vez, **geram performances acima da média**, como conclui o Edelman Change and Employee Engagement Report 2010.

Estas performances podem e devem ser alcançadas pelas Organizações da Economia Social e Solidária, que ainda que não orientadas ao lucro não o devem ser ao prejuízo (sob pena de continuamente onerarem os contribuintes/Estado num círculo vicioso) rumo à sustentabilidade partilhada e socialmente responsável. Como? Capitalizando um dos activos intangíveis mais importantes (o conhecimento e know-how dos seus Colaboradores) numa mobilização construtiva da sua própria Gestão de Mudança positiva. Gerir a complexidade e a interdependência pode não ser simples, mas arrisque e encoraje a inovação: vai ver como pode ser eficazmente divertido (e produtivo)!

*Nota:* as opiniões dos Especialistas que colaboram com a EXIT® não reflectem necessariamente o posicionamento institucional da Dianova.

## 2 | Editorial

### • Rui Martins

Atracção e retenção de Talentos nas Organizações: há diferenças entre as do sector lucrativo e da economia social e solidária?

## 4 a 6 | Dianova em Foco

- Prémio Dianova – Lusófona “Managing Sustainable Noble Causes”
- Testemunhos Membros do Júri  
**Rui Teixeira Santos** – Presidente do Júri, EAL – Lusófona  
**Vera Santos** – Vogal do Júri, PwC  
**Jorge Pinto** – Vogal do Júri, Agência Inova
- Celebrando sucesso: “Acção Europeia sobre as Drogas” mobiliza sociedade civil em Lisboa
- Resultados da Campanha “Não deixamos que te atires para o lixo” 2011

## 7 a 29 | Entrevista com...

- **Gary Grates**  
 Presidente e Global Managing Director da Edelman Change and Employee Engagement
- **Fernando Neves**  
 Country President da Boyden Portugal
- **Edmundo Martinho**  
 Presidente do Conselho Directivo do Instituto da Segurança Social, I.P.
- **Rosa Silva**  
 Directora-Geral na área da Formação, Grupo Egor
- **Stacey Minton**  
 Directora e Manager de Comunicação na Merck Serono S.A., Coordenadora do Grupo de Trabalho Comunicação Interna da European Association of Communication Directors
- **Marta Santos**  
 Responsável pela Área de Gestão de Pessoas, Associação Dianova Portugal
- **Isabel Viegas**  
 Directora de Recursos Humanos, Banco Santander Totta
- **Anabela Magalhães**  
 Directora de Recursos Humanos, Sonaecom
- **Maria João Lourenço**  
 Directora de Recursos Humanos da Bayer Portugal, SA
- **Sandra Ribeiro**  
 Presidente da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- **Teresa Fragoso**  
 Presidente da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género
- **Patrícia Boura**  
 Vice-Presidente da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- **Rui Teixeira**  
 Director da Escola de Administração de Lisboa, Professor Associado da Faculdade de Direito da Universidade Lusófona

## 30 a 31 | Tema de Actualidade

- **Carlos Sezões** – Dinamizador do Grupo de Trabalho Capital Humano, SEDES, e Partner da Stanton Chase Portugal – Executive Search Consultants  
 “Gestão de Talento  
 Das Competências ao Talento: um roteiro para Portugal”

## 32 a 33 | Artigo de Opinião

- **José Bancaleiro** – Managing Partner da Stanton Chase Portugal – Executive Search Consultants  
 “Talento vs Talentos”

## 34 a 36 | Rede Dianova

- **Rosario Jiménez** – Directora de Recursos Humanos da Dianova Espanha  
 “A Gestão de Talento como Factor de Competitividade”

## 37 a 38 | Novos Canais de Comunicação

- **Diogo Alarcão** – Partner da Mercer Portugal  
 “Novos desafios exigem novas soluções”

## 38 a 40 | Saúde & Bem-estar

- **Susana Henriques** – Investigadora CIES/ISCTE, Coordenadora do Estudo de Investigação Dianova  
 “Relatório Preliminar 2010: Estudo de Follow-up  
 “Trajectórias, da dependência à reintegração” Dianova

## 41 a 43 | Inter-gerações

- **Roberto Martínez** – Director da Fundação Másfamilia  
 “O Modelo de Gestão EFR. Uma experiência de êxito na Gestão de Talento”

## 43 | Sites & Blogs

- <http://www.globalcharityjobs.co.uk/s-index>
- <http://www.sofii.org/>
- <http://ec.europa.eu/youthonthemove/>

## 44 | Inspirações

- **Brand Sense: “How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound”**  
 Autor: Julian Birkinshaw | 1ª Edição: 2010
- **Reinventing Management**  
 Autor: Martin Lindstrom | 1ª Edição: 2005
- **Building the High-Trust Organization**  
 Autores: Pamela S. Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Michael Z. Hackman | 1ª Edição: 2010

## Prémio Dianova | Lusófona “Managing Sustainable Noble Causes”

Num contexto de crescente profissionalização e desenvolvimento organizacional do sector da Economia Social e Solidária, e fruto do novo posicionamento Dianova nas áreas da Educação e Formação e de uma Parceria estratégica com a Universidade Lusófona, em nome da Direcção da Dianova Portugal, da Direcção da Universidade Lusófona de Tecnologias e Humanidades e dos Parceiros Institucionais (Membros do

Júri), temos o prazer de comunicar que estão abertas as inscrições da **1ª Edição do Prémio Dianova | Lusófona “Managing Sustainable Noble Causes”**, inédito pela originalidade deste novo Prémio – premiando a criatividade e inovação do conhecimento científico focalizado na Economia Social e Solidária – ter como destinatários cidadãos de **6 nacionalidades de língua oficial portuguesa**: angolana, brasileira, cabo-verdiana, guineense, moçambicana e portuguesa.

### Objectivos

**Destinado** a alunos de cursos pós-graduados, mestrados e doutoramentos nas áreas de Comunicação, Marketing, Gestão, Economia, Ciência Política, Direito, Administração Social e Pública, Sociologia, Serviço Social e Psicologia, o Prémio tem por **objectivo geral** premiar a excelência e originalidade da produção de conhecimento científico teórico-prático que contribua para o incremento da eficiência operacional e eficácia organizacional & social das Organizações Sem Fins Lucrativos e da Economia Social em Portugal e ainda em Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique.

Tem adicionalmente como **objectivos específicos**: contribuir para a mudança construtiva do sector da Economia Social; Incrementar a produção científica sobre a Economia Social em Portugal e no Mundo Lusófono; aumentar e reforçar as sinergias Universidade-Economia Social-restantes Sectores; potenciar benchmarking de Estudos para capacitar as referidas Organizações das áreas social, cultural, educativa, científica, ambiental e cooperação; e Atrair novos Talentos Profissionais para o sector da Economia Social.

### Candidaturas

As **candidaturas** estão abertas até ao próximo dia **30 de Setembro de 2011** e o(a) **Vencedor(a)** será conhecido(a) na **Cerimónia de Entrega do Prémio a 14 de Abril de 2012**, Dia das Universidades, na Universidade Lusófona, Campo Grande, Lisboa.

### Prémio

O(a) Vencedor(a) receberá um **Prémio monetário** no valor de **1.500€** e ainda a **publicação de artigo ou entrevista** sobre o tema na revista EXIT® ou em media de referência, um estímulo à germinação de conhecimento construtivo e inovação social.

### O Júri: 12 personalidades dos 3 sectores

A **avaliação** das candidaturas estará a cargo **dos Membros do Júri – Parceiros Institucionais**: **Presidente**: Rui Teixeira dos Santos, Director da Escola de Administração de Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; **1º Vice-Presidente**: Rui Martins, Director de Comunicação e Relações Institucionais da Dianova Portugal; **2º Vice-Presidente**: Isabel Canha, Directora da Revista Exame; **Vogais**: Carlos Azevedo, Coordenador Geral da UDIPSS Porto; Eduardo Graça, Presidente da CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social); Guilherme Collares Pereira, Director de Inovação Social da Fundação EDP; João Wengorius Meneses, Director Municipal Acção Social, Educação, Juventude e Desporto da Câmara Municipal de Lisboa e Presidente da TESE; José Bancaleiro, Managing Partner da Stanton Chase International; Jorge Cerveira Pinto, Director-Geral da Agência INOVA; Miguel Alves Martins, Director Executivo do Instituto Empreendedorismo Social; Miguel Salema Garção, Director de Comunicação dos CTT; Vera Santos, Manager da PwC (PriceWaterhouseCoopers); **Secretário**: Guilherme Costa Ferreira, Escola de Administração de Lisboa, ULHT

### Site do Prémio para candidaturas

Para suporte à divulgação e **gestão de candidaturas** (online), os candidatos dispõem do site <http://premiodianova.ulusofona.pt>

Visite os links **Prémio “Managing Sustainable Noble Causes”**:

– Apresentação: <http://www.slideshare.net/Dianova/premio-universidade-dianova-lusofona-20102011>

– Regulamento: <http://www.slideshare.net/Dianova/regulamento-prmio-dianova-lusofona-2011>  
– Sobre o Prémio <http://www.dianova.pt/centro-de-conhecimento/premio-universidade>



## Testemunhos Membros do Júri



**Rui Teixeira Santos**  
Presidente do Júri, EAL – Lusófona

“O Prémio “Managing Sustainable Noble Causes” para a Economia Social e Solidária instituído para as Universidades no Grupo Lusófona tem três vectores essenciais.

Em primeiro lugar, é um prémio que tem em vista distinguir o trabalho académico de investigação no seio das Universidades Lusófonas (o Grupo Lusófona está em seis países), aprofundando a ideia de pertença a um mundo académico comum, que partilha a língua, mas também os mesmos graus de exigência académica e competência curricular.

Em segundo lugar, é um prémio que valorizará a interdependência da Economia Social e Solidária com os restantes sectores conexos à sustentabilidade e das suas relações com o desenvolvimento organizacional e a sustentabilidade social e económica. Finalmente, em terceiro lugar, a instituição deste prémio é a afirmação que as Universidades Lusófonas têm uma estratégia coerente como organização responsável, assente numa consciência sustentável, que é uma das nossas maiores vantagens competitivas, que caracteriza a estratégia das Universidades Lusófonas em Geral e da Escola de Administração de Lisboa em particular e que não é apenas parte de uma política de imagem ou de comunicação. É esse sentido de estratégia global que queremos levar aos alunos também com este desafio que lhes lançamos, em conjunto com a Dianova e as restantes organizações que estão associadas ao prémio agora instituído, como a CPLP, a Fundação da EDP, a CASES ou o Instituto de Empreendedorismo Social, e cuja disponibilidade agradecemos.



**Vera Santos**  
Vogal do Júri, PwC

“A inovação não é uma novidade, mas cada vez mais se tornou um imperativo para alavancar uma diferenciação no mercado, na economia global, mas sobretudo na sociedade em que nos inserimos. O paradigma da inovação social pressupõe

assim encontrar novas estratégias e respostas para resolver os problemas sociais existentes.

Na agenda política a nível europeu, observamos já a actuação da Comissão Europeia sobre este tema, quando no âmbito da Estratégia 2020, lançou em Março a iniciativa Social Innovation Europe, com o objectivo de criar um espaço de encontro europeu para inovadores e empreendedores sociais. Neste enquadramento, o Prémio “Managing Sustainable Noble Causes” vem reforçar a necessidade premente de se criarem novos modelos que permitam encontrar soluções em áreas em que os modelos actuais falharam ou estagnaram ou mesmo onde existem novas possibilidades que não estão a ser exploradas. Com esta iniciativa, pretende-se potenciar a partilha de conhecimento e recursos, facilitar a criação de novas relações entre a sociedade e os sectores público e privado e deste modo desenvolver novos conceitos inovadores.”



**Jorge Pinto**  
Vogal do Júri, Agência INOVA

“A constituição deste prémio, com o objectivo de distinguir a excelência do trabalho de investigação e estudo no domínio da Economia Social e Solidária, incluindo aqui, os trabalhos sobre o sector cultural e criativo, escritos em língua portuguesa, constitui uma iniciativa muito pertinente e urgente.

Só um melhor conhecimento sobre esta área permitirá que as políticas e as práticas dos seus profissionais se desenvolvam e se tornem mais eficientes e eficazes. Num momento em que os recursos financeiros ainda se tornam mais escassos, este Prémio assume-se também como um elemento de motivação adicional, ao reconhecer a excelência do pensamento e da prática.

E ao assumir deliberadamente uma abrangência temática, ele releva a importância de os diversos sectores que compõem o domínio de estudo da Economia Social e Solidária partilharem conhecimento, estabelecendo verdadeiras ‘pontes’ teóricas e práticas.”

## Celebrando sucesso: “Acção Europeia sobre as Drogas” mobiliza sociedade civil em Lisboa

Na qualidade de Coordenadora Nacional da campanha **European Action On Drugs** [www.action-drugs.eu](http://www.action-drugs.eu), a Dianova em Portugal empenhou-se na organização do **evento nacional EAD Lisboa 2011** [www.euactiondrugs-lisbon.net](http://www.euactiondrugs-lisbon.net) que se realizou dia 15 Março na Representação da Comissão Europeia em Portugal (Centro Jean Monnet), em associação com a Coordenação europeia EAD e com o apoio da Representação da Comissão Europeia em Portugal e da Inforpress, tendo sido dos 5 eventos realizados previamente na Europa em 2010 (Roma, Varsóvia, Londres e Berlim) um dos mais bem sucedidos.

A conferência nacional **European Action On Drugs Lisboa 2011** realizada a 15 de Março na Representação da Comissão Europeia em Portugal (Centro Jean Monnet) reuniu **99 participantes** de Universidades, Câmaras Municipais, Organismos Públicos, Empresas, Cidadãos, ONG e Convidados Especiais ao nível nacional, unidos num propósito comum: sensibilizar e consciencializar a Comunidade e sobretudo os mais Jovens para os riscos e consequências associadas ao uso e abuso de drogas lícitas e ilícitas. Implementada desde 2009 nos 27 Estados membros, a campanha EAD tem já **1.316** compromissos registados, dos quais **748** compromissos em implementação e outros **568** em processo de gestão.

Em Portugal, **36** compromissos encontram-se registados, dos quais **14** já implementados e **22** em processo de gestão, e destes, **15** novos signatários foram aprovados e assinados

durante o evento, nomeadamente: Ana Cristina Fialho (Cidadão), APESPE, APLD, Câmara Municipal Cascais, Cruz Vermelha Portuguesa, GAAF / IAC-SOS, GNR, COFAC, CRL – Grupo Lusófona, IDT, IP, Grupo Inforpress (Agência RP), Orange-original communication (Agência Publicidade), Pedro Couceiro (Cidadão, Piloto e Embaixador da UNICEF), Associação Pressley Ridge, Sara Filipa Martins (Cidadão) e Instituto Fonte de Vida.

### Em suma:

1. **100 participantes no evento**
2. **10 media presentes**
3. **82 notícias publicadas**
  - a. **47 Imprensa (43%), 35 TV & Radio (35%), 24 Social Media (22%)**
4. **1.200.000 pessoas impactadas pelas notícias**
5. **ROI 236.596€**

Convidamos os Leitores a visitar os links das apresentações, galeria de fotos, dossier imprensa e clipping nas páginas:

– <http://www.slideshare.net/dianova>

– <http://www.flickr.com/photos/dianovaportugal>

Como resultado do evento registou-se manifestação de interesse de **6 novas Organizações interessadas em aderir à EAD**. E um bem-haja a novas manifestações de interesse, bastando **ADERIR JÁ** através do site [www.action-drugs.eu](http://www.action-drugs.eu).



## Resultados da Campanha “Não deixamos que te atires para o lixo” 2011

### Avaliação de Resultados (Outputs) da Campanha “Não deixamos que te atires para o lixo” 2011

Implementada entre Janeiro e Abril de 2011, esta campanha de sensibilização só pôde ser implementada graças à solidariedade da Dianova Itália, que cedeu os direitos da campanha, bem como aos patrocinadores que se associaram à mesma. Uma vez mais a Dianova agradece a generosidade dos Parceiros desta Campanha que visa consciencializar a sociedade portuguesa para a necessidade de não discriminação e de tratamento de pessoas com problemática de toxicod dependência.

### Resultados Globais:

- **19 Sponsors Media**
- **1 Sponsor rede gratuita Publiccards (271 Locais & 40.000 postais em Lisboa, Porto, Évora, Braga, Algarve, Coimbra)**
- **1 Sponsor Metro Lisboa (500 cartazes: 600.000 passageiros/dia x 3 semanas = 14.400.000 passageiros. 105.000€ ROI)**
- **200 Bares e locais nocturnos (200 cartazes Lisboa e Porto)**
- **My Tech Notes & My Finance Notes Cadernos Universitários 50.000 exemplares**
- **Redes Sociais como Facebook, LinkedIn, Twitter**

### Resultados patrocínios Media:

- **19 Revistas e Jornais**
- **23 páginas**
- **517.911 tiragem (5 milhões leitores)**
- **75.779€ ROI**

Reiteramos os solidários **patrocínios** do Metro de Lisboa, da Publiccards, e das revistas Human, L+arte, Turbo, Meios & Publicidade, Recursos Humanos Magazine, Informação SIDA, Saber Viver, Prevenir, Human Resources, Super Interessante, Indústria e Ambiente, Invest, Zen Energy, Com'Out, Flor de Lótus, Jornal de Negócios, Record e Correio da Manhã.

**Colabore connosco a Inspirar a mudança!...**



**Nota:** Devido à exiguidade de espaço editorial e tendo em conta a diversidade e riqueza de conteúdos de cada um dos Entrevistados que colaboraram com esta edição da EXIT®, as Entrevistas integrais, bem como as versões originais em

inglês de Gary Grates e Stacey Minton, poderão ser lidas no nosso blog <http://aprendercrescerconcretizar.wordpress.com>. Agradecemos a sua compreensão em mérito.

Presidente e Global Managing Director da Edelman Change and Employee Engagement

**Gary Grates**



**Dianova:** O European Communication Monitor 2010 (a análise mais abrangente de gestão de comunicação e relações públicas em todo o mundo; 1.955 participantes profissionais de 46 países, conduzida pela EUPRERA em parceria com EACD) revela duas grandes conclusões:

a) Personal Coaching/Training Communication Skills (9,6%) e Gestão de Mudança na Comunicação Interna (7,3%) são as duas disciplinas de maior desenvolvimento de 2013.

b) Para aumentar o profissionalismo, 79% estão focados em Training Communication Skills dos membros da sua equipa e 73,9%, em rede com outros profissionais ou organizações. Que ilações podemos tirar destas conclusões?

**Gary Grates:** As conclusões parecem estar em sintonia com o que presenciamos em todo o mundo. Em primeiro lugar, a necessidade de deter uma comunicação forte é essencial para ser bem sucedido nos negócios de hoje. Essas competências não estão a ser ensinadas nas grandes unidades ao nível universitário, hoje em dia, especificamente nos programas de mestrado em que os CEO's estão a ser formados. Em segundo lugar, a Gestão de Mudança e Comunicação Interna reflecte o estado dos negócios de hoje e num futuro próximo, assim como a tecnologia e os novos modelos de gestão alteram continuamente a maneira como as pessoas trabalham e as Organizações operam.

**Dianova:** Sabendo que os Colaboradores não estão envolvidos, as empresas sofrerão (lidando com desistências, abandonos, desilusões...), quer nas grandes Organizações como nas mais pequenas. Qual a sua recomendação para transformar a força de trabalho de empregados enfaticamente descomprometidos, numa força esclarecida e alimentada por uma mobilização?

**Gary Grates:** Começar com a liderança. O compromisso começa no topo. Os líderes devem acreditar firmemente no tratamento, respeito, comunicação e gestão das pessoas de uma forma que as torne mais inteligentes, confiantes e envolvidas, numa maior assunção de risco. Se a liderança não estiver envolvida, o resto da estrutura também não estará.

**Dianova:** Se o compromisso dos funcionários é uma questão mais emocional do que cognitiva e, por outro lado, sendo as Organizações uma teia de relacionamentos, como é que uma Organização pode obter elevados níveis de união, cooperação e colaboração dos funcionários?

**Gary Grates:** As Organizações podem alcançar altos níveis de compromisso quando fundirem com êxito os aspectos emocionais da marca com os aspectos racionais da empresa. Ou seja, quando as pessoas apreciarem e compreenderem as acções quotidianas, como contributo para uma marca distinta e promissora, tida em alta consideração pelos clientes. Demasiadas ve-

zes, as Organizações trabalham apenas numa única dimensão de compromisso e não reconhecem o poder destes dois elementos.

**Dianova:** Devido às diferentes perspectivas de cada colaborador, alguns dizem que as reuniões informais são mais atraentes e produtivas que as reuniões ordinárias, a que a maioria de nós está habituada. Concorda com esta assunção? Quer partilhar outra qualquer boa prática com os Talent Manager Officers?

**Gary Grates:** O manager ficará em apuros quando se concentra apenas na tática a utilizar. A tática fará sentido se a estratégia for clara. Portanto, a pergunta que me faz devia, na realidade, ser esta: "Que tipo de ambiente está a pensar criar, que reflecta o seu negócio, estratégia e visão empresarial?"

**Dianova:** Em tempos de Inteligência Colectiva e Emocional, na sua opinião e recorrendo a toda a sua experiência, é o líder ou a inteligência e a força colectiva que torna possível uma mudança positiva dentro de uma organização?

**Gary Grates:** O líder tem o maior impacto sobre as mudanças na Organização. É por isso que as bases trabalham arduamente para garantir que seleccionam de forma correcta o seu CEO. Por uma variedade de razões, o CEO define a agenda, as prioridades, estratégias, investimentos, a marca e a narrativa da Organização. Elementos extremamente relevantes para executar mudanças positivas.

**Dianova:** A Edelman Change publicou recentemente o seu relatório de 2011, "Repensando o compromisso do funcionário. Por onde deverá começar?" (Ver+ <http://www.sli-deshare.net/Dianova/edelman-rethinking-employee-engagement-report-2011>)

a) Quais são os principais factores de compromisso por parte dos funcionários?

**Gary Grates:** Definição comum; abordagem e métricas holísticas, relatórios consistentes.

b) Como é que a eficácia da liderança e o compromisso dos funcionários se relacionam um com o outro?

**Gary Grates:** Uma liderança eficaz significa que existe clareza na visão e na estratégia, coerência na gestão, métricas, reconhecimento e compromisso com o de- ●●●

envolvimento e a inovação. A participação do funcionário reflecte os subprodutos da liderança – respeito pelo ambiente, uma cultura organizacional aberta, partilha de conhecimentos, expectativas claras, etc. Ambos funcionam em uníssono.

**c) Como pode um TMO (Talent Manager Officer) comprovar se a sua Organização está pronta ou se está já a encarar esta nova realidade?**

**Gary Grates:** Ouvindo. Formalmente, através de pesquisa. Informalmente, através de conversas. Correlacionando o recrutamento de talentos e os números da sua retenção.

**d) Qual seria um roteiro inicial para o compromisso dos funcionários?**

**Gary Grates:** Determinar “o quê” e “como” se deverá formar o compromisso na sua empresa, antes de mais. De seguida, identificar como os empregados se estão a envolver actualmente com a empresa, rastreando todos os pontos-chave.

**e) Quer partilhar mais alguma boa prática sobre o compromisso dos Colaboradores?**

**Gary Grates:** Actualmente, existe uma série de Organizações grandes e pequenas que fazem isso muito bem e você consegue reconhecê-las pelos seus slogans, marcas e reputação corporativa.

**Dianova:** Por último, o Terceiro Sector nos EUA (na Europa, o Reino Unido é algo similar) é um sector muito profissional. Quais são os principais desafios e benefícios que você pode aconselhar/partilhar para Organizações Sem Fins Lucrativos, resultantes da incorporação de profissionais dentro do seu staff?

**Gary Grates:** Os benefícios da incorporação de profissionais em Organizações sem fins lucrativos são enormes. Os profissionais podem providenciar a profundidade da experiência e a especialização, oferecendo uma visão que se pode tornar num catalisador de crescimento na Organização. Naturalmente, isso também significa que este tipo de Organizações deve reconhecer o tipo de ferramentas, acessos e velocidade profissionais, para garantir que os objectivos se realizam. Muitas vezes, as Organizações sem fins lucrativos tendem a mover-se mais lentamente do que as empresas, resultando em oportunidades perdidas. ●



**Fernando Neves**  
Country President da Boyden Portugal

**Dianova:** Com níveis de desemprego a atingir os 13% já este ano segundo a Comissão Europeia (contra os 11,7% avançados mais optimisticamente pela OCDE) e os 28% entre os jovens e recém-licenciados (INE), quais os principais constrangimentos à contratação no território nacional?

**Fernando Neves:** O principal constrangimento é não haver crescimento da actividade económica. Por um lado, as empresas não crescendo, não contratam. Por outro, a questão da rigidez no mercado de trabalho e as suas contrariedades. Agora com a imposição da Troika, vão aparecer ao que consta umas medidas de flexibilização dos despedimentos. O que faz com que os recursos humanos se consigam adaptar à oferta. Acredito que por essa lógica o desemprego entre os jovens diminua um pouco, temporariamente poderá aumentar numa franja de idade mais elevada, algo que acabará por ser absorvido mais tarde pelo mercado. Nesse contexto, as empresas que contarem com os Recursos Humanos mais adequados serão as mais produtivas e crescerão mais. É essa a solução.

**Dianova:** Este contexto de crise em que não se avizinha um final próximo pode trazer novos desafios para os departamentos de Recursos Humanos e para a própria actividade nas Organizações. Ou seja, um novo desafio para a Gestão de Talento?

**Fernando Neves:** Quanto mais difícil se encontra o mercado, supostamente melhores têm de ser as pessoas. Os melhores sobrevivem e os piores vão ser preteridos. De maneira que a Gestão de Talento torna-se ainda mais importante do que em épocas pacíficas e de aparente normalidade. Extrair a qualidade das nossas pessoas para aumentar a produtividade.

Portanto, em tempos de crise a Gestão de Talento é uma área mais crítica.

**Dianova:** Coloco-lhe a pergunta no sentido oposto. Estas épocas de crise são uma boa oportunidade para as Organizações dispensarem a sua “gordura” acumulada?

**Fernando Neves:** Já dispensaram. Eventualmente vamos continuar com a taxa de desemprego a subir ligeiramente por via de falências. Acho que as empresas de grande dimensão e as que se estão a comportar bem, sem quaisquer problemas de sobrevivência, já se adaptaram e dispensaram as “gorduras”. Nós já falamos de crise há quantos anos? Pelo menos três. Agora verdadeiramente para o cidadão comum, a crise só vai começar a ser sentida este ano. Mesmo os desempregados de longa duração beneficiavam do subsídio de desemprego até agora. Porque de resto, as pessoas ainda não sentiram realmente a crise. Antes pelo contrário, tiveram maior poder de compra.

Provavelmente para os 40% da população activa que estão na função pública, antes de lhes baixarem os ordenados, não aconteceu nada. Este ano vai abrir um novo e apertado ciclo para as famílias. Agora as empresas viáveis já se reestruturaram e não prevejo que possa haver mais desemprego por via disso. Acredito é que possa haver mais algumas falências em empresas e sectores ligados ao Estado, como a construção civil. As obras públicas de grande envergadura vão ser inevitavelmente suspensas.

**Dianova:** Quais as principais áreas que o mercado de trabalho tem vindo a absorver e é expectável que absorva nos próximos 3-5 anos?

**Fernando Neves:** Eu penso que o mercado irá absorver quantos mais empregos e áreas ligadas à criatividade e inovação surgirem. Na linha dos países mais desenvolvidos, com pensamento singular e divergente. Porque nós estamos numa era em que tudo o que é mecanizado e que foge à criatividade, é mais barato



fazer em outros países, fora da zona ocidental. Hoje em dia se eu quiser desenvolver software relativamente genérico, contrato uma empresa na Índia para me fazer o produto à linha e pago substancialmente menos do que em Portugal.

**Dianova: De acordo com as tendências actuais, quais as principais competências – hard e soft skills – mais apreciadas ou requeridas pelas Organizações?**

**Fernando Neves:** Cada vez mais se dá importância às competências emocionais e espirituais que têm a ver com a capacidade que nós temos de lidar com os outros e com nós próprios. Valorizam-se pessoas com um projecto de vida, com um sentido de vida, enquadrando o seu projecto profissional na conciliação entre esses dois domínios. São os *skills* mais procurados para as Organizações que investem em formação e desenvolvimento de quadros, compensando a sua falta no sistema de ensino tradicional, onde se desenvolvem predominantemente as capacidades intelectuais e cognitivas.

Temos de prestar atenção a esses aspectos, pois a competição com empresas estrangeiras se expõe a níveis mais subtis. E por aí obter melhorias que já não advêm da tecnologia ou somente dos processos, antes da sociabilidade e do retrato individual. No fundo, estimular o lado direito do cérebro.

Por outro lado, as questões mais sensíveis à sustentabilidade e ao ambiente pressupõem aos gestores uma nova forma de encarar as interligações que compõem o ecossistema e a sociedade, mais do que há um tempo atrás. As pessoas e as colectividades estão cada vez mais socialmente responsáveis. Mesmo que em certas Organizações possa ser concebida como uma moda, é preferível que as tenham ao seu oposto. Todos nós somos responsáveis por tudo e os gestores caminham para um entendimento mais responsável do seu ambiente social e económico.

**Dianova: O Terceiro Sector ou Economia Social e Solidária tem vindo de forma gradual e crescente a profissionalizar-se e dotar-se de instrumentos de gestão de mudança orientados à sustentabilidade. Qual a sua percepção sobre este sector? Considera estarmos a assistir a um novo paradigma na empregabilidade em Portugal?**

**Fernando Neves:** Acho que é um sector com maior visibilidade. Quanto à sua dimensão não tenho uma opinião formada, já que não acompanho atentamente os desenvolvimentos desse ramo. Sei que existem cada vez mais Organizações a operar e muitas vezes as grandes empresas criam fundações para se envolverem nessa área.

Portanto, a noção que eu tenho, enquanto cidadão meramente informado, é que o Terceiro Sector está a crescer e usa práticas de gestão mais avançadas de facto. Quando vemos as grandes empresas a entrar no sector, por via das fundações, elas vão aplicar bons critérios de gestão à imagem dos seus negócios. Até

porque, apesar de se relacionarem noutra contexto, as Organizações sem fins lucrativos devem ser geridas de uma forma profissional sem destruir valor. Tentando não acumular e concentrar excedentes para investir no seu próprio capital social.

**Dianova: Há diferenças no processo de gestão de recrutamento entre uma empresa com fins lucrativos e uma organização não lucrativa? Se sim quais?**

**Fernando Neves:** Não, é exactamente igual. O universo das pessoas não é o mesmo mas o nosso processo de trabalho não difere. Definir as competências exigidas, procurar onde quer que esteja e apresentar as pessoas ao nosso cliente. O *executive search* é sempre o mesmo.

**Dianova: As Redes Sociais como LinkedIn constituem actualmente uma nova oportunidade de gestão de carreira – nacional e mesmo internacional. Como vê este novo processo e suas implicações para profissionais, Organizações e Consultoras como a Boyden?**

**Fernando Neves:** O LinkedIn é uma das muitas ferramentas sociais que nós usamos para identificar pessoas. A única coisa que as redes sociais vieram trazer de bom à metodologia de recrutamento em si foi a rapidez no processo de descoberta de determinado tipo de pessoas. Não quer dizer que não o fizéssemos antes. De qualquer forma, as pessoas que estão integradas nas redes sociais andam à procura de emprego e não é isso que nós procuramos para os nossos clientes. Nós estamos incumbidos de deslindar os melhores que, em muitos casos, até estão a trabalhar e nem possuem perfil nos social media. Reforço, as redes sociais podem acelerar o processo de procura no *executive search* mas não influenciaram em demasia os métodos aplicados.

**Dianova: Numa conjuntura de exigentes desafios e oportunidades, impostos pela Troika para o próximo triénio, como perceciona a flexibilidade laboral e outras alterações ao código laboral?**

**Fernando Neves:** Desde há muitos anos a esta parte, tenho escrito em muitos meios de comunicação social que um dos principais problemas da nossa falta de produtividade e desenvolvimento é a rigidez do mercado de trabalho. Ora, eu sou um acérrimo defensor da flexibilização do mercado de trabalho. Podendo haver despedimentos sem justa causa, na linha de um liberalismo completo ao nível dos Estados Unidos. Agora é necessário que as pessoas que ficam desempregadas sejam abrangidas pela protecção social.

Quando falo em liberalismo não estou com certeza a descrever um cenário em que o patrão resolveu emburrar com aquela pessoa, tendo ficado sem o seu subsídio de desemprego. O que acaba por ser uma visão um bocado tacanha daquilo que se quer fazer passar. Conceitos como a flexissegurança, que me agrada bastante, pois tolera o despedimento mas defende o circuito normal de desemprego, com ●●●

subsídios para o trabalhador. E se estas medidas não forem aplicadas quem está a suportar os maus empregados são os patrões. E se as restrições ao despedimento continuarem imaculadas, eles nunca poderão cruzar essa fronteira e continuarão a render abaixo daquilo que a entidade patronal espera.

Por isso é que digo que a liberalização do mercado de trabalho só iria trazer mais vantagens para os trabalhadores. Criava mais emprego, desenvolvia a economia mas sempre no respaldo da protecção social. Por exemplo, eu acho a progressão automática pela idade e um conjunto de direitos adquiridos, um total absurdo. As pessoas devem ganhar de acordo com a contribuição que dão e com o mérito que encerram. Supostamente os mais velhos terão mais *know-how* e experiência laboral, porém devem demonstrar isso na avaliação de desempenho.

**Dianova: Neste período de crise e emigração de profissionais qualificados, que conselhos daria às Organizações e aos Profissionais que ficam em Portugal?**

**Fernando Neves:** Eu acho que nós devemos pensar no sentido da nossa vida. A vida tem tantos imprevistos que podemos não conseguir planeá-la a longo prazo. Pelo menos, em cada momento devemos inculcar um sentido para a nossa vida, tal e qual uma empresa deve ter uma noção de estratégia continuada. Interrogarmo-nos acerca da nossa missão e da contribuição para o nosso bem-estar e meio envolvente. Após essa clarificação pessoal, o indivíduo deve encaixar-se numa área de colaboração sem nunca desistir. A vida é difícil para toda a gente. No início qualquer pessoa passa por dificuldades, salvo algumas excepções, por isso o que é importante é estar sempre entre os melhores e encontrar um sentido de utilidade em si mesmo. Fazer tudo como se a minha vida dependesse daquilo que eu estou a fazer.

**Dianova: Ante os inúmeros maus exemplos de conduta por parte de personalidades e Organizações que deveriam dar/pautar o exemplo a que assistimos diariamente – no mundo da política, empresarial, economia, social etc. – a Ética na sua opinião é contrária à condução dos negócios?**

**Fernando Neves:** Antes pelo contrário. Primeiro é preciso definir apropriadamente o que é ética e os seus códigos. Estamos a falar de um valor fundamental para qualquer sociedade desenvolvida. Transversal aos negócios, porque de alguma forma

dá-nos uma segurança para além da própria lei. Uma coisa é cumprir a lei que até pode permitir comportamentos não éticos. Ter uma atitude ética e acreditar que se trabalha e vive numa ambiente ético confere uma protecção maior que a própria lei. A confiança é muito propícia aos bons negócios e às boas Organizações. Havendo confiança como um sistema ético partilhado entre as pessoas, tudo flui com maior naturalidade. Quanto maior for o nível de confiança, maior pode ser a complexidade da organização económica e a produtividade, inovação, etc.

**Dianova: Que modelos ou metodologias recomendaria para avaliar os relacionamentos entre os Colaboradores e as Organizações – independentemente do sector ou finalidade?**

**Fernando Neves:** Sistemas de avaliação de desempenho, de preferência a 360 graus. Que é uma avaliação integral e completa, feita por todas as pessoas com quem contactam. Pelos colegas, pelos colaboradores, pelas chefias, um sistema de avaliação global e holístico que envolva as componentes de trabalho dessa pessoa. As multinacionais mais avançadas já tomaram para si este tipo de avaliação. É bom que não avaliemos só os colaboradores, mas que tenhamos também o volte-face, porque isso dá-nos o feedback para melhorar. Não havendo esses sistemas, que hajam avaliações normais. Pelo menos que seja medido aquilo que se faz e o nível de competências que as pessoas têm. E isso é fundamental.

**Dianova: Sendo a Confiança um imperativo organizacional que afecta a capacidade de desenvolvimento e sustentação dos relacionamentos, a satisfação no trabalho, a produtividade, a criação de espírito de Equipa (ou alinhamento) e uma menor incidência de litígios e acção legislativa, o que devem as Administrações observar a nível do Envolvimento com os Colaboradores – os stakeholders internos de quem dependem para atingir objectivos – no funcionamento corrente da Organização?**

**Fernando Neves:** Os estudiosos da gestão têm provado que, cada vez mais, a comunicação interna e a união das pessoas na missão da Organização é muito importante. Quanto mais envolvidas as pessoas estiverem no que é a verdadeira razão de ser e nos imperativos estratégicos da própria Organização, mais felizes ficam e mais contributo outorgam. Hoje em dia, as grandes organizações apostam e investem muito naquilo que se chama comunicação interna. Que é para atingir um nível de informação necessário a todos os colaboradores, sabendo quem são, onde estão e para onde caminham. E qual pode ser a contribuição de cada um para esse caminho. E isso só se consegue com a partilha de informação. Por isso é que quase todas as organizações têm sites, intranets, revistas, etc. ●

**Edmundo Martinho**  
Presidente do Conselho Directivo do Instituto da Segurança Social, I.P.

**Dianova: Contrariando os cenários mais pessimistas para 2011, cerca de 77,9% dos Portugueses ponderam mudar de emprego em 2011 e 44,2% dos empregadores estão dispostos a contratar. Será este um sinal de que, apesar da conjuntura adversa, o mercado está volátil à mudança ou as expectativas dos trabalhadores não são as melhores?**

**Edmundo Martinho:** As percentagens referidas, se corresponderem à realidade, reflectem uma clara abertura do mercado à mudança, o que só pode ser interpretado como um sinal positivo.

O facto de uma percentagem tão elevada de portugueses ponderar mudar de emprego significa que ou não estão sa-

tisfeitos com as actuais condições de trabalho ou pretendem encetar uma carreira profissional diferente e mais adequada às suas qualificações, ou ambas. Seja qual for o motivo, o que importa salientar é que, mesmo numa conjuntura adversa, estes trabalhadores não se resignam e adoptam uma





atitude pró-activa, apostando na mudança para melhorarem a sua situação.

No caso dos empreendedores, embora os números sejam menos significativos, a predisposição para contratar significa que pretendem renovar os quadros das suas empresas ou contratar novos quadros mais qualificados, o que igualmente reflecte uma atitude pró-activa e de aposta na melhoria e crescimento das suas empresas.

**Dianova: Quais são as principais competências que se valorizam mesmo em perfis diferenciados requisitados por Organizações e sectores das mais variadas áreas (Economia Social e Solidária incluída)?**

**Edmundo Martinho:** Compete às empresas definirem os perfis e as competências dos lugares que querem preencher em função dos objectivos e da política de recursos humanos de cada empresa.

No caso específico da Economia Social e Solidária, o que vale a pena salientar é que estas Organizações não lucrativas são muito flexíveis, podem e devem abarcar uma multiplicidade de perfis, desde os mais qualificados aos de menores qualificações. De facto, na prossecução dos seus objectivos sociais e de solidariedade, as Organizações da economia solidária precisam de técnicos muito qualificados mas também criam oportunidades para as pessoas menos qualificadas e com maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho.

Para dar um exemplo concreto, em algumas regiões de Portugal estão a ser desenvolvidos projectos de implementação de empresas verdes, na lógica da defesa da biodiversidade e do equilíbrio ecológico. Mas também com o objectivo de gerar empregos para pessoas desempregadas com mais idade e poucas qualificações que, de outro modo, dificilmente regressariam ao mercado de emprego.

**Dianova: Considera que a hierarquia actual do ensino superior e a multiplicidade de instituições licenciadas a formar podem prejudicar certos candidatos em relação a outros mais afortunados?**

**Edmundo Martinho:** A diversificação da oferta ao nível do Ensino Superior e a concorrência entre as diversas universidades públicas e privadas são factores positivos que fazem emergir a qualidade e criam melhores oportunidades e possibilidades de escolha para todos.

De igual modo, o grande crescimento da oferta na via do ensino técnico-profissional, a que temos assistido nos últimos anos, cria melhores oportunidades de qualificação e de inserção profissional, para alunos que não desejem seguir uma carreira universitária.

**Dianova: Existe em Portugal uma cultura organizacional que incremente cursos intensivos e formações profissionais aos seus elementos?**

**Edmundo Martinho:** A cultura organizacional que favorece a qualificação dos trabalhadores e a aprendizagem ao longo da vida, embora recente, tem vindo a crescer e a consolidar-se, beneficiando muito dos fundos comunitários e dos incentivos governamentais, sendo uma prioridade que está expressa nos sucessivos Planos Nacionais de Emprego.

Refiram-se, a título de exemplo, as prioridades do Fundo Social Europeu (FSE) para Portugal, 2007-2013, onde encontramos a "Capacidade de adaptação e aprendizagem ao longo da vida", "Aumentar as competências de gestão e profissionais" ou a "Formação avançada para a competitividade", e outras que visam a melhoria das qualificações dos portugueses e que, naturalmente, estão reflectidas no nosso Plano Nacional de Emprego.

Saliente-se o impacto da Iniciativa "Novas Oportunidades" na melhoria da qualificação e formação de muitos portugueses e o seu contributo para fortalecer uma cultura favorável ao reforço sistemático das qualificações junto não só das empresas como dos cidadãos.

**Dianova: O sector do trabalho temporário é uma realidade incontornável, um mal necessário ou um apêndice para a fragilidade laboral?**

**Edmundo Martinho:** A nossa preocupação, tal como a da União Europeia, expressa em numerosos documentos da Comissão e do Parlamento Europeu, é criar mais e melhores empregos e reduzir o desemprego e a precariedade no emprego.

Contudo, a maior mobilidade do mercado de emprego é, hoje, uma realidade bem conhecida em todos os países da Europa. Para que essa mobilidade tenha efeitos positivos é necessário, por um lado, que as economias sejam dinâmicas e que gerem novos empregos e, por outro, que os trabalhadores mantenham a atitude pró-activa que referimos anteriormente.

O sector do trabalho temporário constitui, nesta perspectiva, uma realidade incontornável e que pode, se adequadamente regulado, constituir uma alternativa de emprego.

**Dianova: Existe um aguçado e frequente intercâmbio de valor humano e comercial entre o Norte de Portugal e a Galiza que se estende nas migrações profissionais. Acha que essa demanda ainda está pouco desenvolvida no resto do país?**

**Edmundo Martinho:** As relações comerciais e humanas entre o Norte de Portugal e a Galiza são históricas e têm fortes raízes. Mas esse intercâmbio também existe em muitas outras zonas raianas. Por outro lado, a presença de trabalhadores portugueses em numerosos países do mundo, como imigrantes, também tem uma história bem conhecida.

**Dianova: Parece clara ante a crescente crise que afecta o Estado Social, um incremental apelo da EU (como reflectido na Estratégia 2020) e dos Governos para um maior protagonismo da Economia Social que ofereça soluções ●●●**

**no terreno. Na sua opinião o que pode ser “transaccionado” pela Economia Social e Solidária e o que deve ser mantido sob a alçada do Estado?**

**Edmundo Martinho:** A relação da União Europeia, e dos respectivos Estados Membros, com a Economia Social assenta no pressuposto de que a Economia Social está em consonância com os princípios fundamentais do modelo social e de bem-estar europeu e desempenha um papel fundamental no reforço deste modelo através da oferta de serviços sociais e de interesse geral.

Quer na UE, quer em Portugal, a Economia Social é o sector da economia que mais cresceu e mais empregos gerou atingindo, em 2009, 10% do conjunto das empresas, isto é, 2 milhões de empresas, contribuindo para a inclusão social e tornando-se um factor de desenvolvimento local e dos próprios países.

Em Portugal a Economia Social é uma forma importante de empreendedorismo que assenta na prestação de serviços de interesse geral às comunidades e aos cidadãos, de que é exemplo a rede de equipamentos e de respostas sociais.

Dado que as Organizações da Economia Social prestam Serviços Sociais de Interesse Geral compreende-se que o Estado apoie fortemente a Economia Social, assumindo um papel regulador e financiador neste âmbito e procurando criar condições políticas e económicas que favoreçam o seu crescimento. Entendo, no entanto, que todas as dimensões que representem o reconhecimento, acesso e o exercício de direitos dos cidadãos devem manter-se sob o primado da responsabilidade pública.

**Dianova: A Sustentabilidade das Organizações Sociais é um tema controverso em Portugal – visão assistencialista vs “mercantilista”. Não devendo ser orientados ao prejuízo, como percepciona o desenvolvimento organizacional, desde a Liderança, à Gestão da Mudança, à Qualidade dos serviços prestados até à Gestão do Capital Social (na acepção sociológica de relacionamentos, redes e cooperação) para um desenvolvimento e crescimento construtivos do Sector, garantindo não só a sua viabilidade financeira como aumentando a sua eficácia social?**

**Edmundo Martinho:** As Organizações da Economia Social, em Portugal, estão excessivamente dependentes dos financiamentos do Estado e, em muitos casos, não assumem normas de gestão e funcionamento modernas e eficazes que lhes permitam libertar-se, pelo menos parcialmente, dessa dependência.



É evidente que, dada a sua natureza de Organizações não lucrativas e que operam na base do princípio da solidariedade, continuarão a ser financiadas pelo Estado. Mas pensamos que a Economia Social pode encetar este caminho da modernização e competitividade, mantendo as suas características e princípios distintivos, para que este sector da economia se consolide e se imponha cada vez mais.

Neste sentido, é indispensável avançar com iniciativas de formação em gestão de organizações não lucrativas, isto é, formar gestores sociais capazes de modernizarem as organizações da economia solidária. Estas Organizações só têm a ganhar com a diversificação das suas actividades económicas e fontes de financiamento porque se tornam mais fortes, competitivas e independentes.

**Dianova: O Memorando de Resgate Financeiro da Troika (FMI, CE, BCE) impõe um conjunto de medidas, umas estruturalmente necessárias, outras mais controversas em termos de justiça e equidade social. O que releva das medidas a implementar na área Laboral e Prestações Sociais afectas aos trabalhadores ou aos desempregados até que regressem esperançadamente ao mercado de trabalho?**

**Edmundo Martinho:** A grave situação económica e social que atravessamos, que nos obrigou a recorrer à ajuda financeira do FMI, da CE e do BCE, exige sacrifícios a todos os portugueses, e que são transversais a todas as áreas da nossa vida em sociedade, para podermos sair da crise e perspectivar um futuro diferente para o país.

Por isso, as medidas de contenção da despesa tomadas atingem também as políticas sociais. Contudo, a orientação das políticas sociais não se alterou e, havendo a preocupação de ser ainda mais rigorosos na concretização das medidas, mantém-se a intenção de continuar a defender com especial intencionalidade os mais vulneráveis como os reformados com pensões mais baixas, as famílias numerosas e as famílias monoparentais.

**Dianova: Está em estudo a reforma legislativa da Economia Social e Solidária, liderada pelo grupo de trabalho do CNES. O que é expectável que esta reforma traga ao Sector e concretamente ao nível da Gestão de Pessoas, num ano em que se comemora o Ano Europeu do Voluntário?**

**Edmundo Martinho:** O grupo de trabalho do CNES está a diagnosticar as lacunas na actual regulamentação para propor uma reforma legislativa do sector. Naturalmente, não sabemos o resultado da actividade até agora desenvolvida pelo grupo. Mas o que é expectável é que siga as orientações comunitárias recentes, nomeadamente a Resolução do Parlamento Europeu sobre a Economia Social, de 2009, que podem sintetizar-se em torno das seguintes grandes linhas:

- Reconhecimento do valor acrescentado da economia social para a coesão e a inclusão sociais, para o reforço do modelo social europeu e como factor de crescimento económico e de criação de empregos. Reconhecimento da especificidade deste sector porque é constituído por entidades que visam objectivos sociais e não o lucro e que actuam com base no princípio da solidariedade, dando primazia ao interesse das pessoas.
- Defesa de enquadramento jurídico seguro que, tendo em conta a sua especificidade, considere que as empresas da economia social não deveriam estar sujeitas à mesma aplicação das regras da concorrência. Definição de regras muito transparentes que facilitem o acesso a créditos e benefícios fiscais e facilitem os investimentos na economia social. Definição de regras claras para determinar quais as entidades que podem legalmente funcionar como empresas da economia social. ●



**Rosa Silva**

Directora-Geral na área da Formação, Grupo Egor

**Dianova: Considera que no mercado laboral a mobilidade das pessoas estagnou?**

**Rosa Silva:** A mobi-

lidade estagnou efectivamente, quando falamos de Portugal – pelo me-

nos nos próximos meses. Assistimos, cada vez mais, a jovens talentos, altamente qualificados, a emigrar. Esta é uma nova realidade de emigração em Portugal – quem não encontra oportunidades cá, acaba por procurar alternativas lá fora. Países como Angola ou Brasil são cada vez mais uma alternativa para os jovens Portugueses. De salientar que os períodos de estagnação também são períodos de oportunidades (mudar de vida ou de país) que podem alavancar a carreira.

**Dianova: Antigamente, as pessoas emigravam para uma evolução na sua carreira, um desenvolvimento de novas respostas para os desafios profissionais. Agora, muitas vezes é a busca do primeiro emprego.**

**Rosa Silva:** Essa é a tendência – a necessidade aguça o engenho! Se cá não há alternativa a uma dependência da casa dos pais, os jovens são obrigados a procurar o seu primeiro emprego lá fora. Esta necessidade vai permitir melhorar uma competência fundamental nos tempos que correm, a capacidade de adaptação, a novas realidades, pessoas, organizações, culturas, idiomas.

Este desafio poderá preparar melhor estes jovens, na circunstância de um possível regresso. Mais resilientes e pró-activos ajudarão a construir um Portugal mais organizado, mais consciente das suas dificuldades, das suas limitações e das suas oportunidades. Todos nós, uns mais responsáveis do que outros, temos vindo a prejudicar em demasia este País. Durante anos a fio, tolerámos estes políticos que fizeram carreira nos partidos sem terem feito mais nada na vida. A política em Portugal tornou-se uma profissão. Cansados afastámo-nos da vida política activa, desvalorizamos a intervenção pública, o que nos irá sair caro. Conseguimos ter o desmérito de precisar recorrer ao FMI no curto espaço de tempo, mostrando aos mercados e ao mundo a nossa incompetência em gerir os dinheiros públicos. Somos conhecidos como aquele país sulista que não consegue dar a volta aos seus problemas conjunturais, muito por culpa de certos “colarinhos brancos” em posições proeminentes do Estado, tratando da sua vida pessoal em prejuízo da comunidade. Isto tem de nos servir de lição para o futuro.

**Dianova: Crê que existem demasiadas restrições, na nossa legislação, no que concerne a mobilidade laboral e de recursos humanos? Por outras palavras, acha que a solução passaria igualmente pela flexibilização laboral?**

**Rosa Silva:** Acho necessária uma flexibilização das leis do trabalho mas, acima de tudo, uma flexibilização ao nível das nossas mentalidades. Por exemplo, é preciso flexibilizar horários para podermos ser mais competitivos. É frequente as pessoas, mesmo no início de carreira, não estarem disponíveis para horários mais complexos, apenas para o horário «pseudoconfortável» das 9h às 18h, de segunda a sexta – isto já não é possível.

Precisamos de sensibilizar as camadas mais jovens, que a sociedade mudou, as remunerações mudaram – actualmente, a política salarial começa a valorizar a componente variável em detrimento da componente fixa. Refiro-me à performance e aos resultados que o colaborador atinge – o seu contributo para a Organização. Naturalmente que devemos ser remunerados de forma justa, equilibrada, para suportar as necessidades básicas de acordo com o nível de vida em Portugal – isso é essencial. Não podemos estar agarrados à velha ideia de que o Estado tem de nos dar tudo – as prestações sociais, os benefícios, a educação, a saúde. Defendo um Estado social responsável e que responsabiliza os seus cidadãos. Choca assistirmos à precariedade em que vivem a grande maioria dos idosos em Portugal – nestes casos o estado solidário devia intervir.

Revolta-me perceber que há jovens de vinte e trinta anos que não estudam, não trabalham, não contribuem... mas querem receber um subsídio. Nos casos em que a prestação social é a única alternativa, o beneficiado deverá cumprir um serviço comunitário. Algumas autarquias, felizmente, já estão a praticar esta medida. Numa parte do seu tempo, o cidadão deve retribuir o auxílio do Estado e na outra deve procurar trabalho. É o mínimo. Só desta forma é que estamos a construir uma sociedade responsável e justa!

**Dianova: Numa época de crise endógena aos mais diferentes sectores, considera que este pressuposto serve como carta-branca para despedimentos em série?**

**Rosa Silva:** Acredito que o tema merece algum cuidado, sobretudo porque algumas Organizações poderão aproveitar a alteração da legislação para tomarem decisões que no passado não tiveram coragem. Somos um país onde infelizmente se respeita muito pouco os recursos humanos. Embora seja um tema que está na moda, as empresas que defendem e praticam uma política de recursos humanos séria, transparente e coerente são uma minoria.

Por razões históricas o nosso tecido empresarial está repleto de pequenas e médias empresas, de cariz familiar, muitas vezes com hierarquias autoritárias. Por simpatia, as Organizações mantêm nas suas estruturas pessoas que, pelo seu fraco desempenho, seriam dispensadas. Permitem deste modo, que a estrutura «engorde», o que em períodos de crescimento económico não é um problema imediatamente visível, mas, em períodos de recessão económica, transforma-se num verdadeiro pesadelo social.

Obviamente que com esta mudança profunda na legislação laboral, num sentido mais liberal, nós podemos assistir a casos de despedimentos, muitos deles que já deviam ter acontecido. A lei de Darwin não podia estar mais actual, vão sobreviver os mais fortes, os mais audazes, os que se conseguirem adaptar às novas exigências de mercado.

**Dianova: Por outro lado, acha que estas fragilidades conjunturais podem transformar-se em oportunidades raras para fazer uma verdadeira gestão de talento?**

**Rosa Silva:** Acredito que sim. A prática dos *lobbies* está descreditaada. Seja no Estado, seja nas Organizações, os princípios de ética e transparência passaram a estar muito presentes nas nossas vidas. A experiência ●●●

com várias empresas revela uma preocupação cada vez maior em identificar quem são os seus talentos, sejam jovens ou seniores. As Organizações sabem que será na mão deles que estará a continuidade de uma estratégia de sucesso. Mas esta não é ainda uma prática corrente nas pequenas empresas, embora exista sensibilidade de quem está à frente das Organizações para a questão, o que já é um princípio. Acredito que a gestão do potencial humano será um assunto muito sério daqui para a frente, porque é preciso seleccionar os melhores.

**Dianova: De que forma é que a identificação de novos talentos pode funcionar como alavanca para a evolução das empresas?**

**Rosa Silva:** O Primus Inter Pares é um claro e inequívoco exemplo de uma iniciativa que avança a evolução dos jovens quadros deste país. O Banco Santander e o jornal Expresso promovem anualmente sob organização da Egor, um programa de *assessment* para jovens talentos. Nos últimos 7, 8 anos temos seleccionado os melhores talentos das universidades portuguesas em quatro áreas principais: economia, gestão, engenharia e comunicação. Os candidatos têm de possuir uma nota mínima de 14 valores no final do Curso para poderem ser considerados no Programa Primus Inter Pares. Após um longo processo de provas, dinâmicas, entrevistas de selecção e avaliação psicológica são seleccionados 24 jovens talentos. Segue-se um rigoroso programa residencial, onde um conceituado painel de observadores avalia o potencial dos participantes. Tendo como base um agregado de competências-chave na detecção do jovem promissor, o painel de jurados selecciona cinco, dos 24. Os cinco finalistas são entrevistados por um painel de notáveis que escolhe os três mais promissores. É feita uma aposta nesse trio, o eleito é convidado a integrar o Banco e os três têm o direito a fazer um mestrado, um MBA ou uma pós-graduação numa conceituada Universidade portuguesa ou internacional.

Um salto de gigante no reconhecimento do talento em Portugal, um exemplo raro que revela uma autêntica prospecção no nosso capital humano. O programa consiste não só na selecção e avaliação, como no acompanhamento e integração no mercado de trabalho, o que é importantíssimo. Apostar no talento vai permitir construir Organizações mais sólidas e consistentes, arrojadas, inovadoras e criativas, que nos permitirão fazer a diferença num mercado global cada vez mais competitivo. Estarmos atentos à emigração como um factor de desenvolvimento dos nossos talentos será algo a valorizar, para que um dia, estes jovens retornem à pátria-mãe retribuindo e partilhando toda a sua experiência e formação.

**Dianova: Que características genéricas deverá ter o capital humano de uma Organização, nos dias que correm?**

**Rosa Silva:** Perfis comportamentais orientados para resultados, onde a inovação, a criatividade e a polivalência sejam princípios orientadores. O capital humano tem de estar disponível para as mudanças que ocorrem a cada segundo. A atitude positiva, a resiliência ao fracasso, a auto-motivação e o entusiasmo são características que contagiam e potenciam o sucesso do indivíduo e da Organização. Basicamente, garantir que nas nossas atitudes e nos nossos comportamentos diários somos um exemplo que acrescenta valor. Gerir as emoções, agarrar as

oportunidades, transformar os obstáculos em desafios é determinante em períodos difíceis, como a crise que estamos a viver.

**Dianova: De que forma é que a identificação de novos talentos pode funcionar como estratégia de crescimento para as empresas?**

**Rosa Silva:** Primeiro, é necessário criar oportunidades para que esses jovens se afirmem nas suas empresas e no mercado. Reforçar que esses talentos são importantes activos que se afirmam pelo seu desempenho, numa lógica de diferenciação. Depois, é indispensável que as Organizações invistam neles. Há dois factores essenciais para reter os bons recursos humanos: o investimento que a Organização faz neles e a oportunidade que esta lhes cria. Isto implica uma rejeição do modelo de recrutamento e selecção através do *lobby*, do "amigo" e do conhecido. Se a pessoa realmente se destaca naquilo que faz, temos de lhe dar os instrumentos para que ela possa crescer.

Se a pessoa não estiver ainda preparada, temos de investir na sua formação. Não só para apostar no potencial criativo da pessoa, como para segurar um excelente profissional que quer progredir e que a empresa deseja manter. Os novos talentos têm audácia, estão prontos para assumirem riscos, são obstinados pelas metas que pretendem alcançar, o que se torna determinante no crescimento de uma empresa.



**Dianova: A avaliação de Competências e Desenvolvimento dos activos humanos é um desafio raras vezes pacífico, dentro de uma empresa. Qual é a metodologia geral para imprimir este tipo de atitude?**

**Rosa Silva:** Temos aqui duas realidades. O privado sempre se habituou a ser avaliado. Quanto mais não seja se a avaliação formal não existir, o indivíduo conhece o resultado da sua produtividade pelo aumento que pode ou não vir a ter (avaliação informal). No Estado, a avaliação sempre foi um mecanismo que serviu para progressão na carreira. Há alguns anos atrás, dei uma formação em liderança e avaliação de desempenho para dirigentes, no sector público. E recordo de eles me dizerem que odiavam avaliar, porque aquilo não tinha qualquer relevância. Avaliavam sempre positivamente todos os funcionários, caso contrário preferiam não avaliar com medo das consequências.

Vou-lhe dar um exemplo concreto que na altura me foi verbalizado: “se eu não avaliar uma dada pessoa com uma boa classificação, ela vai fazer o mínimo possível, alegando que certas tarefas não estão no seu contrato colectivo de trabalho e vai transformar a minha vida num inferno”. Referindo-me ao caso recente dos professores, é óbvio que eles têm de ser avaliados. Pela instituição, pelos alunos e pelos seus pares. Têm de estar conscientes que a sua progressão de carreira vai depender do desempenho e dos resultados, enquanto docentes. Admito que a implementação da avaliação seja algo complexa, mas é inevitável se queremos um país mais competitivo. Precisamos de acabar com as progressões automáticas na carreira – anos dourados que conduziram o país ao actual estado de sítio.

**Dianova: Existem pessoas insubstituíveis dentro das Organizações?**

**Rosa Silva:** Não. Uns mais do que outros, mas todos nós somos substituíveis.

**Dianova: Qual é o maior diferencial competitivo dentro de uma empresa nesta “era dos talentos”?**

**Rosa Silva:** A atitude, os valores e a disponibilidade das pessoas – são diferenciais que capitalizam imenso uma Organização.

**Dianova: Como podem os departamentos de Recursos Humanos preparar-se para uma conjuntura ainda mais agreste que a actual?**

**Rosa Silva:** Cada vez mais os departamentos de RH têm de estar muito próximos das suas pessoas. Fazem falta gabinetes de atendimento ao colaborador – espaços onde qualquer um se possa dirigir, diariamente e sem marcação prévia, para falar abertamente dos seus problemas. O futuro revela-se difícil, vamos assistir a situações muito dramáticas nos próximos anos. Pessoas que até à data tinham um bom nível de vida e que, de repente, fruto da crise e do endividamento, se vêem obrigadas a

pedir ajuda dentro da Organização, com recurso, a adiantamentos salariais, antecipação do subsídio de férias, etc. Casais em que um ficou desempregado e onde o ambiente familiar está tenso. Os Recursos Humanos podem ter um papel determinante na orientação pessoal e profissional, contribuindo activamente para o bem estar das famílias e consequentemente da Organização.

**Dianova: “Um líder é quem influencia positivamente o mundo ao seu redor, especialmente frente às adversidades.” Esta sentença adequa-se à realidade portuguesa?**

**Rosa Silva:** Não. Há muitas pessoas que se afirmam como líderes mas que efectivamente não o são. A comunicação e o marketing são áreas que evoluíram muito nos últimos anos no nosso país. Frequentemente impulsionados pela comunicação social foram-se construindo imagens de líderes que na maior parte dos casos não passam de uma fraude. Em Portugal há uma máxima que nos persegue: “Faz o que digo, não faças o que eu faço”. Precisamos de líderes que se afirmem pelo exemplo, quer na sua esfera pessoal, quer na sua vida profissional. E isto não tem acontecido.

Precisamos de uma liderança consistente, sólida e honesta. Num país marcado pelo fado, pelo futebol e por Fátima, as convenções têm sido um juguete na mão dos profissionais da política e dos lobbies. Desenterramos histórias do passado fazendo com que as pessoas vivam pelo saudosismo e não pela realidade que têm à sua frente. O *mind set* está a mudar e nesse sentido a comunicação social, se actuar com seriedade, terá um papel determinante na consciencialização da opinião pública. Uma opinião pública que se quer bem informada, esclarecida, consciente dos seus deveres e dos seus direitos. Os novos líderes serão exigentes consigo próprios e com os outros, serão um exemplo e um orgulho para os cidadãos! Fazer acontecer esta realidade implicará mudar hábitos, mentalidades, contagiar todos com a magia da palavra *esperança* por um futuro melhor. A um verdadeiro líder nada pode tirar o seu valor! ●

**Stacey Minton**  
Directora e Manager de Comunicação na Merck Serono S.A., Coordenadora do Grupo de Trabalho Comunicação Interna da European Association of Communication Directors



**Dianova: Definindo o tema da Gestão de Mudança como o processo de alinhamento de Liderança, Pessoas e Cultura Organizacional, visando uma Organização mais eficaz, impõe-se uma primeira questão focada em Liderança. De acordo com o Communication Monitor 2010, o estilo de liderança inclusivo (que desafia e estimula a tomada de decisão partilhada), especialmente nas empresas privadas (45,3%) ou Organizações sem fins lucrativos (46,9%), está positivamente correlacionado com a satisfação profissional e a capacidade em mobilizar as pessoas. Gostaria de comentar estes resultados?**

**Stacey Minton:** Quando as pessoas trabalham para uma empresa, independentemente da indústria ou do tipo (pública, privada, sem fins lucrativos) querem ser ouvidas. Elas querem que a sua opinião e os seus conhecimentos sejam valorizados. E querem saber se a empresa coloca um valor sobre o seu papel na organização. Serem ouvidas ajuda-as a sentirem-se parte do futuro e do sucesso da Organização.

Os trabalhadores de hoje são mais audíveis sobre o que está a funcionar melhor e onde são necessárias as mudanças. E, como o mundo se habituou a ter canais de comunicação imediatos, onde

eles podem fácil e livremente expressar as suas opiniões, como o Facebook, Twitter, etc., da mesma forma que esperam do seu empregador.

É fundamental que os empregadores de hoje estejam dispostos não só a ouvir os seu empregados, mas a empenharem-se activamente com eles, para garantir o diálogo em todos os níveis e funções dentro de uma organização. Este é um papel que deveria ser desempenhado pela Gestão, com o apoio da Comunicação e Recursos Humanos.

Ao mesmo tempo, embora reconhecendo o lugar para a liderança inclusiva e as oportunidades para o feedback e capacitação de equipas, o líder também deve ser alguém ●●●

que tome uma decisão definitiva no final. Grupos de tomada de decisão raramente funcionam, mas um único decisor, armado com a informação de muitos grupos diferentes, com diferentes perspectivas, pode resultar numa forte cultura fundada sobre o envolvimento e o diálogo com os *stakeholders* internos.

**Dianova:** Em segundo lugar, e também de acordo com o CM 2010, a Comunicação Interna e a Gestão da Mudança constituem uma das áreas de maior crescimento (+7,3%). Juntamente com o Personal Coaching e o Training Communication Skills (+9,6%), são as principais disciplinas em que se esperam desenvolvimentos significativos, no horizonte de 2013. Na sua opinião, acredita que essas tendências têm (ou terão) uma grande relevância para o desenvolvimento das Organizações?

**Stacey Minton:** Novamente, como os funcionários se sentem mais capacitados, e como o diálogo aberto se está a tornar uma norma em todo o globo com as ferramentas de media social e com uma focalização por parte dos empregadores para envolver e garantir que os funcionários são ouvidos, a comunicação interna está-se a tornar uma disciplina cada vez mais importante no âmbito das comunicações.

Notamos que os empregados são classificados frequentemente como actores de topo, com especial destaque na sua colocação, ao garantir que eles são tão informados e evoluídos como um trunfo para as audiências externas. Como o recrutamento e a retenção de talentos são cada vez mais importantes, o foco da comunicação interna, a confiança e consideração da voz do funcionário torna-se ainda um outro aspecto importante na qualidade de um bom empregador.

O mundo em constante mutação em que vivemos, especialmente em sectores como o financeiro e o farmacêutico, também exige que a gestão de mudança se torne uma grande preocupação para qualquer Organização. A mudança é hoje uma constante, e é um imperativo que estas Organizações desenvolvam plataformas fortes para responderem e se adaptarem às mudanças, e mais importante, para garantir que os seus funcionários sejam parte desse processo, através do diálogo e do compromisso.

**Dianova:** A fim de promover uma desejada mudança positiva, num roteiro para a sustentabilidade, qual seria o seu conselho para as Organizações (com ou sem fins lucrativos) em termos de como gerir a mudança em harmonia com os seus valores fundamentais? Que tipo de procedimentos e recursos são necessários para inculcar a mudança desejada?

**Stacey Minton:** A chave para gerir a mudança, em linha com os valores de uma empresa, é, em primeiro lugar, a vontade de comunicar. Os funcionários não esperam que todos os detalhes sejam partilhados no imediato, mas querem saber quais são as expectativas de uma ação e quando a pode concretizar.

Uma comunicação clara e concisa que coloque o trabalhador no coração da mudança e antecipe as suas necessidades, como parte de um programa que reforce o *buy-in*, enquanto o processo se mantiver tangível. Outro valor claro que deve ser aplicado é o da transparência, o que não significa que se deva partilhar tudo e tão cedo quanto o programado. Antes uma comunicação oportuna e clara, com o máximo de detalhe possível.

Uma condição adicional para qualquer Organização é a de fornecer instrumentos para o envolvimento com os empregados.

Reconhecendo como eles estão a ser afectados, o que eles apreciam sobre a alteração ou o que não lhes é compreensível, ajudará a garantir o que a plataforma de comunicação em curso e a reforma programática resultante fornecerá o que os funcionários precisam saber.

**Dianova:** Um professor e recrutador de topo em Portugal defende que “ninguém, por melhor líder que seja, pode motivar outra pessoa. As pessoas não podem ser motivadas, mas sim mobilizadas”. Qual a sua opinião sobre esta afirmação?

**Stacey Minton:** Há um dito comum que diz que as pessoas não podem ser motivadas. No entanto, uma Organização pode estabelecer as bases e proporcionar o ambiente certo para que uma pessoa encontre a sua própria motivação. É papel de uma Organização partilhar notícias e informações de forma clara e oportuna, fornecer orientação e oportunidade para os trabalhadores que optarem por participar e compartilhar uma visão para o futuro.

É papel do gestor trabalhar de perto com a equipa para então entender o que motiva uma pessoa em particular e assegurar, que as melhores oportunidades estarão disponíveis na ajuda a essa motivação intrínseca.

E finalmente, é papel do funcionário aproveitar essas oportunidades e garantir que é responsável por criar um ambiente que motiva e desafia.

**Dianova:** Os Media Sociais constituem um dos canais de comunicação de maior evolução (+37%), de acordo com a CM de 2010. Tendo em conta que os Media Sociais são mais ciência social do que tecnologia, constituindo uma nova arquitectura de colaboração e cooperação na resolução de problemas, quais são os principais desafios que as Organizações enfrentam hoje em dia, a fim de aproveitar esta matriz de oportunidades?

**Stacey Minton:** Provavelmente o maior desafio para qualquer Organização, na adopção de ferramentas de Media Sociais, é estar disposta a receber a boa e a má face da moeda. Os Media Sociais oferecem um novo modelo onde as Organizações podem ouvir os pensamentos reais dos *stakeholders* (internos e externos), mesmo se eles não quiserem.

O desafio para uma Organização é estar disposto a receber o *feedback* negativo – a experiência de serviço de má qualidade para o cliente, o produto que não correspondeu às expectativas, etc – e ser capaz de responder às críticas, aprender com elas e melhorar no futuro.

Também requer que as Organizações estejam dispostas a encarar algumas falhas, ou áreas que precisam ser melhoradas.



No passado, era mais fácil esconder as potenciais lacunas. No entanto, as empresas, dispostas a abraçar ferramentas de media social e os mecanismos de feedback inerente que elas fornecem, podem sair beneficiadas de uma manifestação real e crua que as ajudará a melhorar de múltiplas formas.

**Dianova:** O processo de participação dos Media Sociais deve ser gerido sob uma abordagem humanizada, focalizada em três pilares: honestidade, respeito e valor acrescentado. De acordo com a comunicação interna e as estratégias de Media Sociais (com impacto externo), na sua opinião, quais deveriam ser as principais orientações numa participação efectiva para evitar abordagens negativas e danos para a reputação?

**Stacey Minton:** Esses três pilares proporcionam um quadro perfeito para a implementação de estratégias de media social, visando os funcionários. As Organizações devem comunicar através desses canais, com honestidade, e devem permitir que os funcionários façam o mesmo. Isso significa, naturalmente, que devem ouvir tanto a mensagem positiva como a negativa dos funcionários, acolhendo os dois tipos de feedback de igual forma.

As plataformas de media social também devem exigir o respeito de todos os participantes. Isto pode ser desafiador, por vezes, ao traçar uma linha entre a honestidade e respeito, mas, no geral, os comentários sinceros, se iniciados de uma forma respeitosa, têm um papel poderoso na formação de uma empresa e no seu curso. E, claro, todas as ferramentas implementadas devem trazer algum valor à Organização.

No caso dos canais de comunicação aberta entre uma Organização e os seus empregados, se o diálogo é permitido com sinceridade e respeito, quase sempre será denotado como valor acrescentado. Naturalmente, o próximo desafio é pegar no feedback apreendido por essas ferramentas e aplicá-lo, realmente, no aperfeiçoamento futuro da organização.

**Dianova:** Por último, é a gestão de talentos e a Comunicação Interna assim tão diferente dentro de uma empresa com fins

lucrativos e numa Organização sem fins lucrativos?

**a) Como pode atrair e reter os talentos dentro de uma Organização sem fins lucrativos em que por exemplo as opções de acções ou bónus de outras instituições financeiras são inexistentes?**

**b) Considera que os gestores de talento dentro das Organizações sem fins lucrativos, têm de ser mais criativos do que os gestores com fins lucrativos, a fim de alcançar os mesmos resultados desejados?**

**Stacey Minton:** Não tendo nunca trabalhado para uma Organização sem fins lucrativos, em toda a minha vida, essa é uma pergunta difícil de responder. No entanto, com a recente crise financeira e o seu impacto sobre todos os sectores em todas as regiões do mundo, a capacidade das empresas com fins lucrativos para atrair e reter talentos também é um desafio. Exige criatividade de todos os gestores de recursos humanos e Organizações.

Dito isto, a chave para atrair e reter os melhores talentos reside principalmente nos gestores da Organização. As estatísticas mostram que para a maioria dos empregados, é o gestor que funciona como factor motivacional para ficar ou deixar a empresa. Ao concentrar-se no desenvolvimento de gestores fortes, que saibam criar um ambiente que motive as suas equipas e fornecendo as ferramentas para ajudá-las a crescer e ter sucesso, o gestor sugere que mudanças significativas podem ser vistas no imediato. Como líderes, tornando-se melhores na gestão de pessoal e criando ambientes certos para proporcionar o sucesso das pessoas.

É claro que não podemos subestimar os benefícios financeiros que as pessoas almejam, mas, supondo que haja algum nível competitivo nos benefícios, as estatísticas também mostram que os trabalhadores escolhem, na maior parte dos casos, um emprego que lhes ofereça um novo desafio, uma oportunidade em que possam encontrar uma motivação diferente, ou um ambiente onde possam assistir a um crescimento do potencial de si próprios. ●



**Marta Santos**

Responsável pela Gestão de Pessoas, Associação Dianova Portugal

**Dianova:** O depósito de confiança e maior compromisso por parte de Colaboradores faz com que percebam o impacto do seu trabalho na performance e imagem organizacional?

**Marta Santos:** Uma Organização não é mais do que um grupo de pessoas com uma visão e objectivos comuns. O seu sucesso e a sua imagem são o reflexo do sucesso e da imagem dos seus profissionais. São eles que criam a vantagem competitiva, e que fazem a diferença, através da sua capacidade de trabalho, de dedicação e conhecimento do negócio. E isto é algo perceptível e transversal em toda a Organização. Só com pessoas comprometidas e alinhadas com os objectivos de uma organização se pode obter um bom desempenho e imagem.

**Dianova:** Hoje em dia, valoriza-se mais um bom recrutador ou um bom “treinador”?

**Marta Santos:** Numa altura de grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais impõe-se às Organizações que desenvolvam e utilizem instrumentos e estratégias que lhes garantam vantagem competitiva, sendo necessário, para tal, contar com profissionais altamente capacitados, aptos e motivados para fazer frente ao mercado. Neste contexto, em que as pessoas assumem particular relevância, os processos de recrutamento e de *coaching* assumem-se como um investimento estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Tão importante como a identificação de colaboradores com o perfil pessoal e profissional adequado, é a maximização e potencialização dos seus desempenhos, no sentido da excelência. Julgo, por isso, não se poder valorizar um recrutador em detrimento de um “treinador”, ou vice-versa, pois face aos desafios que se colocam às Organizações, ambos têm um papel determinante no sucesso organizacional. ●●●

**Dianova: A ética, confiança e fidelidade são valores datados na cultura organizacional portuguesa?**

**Marta Santos:** Com o processo de globalização, as Organizações deixaram de actuar apenas no contexto nacional para passarem a actuar num contexto mundial, e em Portugal este movimento de internacionalização influenciou a cultura organizacional portuguesa. Face a um mercado cada vez mais multicultural, exigente e competitivo, foi pedido às Organizações mais e maiores responsabilidades, que viram na excelência do desempenho a sua vantagem competitiva. Valores como a ética, confiança e fidelidade pautam, neste momento, o comportamento dos colaboradores e estão enraizados na cultura organizacional. Operar com um forte sentido de ética e integridade é fundamental para conquistar e manter a credibilidade e confiança junto de colaboradores e parceiros de negócio.

**Dianova: A gestão do talento tem a ver com a criação e o aproveitamento do conhecimento nas Organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esta variável constitui na actualidade o âmago das preocupações estruturantes de uma equipa?**

**Marta Santos:** Em época de profundas transformações, o desafio é não só atrair colaboradores de grande talento, mas também retê-los, evitando que optem pela concorrência. A Gestão de Talentos assume-se assim como uma área crítica para as Organizações, que pode fazer a diferença entre excelência e a mediocridade. Os talentos de uma Organização são as pessoas que com as suas competências conseguem trazer um valor acrescentado. Gerir talentos implica acções continuadas no tempo, com vista ao total desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, bem como parcerias estratégicas entre a área de gestão de pessoas e as restantes áreas de negócio. Só assim poderá existir uma gestão eficaz do talento.

**Dianova: A responsabilidade de obter o número suficiente de pessoas certas é alto – e os custos de ter poucos colaboradores, ou as pessoas erradas, são ainda maiores. Como se contorna este risco quantificável na elaboração dos Recursos Humanos?**

**Marta Santos:** Os recursos humanos de uma Organização são os mais complexos e importantes capitais. Ter profissionais enquadrados é uma questão estratégica e vital. Um dos factores determinantes é uma correcta definição do perfil funcional, que deve ter em atenção as características e exigências da função; e do perfil do candidato, que deve contemplar modelos de trabalho, características pessoais, potenciais necessários para o desenvol-

vimento, entre outros. Fundamentalmente, trata-se de procurar ajustar o conceito à realidade. É também de extrema importância, e já durante o processo de recrutamento e selecção, alinhar as expectativas do candidato face à organização e à função.

Após tomada a decisão de qual o profissional a recrutar é necessário assegurar um correcto acolhimento e integração, retenção. O sucesso do acolhimento e integração recai essencialmente sobre a concretização de dois grandes objectivos: dar a conhecer a Organização e integrar o novo colaborador na equipa de trabalho. Após acolher e integrar o novo colaborador há que retê-lo, e aqui deverá existir uma preocupação constante em perceber quais os objectivos do colaborador, o que o motiva, o que o incentiva, e agir sobre eles. No fundo ter as pessoas certas implica encarar os processos de gestão de recursos humanos como pilares estratégicos.

**Dianova: Da sua experiência profissional, considera distinta a Gestão de Pessoas e da Comunicação Interna em Organizações da Economia Social e Solidária das praticadas nas Empresas? Quais as principais diferenças?**

**Marta Santos:** Apesar das peculiaridades das Organizações do Terceiro Sector face às empresas, não creio que existam grandes diferenças na Gestão de Pessoas e Comunicação Interna em termos funcionais e processuais. A grande diferença reside no facto de que, mais do que nas outras Organizações, são os factores intrínsecos como a identificação com a missão e o acreditar nos valores da Organização, por exemplo, que motivam as pessoas e que trazem a responsabilidade acrescida a estas Organizações de manterem a chama viva, ou seja, de desenvolverem um verdadeiro e autêntico envolvimento para com a Organização. Mais do que profissionalizar e reestruturar processos, há que reconhecer e gratificar actuações e comportamentos, diferenciando-os dos demais.

**Dianova: Na sua opinião como pode uma Organização da Economia Social atrair e reter os melhores Talentos que contribuam para a sua Sustentabilidade?**

**Marta Santos:** As Organizações da Economia Social e Solidária têm dificuldades com questões críticas ao nível do seu capital humano. Torna-se imperativo que este tipo de Organizações optem por um pensamento criativo e inovador, e definam estratégias que lhes permitam superar esses desafios. Recrutar pessoas que partilhem a visão, que estejam alinhadas com os valores e que assumam a sua ideologia, bem como fortalecer a credibilidade da organização através da notoriedade percebida ou proporcionar aos seus colaboradores oportunidades de crescimento pessoal são algumas das estratégias que podem ser utilizadas na atracção e retenção de talentos. ●

**Isabel Viegas**

Directora de Recursos Humanos do Banco Santander Totta

**Dianova: Qual destas apostas considera de futuro: a especialização numa dada área ou cargo ou a polivalência de funções dentro da Empresa (ou em qualquer outro tipo de Organização)?**

**Isabel Viegas:** Em minha opinião, vamos ter uma fase em que as empresas vão valorizar mais os especialistas. Perguntarão aos seus candidatos, por exemplo, "Em que é que é muito bom?", ou "Tem competências em que áreas concretas?". Portanto, eu diria que todos, como profissionais, devem ter alguma espe-

tência/saber que o diferencie e que o valorize perante os outros. Esta tendência, que já hoje estamos a começar a experienciar, conviverá, naturalmente com a necessidade de ter também



nas nossas Organizações colaboradores generalistas. Mas mais do que generalistas, eu diria que precisamos de colaboradores com uma extraordinária capacidade de adaptação. Os tempos difíceis vão exigir que todos nos adaptemos ao incerto.

**Dianova:** A máxima “as pessoas são o nosso activo mais importante” não será muitas vezes uma declaração retórica face ao lucro e aos objectivos concretos da Empresa?

**Isabel Viegas:** Eu não tenho a menor dúvida que as pessoas são o activo mais importante de uma Organização. Se pensarmos, vemos que tudo o que se constrói (uma casa, uma estratégia, um sistema informático, um robot) é fruto da mão e da mente das pessoas. Mas também é verdade que nas contas das empresas as pessoas continuam a ser consideradas, muitas vezes, como um “custo”. Temos que continuar a trabalhar no sentido da valorização das pessoas, para que sejam consideradas um activo, como hoje acontece com os jogadores de futebol. Esta valorização está já a acontecer em muitas Organizações, com programas de atenção aos seus colaboradores.

**Dianova:** Embora pareça simples, a experiência demonstra que a gestão de talento não é fácil e levanta desafios a toda a Organização. A escassez de talento é uma preocupação dos CEO portugueses e/ou a nível global?

**Isabel Viegas:** Sim, o tema do Talento está já a colocar-se em muitas geografias do mundo. Os talentos são pessoas que, para além de muito competentes na sua área de conhecimento, estimulam os outros, mostram uma energia invulgar no sentido de busca por resultados, respondem bem a níveis elevados de exigência e têm um papel importante no rejuvenescimento e entusiasmo das organizações. Por tudo isto são pessoas difíceis de encontrar e difíceis de gerir. De forma muito sintética, temos que trabalhar em 3 frentes para que um talento se sinta reconhecido:

- primeiro, assegurar-lhe projectos interessantes e que potenciem o seu desenvolvimento;
- segundo, garantir momentos frequentes de aproximação à Alta Direcção da sua empresa, tendo a visibilidade e o protagonismo que exigem e merecem;
- terceiro, afiançar um pacote de compensação que o posicione acima do mercado.

E estas 3 frentes têm de ser garantidas em simultâneo.

**Dianova:** Quais são os principais constrangimentos e benefícios resultantes da implementação do Sistema de Gestão EFR (Entidade Familiarmente Responsável) no Santander Totta? Que exemplos de medidas pode dar neste contexto?

**Isabel Viegas:** Implementar um sistema de gestão EFR tem muito mais benefícios do que constrangimentos. No caso do Banco Santander Totta, nós tínhamos já iniciado um programa com foco nos Colaboradores (“Santander És Tu”) há 4 anos, com inúmeras medidas de conciliação entre a vida familiar e a vida profissional dos nossos Colaboradores. Temos desde o início do Programa um compromisso de introduzir pelo menos 2 novas medidas de conciliação por ano. Por termos já antes deste processo, a incorporar o modelo de gestão EFR, a integração não foi complicada. Partimos já de uma realidade madura e apenas foi preciso adaptar os processos que gozávamos ao modelo EFR, mantendo a nossa estratégia e as nossas práticas. É verdade que ser-se certificado como Empresa Familiarmente Responsável acrescentou alguns processos na gestão, obrigou-nos a ter um seguimento mais focado, sobretudo das medidas de melhoria a que nos propomos. Mas todo este processo vem beneficiar os nossos Colaboradores, como profissionais e como cidadãos.

**Dianova:** Com 5.958 colaboradores, que políticas de responsabilidade familiar tem o Santander Totta promovido com o objectivo de melhorar a performance corporativa e o próprio bem-estar dos seus stakeholders internos – a alma de sucesso desta instituição financeira?

**Isabel Viegas:** Dou-lhe alguns exemplos de medidas que temos implementado no Banco, ao nível da Conciliação:

- a) Não trabalhamos na tarde do aniversário dos nossos filhos;
- b) Temos tempo extra para pertencer às associações de Pais das escolas;
- c) Temos um serviço de “recados” disponível para todos os colaboradores em Lisboa e no Porto
- d) Temos um seguro de saúde complementar ao SAMS para colaboradores e familiares muito importante em termos de coberturas;
- e) Não transferimos as mães do local de trabalho, enquanto amamentam;
- f) Oferecemos um kit de nascimento sempre que nasce um bebé;
- g) Podemos usufruir de um regime de trabalho a tempo parcial, com condições melhoradas face à lei, em situações familiares que o justifiquem;
- h) Desenvolvemos programas de férias para os filhos nas instalações do Banco; em períodos de férias escolares;
- i) Fazemos acções de formação sobre “ser Pai ou Mãe” (*Coaching Parental*)

Para além da Política de Conciliação, temos uma Política de Diversidade de Género com múltiplas iniciativas dedicadas às mulheres profissionais do Banco.



**Dianova:** O Santander ex-aequo com a Jerónimo Martins, na categoria +5.000 colaboradores, venceu a 5ª edição 2010 do Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” iniciativa conjunta da Deloitte e da AESE – Escola de Direcção e Negócios. Em que se traduziu, interna e externamente, este prémio?

**Isabel Viegas:** Internamente, os prémios que temos recebido, no âmbito do nosso Modelo de Gestão de Recursos Humanos e das práticas que desenvolvemos, têm um enorme significado para toda a equipa. São um reconhecimento do que estamos a fazer, um estímulo a continuar e uma responsabilização e um compromisso que assumimos com todos os nossos Colaboradores. No exterior, temos tido experiências muito positivas, com contactos de inúmeras empresas, que nos têm querido conhecer e com quem estamos já neste momento a construir uma “rede” para troca de experiências e iniciativas. Tem sido para nós também uma aprendizagem e uma inspiração. ●



**Anabela Magalhães**  
Directora de Recursos Humanos, Sonaecom

**Dianova: As Empresas medem actualmente a contribuição da comunicação para atingir metas estratégicas nos negócios. Na sua opinião, qual o papel atribuído a esta disciplina e especificamente à de Comunicação Interna na área de objectivos e performance dos Colaboradores?**

**Anabela Magalhães:** A importância da comunicação está cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. Qualquer acção, para ser eficaz, necessita de uma comunicação cuidada para que seja conhecida, compreendida e aceite pelos colaboradores. Sem uma comunicação eficaz não há objectivos nem metas eficazes. De 2 em 2 anos, realizamos um estudo de Clima Social na Sonaecom, e temos sempre a preocupação de introduzir questões relacionadas com a Comunicação e com o seu impacto no conhecimento dos objectivos e estratégia da empresa, bem como na motivação e envolvimento dos colaboradores. Os resultados deste estudo permitem-nos, assim, traçar planos de comunicação interna mais ambiciosos, e que correspondam às necessidades e expectativas dos nossos colaboradores.

**Dianova: Que exemplos de benchmarking pode facultar na área de mobilização de Colaboradores que tenham sido bem sucedidos na Sonaecom?**

**Anabela Magalhães:** O Smile – Programa de Intervenção na Comunidade da Sonaecom, é um excelente exemplo do que a empresa tem conseguido ao nível da mobilização dos seus colaboradores. Este programa pretende envolver toda a estrutura Sonaecom com a comunidade, criando valor para as entidades com quem se relaciona e, simultaneamente, sensibilizando e envolvendo a própria Organização e os colaboradores no combate à exclusão social. O Smile materializa-se em acções de voluntariado desenvolvidas com diversas instituições parceiras, e todos os anos tem conseguido mobilizar cada vez mais participantes. Só em 2010 o programa Smile contou com a participação de 210 voluntários, perfazendo mais 700 horas de voluntariado. Ao rompermos com uma política centrada exclusivamente na Organização, permitimos que cada profissional coloque o seu know-how ao serviço da comunidade, o que se traduz numa grande gratificação interior. Isso reflecte-se na forma como cada colaborador se entrega no dia-a-dia às suas funções.

Ainda ao nível da mobilização de colaboradores não podemos deixar de referir as actividades lúdicas, desportivas e culturais que são desenvolvidas pela Sonaecom todos os anos, e que têm como objectivo promover hábitos de vida saudáveis e contribuir para o reforço da relação entre os colaboradores.

**Dianova: Os jovens recém-licenciados estão preparados para encarar as oportunidades de carreira mediante o seu nível de formação ou competências? Acha que a teoria do “canudo” já está ultrapassada?**

**Anabela Magalhães:** De uma maneira geral, quando as empresas recrutam recém-licenciados, tendem a seleccionar em primeiro lugar as universidades mais conceituadas e os cursos que consi-

deram de melhor qualidade, o que demonstra a importância da formação de base nos processos de recrutamento e no início de uma carreira profissional. A frequência de um curso universitário é altamente relevante não pelo “canudo” em si, mas pelo seu contributo no desenvolvimento intelectual de qualquer candidato. A vida académica, em todas as suas vertentes, estimula a curiosidade e a vontade constante em aprender; desenvolve nos alunos a necessidade de procurar sempre mais e novas informações, uma característica muito valorizada pelas empresas, e que constituirá sempre uma mais-valia para os candidatos.

Gostaria só de salientar que a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e competências não reside apenas nas universidades, mas é cada vez mais, assumidamente, um objectivo das empresas. O papel destas no desenvolvimento dos seus colaboradores passa pela criação de oportunidades efectivas de aprendizagem e pelo investimento na formação contínua, mas principalmente pelo desenvolvimento de uma cultura onde a busca de conhecimento existe em todos os seus colaboradores.

**Dianova: As hierarquias autoritárias tendem também a desvanecer-se face à maior articulação entre pessoas, departamentos e tarefas dentro das Organizações. O compromisso actual passa por aí?**

**Anabela Magalhães:** Sem dúvida que sim. Autoridade e liderança não são de todo sinónimos assim como trabalho em equipa e cooperações não são conceitos vazios, mas sim factores determinantes para o desenvolvimento das pessoas e dos negócios. Acredito que, de facto, o compromisso das Organizações mais eficazes passa por esta cooperação, por uma melhor organização e complementaridade do trabalho das várias equipas, sendo que isto só é possível quando existe um clima de abertura, onde a informação relevante flui e é partilhada entre todos. As empresas que assumem esta postura, como a Sonaecom, por exemplo, são empresas que claramente investem na Comunicação Interna e que reconhecem o seu valor no desenvolvimento das pessoas e da organização.

**Dianova: Como Empresa de referência a nível nacional, que percepção ou mensagem retira dos sistemas EFR na conciliação entre vida familiar e profissional, não só em termos corporativos como também de políticas públicas?**

**Anabela Magalhães:** Tipicamente, o trabalho ocupa uma parte muito significativa dos nossos dias e o resto do dia é habitualmente dividido entre família/amigos, conhecimento/cultura ou actividade física/espiritual.

A insatisfação ou infelicidade que os colaboradores possam vir a sentir em qualquer uma destas áreas terá sempre impacto em todas as outras, pelo que é natural que as empresas se preocupem em desenvolver para os seus colaboradores, políticas e acções concretas que visem melhorar a experiência no local de trabalho, fomentando um maior equilíbrio entre o que se designa por vida pessoal e vida profissional. A percepção mais ou menos positiva que temos deste equilíbrio, diria que está directamente relacionada com a maior ou menor identificação que cada um de nós tem com os valores e práticas da empresa em que trabalha.

**Dianova: O que é hoje, para si, uma empresa familiarmente responsável?**

**Anabela Magalhães:** Uma empresa que crie condições para que os seus colaboradores façam uma gestão mais equilibrada da sua vida profissional e familiar pode-se considerar como familiarmente responsável. No caso da Sonaecom, mais do que promover um bom ambiente de trabalho, tentamos dar aos colaboradores as condições essenciais para que essa gestão, nem sempre fácil, possa ser feita:

- A adopção de serviços como a videoconferência, que evita que os colaboradores tenham de se deslocar dos seus locais de trabalho;
- a disponibilização dos mais avançados recursos tecnológicos, que permitem aos colaboradores efectuar o seu trabalho a partir de qualquer local;
- e o alargamento de todos os benefícios estabelecidos através de parcerias (ginásio, áreas comerciais e instituições cultu-

rais) ao agregado familiar de cada colaborador são apenas alguns exemplos adoptados pela Sonaecom, com o objectivo de fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

**Dianova: Neste contexto, considera distinta – ou em que áreas – a Gestão de Pessoas e da Comunicação Interna em Organizações da Economia Social e Solidária das práticas nas Empresas?**

**Anabela Magalhães:** Não é possível separar a responsabilidade das empresas sobre o seu negócio e sobre o meio/ambiente/contexto em que se inserem, pelo que a Gestão de Pessoas ou Gestão da Comunicação Interna nas empresas deve ser encarada como uma extensão e complemento dos princípios éticos, de transparência e responsabilidade social que deveriam reger toda a sociedade. ●



**Maria João Lourenço**

Directora de Recursos Humanos da Bayer Portugal, SA

**Dianova: De acordo com a própria natureza multinacional da empresa e com as características próprias do sector farmacêutico, como definiria as políticas de recrutamento e as práticas correntes na Gestão de Talento da Bayer?**

**Maria João Lourenço:** É óbvio que adoptando políticas de uma multinacional, a empresa terá uma maior complexidade e refinamento no tipo de instrumentos que utiliza para o recrutamento. Mas no fundo a condição humana é igual em todo o lado, estando a trabalhar numa multinacional ou numa empresa de raiz nacional. Os grandes tópicos e desafios acabam por ser sempre os mesmos porque a matéria-prima são as pessoas.

Há sempre uma mais-valia que nós apresentamos face a uma empresa nacional que é a internacionalização da nossa área de actuação. Damos oportunidade aos nossos trabalhadores para extravasarem o seu talento além-fronteiras e isso é um desafio interessante, especialmente quando recebemos colegas de outros países para colaborar connosco. De alguma forma isso é uma permuta atractiva, uma oportunidade transnacional de oferecer uma outra visão, novas culturas, outras maneiras de fazer negócio. Neste momento, nós temos dois colegas que estão em Berlim a trabalhar transitoriamente num projecto internacional, em que desenvolvem a estratégia de alguns produtos para a zona Europeia. O que é muito interessante porque no fundo estão lá numa convenção do tipo *United Nations*, com colegas americanos, países de leste, etc. Comprovam todas as suas competências e *skills* técnicos e recebem o feedback e a experiência internacional dos colegas de outros países.

Essa elasticidade e essa partilha são bastante favoráveis para a Organização e é isso que se espera ao enviar colegas lá para fora. Arriscar-me-ia a dizer que apesar de muitas vezes os portugueses serem tidos como uns “fulanos” melancólicos e saudosistas, aquilo que eu sinto é que ao sair de Portugal, levam bom humor associado a um espírito crítico, um bom relacionamento interpessoal e boa disposição. Somos muito bons a “quebrar o gelo” e a contornar imprevistos e premissas erradas no local de trabalho. Adaptamo-nos

com muita facilidade. E a nossa cultura informal no trabalho valoriza essencialmente o espírito crítico, o inconformismo e a contribuição voluntária. Aquilo que nós procuramos no recrutamento são espíritos inquietos. Pessoas que saibam criticar, pensar e procurar novas perspectivas. Os recursos humanos são como a empresa no seu todo, não podem cristalizar se quiserem evoluir.

**Dianova: As Organizações medem actualmente a contribuição da comunicação para atingir metas estratégicas nos negócios. Ou ainda se atribui um papel menor a esta disciplina?**

**Maria João Lourenço:** Creio que não. É um caminho que se tem vindo fazer, na medida da importância que cada departamento de RH obtém da sua Organização e da correspondente comunicação interna. Cada vez mais as pessoas são activas, esclarecidas e exigem de uma maneira muito positiva saber mais e participar. Aliás eu vou mais a fundo, não é só a informação mas sim o feedback de toda a gente. Conhecer os anseios, as expectativas e desejos de todo o corpo da empresa. Não somos uma empresa muito hierárquica, apesar da complexidade do negócio nos obrigar a ter em conta a agricultura, a saúde, as tecnologias, etc. Aliás, o nosso Director-Geral é a primeira pessoa a refutar essa hierarquia, acabando por contagiar esse nivelamento das estruturas internas.

**Dianova: A ética, confiança e fidelidade fazem parte do ADN da empresa?**

**Maria João Lourenço:** Eu diria que a ética, apesar de estar na ordem do dia, é um valor universal e intemporal. É a base de qualquer Organização, o mínimo olímpico. Se não formos éticos com os colaboradores, os doentes, os médicos e com os *stakeholders* em geral, nada feito. Além disso, já é altura de percebermos que gerar lucro não é anti-ético. Às vezes temos esta percepção, potenciada pela nossa educação judaico-cristã, de conceber o dinheiro como algo negativo. Consegue-se perfeitamente estabelecer a união entre lucro e ética, aliás isso é totalmente legítimo.

Na Bayer temos uma preocupação muito grande com esta questão da ética e códigos de conduta, as chamadas políticas de *compliance*. Incutimos um grande rigor no tratamento interpessoal, damos a conhecer essas políticas às pessoas que integram a empresa e tentamos sempre medir esse compromisso na actividade diária. Todas as relações que mantemos com os fornecedores, com os profissionais de saúde são exaustivamente regulamentadas pelos nossos princípios éticos. Está tudo muito bem detalhado. Partir da universalidade do conceito para adaptar a ética aos nossos próprios métodos de trabalho e objectivá-la na nossa política de *compliance* é um dos nossos objectivos. ●●●

**Dianova: Como caracteriza o vosso modelo de avaliação de desempenho?**

**Maria João Lourenço:** Em primeiro lugar e proposadamente, não utilizamos a palavra "avaliação de desempenho". Falamos antes de "gestão de desempenho" porque acima de tudo, aquilo que nós queremos com uma ferramenta desta natureza não é tanto avaliar. No final do ano haverá, com certeza, uma classificação com as consequentes gratificações e bónus. E isso estimula a meritocracia e a ética. O nosso programa de gestão de desempenho visa, sobretudo, desenvolver o percurso das pessoas dentro da Organização. Construir o caminho que cada colaborador trilha com o seu manager. E isso é que é importante para nós. Reforço, estimular e tentar criar uma cultura de comunicação, interação e *feedback*. O nosso sistema de gestão de desempenho é um procedimento que se realiza entre a chefia e o colaborador, existindo outras ferramentas como o método 360º. Imagine, eu e o colaborador, de acordo com o meu chefe, queremos iniciar alguma acção de treino ou desenvolvimento específico. Nesse caso, provavelmente será positivo optar por uma avaliação a 360º, para reconhecer como é que eu, o manager e o grupo percebemos o funcionário. Isso contribuirá para que o indivíduo examine o seu retrato profissional e trabalhe na evolução do seu *training*.

**Dianova: Os programas de responsabilidade social das empresas surgiram em resposta à expansão dos mercados globais, de forma a cumprir uma gestão responsável dos seus activos humanos. Variando de sector para sector, crê que estes princípios internos incutiram uma nova cultura de tolerância e justiça social no comportamento das organizações?**

**Maria João Lourenço:** Sim. Antes de lhe falar das políticas de responsabilidade social que praticamos na Bayer e que têm como emissor a sua casa-mãe, ou a Administração na sede em Portugal, quero mencionar um fenómeno muito interessante que ocorreu aqui. Nós temos uma série de actividades que nasceram de uma iniciativa da Administração, sobre responsabilidade social. E isso de alguma forma estimulou que os colaboradores da empresa criassem o NAS: Núcleo de Acção Social.

Este projecto nasceu de um processo completamente espontâneo, ou seja os colaboradores uniram-se e criaram um grupo que para além de recolher dinheiro em iniciativas solidárias, fazem acções de voluntariado junto de escolas, associações, IPSS. Concretizamos uma panóplia de acções sociais, como por exemplo o "Ideias Que Mudam o Mundo" que no fundo era um projecto de incentivo para os mais jovens reflectirem na ciência e tecnologia. Vamos enveredar por outra actividade, chamada "Apoio Domiciliário", em que a Bayer e a Cruz Vermelha se juntam para uma actuação concertada, na tentativa de ajudar os mais idosos. Plantamos 3 mil árvores pelos 3 mil colaboradores que integram a Bayer Ibéria. O que é engraçado é que houve uma consciência espontânea desta ideia da responsabilidade social e de alguma maneira os colaboradores, por mimética atitude, adoptaram esta forma de estar. Porventura, emanou por contágio.

**Dianova: De acordo com as exigências actuais, quais são as principais competências requisitadas pela Bayer?**

**Maria João Lourenço:** Do ponto de vista técnico a pessoa tem de ser irrepreensível. Tem que saber do que fala e possuir um conhecimento nato, na sua área de actuação. Para além das competências técnicas, restam todas as outras que são tão ou mais importantes. E essas são a ética e os princípios, a criatividade e o dinamismo, a imaginação e a sociabilidade, que permitam oferecer uma visão como um todo da empresa em que trabalha. Perceber o impacto da sua função no contexto gené-

rico da Organização, a montante do seu umbigo. Nós, quando fazemos recrutamentos, tentamos sempre que a componente técnica conflua com a componente cultural e pessoal. O candidato terá de ser aguerrido, inquieto, confiante em si mesmo e nos outros e impor uma perspectiva da sua visão inclusiva.

**Dianova: "A Bayer, em respeito pelo ser humano e pela natureza, rege-se pelos princípios do desenvolvimento sustentável, que implicam um equilíbrio entre crescimento económico, preocupação ecológica e responsabilidade social." Concretize esta vossa mensagem.**

**Maria João Lourenço:** Falamos sobre voluntariado e as acções de solidariedade social que pusemos em prática, dos miúdos mais novos até aos seniores que são uma faixa etária em crescimento. Do ponto de vista ambiental, é com imenso orgulho que posso adiantar que as fábricas da Bayer emitem menos CO2 do que a média permitida pelo protocolo de Kyoto. Ou seja, estamos abaixo daquilo que é entendido como o *standard* actual. E tentamos sempre melhorar em tudo.

**Dianova: Numa altura de crescente profissionalização do Terceiro Sector, correspondendo à sua progressão no campo laboral, como poderão estas Organizações específicas responder às exigências na retenção de talentos? Que benefícios poderão ser dados, tendo em conta as particularidades deste Sector?**

**Maria João Lourenço:** Eu creio que o desafio em reter os melhores talentos não difere de sector para sector. E se calhar diria, a respeito do Terceiro Sector, que a razão pela qual as ONG existem provém de um cariz humano e caridoso com forte inclinação para as componentes culturais e de carácter do candidato.

Aqui, na nossa Organização, acreditamos no empenho e nas boas intenções que levamos a cabo no cuidado pela saúde das pessoas e na motivação natural dos nossos colaboradores. "Science for better life" é o lema que nos envolve quase como um longínquo traço poético que nos faz levantar da cama para perseguir este objectivo. Acreditamos que em última instância, contribuímos para um mundo melhor. Eu, por exemplo, seria incapaz por essa motivação adicional de agir sob uma boa causa, de trabalhar na indústria de armamento ou de luxo. E acho que todos os que trabalham na Bayer têm consciência disso. A nossa missão e posicionamento, dentro da empresa, são bastante valorizados. Uma motivação humanitária inerente à evolução da ciência, posta ao serviço das pessoas.

Da mesma forma, as Organizações do Terceiro Sector têm sempre causas nobres. E no fundo as práticas das ONG em atrair o talento e consumir os seus recursos humanos têm em conta a dignidade, a solidariedade e a justiça que essa equipa poderá injectar, no trabalho e na sociedade. Sociedade, essa, tantas vezes desprovida de valores e com uma importância excessiva do "ter" em detrimento do "ser", essa tarefa não é fácil. Em suma, a ideia-chave para a retenção do talento no Terceiro Sector é o espírito de missão e o humanismo. ●





**Sandra Ribeiro**

Presidente da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

**Dianova: Começamos por uma questão que nos pode levar a outras tantas. Portugal tem dado muito trabalho à CITE?**

**Sandra Ribeiro:** Sim, mas ainda bem, quer dizer que os portugueses e as portuguesas conhecem a CITE e estão cada vez mais cientes dos seus direitos. Na realidade nós temos recebido mais pedidos de informação e mais queixas nos últimos tempos. Temos também respondido a mais perguntas e principalmente têm-nos chegado às mãos um sem número de comunicações de não renovação de contrato a termo, com mulheres grávidas e lactantes.

**Dianova: Casos sistemáticos ou pontuais?**

**Sandra Ribeiro:** Com a questão da não renovação dos contratos de trabalho a termo, sentimos de facto um aumento exponencial na procura dos serviços da CITE. Quando a entidade patronal não pretende renovar um contrato desta natureza com uma trabalhadora, tem, nos termos do Código do Trabalho, o dever de comunicar à CITE. Se não o fizer, arrisca-se a uma coima por esse incumprimento legal. Aquilo que nós temos entendido nos últimos tempos, é que cada vez mais nos chega este género de comunicações. O que pode significar que está a haver uma incidência de não renovação de contratos a termo neste universo de trabalhadoras. Com efeito, é nas áreas mais precárias que está a aumentar o número de solicitações dirigidas à CITE.

**Dianova: Na actualidade constata-se cada vez mais uma maioria feminina nas universidades e centros de formação com ligeiro ascendente no mercado de trabalho. Porém, isso não se reflecte nos cargos de chefia e nos factores de decisão das Organizações. Serão estes factores paradigmáticos da problemática actual?**

**Sandra Ribeiro:** Esta é a antecâmara da grande mudança que inevitavelmente vai acontecer. Neste momento mais de 60% da população portuguesa licenciada são mulheres. Contudo, este aumento das habilitações do lado feminino continua a não ter correspondência no mercado de trabalho, quer na ocupação de cargos de direcção, quer no exercício de categorias profissionais qualificadas. Se olharmos para os dados, continuamos a ter as mulheres empregadas, na sua maior parte, em categorias profissionais não qualificadas.

A breve trecho, parece-me que o futuro nos vai trazer uma maior correspondência entre formação académica e categoria profissional para as mulheres, até porque, pelos dados actuais, os homens licenciados serão cada vez menos na generalidade das licenciaturas. Ora, esta situação também não será positiva, pois o número de pessoas licenciadas deve reger-se por um equilíbrio entre homens e mulheres. **Aliás o equilíbrio é a nota dominante na boa gestão, na boa economia e na interacção familiar.**

**Dianova: Como se contorna esse problema?**

**Sandra Ribeiro:** Só há uma maneira de o fazer, é através da partilha das responsabilidades domésticas e familiares de forma equilibrada entre homens e mulheres.

Uma das funções da CITE é também a de promover a conciliação de vida familiar com a profissional. Aquilo que fazemos é bater "à janela", já que não podemos entrar pela "porta". Fazemos muitas campanhas, acções de sensibilização, tentamos fazer formação e incitamos o diálogo através dos nossos parceiros sociais. Através dos sindicatos, das associações patronais e da nossa actuação directa, apelamos à sensibilização para haver mais partilha no seio familiar e maior equilíbrio na vida doméstica. Ao nível da legislação e das políticas públicas, existe uma grande promoção da partilha das licenças e dispensas parentais, o que é uma ferramenta fundamental. Por exemplo, quando os filhos adoecem não é obrigatório que seja a mãe a ficar em casa, essa função pode ser suportada pelo casal em conjunto, uns dias o pai, outros dias a mãe. A partir deste pressuposto de partilha, a igualdade no trabalho sairá francamente beneficiada.

**Dianova: Existe uma direcção no sentido oposto, por parte dos homens. Ou seja, a ambição natural das mulheres é compatível com vontade de conciliação familiar por parte dos homens e com a disponibilidade para aceitar um papel activo em casa?**

**Sandra Ribeiro:** Francamente, eu acho que se devia perguntar aos homens se esse papel que lhes é atribuído socialmente está realmente de acordo com a sua vontade. Se isso é mesmo aquilo que eles querem e que os faz felizes. E perguntar igualmente às mulheres, se é livre a escolha de ficar com o monopólio do cuidado dos filhos. Ou seja, temos que reflectir, até que ponto somos livres no exercício dos nossos papéis sociais. Até que ponto não estamos espartilhados num preconceito que, naquilo que as estatísticas têm indicado, não é a atitude mais viável num caminho de sustentabilidade social e económica.

Está na altura dos homens começarem a lutar mais pelos seus direitos, na família e também no trabalho. Apenas 60% dos homens que foram pais inseridos no mercado em 2010 é que gozaram de licença parental obrigatória. O que se passa então? Desinteresse por parte do pai em passar os primeiros momentos com o seu bebé? Ou será que sentem alguma pressão por acharem que vão ser gozados ou prejudicados na empresa? Enquanto as mulheres já acordaram para a defesa dos seus direitos, em igualdade de circunstâncias no mercado de trabalho, creio que os homens ainda não.

**Dianova: Quais são os verdadeiros desafios que o CITE tem pela frente na promoção da igualdade de género no mundo do trabalho? As taxas de emprego, a incidência do trabalho informal, os rendimentos do trabalho, etc?**

**Sandra Ribeiro:** Essas questões estarão mais ao alcance da Autoridade para as Condições no trabalho. No nosso âmbito de trabalho, temos três vertentes que nos parecem fundamentais a longo prazo:

- A primeira é a de acompanhar mais a situação dos homens trabalhadores, continuando a promover as vantagens da partilha das licenças parentais, dispensa para assistência aos filhos, mais partilha das questões familiares, etc;
- A segunda é a promoção do diálogo social na área da igualdade de género, promovendo acções de formação para os parceiros sociais, nomeadamente para os/as negociadores/as colectivos e trabalhar mais em concertação social; ●●●

- A terceira é cooperar cada vez mais com a Autoridade para as Condições no Trabalho (ACT). Estamos neste momento a desenvolver um projecto conjunto muito interessante, colaborando em parceria com vista à criação de um guião que ajude os inspectores e inspectoras do trabalho a melhor identificarem no terreno, situações de discriminação de género.

Cooperação com a ACT, promoção do diálogo social e incentivo ao gozo dos direitos dos homens pais no trabalho são as três pedras basilares da nossa actuação para o ano de 2011.

**Dianova: No domínio da Gestão de Talento e dos recém-empregados a imagem que passa do compromisso e seriedade das Organizações é bastante nebulosa e pouco confiável, com um aproveitamento deliberado das empresas, numa situação geral de precariedade. Considera este, um novo repto a ser combatido pela cultura organizacional Portuguesa?**

**Sandra Ribeiro:** Com uma taxa de desemprego a superar os 11% e com cerca de 700 mil desempregados, vivemos tempos muito complicados. Com desempregados de longa duração e incidência nas pessoas com mais de 40 anos e nos jovens. Para além disso, a precariedade laboral e salarial agravou-se. De facto, nós estamos numa situação inédita e difícil, para a qual é necessário unir esforços para tentar encontrar uma solução.

Presidente da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

**Dianova: Considera que o Plano Nacional para a Igualdade, os dirigentes e a acção governativa têm cumprido aquilo a que se predisuseram no equilíbrio de forças em ambos os sexos e no combate à discriminação?**

**Teresa Fragoso:** O Plano Nacional de Igualdade (PNI) vai já na sua quarta edição tendo uma vigência de três anos. Estes Planos dão as orientações em termos das grandes áreas de actuação e são alvo de avaliação externa no final da sua vigência. O IV PNI cobre bastantes áreas e é evidente que a sua evolução varia consoante o âmbito dos temas que vão desde a área da Saúde, à Educação e Ensino Superior, passando pela Inclusão Social e pelas Relações Internacionais e Cooperação. Creio, no entanto, que em termos de grandes iniciativas estes planos têm obtido resultados muito interessantes. Por um lado, permitem-nos na relação com os outros organismos da administração pública, central e local, balizar claramente as áreas de intervenção, pois embora a CIG seja a coordenadora, a transversalidade do tema da igualdade de género implica que várias entidades públicas coadjuvem a implementação desse mesmo plano. Posso-lhe dizer que já em 2011, dois momentos importantes na aplicação destes planos aconteceram. Um primeiro momento teve lugar em Janeiro em que a CIG reuniu com os conselheiros/as para a igualdade de todos os Ministérios e Organismos da Administração Pública Central, com responsabilidades na aplicação destas medidas. Num segundo momento, em Março, houve reuniões bilaterais entre a CIG e os diversos Ministérios/organismos que já estão a desenhar junto das suas equipas internas de que forma darão resposta a este IV PNI no quadro de actuação dos organismos que integram.

Outro momento importante que teve lugar a 18 de Março foi a apresentação pública no Ministério das Finanças e da Administração Pública, dos Planos para a Igualdade dos Ministérios. Estes são planos internos para a modernização da Administração Central e

**Dianova: Exige-se uma maior flexibilização laboral?**

**Sandra Ribeiro:** Eu acho que o código de trabalho em vigor já incorpora uma série de mecanismos de flexibilidade e adaptabilidade que não estão a ser utilizados, porque muitos destes mecanismos necessitam ser concertados em contrato colectivo e não tem havido capacidade dos parceiros sociais de se entenderem nestas matérias. O que eu lamento, porque as alterações feitas em 2009 ao Código do Trabalho têm todos os elementos para que se consiga obter um regime laboral mais flexível.

Tem que haver capacidade para, com duplo benefício para trabalhadores/ras e entidades empregadoras, acordar sistemas de adaptabilidade de horários. Posso-lhe dar um exemplo, a CITE deve ser um dos poucos serviços da administração pública onde vigora um horário de trabalho flexível com banco de horas. Os trabalhadores e trabalhadoras da CITE, excepto os que prestam serviço ao público, não têm hora fixa nem de entrada nem de saída, tendo em média, que fazer as sete horas diárias de trabalho, podendo uns dias trabalhar mais horas e outros menos, conseguindo assim conciliar a sua vida profissional com a profissional e ao mesmo tempo garantir a realização atempada das atribuições da CITE. É um sistema de co-responsabilização com a gestão que funciona muito bem. ●

**Teresa Fragoso**



que resultaram de um trabalho desenvolvido ao longo de 2010, o qual incluiu uma série de iniciativas de sensibilização junto dos conselheiros e conselheiras os quais levaram a cabo diagnósticos de situação e respectivo planeamento de iniciativas para que a organização do trabalho no seio destes organismos garanta uma verdadeira igualdade de oportunidades, de tratamento e de resultados junto dos homens e mulheres que neles trabalham. Por exemplo, uma tendência diagnosticada é a de que na maior parte dos Ministérios as chefias de topo são ocupadas por homens, estando as mulheres votadas a chefias intermédias, mesmo em áreas que empregam tradicionalmente mais mulheres, como o Trabalho, Solidariedade Social e Saúde. Por outro lado, Ministérios como o da Defesa e o da Administração Interna têm mais homens do que mulheres a todos os níveis da hierarquia e aí o esforço é o da paridade e integração de mais mulheres.

**Dianova: E já se vislumbra uma diferente deriva que possa alterar o *statu quo* em organismos com um cunho masculino tão forte?**

**Teresa Fragoso:** Claro, o que estas entidades fazem, a partir destes planos, é encontrar formas de incentivar um maior número de mulheres a integrar os seus quadros, nas suas várias vertentes de acção e tentar garantir um maior equilíbrio de género a nível das chefias. Estes planos de igualdade ministeriais são direccionados para dentro dos ministérios, para a sua organização e funcionamento. Assim, todos sentem que contribuem para o sucesso dos resultados de uma forma muito própria.

**Dianova: Existe alguma disparidade e exigências próprias na incidência autárquica deste Plano nacional?**

**Teresa Fragoso:** O Plano tem uma estratégia clara de envolver na sua execução todas as instâncias e todos os domínios da acção política nacional, regional e local. Assim, um dos objectivos do Plano, que é a territorialização das políticas de igualdade, assenta num trabalho estreito com o poder autárquico. Um dos meios utilizados tem sido o eixo 7 do POPH (Programa Operacional de Potencial Humano) do QREN, eixo que é dedicado à promoção da igualdade e que é coordenado pela CIG. Uma das suas tipologias destina-se a financiar planos para a igualdade que podem ser desenvolvidos por vários tipos de entidades, entre as quais autarquias. No início deste programa, em 2007, havia poucas autarquias envolvidas, mas no último concurso houve mais de 100 candidaturas, que estão em fase de selecção. Estes planos municipais para a igualdade, desenhados de acordo com as necessidades identificadas em diagnóstico prévio, embora sejam planos internos, deverão ter impacto directo na comunidade. Mas mesmo as autarquias que não se tenham candidatado a este financiamento, poderão sempre ter apoio técnico e consultivo da CIG para, de igual forma, gizarem os seus planos para a igualdade. Para o desenvolvimento deste trabalho por parte das autarquias foi essencial a criação da figura do/a conselheiro/a local para a igualdade, através de uma Resolução do Conselho de Ministros, à imagem dos/as conselheiros/as ministeriais para a igualdade que já existiam. Muitas autarquias já nomearam conselheiros ou conselheiras para a igualdade, e estes/as já acederam à formação que a CIG organiza para o efeito. Ainda no que se refere à formação de conselheiros/as para a igualdade, é de lembrar que o Instituto Nacional de Administração (INA), juntamente com a CIG, delineou um curso de seis meses de *mainstreaming* de género, destinado especificamente àquele público-alvo.



**Dianova: O que é que fará deste Plano um sucesso em 2013, ano da sua sucessão, com o cumprimento escrupuloso de todos os pontos em análise?**

**Teresa Fragoso:** Existe da parte da CIG uma grande preocupação em recolher o máximo de informação possível para avaliar os resultados alcançados. Também com esse objectivo, entre outros, iniciámos há cerca de dois anos a criação de um observatório de género para a recolha de todo o tipo de informação – estatísticas, relatórios, etc. – que nos permita perceber exactamente qual o ponto da situação e os progressos alcançados. Esse observatório está em pleno desenvolvimento, infelizmente são coisas que demoram o seu tempo mas já temos três relatórios, produzidos no ano passado. Esses relatórios abrangeram temas considerados prioritários, como a violência doméstica, a exclusão social, a

tomada de decisão, o tráfico de seres humanos, apresentando dados que nos ajudam na monitorização do fenómeno da igualdade em Portugal. O desafio do Observatório para este ano é o de elaborar trimestralmente um breve ponto de situação sobre diversos temas, definidos em função da sua actualidade e pertinência. Outro instrumento importante para avaliar o sucesso das políticas para a igualdade é o *Dossier de Género*, de responsabilidade do INE e que resulta de um protocolo de colaboração entre o INE, a CIG e a CITE. Este *Dossier* contém indicadores em áreas como emprego e desemprego, conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar, violência, decisão, educação e formação, família, população e saúde.

**Dianova: Quais os contrastes e alterações constatados na evolução dos Planos realizados com este em exercício?**

**Teresa Fragoso:** Em termos das áreas fundamentais, os temas considerados como prioritários são, de modo geral, os mesmos. Mas a forma como se entende que as áreas deverão ser intervencionadas é que vai evoluindo, e essas ideias vão sendo integradas no Plano seguinte. Exemplo disto é o tema da violência doméstica que num passado ainda recente, não tinha tanta visibilidade, mas que tem ganho importância de tal modo que deu origem a um plano autónomo, o Plano Nacional contra a Violência Doméstica. Outra questão a que tem sido dada uma crescente atenção é o tráfico de seres humanos, que também justificou um plano próprio. Ou seja, alguns casos são tão específicos e merecem uma actuação tão concreta que se especializaram como tema central. Cada vez mais, pelos resultados que temos vindo a obter e pelo conhecimento que temos adquirido, o âmbito de acção tem sido alargado. Por exemplo, a questão dos/as imigrantes e das minorias étnicas onde se tem vindo a fazer um trabalho concertado e que para nós está incluído na lógica de inclusão social. Também dentro do tema da inclusão, lançámos um programa de acção concreto de combate à mutilação genital feminina. Da mesma forma, as prioridades nacionais são transportadas para o trabalho desenvolvido no plano internacional. Por exemplo, tendo em consideração a Resolução 1325 do Conselho de Segurança das Nações Unidas sobre Mulheres, Paz e Segurança, aprovada em 2000, Portugal aprovou o Plano Nacional de Acção para implementação dessa Resolução, que trata especificamente da inclusão das mulheres nos processos de construção da paz, democracia e desenvolvimento em países que estão em conflito ou em pós-conflito. O Plano assenta num trabalho conjunto dos vários ministérios que têm intervenção nesta área – Ministério dos Negócios Estrangeiros, Presidência do Conselho de Ministros, Ministério da Defesa nacional, Ministério da Administração Interna e Ministério da Justiça. Este é um tema recente da nossa agenda e que tem apresentado resultados bastante interessantes.

**Dianova: Na actualidade constata-se cada vez mais a maioria feminina nas universidades e centros de formação com ligeiro ascendente no mercado de trabalho. Porém, isso não se reflecte nos cargos de chefia e nos factores de decisão das Organizações. Serão estes, factores paradigmáticos da problemática actual?**

**Teresa Fragoso:** Sim, a contradição entre o investimento e o sucesso das mulheres na educação, e a sua baixa representação nos cargos de decisão e poder, reflectem a organização social e institucional que ainda temos actualmente. Desde o nascimento, que as expectativas em relação ao homem e à mulher são drasticamente diferentes, o que condiciona o desenvolvimento pessoal e social de cada pessoa. O que acontece com as mulheres é que, pelo tipo de educação que lhes é dada, elas até têm melhores notas e entram em maior número nas universidades. Mas depois quando entram no mercado de trabalho enfrentam os estereótipos que ainda prevalecem. Por norma, demoram em média mais ●●●

um ano do que os colegas do sexo masculino a obter o primeiro emprego. Por vezes pretende-se justificar estas maiores dificuldades com o argumento da maternidade, e respectivas licenças – frequentemente as mulheres são inquiridas, na fase de recrutamento, sobre a sua situação familiar e existência de filhos pequenos, o que constitui aliás uma pergunta ilegal. Assume-se *à priori*, que se tiverem filhos faltarão ao trabalho, pois que a tradição indica que são elas as responsáveis pelo cuidado dos filhos. Isto implica que é necessária uma mudança de paradigma. Considero que todos os cidadãos e cidadãs têm responsabilidades nas mudanças que querem ver na sociedade onde se integram. E essas mesmas mudanças passam por uma reflexão sobre o equilíbrio de forças entre homens e mulheres, em questões tão importantes como a conciliação e os salários. As lides domésticas atribuídas tradicionalmente às mulheres foram sempre uma função desvalorizada. E por isso surgiu esta demanda feminina pelo mercado de trabalho. É claro que agora com outras mentalidades, os homens reconhecem a justiça dessas reclamações. Por outro lado, existem já medidas que contribuem para um maior equilíbrio da partilha de responsabilidades, como a lei da parentalidade prevista no código do trabalho.

**Dianova:** As manifestações de desigualdade que se encontram fora do âmbito ou do domínio da legislação laboral e dos mecanismos de controlo sindical, são as mais difíceis de conter junto das organizações?

**Teresa Fragoso:** Para além do nosso trabalho, existe uma Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) com quem nos articulamos estreitamente, e que tem essa função de acompanhamento jurídico e de tutela das questões de discriminação no mercado de trabalho, como despedimentos sem justa causa. O que não é o caso da CIG. Nós debruçamo-

-nos sobre a promoção e o incentivo de operações legislativas de adaptação, não sobre queixas e pareceres, e temos a preocupação de sensibilizar as empresas com informação credível, através de iniciativas de responsabilidade social junto das empresas. Posso-lhe dizer, no entanto, que a legislação portuguesa é bastante actual e abrangente. Sem dúvida que por vezes, aparecem entidades com sérios incumprimentos da lei, com muitas situações de discriminação, trabalho precário e salários incompatíveis, atendendo a **desníveis incompreensíveis** entre homens e mulheres. Por outro lado, os estudos sobre a gestão do tempo revelam que as mulheres, em média, continuam a trabalhar mais duas horas por dia do que os homens, só que é trabalho não pago, normalmente associado a tarefas domésticas e familiares.

**Dianova:** Os programas de Responsabilidade Social das Empresas surgiram em resposta à expansão dos mercados globais, de forma a cumprir uma gestão responsável dos seus activos humanos. Variando de sector para sector, crê que estes princípios internos incutiram uma nova cultura de tolerância e justiça social no comportamento das Organizações (lucrativas e não-lucrativas)?

**Teresa Fragoso:** Sem dúvida. Estas questões da responsabilidade social já existiam antes e com outros nomes. Chamavam-se políticas de cidadania e vizinhança. No fundo, as organizações devem perceber que a sua função não é apenas produzir e ter lucro, mas promover, até em benefício próprio, a função social na comunidade onde se integram. Claro que as questões da responsabilidade social não são unicamente questões de género, mas estas atravessam-nas, já que em todas as organizações existem homens e mulheres. A CIG e a CITE interagem e colaboram, aproveitando todas as oportunidades para sensibilizar os decisores das organizações para a necessidade de ter em conta a dimensão da igualdade entre mulheres e homens nas suas políticas internas e na forma como desenvolvem o seu trabalho. ●

**Patrícia Boura**  
Vice-Presidente da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

**Dianova:** Considera que o sistema de educação e ensino português tem cumprido afirmativamente o seu papel de formador inicial e de incubadora de novos talentos?

**Patrícia Boura:** Considero que está muito melhor do que há uns anos atrás, mas sendo uma área central e estrutural para o desenvolvimento humano, e conseqüentemente, de uma sociedade penso que ainda temos um longo caminho a percorrer. Esse papel de incubador e potenciador de talentos é feito, regra geral, nas universidades. As tecnológicas fazem-no muito bem, as de economia e gestão começam a fazê-lo de uma forma mais abrangente (começando a entender a vastidão do mercado de trabalho, nomeadamente no que respeita a inovação social e ao empreendedorismo social).

De qualquer forma penso ser fulcral este tipo de promoção e estímulo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento dos talentos logo desde o 1º ciclo, quer através de jogos e dinâmicas que estimulem o potencial de cada um, quer através da introdução destas matérias nos programas curriculares de várias disciplinas. Precisamos de formar gerações que sejam proactivas e empreendedoras, criativas e inovadoras e o sistema de educação e ensino tem um papel fundamental nessa construção.

**Dianova:** A necessidade de adquirir competências, conhecimentos e técnicas baseadas nos principais talentos na-

turais é uma das principais premissas para um desempenho de excelência. Qual é para si o factor mais relevante para um rendimento superior: a prática aprendida ou a formação teórica?

**Patrícia Boura:** A combinação das duas. Uma sem a outra nunca poderá promover a excelência. E é importante que seja de forma continuada. O conhecimento, hoje em dia, evolui a uma velocidade exponencial pelo que se nos ficarmos pelo conhecimento base sem nos reciclarmos, sem estarmos abertos a novas experiências, sem atentar ao que se faz no mundo, rapidamente nos tornaremos obsoletos. A aprendizagem contínua é fundamental.

**Dianova:** Numa altura de crescente profissionalização da Economia Social e Solidária, correspondente à sua progressão no campo laboral, como poderão estas Organizações específicas responder às exigências na atracção e retenção de talentos? Que benefícios poderão ser dados tendo em conta a especificidade do sector?



**Patrícia Boura:** Antes de mais convém lembrar que este sector, da Economia Social e Solidária, também designado por Terceiro Sector, tem como valores primordiais a solidariedade, a democracia participativa, a igualdade, a multiculturalidade, o respeito, a ética e a entreeajuda, pelo que, deveria ser naturalmente o sector mais procurado e o mais fácil para captar e reter talentos.

No entanto, creio que existem duas questões fundamentais que têm impedido que esta dinâmica assim aconteça:

- A primeira prende-se com o meio universitário, que regra geral, preparava e encaminhava os seus estudantes para o sector privado, esquecendo-se deste sector fundamental da sociedade. Nos últimos anos, felizmente, temos assistido a uma mudança deste paradigma e vemos já as universidades a promover empreendedorismo social e a fazer ligações não só com as empresas mas também com as organizações da economia social e solidária.
- Uma outra questão central prende-se com a pouca comunicação e visibilidade deste sector. O consumidor é tão mais assertivo nas suas escolhas quanto mais informação tiver. Nesta área passa-se o mesmo, se não conseguirmos comunicar com as pessoas e com os estudantes em par-

estão, regra geral, mais aptas e mais capazes para entender e adaptar-se a este processo de mudança, contrariamente às pessoas que trabalham há 30/40 anos e que agora se vêem confrontados com a falta de emprego e uma nova realidade, diferente daquela em que sempre viveram.

**Dianova:** De que forma as Organizações e o mercado interno poderão contrariar a tendência crescente da imigração e a disparidade de condições laborais na zona euro?

**Patrícia Boura:** A economia social e solidária já dá um tipo de resposta a essa problemática uma vez que privilegia o desenvolvimento local, os serviços de proximidade, não se deslocando, pelo que promove a fixação das populações.

**Dianova:** Está em estudo a reforma legislativa da Economia Social e Solidária, liderada pelo grupo de trabalho do CNES. O que é expectável que esta reforma traga ao Sector e concretamente a nível da Gestão de Pessoas, num ano em que se comemora o ano Europeu do Voluntário?

**Patrícia Boura:** Este grupo de trabalho tem essencialmente uma função, a de levantar toda a legislação do sector, que é dispersa, anacrónica em alguns casos, e propor alterações que façam sentido família a família (associações, fundações,



particular, despertá-los para esta realidade e para este paradigma, dificilmente os conseguiremos reter. Há que fazer um esforço de comunicação no sentido de melhor divulgar o sector e abrir parcerias com os meios universitários. Penso que, dentro de poucos anos, este sector se baterá na retenção dos melhores talentos nacionais. A economia social e solidária é, sem dúvida, uma área de futuro.

**Dianova:** Todo o fenómeno da globalização trouxe para o mercado de trabalho uma competitividade e um dinamismo sem precedentes naquela época de “ter um emprego para toda a vida”. Apesar do factor tecnológico cada vez mais acentuado isso é um estímulo à criatividade e ao empreendedorismo pessoal?

**Patrícia Boura:** Qualquer processo de mudança traz oportunidades e estímulos à criatividade, mas para que tal aconteça é preciso que haja uma predisposição e uma vontade para essa mudança. Caso contrário, a oportunidade pode transformar-se em problema social. Parece-me que as populações mais jovens

cooperativas, mutualidades, IPSS, misericórdias, entre outras). A ideia não é uniformizar a legislação para todas as entidades uma vez que cada uma tem as suas especificidades, mas sim dentro de cada uma delas, adaptá-las à realidade. Os temas e as áreas a serem trabalhados e propostos para alteração serão da responsabilidade de cada uma das organizações que trará os assuntos que mais as preocupam para cima da mesa.

**Dianova:** A Sustentabilidade das Organizações Sociais é um tema controverso em Portugal – visão assistencialista vs “mercantilista”. Não devendo ser orientados ao prejuízo, como percepciona o desenvolvimento organizacional, desde a Liderança, à Gestão da Mudança, à Qualidade dos serviços prestados até à Gestão do Capital Social (na acepção sociológica de relacionamentos, redes e cooperação) para um desenvolvimento e crescimento construtivos do Sector, garantindo não só a sua viabilidade financeira como aumentando a sua eficácia social? ●●●

**Patrícia Boura:** A sustentabilidade das Organizações Sociais é talvez o tema mais importante para discussão nos próximos tempos. A economia social e solidária, tal como qualquer outra, só consegue perdurar, sendo sustentável. Não existe de outra forma. Isso parece-me já consensual. A discussão agora será em torno deste conceito de sustentabilidade. As Organizações que dependem exclusivamente dos apoios estatais são sustentáveis? Respeitam os princípios da economia social e solidária? As Organizações que vendem produtos/serviços ao mercado são de economia social? Todas estas questões têm sido debatidas e têm sido aprofundadas quer pela academia quer pela própria prática das instituições e dela resultam dois conceitos distintos, um na evolução do outro. A economia solidária no seguimento da economia social. A economia solidária numa versão mais actualizada e desenvolvida da economia social, mantendo os mesmos princípios base mas promovendo a sua sustentabilidade através da interacção entre o mercado, o estado e a sociedade civil. A economia solidária acredita que a sociedade civil e o mercado devem ser partes importantes das Organizações no sentido da não dependência dos

apoios públicos que pode condicionar quer a gestão da organização, quer a sua continuidade.

A sustentabilidade hoje deve olhar-se de uma forma mais completa que aquilo que fazíamos há uns anos atrás, em que a tripla dimensão (económica, social e ambiental) eram os vectores relevantes. Parece-me que, hoje, deveremos integrar outros conceitos no sentido de se conseguir uma verdadeira sustentabilidade, de futuro e no sentido da construção de uma sociedade mais justa e mais equilibrada.

A coesão territorial, no sentido da protecção dos rios, das ilhas, das zonas costeiras; o conhecimento dinâmico no sentido da promoção de uma aprendizagem crítica permanente; a promoção e o respeito pela interculturalidade, onde a diversidade cultural seja valorizada e alimentada, contrariamente aos extremismos e fundamentalismos a que temos assistido em algumas regiões do mundo e a promoção da coesão social, sem a qual não há justiça social, através da erradicação da pobreza e exclusão social, da promoção do emprego equitativo e da igualdade de género. Penso que desta forma, caminharíamos para uma sociedade bem mais justa, promovendo a paz social no sentido de uma economia verdadeiramente sustentável. ●

**Rui Teixeira Santos**  
Director da Escola de Administração de Lisboa, Professor Associado da Faculdade de Direito da Universidade Lusófona

**Dianova:** O Grupo Lusófona é o maior Grupo de Ensino da Língua Portuguesa, contando com mais de 25000 alunos e representada no mundo lusófono por 31 instituições, entre elas 17 do ensino superior. Sentem o peso da responsabilidade em formar bem e com eficácia, num ambiente extremamente competitivo?

**Rui Teixeira:** Esse é o desafio. Até há dois anos atrás, o objectivo era a quantidade em termos de crescimento, hoje é a qualidade. Aliás, a contratação dos melhores professores com as melhores competências que há no país que aparecem aqui no Grupo só demonstra os propósitos de neutralidade, objectividade e a instalação de uma cultura de excelência e exigência, ao nível do ensino superior nas instituições associadas a esta casa. Há um conjunto de objectivos que a instituição mantém, nomeadamente a lusofonia como espaço de pensamento estratégico. Actualmente vão aparecendo novos reptos como as tecnologias de ponta e os custos, bem como novos cursos como engenharia das energias. Este factor estende-se com o grau de exigência com os cursos que já haviam e isso vê-se particularmente pelos professores e pela oferta de qualidade. E observamos isso pelas saídas que os nossos alunos têm, em cursos com 100% de colocação. Portanto, já hoje essa qualidade é visível nas oportunidades de emprego que os alunos têm. Existe uma vantagem competitiva na localização privilegiada das nossas instalações, no país como no resto dos países de língua Portuguesa. Temos um mercado muito grande e importante para dar resposta. E isso tem a ver com o carácter da cooperativa fundadora da universidade. Sempre houve do lado do grupo fundador essa ideia de que o espaço português era demasiado exíguo e que por isso a universidade se deveria estender para o mundo falado em português.

**Dianova:** Contrariando os cenários mais pessimistas para 2011, cerca de 77,9% dos Portugueses ponderam mudar de

emprego em 2011 e 44,2% dos empregadores estão dispostos a contratar. Será este um sinal de que, apesar da conjuntura adversa, o mercado está volátil à mudança ou as expectativas dos empregados não são as melhores?

**Rui Teixeira:** Era fundamental que nós fizessemos este acordo com a Troika e começássemos a perceber qual o "túnel" a atravessar para chegar à "luz". E a clarificação disso, com o apoio financeiro da União Europeia e com as eleições para eleger um novo governo, poderá vir a criar condições para uma nova onda de empreendedorismo. Isso aconteceu em 1978 e em 1983. O fim de um ciclo de um ajustamento feito com o apoio externo e em grandes dificuldades, normalmente corresponde a períodos de modernização. E agora estamos num novo processo de reestruturação e modernização, com um incentivo forte para mudanças drásticas.

Planificando este plano económico, os Portugueses vão ter uma grande vaga de empreendedorismo e iniciativas. Por um lado, tudo o que estiver em excesso emigra e nós temos uma convivência histórica com essa diáspora lusitana. É uma pena, não conseguirmos conservar grande parte da população mas é a história e a realidade a falar mais alto. O nosso bem transaccionável mais valioso sempre foi a mão-de-obra. Por outro lado, basta ir lá fora para confrontar uma situação de atraso considerável do mercado do nosso país, com os Europeus e mais concretamente com a Espanha. Todos os dias surgem milhões de ideias que não estão minimamente implementadas em Portugal. Há imensas oportunidades orientadas para o nosso mercado de dez milhões de habitantes mas também para a Lusofonia e para o mundo.





Nós temos competências, somos capazes, precisamos de quadros qualificados e, sobretudo, precisávamos que as boas ideias não ficassem presas em dois ou três bancos. Agora a iniciativa foi devolvida à sociedade civil, que tem um espaço único para se sentir livre e descomprometida em redor de novos projectos e conceitos. Temos de ajustar o nosso investimento com uma dimensão relativa ao nosso mercado e deixarmo-nos de megalomanias. Daqui a seis a doze meses veremos como tudo irá correr.

**Dianova: Numa altura de crescente profissionalização do Terceiro Sector, correspondente à sua progressão no campo laboral, como poderão estas Organizações responder às exigências na retenção de talentos? Que benefícios poderão ser dados tendo em conta as particularidades deste Sector?**

**Rui Teixeira:** Esse é o grande desafio das Organizações da Economia Social e Solidária. O Terceiro Sector tem capacidade para reter um trabalhador até aos 30 anos e com mais de 55. A questão é que argumentos e trunfos poderei apresentar para fixar mão-de-obra, nesse intervalo da faixa etária. Exactamente porque uma pessoa, dentro dessa escala, tem preocupações financeiras prementes que superam largamente o apelo humanitário e solidário deste sector.

Como vamos responder a isto? Na minha opinião com uma resposta salarial, as Organizações do Terceiro Sector têm de começar a remunerar convenientemente. Uma das exigências, aliás, da sustentabilidade do Terceiro Sector é que elas cumpram todas as leis e não façam concorrência desleal. Tenderá a aproximar-se nesse sentido. O que não poderemos fazer é repetir os mesmos erros nas grandes corporações, que foram a atribuição de prémios. Porque, estes prémios desalinham os objectivos e transformam os trabalhadores e gestores em facínoras.

Em conclusão, aquilo que vai evoluir dentro das características principais do Terceiro Sector é o posicionamento destas instituições no mercado como outro agente colectivo em regime concorrencial. A diferença está no tipo de *management*, ou seja a gestão é feita para as pessoas e não para o capital o que não exclui a existência de remunerações. As finalidades no Terceiro Sector são sempre de ordem pública e de políticas públicas tal e qual a direcção dos seus fundos sociais.

**Dianova: A Lusófona associou-se à Dianova para promover um novo Prémio Académico, orientado para o desenvolvi-**

**mento organizacional do Terceiro Sector, Economia Social e Solidária ou Sociedade Civil. Porque razão a Universidade Lusófona resolveu associar-se a este prémio?**

**Rui Teixeira:** Por três razões. A primeira, já que a Universidade Lusófona tem ela própria uma história orientada à excelência, para o incentivo ao estudo, investigação e gosta de premiar os seus bons alunos. Tradicionalmente, está incutida uma política de bolsas já norteada para isso e este prémio vem nessa linha. A segunda, porque o prémio que a Dianova nos propôs coligar é um prémio orientado para a Lusofonia. Portanto é um prémio alargado a todas as universidades e instituições de ensino superior espalhadas pelo Grupo Lusófono, criando uma certa unidade académica e de conhecimento mas também uma competição no mercado único lusófono. Essa é uma ideia nova no capítulo das bolsas académicas. E em terceiro lugar porque é o Terceiro Sector. As causas nobres e sustentabilidade têm tudo a ver com a nossa organização. No sentido em que ela preza valores como a ética, transparência e participação. Este conjunto de três razões basilares faz com que o prémio Dianova | Lusófona seja à medida da nossa instituição.

**Dianova: Já teve a oportunidade de referir anteriormente que a Economia Social e Solidária será o sector com maior crescimento e progressão neste início de milénio. Antecipar o inevitável foi um dos imperativos para este galardão?**

**Rui Teixeira:** Claro que sim. Há áreas onde o Terceiro Sector vai crescer muito, nomeadamente na recuperação pessoal. Nós hoje temos novas formas de diplomacia, não só pelas universidades como também pelas fundações. Existem mercados falhados onde não pudemos entrar com regimes empresariais e por isso temos de estar orientados para a função social. O sistema financeiro tem de estar orientado para o sector social, caso contrário não conseguirá responder e não será eficaz na implementação dos objectivos a que nos propomos. Além disso, temos de ter consciência que a Europa, ao contrário dos Estados Unidos, tem três triliões de dólares em activos no Terceiro Sector. Isso tem a ver com as entidades ligadas às artes, cultura e religião, já que os Estados Unidos canalizam esses fundos mais para o plano social. Quando comparamos o valor das coisas, o peso dos Estados Unidos apenas significa um quarto do investimento Europeu. Por isso, não podemos continuar a gerir este sector como museu, direccionando a nossa atenção para uma vertente mais eficiente. Recomenda-se mais profissionalização sobretudo na gestão do património cultural.



**Carlos Sezões**

Dinamizador do Grupo de Trabalho Capital Humano, SEDES, e Partner da Stanton Chase Portugal – Executive Search Consultants

## Gestão de Talento

### Das Competências ao Talento: um roteiro para Portugal

Educação, formação, competências, qualificações, conhecimento... Talento. Nunca

como hoje se falou tanto nos

conceitos inerentes ao desenvolvimento humano. Com efeito, a consciência de que estes são “activos” de importância estratégica em qualquer sociedade, tem levado a que, de uma forma sistemática, se debatam e se procurem identificar as melhores práticas nesta área. As iniciativas reveladoras desta consciencialização têm-se multiplicado: estudos, diagnósticos, conferências, debates... Contudo, é patente a existência de entropias que impedem um amadurecimento mais acelerado destas abordagens: em concreto, a dificuldade de apresentar, de modo objectivo, as práticas de gestão do capital humano e de promoção do Talento e os benefícios concretos que valorizem as Pessoas, nas várias fases e momentos críticos (educação de base, formação académica, desenvolvimento ao longo da vida e gestão de capital humano nas organizações).

A SEDES, como uma das mais antigas associações cívicas portuguesas tem, nos últimos 40 anos, primado pela tomada de posições em temas relevantes para o desenvolvimento sustentado de Portugal. O capital humano é, hoje, um desses temas incontornáveis. A reactivação do Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES tem, pois, como objectivo, contribuir para alavancar estratégias que acrescentem valor ao Capital Humano e ao Talento Português. A conferência “Talento: uma agenda para Portugal”, realizada no passado dia 31 de Março, foi o primeiro passo.

### O Talento ao longo da vida

Se queremos agir sobre uma realidade, devemos começar por compreender essa mesma realidade, de forma objectiva e com sentido crítico construtivo. Sem me querer adiantar ao trabalho a ser desenvolvido na SEDES, nos próximos meses, reforço já algumas linhas de reflexão e de intervenção.

### Educação e Formação académica

Existe hoje uma preocupação que designaria como consensual: de que modo os sistemas de educação e formação estão efectivamente orientados para os seus destinatários e para uma maximização de resultados, em termos dos objectivos definidos – conhecimentos e competências potenciadores de uma boa cidadania e de empregabilidade futura? Numa sociedade em rede, complexa, devemos ter uma visão alargada Família – Escola – Academia – Comunidade (instituições que propiciam contextos de formação pessoal). As aprendizagens não podem ser desenvolvidas apenas através de “ensino formal”, baseado em metodologias tradicionais, mas também em “vivências activas”.

É reconhecido por todos que a (necessária) fase de “massificação” do ensino nas últimas décadas, em Portugal, está ultrapassada e o patamar de exigência elevou-se: hoje

exige-se qualidade e excelência. Como tal, há que reequacionar conteúdos e metodologias pedagógicas e os modelos organizativos existentes. A crescente autonomia das escolas (supervisionada em termos de resultados) e o empenho das comunidades locais são hoje, na minha óptica, caminhos a trilhar. No que concerne às universidades, importa garantir que Bolonha não será sinónimo de facilitismo e orientar as instituições para a procura do compromisso entre investigação, inovação e as exigências dos mercados de trabalho (i.e. orientação para o longo prazo vs. imperativos do curto prazo).

Existirá, ainda, a necessidade de complementar competências “do saber” com competências do “saber fazer” e do “saber estar”. Não se pode ignorar que competências como Liderança, Visão Estratégica, Resiliência, Gestão da Mudança, Comunicação e Assertividade, Orientação a Resultados e Criatividade são essenciais para a realização e o sucesso profissionais. Aliás, ao nível da educação (como defendeu Nuno Crato recentemente), há que promover a capacidade de concentração e de trabalho e a complementaridade entre a Lógica, (como instrumento de demonstração) e a Intuição (como instrumento de descoberta).

### Desenvolvimento ao longo da vida e gestão de capital humano nas Organizações

O talento está muitas vezes (exclusivamente) associado ao desempenho e à construção de uma “carreira” profissional. Não terá de ser assim...o nosso Talento pode ser utilizado para fins de prazer/ realização pessoal, cidadania, associativos ou comunitários.

Mas, abordemos essencialmente a componente do “trabalho profissional”, que pressupõe que os indivíduos adquiram tendencialmente, com o tempo, mais competências, autonomia e responsabilidades. Acontece que tudo isto não acontece hoje em dia de forma linear. A instabilidade associada à globalização, as mudanças socioculturais e as exigências de consumidores e mercados, o desenvolvimento tecnológico e os rápidos ciclos de inovação provocam crescente imprevisibilidade. A capacidade de adaptação e os traços de personalidade característicos de cada um, influenciam bastante o trajecto de carreira. A gestão da carreira está hoje centrada no indivíduo e as suas escolhas de diferentes projectos profissionais, de formação (ao longo da vida) e de modelos de trabalho (trabalho a tempo parcial, teletrabalho, trabalho por projectos...) são exemplos de incerteza mas também de espaço de liberdade. Do paradigma da estabilidade e da primazia da antiguidade, passámos para o paradigma da adaptação, flexibilidade e desenvolvimento constante.

Que podem as Organizações fazer? Em primeiro lugar, compreender o Talento de forma sistémica e agir. Em qualquer organização (pública, privada, associativa/ cooperativa), há que avaliar, em primeiro lugar, a performance. Tal será patente na eficiência (forma com conduz determinado processo) e na eficácia



(resultados que obtém). Avaliações de desempenho alicerçadas em bons KPI (indicadores de performance), permitirão obter esta avaliação, que deve ser regular e cíclica. O potencial é a componente mais dificilmente mensurável, uma vez que mexe em questões de análise prospectiva. Aqui, será fundamental avaliar valores, atitudes, comportamentos e competências, cuja presença e aplicabilidade conjugadas, permitam, *a priori*, um futuro desempenho de excelência por parte do profissional. As competências (técnicas e comportamentais) são a variável crítica, essencial para a performance presente ou futura. A avaliação da sua maturidade e proficiência é um caminho incontornável para quem queira gerir com base em dados concretos e mensuráveis. Por fim, a satisfação e motivação (conjuntural) e o compromisso (estrutural) serão um outro ingrediente fundamental, o “querer fazer” – a forma como um profissional está verdadeiramente ligado emocionalmente à sua organização e respectivas missão e visão.

Então, há que agir com processos específicos de Gestão e Desenvolvimento de Talento: (1) através do acolhimento e da integração dos indivíduos no quadro de referências da empresa (missão, valores), com responsabilidades potenciadoras do seu talento e (2) desenvolver e reter, através de estratégias de formação à medida e partilha do conhecimento existente.

Este último ponto é fulcral. Será essencial que as organizações concebam estratégias de desenvolvimento “cirúrgicas” – assentes em formação e desenvolvimento de competências, *coaching*, *mentoring*, exposição às melhores práticas de colegas mais seniores e partilha de conhecimento (estratégias de *knowledge management*).

A partir daqui, dever-se-ão equacionar planos de retenção activa (ao nível do desenvolvimento, mobilidade, empowerment, entre outros). Tal permitirá interligar a gestão de talento com outros processos de RH, como gestão de carreiras e planos de sucessão.

Em suma, os líderes empresariais devem, pois, promover determinados valores: o empowerment, a aprendizagem constante, a liberdade para criar e inovar, o mérito e a orientação para os resultados. Tal permitirá a emergência de redes de colaboração informais entre as pessoas, espaço, tolerantes ao risco e ao erro e ciclos de decisão mais céleres e partilhados...e criar assim ambientes facilitadores do Talento!

Enfim, são linhas estratégicas a estudar, reflectir e... executar!



**José Bancaleiro**

Managing Partner da Stanton Chase Portugal – Executive Search Consultants

## Talento vs Talentos

Estejamos no universo das Organizações assumidamente orientadas para o lucro ou daquelas que se mobilizam para fins majoritariamente sociais, é cada vez mais frequente ouvir aos seus gestores frases como “cada vez tenho de trabalhar, de me esforçar mais para conseguir o mesmo” ou “o meu mercado está cada dia mais competitivo” ou “estou com grande dificuldade em reter as minhas melhores pessoas”. O tom destas frases torna-se ainda mais dramático quando essas organizações atravessam períodos de crise ou processos de mudança como fusões ou aquisições, diversificação dos negócios, internacionalização, “downsizing” ou “turnarounds”, entre outros.

Se alguma coisa se aprendeu nos últimos anos, é que num ambiente crescente e dramaticamente competitivo como aquele em que vivemos, apenas sobrevivem as organizações que possuem equipas competentes, motivadas, alinhadas com os valores e focadas nos objectivos e com capacidade de realização. Isto é, equipas talentosas.

### Talento vs Talentos

Mas o que é isto de talento? É uma pergunta pertinente e com uma resposta difícil. Talento é uma daquelas coisas que temos dificuldade em definir, mas que reconhecemos de imediato quando o encontramos. Tentemos uma aproximação.

Primeiro, gosto mais de falar em talentos do que em talento. O talento tem sempre de ser avaliado em relação a um objectivo ou actividade em concreto. Temos pessoas muito talentosas para o desporto, mas que por muito que tentem não conseguem tocar uma música num piano. Quando em muitas organizações se fala em talento, dá a ideia que nos referirmos a meia dúzia de “iluminados” que possuem o dom divino do talento e todos os outros são deserdados dessa benesse. Ora isto não é verdade. Aquele grupo pode ser talentoso para um determinado fim, mas outras pessoas possuem talento para outros fins, igualmente relevantes. A expressão Gestão de talento é exclusiva. Uns são talentosos e os outros não. Gestão de talentos é inclusiva. Existem vários tipos de talento e todos são necessários para o sucesso do projecto.

Em síntese, talentos são . . .



José Bancaleiro, Junho 2011

Talento existe quando uma pessoa junta uma elevada competência (I can), com uma forte motivação (I want), somando-lhe uma grande capacidade de realização (I do) e sobre isso coloca uma genuína vontade e capacidade de ir cada vez mais longe.

São muitas as abordagens que podem ser feitas à gestão de talentos, mas gostamos daquela que o divide em três grandes actividades da gestão relacionados com diferentes momentos no tempo. A atracção do talento, a sua inventariação interna e respectivo desenvolvimento e a retenção.

### Atracção de Talentos

As marcas assumiram uma importância determinante nas nossas vidas. É com base numa marca que escolhemos os cereais que comemos ao pequeno-almoço, o carro que conduzimos, o relógio que usamos no pulso, etc. Não será, pois, de estranhar que numa decisão tão importante como escolher a empresa em que queremos trabalhar, a marca desempenhe também um papel decisivo.

Employer Branding é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objectivos de negócio, estruturado numa forma consistente e continuada, que comunica externamente (com forte impacto interno) os aspectos mais relevantes da identidade da organização, ie, o propósito organizacional, os valores mais profundos, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios, etc. Tudo isto com o objectivo de criar uma imagem de “great place to work” diferenciadora em relação a outros concorrentes pelo mesmo tipo de talento e posicionada de forma a ser atractiva para o “target” a que se destina.

Para as Organizações, uma marca forte e bem posicionada aumenta fortemente a capacidade de atrair os melhores candidatos, ao mesmo tempo que reduz os custos de recrutamento e os níveis salariais de admissão. Mas está provado que uma marca de Recursos Humanos forte e prestigiante também aumenta o sentimento de pertença, o nível de retenção e o nível de satisfação dos já colaboradores.

Para as pessoas, a marca traduz o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo “emprego” e que se identificam com a entidade empregadora, ie, traduz a proposta de valor (EVP – Employer Value Proposition) daquela organização. É por isso que a negociação da admissão deve ser feita de uma forma estruturada e por profissionais com capacidade de entender e de transmitir qual a proposta de valor que melhor se adequa a cada candidato em concreto.

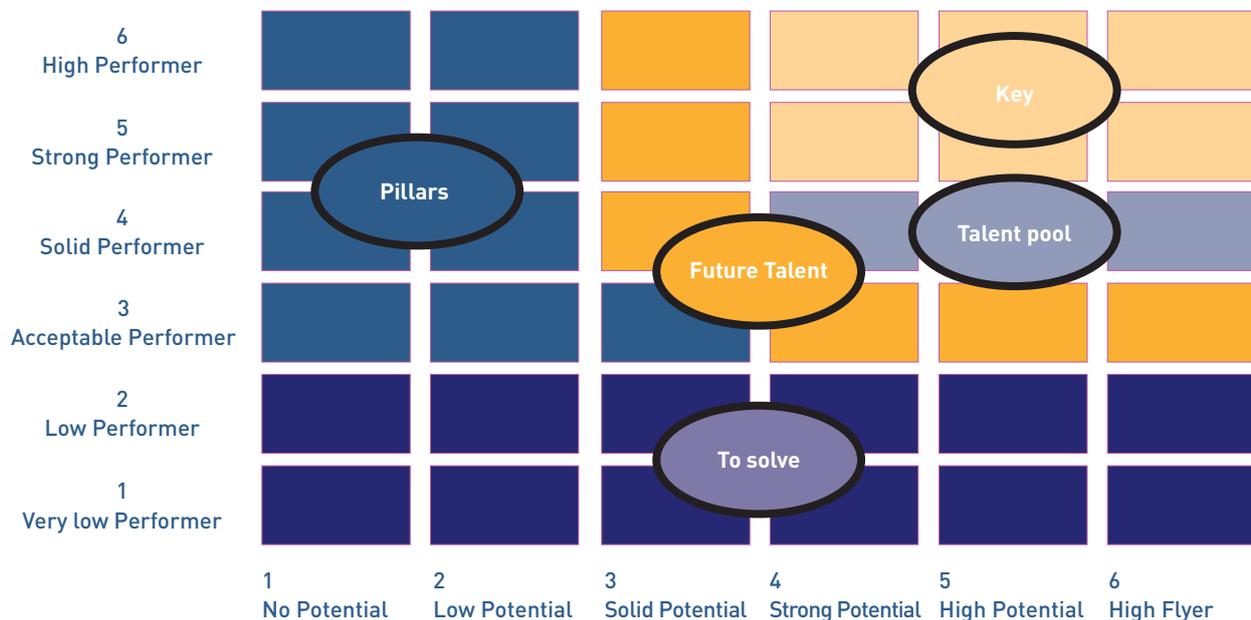
### Inventariação Interna e Segmentação de Talentos

Uma das ideias que me ficou do meu MBA em Marketing foi a que um “Dollar” investido na satisfação e fidelização dos actuais clientes tem um retorno muito superior ao mesmo “Dollar” investido na conquista de novos clientes. No mesmo alinhamento, mais tarde concluí que o investimento feito na motivação e retenção dos actuais colaboradores é bastante mais rentável que igual investimento feito na atracção de novos colaboradores.

É por isso que “investir” na gestão do talento, hoje amplamente reconhecido como o principal factor de sucesso de qualquer organização, deverá estar hoje entre as primeiras preocupações de qualquer gestor ou empresário.

Mas esta preocupação (guerra) com o talento levou a que as (boas) empresas procurassem **“inventariar e segmentar” os talentos** que têm dentro de casa. É assim que surgem os “ta-

lent inventory systems” que permitem fazer o “assessment” individual dos colaboradores, avaliando aspectos como o potencial de evolução, o gap de competências, o alinhamento com os valores organizacionais, o nível de vinculação à organização, etc. Baseiam-se habitualmente na conjugação de 4 grandes grupos de factores de avaliação. Competência, Motivação, Performance e Capacidade de evolução, criando, entre outras, um conjunto de gráficos como o que consta da figura seguinte:



Pela sua importância, acrescida em ambientes de elevada competitividade e complexidade como aquele que vivemos, o talento tem de ser gerido com o cuidado que merece um activo estratégico determinante para o sucesso de qualquer projecto, isto é, de forma profissional.

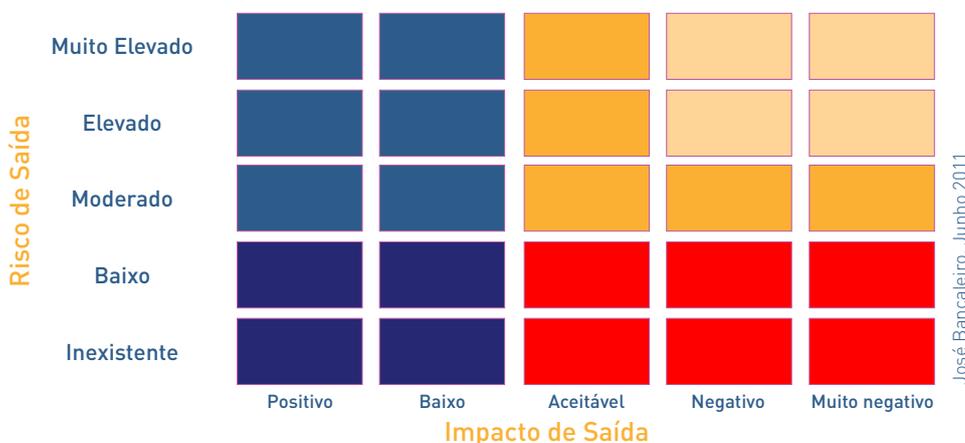
### Retenção de Talentos

A retenção é o processo de Recursos Humanos com o ROI mais elevado. Quem anda nisto das organizações sabe que os custos do “turnover de pessoas” são elevadíssimos, pelo que uma redução da taxa de saídas traz às organizações ganhos financeiros (e não só) enormes. Apesar disso, uma boa parte dos gestores de

Recursos Humanos continuam a ter nesta matéria uma atitude passiva. Estão, erradamente, convencidos que tendo salários adequados ao mercado, planos de desenvolvimento e uma cultura “friendly”, isso é suficiente para controlar as saídas.

No entanto, quando falamos de retenção devemos ser cuidadosos. Se é verdade que há colaboradores cuja saída tem um enorme impacto, também há outros que as empresas até pagariam para se ver livres deles. Nesta perspectiva, o quadro que se segue retrata quatro situações típicas, ao posicionar os empregados segundo os dois seguintes eixos. (i) O impacto no negócio motivado pela saída duma pessoa e (ii) o risco potencial dessa pessoa sair:

### Retenção de Talentos - Impacto vs Risco de Saída



A retenção é demasiadamente importante para ser tratada supletivamente. É por isso que defendemos o conceito de **retenção activa de talento**, que a trate como uma prioridade, distinguindo entre quem queremos e não queremos reter, segmentando os colaboradores conforme os seus perfis de retenção e

propondo as soluções mais adequadas para cada um desses segmentos.

Em matéria de talento, como em muitas outras não há milagres. Há investimento.



**Rosario Jiménez**

Directora de Recursos Humanos da Dianova Espanha

## A Gestão de Talento como Factor de Competitividade

As últimas décadas foram tempos de profunda transformação política, económica, social, ambiental e tecnológica. Mudanças, essas, que transfiguraram a realidade de um mundo que, também, aprendemos a analisar a partir de novas perspectivas. Velhas ideologias questionadas e um crescente desacerto entre os indivíduos e as sociedades que, desprovidas de verdades demonstráveis, não sabem como lidar com os problemas complexos de um mundo que parece situar-se no vórtice da mudança permanente. Multi-direccionalidade, velocidade e crescente complexidade caracterizam as mudanças que obrigam todos os actores sociais a repensar o seu papel.

Um mundo em mudança e, portanto, um sector em evolução. Assim, surge a necessidade quase inevitável de as Organizações Sociais se transformarem e se adaptarem a um ambiente de mudança quase permanente. A mudança deve ser parte da cultura de algumas Organizações que nascem para servir e transformar a sociedade em que vivem. Algumas Organizações que, logo, devem estar predispostas a escutar o ambiente no qual estão inseridas e evoluir em conformidade. A fidelidade à sua razão fundacional deve levar a maioria destas Organizações a integrar a mudança e a inovação no seu funcionamento ordinário.

As Organizações Sociais como protagonistas voluntárias da transformação social não podem escapar a este processo. Devemos pensar e repensar as nossas funções, responsabilidades, estratégias, programas e alianças e, reavaliar, inclusivamente, a sua legitimidade em novos contextos. Temos novos desafios, novas problemáticas e oportunidades, novos actores e formas de interacção que convertem, de facto, a capacidade de mudar e adaptar-se num factor-chave de sucesso para todas as organizações, independentemente do sector a que pertencem.

Uma capacidade que existe na maioria das Organizações Sociais, além disso estritamente ligada à sua própria razão de ser, nos seus valores fundamentais. Escutar o ambiente envolvente, intuir, antecipar-se às alterações sociais e actuar em consequência, inovando e modificando a Organização, torna-se assim numa virtude indispensável das Organizações e dos líderes transformadores. Ter a capacidade de realizar mudanças em antecipação contribui, sem dúvida, apesar do custo inicial que pode implicar, para construir organizações com maior impacto.

Nesse sentido, resulta evidente que é essencial contar com os melhores. Hoje mais do que nunca, isso é uma necessidade muito mais estratégica do que pode parecer à primeira vista, alinhar as nossas competências com os nossos objectivos, as nossas necessidades. Avaliar o nosso talento para saber com o que contamos e o que precisamos desenvolver ou atrair que nos possa levar a alcançar uma clara vantagem competitiva através das nossas pessoas, dos nossos talentos, além de ser um elemento de motivação e retenção.

Alguns estudos já falam sobre “a economia de talento”, como o eixo impulsionador da mudança de modelos. “A economia do talento é aquela em que para além de se usar os recursos básicos do trabalho, capital e tecnologias, se utiliza também o capital humano, especialmente inclinado para a criação e inovação, em todas as áreas.” É no talento que nos devemos concentrar, porque em último desfecho são as pessoas que inovam. Trata-se de converter ideias em valor, capacitando as pessoas para gerar esta inovação.

A gestão de talentos é um processo crítico para conseguir incrementar a competitividade, visando identificar o que melhor se adequa aos objectivos actuais das organizações e do perfil que exigem: mais flexibilidade, criatividade, capacidade de gerir incertezas, maior empreendedorismo, etc. Através da gestão de talentos também conseguiremos motivar e reter os melhores.

Mas o que entendemos como “um profissional com talento”? Falamos de um profissional comprometido, que incorpora a sua capacidade para alcançar resultados superiores num determinado ambiente e organização. Na verdade, existem diferentes tipos de talentos: talento directivo, talento comercial, talento técnico, etc. Cada um deles requer capacidades diferentes e maximiza a sua contribuição de valor a partir de um determinado papel.

É claro que, para proceder à gestão de talentos é necessário dispor de sistemas e ferramentas que permitam identificar e desenvolver o talento nas Organizações. As principais necessidades que foram surgindo nas Organizações Sociais centraram-se na profissionalização desta gestão e na homogeneização dos processos de gestão de pessoas. As dificuldades apareceram também na diversidade de actividades que compõem o sector e nos diferentes ambientes, nos quais as Organizações prestam os seus serviços.

Por isso, as Organizações através da área dos recursos humanos necessitam abordar a gestão de talentos com flexibilidade e criatividade, de maneira que se possam adaptar às mudanças internas e da sociedade. Na área de recursos humanos, é essencial gerir informações de forma fiável, para reconhecer quem tem o talento crítico para o sucesso, quem o pode desenvolver e aqueles que têm poucas possibilidades de contribuir com valor acrescentado.

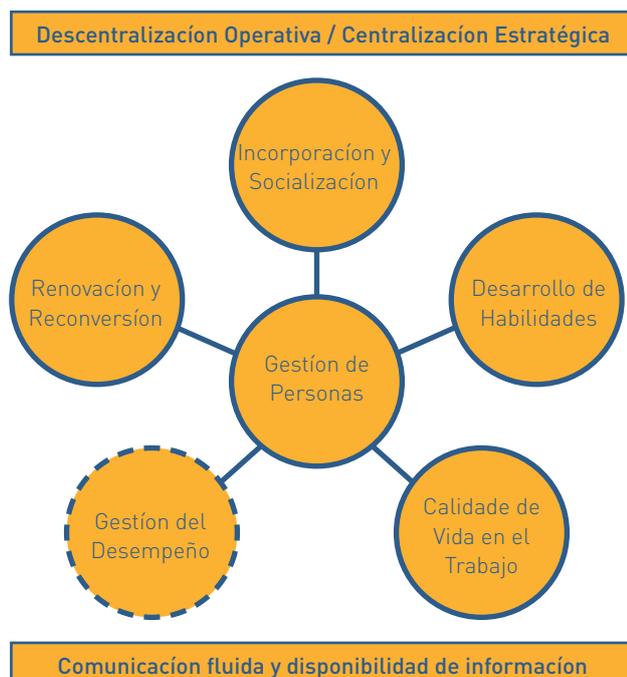
### Gestão de Talentos Dianova

Como já mencionámos anteriormente, contar com os melhores, é hoje, mais do que nunca, uma necessidade muito mais estratégica do que pode parecer ao princípio. Alinhar as nossas competências com os nossos objectivos, as nossas necessidades e avaliar o nosso talento para saber o que temos e o que precisamos desenvolver ou atrair, podem levar-nos a alcançar uma clara vantagem competitiva, através das nossas pessoas, do nosso talento, bem como proporcionar motivação e retenção.

Para atingir este objectivo, uma das prioridades da Dianova tem sido a de desenvolver um modelo de Gestão de Pessoas. Este modelo atende à nossa história, aos nossos valores e à nossa forma de actuar na organização, garantindo a transparência das acções e decisões, conciliando e articulando os interesses da Organização com os interesses das pessoas que trabalham nela e criando um compromisso entre ambas as partes. Este modelo serve como:

- Guia orientador de toda a nossa actividade no que diz respeito a gestão de recursos humanos.
- Facilita a realização dos nossos objectivos como entidade e, em particular, sobre as pessoas.
- Um conjunto de critérios ou directrizes de acção para agilizar a gestão diária dos recursos humanos, unificando a tomada de decisões com base em critérios uniformes.
- Catalisador dos processos de comunicação dentro da organização.
- Condutor para uma descentralização da função dos recursos humanos; isto significa que algumas funções podem ser transferidas para os líderes de equipa.
- Factor de maior objectividade na gestão de pessoas e, portanto, motiva e fideliza os empregados, porque sabem o que a organização espera deles e o que está disposta a oferecer-lhes.

O Modelo de Gestão de Pessoal Dianova baseia-se nos seguintes componentes:



De seguida, podemos resumir brevemente cada um dos componentes que o integra:

1. O processo de **socialização e de incorporação** procura otimizar os métodos com os quais a Dianova incorpora novos colaboradores nos seus diversos locais de trabalho e as instâncias que estão disponíveis para introduzir estes novos membros na cultura Dianova, a sua missão, visão, valores e processos.
2. O **desenvolvimento de competências**, para além da oferta de formação Dianova aos seus colaboradores, procura privilegiar determinadas questões que requerem uma abordagem especial, proporcionando as pessoas certas para organismos de formação apropriados, tanto externas como internas.
3. A gestão da **qualidade de vida no trabalho** dispõe a medição de aspectos objectivos e subjectivos relacionados com o bem-estar e satisfação dos que trabalham na Dianova, definindo algumas opções para uma abordagem participativa e na execução de acções pertinentes para a melhoria.

4. A **gestão de desempenho** visa potenciar sistematicamente o desempenho das pessoas mediante dispositivos formais de segmentação, acompanhamento, avaliação e feedback de desempenho.
5. A **renovação e a reconversão** da Dianova implica a mobilidade dos seus membros na organização, assumindo papéis diferentes, dependendo das possibilidades e necessidades. A gestão desta componente privilegia a tomada de decisões sobre dois processos muito importantes: a reconversão de uma parte do pessoal, e a projecção de colaboradores jovens na funções de gestão.

Os princípios orientadores do nosso Modelo de Gestão de Pessoas cumprem com:

1. As nossas políticas e ferramentas que respondem perante a nossa história, os nossos valores e o nosso modo de fazer as coisas.
2. O modelo de gestão de pessoas é uma ajuda para a mudança; não restringe nem burocratiza e ajuda-nos a inovar, adaptar e lidar melhor com o futuro.
3. A Conciliação e articulação dos interesses da organização com os interesses das pessoas que lá trabalham.
4. O garante do respeito pelas nossas pessoas e a sua participação, assim como a transparência nas acções e decisões aplicadas.
5. Um modelo flexível e unitário.

## A Conciliação na Dianova

Para alcançar os nossos objectivos, a eficiência deve continuar a ser conciliada com um ambiente e práticas de trabalho, em que a qualidade de vida seja primordial. A qualidade de vida no trabalho é influenciada por tudo aquilo que o constitui e o seu contexto: as mesmas características da tarefa que realizamos (o nível da demanda e o desgaste que pode produzir), a segurança, o bem-estar, o ambiente social, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, etc.

A Dianova considera que a profunda modificação nos valores da sociedade, a alteração de papéis na família, o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, a dificuldade de atrair e reter talentos, a crescente diversidade da força laboral, entre outros factores, convertem a igualdade de oportunidades e a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar numa necessidade e elemento estratégico para a competitividade empresarial.

Para além do cumprimento normativo imposto pela mera exigência legal, a Dianova reconhece, como objectivo estratégico, o desenvolvimento de relações laborais baseadas na igualdade de oportunidades, a não discriminação e o respeito pela diversidade, promovendo um ambiente favorável, facilitando medidas de conciliação da vida profissional e pessoal, respeitando a legislação vigente e procurando aplicar as melhores práticas. Tudo isto levou ao desenvolvimento de um Plano de Equidade e Conciliação, que assegura o cumprimento e o compromisso da Organização com os seus trabalhadores, em relação à igualdade e conciliação das medidas implementadas.

Este Plano Integral é baseado no modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsável) através do qual podemos:

- Identificar as necessidades de conciliação entre as pessoas que compõem a organização;
- Conhecer o nível de satisfação dos funcionários;
- Verificar o funcionamento dos canais de comunicação;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Evoluir para uma cultura empresarial flexível e responsável.

## Comunicação Interna e Motivação

Muitas Organizações consideraram a comunicação interna como um simples instrumento para transmitir conhecimentos, informação (seja corporativa ou operacional), processos... No entanto, subestimar desta forma a importância da comunicação é arriscado. De acordo com recente pesquisa da Watson Wyatt, nesta área, há uma forte influência da comunicação corporativa nos processos de êxito e no desempenho empresarial das organizações.

Desde 2003, Watson Wyatt tem vindo a analisar a forma de medir a importância da comunicação nas organizações. Fruto dessas investigações, publicou o seu estudo de *"Retorno do Investimento em Comunicação 2007/2008"*, que indica a importância e a discussão do desenho de planos de comunicação de alta eficácia.

As tendências de mercado indicam que, progressivamente, a comunicação se está a converter num indicador sobre o rendimento e que afecta assim mesmo a motivação e empenho dos funcionários.

Não devemos esquecer que o nível de compromisso dos funcionários é um ingrediente essencial para o sucesso de uma organização, num cenário cada vez mais difícil para atrair e reter talentos. Segundo o estudo WorkEurope 2007/2008, os trabalhadores com um alto nível de compromisso têm duas vezes e meia mais probabilidades de serem empregados de alto rendimento do que o resto de seus companheiros.

Assim, parece que todos nós compartimos a ideia de que, para as organizações funcionarem melhor, é essencial que o conhecimento flua.

### A comunicação interna na Dianova

A gestão de pessoas, em particular, requer uma articulação entre as instâncias directivas centrais da Dianova e os papéis de liderança em cada área e em cada local de trabalho: iniciativas, políticas e procedimentos globais – particularmente aqueles relacionados com a gestão de pessoas – válidos para toda a organização, requerem uma difusão oportuna e ágil, desde os órgãos centrais até às suas diferentes estruturas,

tendo como finalidade a informação e o envolvimento nos eventos da organização.

Da mesma forma, as experiências e iniciativas locais vinculadas com a gestão de pessoas exigem ser difundidas, conhecidas e valorizadas em toda a Rede Dianova, para que desse modo se possa colocar esse conhecimento à disposição de toda a Organização, não se limitando ao local de origem.

A meta do desenvolvimento e o intercâmbio de informação requer um esforço porque as iniciativas devem ser divulgadas, as experiências documentadas, os procedimentos escrutinados e os resultados devem ser resumidos e registados. Só assim garantindo e sistematizando a nossa experiência e o nosso know-how, podemos ir preparando o caminho sem começar sempre do zero.

Na Dianova tem sido primordial o desenvolvimento de uma política de comunicação interna baseada nos seguintes objectivos:

- Fomentar a identificação das pessoas com a missão, visão, valores e estratégia Dianova, facilitando a criação de um sentimento de pertença.
- Canalizar adequadamente a informação através de canais formais, no momento certo para isso.
- Ajudar a criar e disseminar a cultura da organização.
- Possibilitar um clima de diálogo e manter canais de comunicação abertos entre a administração e o resto da organização.
- Ajudar a gestão do conhecimento, assegurando que todas as pessoas dispõem da informação necessária para o desenvolvimento do seu trabalho, agilizando e melhorando os processos que agregam valor à Dianova e facilitando o fluxo de informação e a troca de opiniões. (Gestão do "velho" conhecimento e do "novo").
- Motivar as pessoas que integram o modelo e equipa Dianova.

Na medida das nossas possibilidades e recursos, começamos a implementar e a utilizar as vias de comunicação e intercâmbio de informação virtual usando ferramentas suportadas sobre as novas tecnologias. A título de exemplo podemos citar a remodelação da página web, a implantação do SharePoint (gestor documental), revistas mensais internas (e-nova), sistemas de videoconferência, etc., que nos permitiram agilizar e facilitar a comunicação interna entre todos os nossos colaboradores e funcionários, economizando tempo e recursos naturais.





**Diogo Alarcão**  
Partner da Mercer Portugal

## Novos desafios exigem novas soluções

O ano de 2010 revelou-se, para muitas empresas, particularmente difícil em termos de negócios e gestão de pessoas.

No entanto, o panorama parece começar a mudar em várias regiões do Mundo, nomeadamente nos EUA. Num estudo efectuado pela Bersin & Associates, as grandes empresas americanas apontam a inovação, globalização, crescimento e expansão como as grandes prioridades para 2011.

E em Portugal? O que podem as empresas fazer para atingir esses objectivos, apesar da situação económica e financeira que o País atravessa? A Mercer tem vindo a propor algumas soluções com vista a fazer face aos desafios ligados com estas áreas de actuação.

### Talento

Muitas empresas foram obrigadas a fazer reestruturações profundas em 2008 e 2009 que passaram, por vezes, pela redução do número de colaboradores. Esta situação provocou ansiedade e incerteza em muitos dos que ficaram. Por outro lado, cada vez mais empresas enfrentam hoje a necessidade de crescerem de uma forma mais global com expansão das suas operações para mercados emergentes.

Outras enfrentam desafios geracionais. A geração designada de baby boomers (na casa dos 50/60 anos) começa a pensar mais na sua reforma ou em posições menos exigentes do ponto de vista do "work-life balance". A geração que tem

hoje 30/40 anos, por seu lado, ambiciona por lugares de maior responsabilidade e visibilidade, nomeadamente assumindo funções de chefia. As gerações mais novas, igualmente exigentes, querem ter oportunidades de desenvolvimento rápido, não deixando de dar importância ao equilíbrio vida pessoal-profissional, e têm uma noção mais global do contexto profissional em que querem estar inseridas.

Tendo por base estes considerandos, torna-se evidente que as empresas terão de apostar em estratégias para desenvolver o seu talento interno ajustadas a estas diferentes realidades. Essa aposta não é, contudo, fácil, pois exige lidar com uma força de trabalho que cruza três gerações exigindo uma capacidade de liderança que consiga adaptar-se a três estilos de colaboradores diferentes e com exigências e ambições em estados de vida activa muito diferentes.

Para muitas empresas a solução passa por apostar na construção de uma marca forte como empresa em que é bom trabalhar. A atestar esta realidade está o facto de cada vez mais empresas participarem em estudos sobre as melhores empresas para se trabalhar.

Outras optaram por investir em técnicas e ferramentas que capitalizem o que de melhor se faz na empresa, dando visibilidade aos colaboradores que se destacam dos demais. A isto também podemos chamar gestão de talento. É aqui que os progressos tecnológicos têm permitido encontrar soluções inovadoras. Penso, em particular, em ferramentas de feedback (comportamental), de avaliação de desempenho, de coaching ou de gestão de carreiras.

### Formação

A era da formação formal em classe de aula teve o seu primeiro momento de evolução com o aparecimento do e-learning. No entanto, durante muitos anos, o e-learning não deixou de seguir os tradicionais métodos de formação.

Hoje em dia, assistimos a um crescimento da chamada "formação informal". Os ambientes de trabalho cada mais informatizados e com novas ferramentas de trabalho à disposição tais como o *email*, messenger, pastas virtuais partilhadas, têm aumentado o conceito de networking entre colegas. Estas redes têm servido para desenvolver programas de "formação informal" em que, por exemplo, colegas da mesma empresa localizados noutros pontos do planeta ou regiões dentro do País partilham a sua experiência de uma forma informal e prática. Wikis, blogues ou vídeos são hoje utilizados para partilhar conhecimento, permitindo um acesso regular a esse conhecimento.

O acesso a mais informação e em tempo mais rápido aumenta a capacidade de responsabilização dos colaboradores, constrói a confiança, encoraja a partilha de conhecimento e de reflexão e permite que a aprendizagem seja considerada como uma mais-valia. ●●●



Estas novas ferramentas da era web2.0 aumentam as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, contribuindo para um aumento da curva da aprendizagem, tornando-a mais longa e alargada. Também aqui temos o problema geracional a influenciar a estratégia que a empresa deve seguir em matéria de formação, pois dependendo do estágio etário, haverá que ter em conta a percepção e a utilização das novas tecnologias na aprendizagem.

As novas modalidades de formação contribuem para um maior crescimento dos profissionais, permitindo-lhes uma maior mobilidade interna o que se irá depois reflectir também ao nível do recrutamento.

### Recrutamento

A era web 2.0 veio trazer novos desafios e novas formas de recrutar.

As empresas que pretendem recrutar enfrentam, hoje, um dilema. Apesar de um excesso de mão-de-obra disponível no mercado e de serem inundados por centenas de currícula, é difícil recrutar a pessoa certa para o lugar certo, encontrar as competências adequadas para determinadas posições e o desejado nível de experiência. Desde logo porque os chamados “colaboradores de elevado potencial” estão um pouco receosos de abraçar novos desafios devido ao actual contexto

económico, o que condiciona a disponibilidade desses profissionais quer seja a nível interno ou externo.

Torna-se, por isso, necessário encontrar novas formas de chegar aos potenciais candidatos. Ferramentas como o LinkedIn são hoje usadas pelos profissionais de recrutamento numa base regular, sendo muitas vezes vistas com alternativas muito válidas às tradicionais bases de dados das empresas de recrutamento.

As comunidades sociais da web vêm de certa forma revolucionar a procura de novos talentos, de potenciais colaboradores tendo ainda por cima custos mais reduzidos que os tradicionais meios de recrutamento, nomeadamente os anúncios na imprensa.

Esta mudança na forma de recrutar obriga também as empresas a construírem uma marca como empregadores baseada numa experiência de rede sociais, permitindo aceder a uma vasta rede de contactos com custos mais reduzidos.

### Conclusão

Perante um panorama económico difícil, de crescimento mais reduzido para uns e mais global para outros, as empresas têm de encontrar novas soluções. As soluções parecem passar por estes três eixos: gestão de talentos, formação e recrutamento.

Gerir o talento para atingir a inovação não é tarefa fácil, pelo que é necessário que as empresas apostem no desenvolvimento desses talentos, fazendo uma melhor gestão dos mesmos, apostando em formação contínua e com acesso a novas ferramentas.

**Susana Henriques**  
Investigadora CIES/ISCTE, Coordenadora do Estudo de Investigação Dianova



## Relatório Preliminar 2010: Estudo de Follow-up “Trajectórias, da dependência à reintegração” Dianova

### Estudo de Follow-up “Trajectórias, da dependência à reintegração” Dianova

Para aferir do impacto que o seu Programa Residencial Educativo-terapêutico em Comunidade Terapêutica, pioneira em Portugal com Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 certificado desde 2005 pela SGS – ICS, tem na reinserção das Pessoas que dele beneficiam, para além dos indicadores de performance que a CTQL dispõe na actualidade tais como taxa de retenção a 6 e 12 meses e conclusão do programa com alta terapêutica, foi iniciado em Fevereiro de 2010 o estudo “**Trajectórias, da dependência à reintegração – estudo de trajectórias sociais de toxicodependentes após processo terapêutico**”.

Este estudo está a ser realizado por uma Equipa de Investigadores do CIES (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia) do ISCTE, sob a coordenação da Professora Doutora Susana Henriques, com financiamento da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, e será concluído em 2013. Anualmente irão ser elaborados relatórios preliminares que serão objecto de divulgação.

### Introdução

O presente artigo tem como objectivo dar a conhecer o perfil dos utentes da Comunidade Terapêutica Quinta das Lapas (CTQL) da Associação Dianova Portugal que obtiveram alta clínica nesta CT entre os anos de 1999 e 2009. Apresentam-se as suas características socio-demográficas no período que antecedeu internamento, bem como as substâncias consumidas e os padrões de consumo associadas a estas. Este trabalho consiste na primeira fase de um projecto mais amplo, em que pretenderá estudar as trajectórias de reintegração social de ex-toxicodependentes. Considerando que o tratamento se assume como uma variável essencial com impacto nos resultados, tornou-se necessário assegurar e controlar este factor, optando-se por seleccionar apenas uma instituição (isolando-se desta forma o factor tratamento) cujo programa terapêutico apresenta garantias empíricas de controlo sobre indicadores de qualidade, uma vez que se trata da única comunidade terapêutica em Portugal com um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado segundo a norma EN NP ISO 9001:2008.

## Método

O universo estudado consistiu em todos os utentes da comunidade terapêutica Quinta das Lapas da Associação Dianova Portugal aos quais tenha sido atribuída alta clínica entre os anos de 1999 e 2009 (N=178). Por conseguinte, as altas por derivação (transferências), abandono e expulsões não foram consideradas para a análise. A recolha dos dados foi feita através da consulta aos processos dos utentes. Estes processos continham fichas individuais preenchidas por vários técnicos bem como histórias de vida, registo criminal, exames médicos, etc.

## Resultados

Com base nos dados recolhidos apresenta-se num primeiro momento uma caracterização sócio-demográfica da população em análise atendendo à sua origem geográfica, sexo, idade, grau de escolaridade, profissão e situação laboral. Posteriormente, analisam-se as substâncias consumidas pelos utentes, sendo feita uma distinção entre a substância principal e o conjunto total de substâncias consumidas. São apresentadas especificidades destas substâncias no que diz respeito à periodicidade, a idade em que estes consumos deram início, bem como o tempo dedicado ao consumo de cada substância, sendo em alguns casos efectuados cruzamentos de acordo com a nacionalidade e a idade dos utentes.

### Origens geográficas

Devido à abrangência internacional da comunidade terapêutica em estudo existe alguma heterogeneidade nas nacionalidades dos utentes, não obstante, a maioria destes possui nacionalidade portuguesa (64%). As nacionalidades estrangeiras mais representadas são a eslovena (17%), a sueca (7%), a espanhola (4%) e a italiana (3%), existem ainda alguns casos de nacionais de países do Sul da América, do Norte e do Leste da Europa.

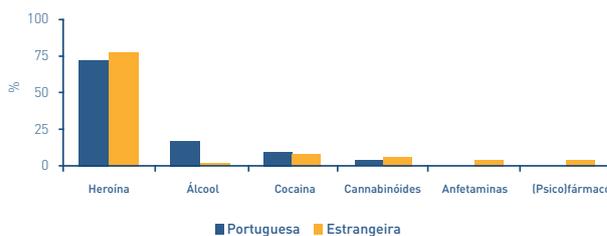
### Caracterização socio-demográfica

A grande maioria dos utentes é do sexo masculino (88%), existindo em média 7,5 homens para cada mulher. Cerca de 76% dos utentes tinha entre os 21 e os 35 anos aquando da entrada na comunidade. A escolaridade dos utentes é reduzida tendo em conta em conta a estrutura etária jovem. Predomina entre os utentes o 3º ciclo de escolaridade (32%), seguido do 2º ciclo (25%) e do ensino secundário (23%). No que respeita a profissão principal no momento de admissão verifica-se que cerca de um terço dos utentes se enquadra na categoria dos "operários, artífices e trabalhadores similares", existe também um número elevado de "pessoal dos serviços e vendedores" (23%) e de "operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem" (18%). No que diz respeito à situação laboral verifica-se que a maioria dos utentes se encontrava desempregada quando do internamento (70%) e que 23% destes utentes trabalhavam em local fixo.

### Substância principal

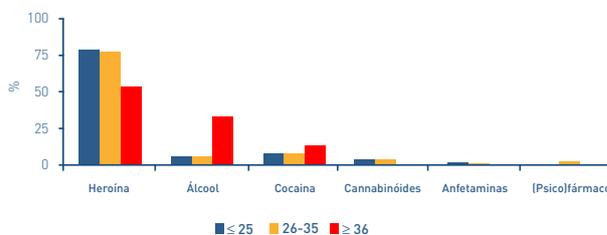
Dos casos para os quais se dispunha informação a grande maioria dos utentes aponta a heroína como a sua substância principal (74%), seguindo-se o álcool (11%) e a cocaína (9%). São indicados menos frequentemente alguns casos de cannabinóides (4%), anfetaminas e (psico)farmacos (1% cada). No que diz respeito às idades em que se iniciaram os consumos foi apurada uma idade média de 18 anos, sendo o caso de início de consumo mais precoce aos 9 anos e o mais tardio aos 44 anos. Embora a hierarquia das substâncias principais seja idêntica entre os utentes portugueses e estrangeiros, verifica-se um maior peso dos consumidores de heroína e de cannabinóides no caso dos utentes estrangeiros. No caso dos utentes portugueses existe um maior peso relativo dos consumidores de álcool.

De salientar ainda que os poucos casos em que substâncias como anfetaminas e (psico)farmacos foram indicadas como substâncias principais foram-no por utentes estrangeiros.



**Gráfico 1: Distribuição da substância principal por nacionalidades**

Considerando a idade no momento de admissão, a distribuição das substâncias indicadas como principais é idêntica para os diferentes escalões etários. Contudo, é de salientar o menor peso relativo de consumidores de heroína no escalão dos mais velhos, comparativamente aos dois escalões dos mais novos. De notar ainda o maior peso relativo dos consumos de álcool e de cocaína nos utentes mais velhos. De salientar finalmente, que no caso dos utentes mais velhos não se registaram consumos de cannabinóides, anfetaminas e (psico)farmacos como substâncias principais.



**Gráfico 2: Distribuição da substância principal por escalões etários**

Para o caso da substância principal mais consumida (a heroína) procedeu-se a um apuramento dos modos de consumo desta substância. Embora o modo mais comum seja o injectado (66%) verifica-se uma pluralidade nos modos de consumo, sendo este modo muitas vezes conjugado com o fumado (55%) ou com o inalado (9%).

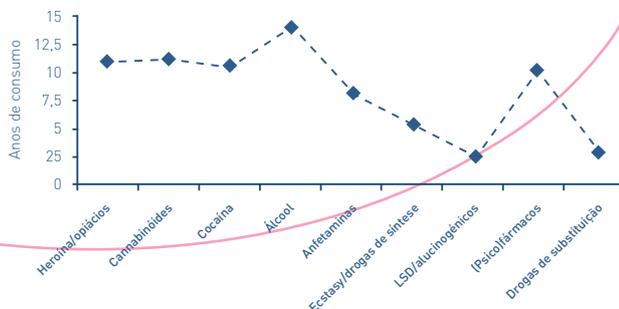
### Substâncias consumidas

Do conjunto de todas as de substâncias psicoactivas (SPA) consumidas pelos utentes, a categoria "heroína e outros opiáceos" destaca-se como sendo a mais consumida (135 casos), seguida dos cannabinóides (115 casos), a cocaína (106 casos) e o álcool (91 casos), outras substâncias referidas com menor frequência são as anfetaminas (33 casos), "LSD e outros alucinogénios", "ecstasy e outras drogas de síntese" (32 casos cada), (psico)farmacos (28 casos) e drogas de substituição (22 casos).

As idades médias no início do consumo de SPA variam entre os 15 e os 24 anos, sendo o álcool e os cannabinóides as substâncias consumidas mais precocemente. Paralelamente, são as drogas de substituição as mais consumidas numa altura mais avançada da vida, o que seria de esperar uma vez que se trata de substâncias cujo consumo pressupõe a existência de dependência de outras. Com a excepção das drogas de substituição, as substâncias em que o início de consumo em média é mais tardio são a cocaína, a heroína e outros opiáceos, substâncias que começam a ser consumidas em média aos 18 anos. Embora existam alguns casos extremos parece que a idade para início do consumo de SPA se situa numa época muito específica da vida, entre os 15 e os 18 anos, na adolescência.

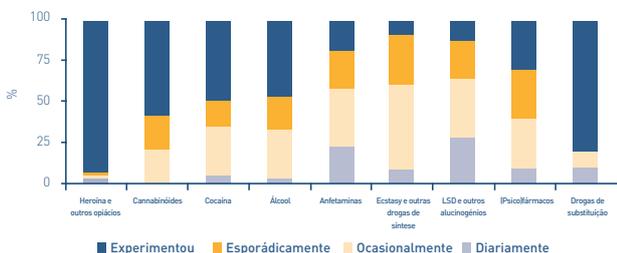
Observando o número de anos que os utentes dedicaram ao consumo das diversas substâncias ●●●

(gráfico 3) conclui-se que é o álcool a substância com maior tempo de consumo (média 14 anos), seguido dos cannabinóides, cocaína, "heroína e outros opiáceos" (média 11 anos). No extremo oposto estão as drogas de substituição, "LSD e outros alucinogénios" como as substâncias com menor tempo de consumo.



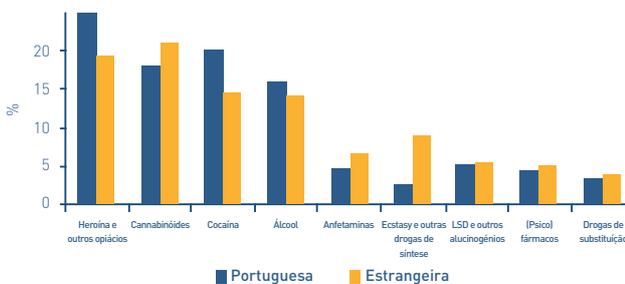
**Gráfico 3: Tempo de consumo das substâncias em anos**

Uma vez que nem todas as SPA são consumidas com a mesma intensidade procedeu-se a uma análise da periodicidade do consumo das diferentes substâncias. Conclui-se que SPA's como "heroína e outros opiáceos", cannabinóides, cocaína, álcool e drogas de substituição tendem a ser consumidas numa base diária. Substâncias como anfetaminas, "ecstasy e outras drogas de síntese", "LSD e outros alucinogénios" tendem a ser consumidas mais esporadicamente. Por fim, verifica-se que cannabinóides, "heroína e outros opiáceos" são as substâncias que menos frequentemente foram indicadas como apenas experimentadas.



**Gráfico 4: Periodicidade no consumo das substâncias**

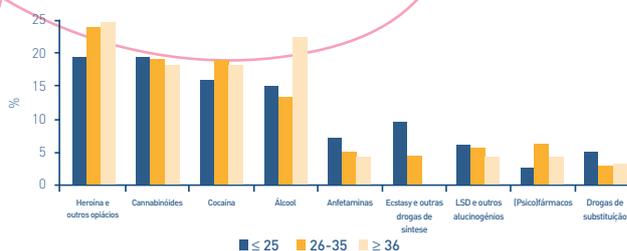
Observando as substâncias consumidas nos grupos portugueses/estrangeiros verifica-se que existe um maior peso relativo no consumo de cocaína, álcool, "heroína e outros opiáceos" por parte dos portugueses enquanto no caso dos estrangeiros existe maior consumo de cannabinóides, anfetaminas, "ecstasy e outras drogas de síntese".



**Gráfico 5: Distribuição das substâncias consumidas por nacionalidades**

Classificando os utentes em três grupos de idades e analisando as substâncias consumidas em função destes grupos, verificam-se algumas diferenças, como o maior peso relativo

no consumo de "heroína e outros opiáceos" e cocaína nos dois escalões dos mais velhos. No caso do álcool este tende a ser proporcionalmente mais consumido no grupo dos utentes mais velhos, não se verificando neste escalão casos de consumo de "ecstasy e outras drogas de síntese", substâncias que tendem a ser mais consumidas pelo grupo de utentes mais novos.



**Gráfico 6: Distribuição das substâncias consumidas por escalões etários**

### Conclusão

Após o percurso apresentado resultante da análise dos dados de caracterização socio demográfica e substâncias psicoactivas consumidas pelos utentes da Comunidade Terapêutica Quinta das Lapas da Associação Dianova Portugal, com alta clínica há pelo menos um ano, ficamos com um primeiro retrato do grupo de indivíduos em estudo. Este retrato indica estarmos perante uma população que procura as respostas de comunidades terapêuticas aparentemente desfasada de outra população que revela padrões de consumo diferentes destes (Henriques, 2003; Carvalho, 2007) e para os quais parece continuar a não haver respostas capazes de ir ao encontro de exigências emergentes. Mas este estudo pretende centrar-se nas trajetórias sociais de reintegração após processo terapêutico. Neste sentido, iremos preparar um inquérito por questionário a aplicar telefonicamente a estes utentes, no sentido de apurar dados acerca das suas trajetórias no período posterior ao tratamento. Trajetórias que poderão ser de reintegração ou de recaída, mas que importa conhecer e mapear.

### Bibliografia

- Carvalho, Maria Carmo (2007), *Culturas juvenis e novos usos de drogas em meio festivo*, Porto, Campo das Letras.
- Copas, J.B., O'Brian, M.O., Roberst, J., and Whiteley, J.S. (1984). Treatment Outcome in Personality Disorder: the effect of social, psychological and behavioural variables. *Personality and Individual Differences*, 5, 565-573
- Barkham, M., Mellor-Clark, J., Connel, J., Evans, C., Evas, R. and Margison, F. (2010). Clinical Outcomes in Routine Evaluation (CORE) – The CORE ;asures and system: measuring, monitoring and managing quality evaluation in the psychological therapies. In M. Markham, G.E. Hardy and J. Mellor-Clark (Eds.), *Developing and Delivering Practice-Based Evidence*. UK: John Wiley & Sons
- Henriques, Susana (2003), *O Universo do Ecstasy*, Azeitão, Autonomia 27
- Hornik, Robert C., (2002), "Public Health Communication. Evidence of Behaviour Change", LEA
- Kotler, Philip, Ned Roberto e Nancy Lee (2008), *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, CA: Sage; ed. Original, 1989);
- Manning, N.P., Lees, J., and Rawlings, B. (1999). Therapeutic community effectiveness: a systematic international review of therapeutic community treatment for people with personality disorders and mentally disordered offenders. NHS Centre for Reviews and Dissemination, University of York, York, UK
- Warren, F., Evans, C., Dolan, B., and Norton, K. (2004). Impulsivity and self-damaging behavior in severe personality disorder: the impact of democratic therapeutic community treatment. *Therapeutic Communities: the International Journal for Therapeutic and Supportive Organizations*, 25(1), 55-71



**Roberto Martínez**  
Director da Fundação Másfamilia

## O Modelo de Gestão EFR. Uma experiência de êxito na Gestão de Talento

A Fundação Másfamilia é uma organização privada, independente, sem fins lucrativos e de caridade, criada e dirigida para oferecer soluções inovadoras e altamente profissionais para a protecção e apoio da família e, especialmente, aquelas com dependências (crianças, idosos, pessoas com deficiência, etc.) no seu seio. A Fundação surge com o fim prioritário de desenvolver acções que, desde as várias esferas da vida económica, educacional, laboral, etc., supunham melhorar a qualidade de vida e bem-estar das famílias, tendo em conta o importante papel que jogam como elemento de coesão social. Para isso, foi projectado e desenvolvido o modelo de gestão EFR com uma certificação associada como alavanca de transformação sociolaboral. Na actualidade, existem mais de 250 entidades com certificação EFR, empregando mais de 180.000 pessoas e suas famílias. Em Portugal, a iniciativa EFR acaba de desembarcar e, presentemente, já existe uma empresa certificada, o Santander Totta, esperando-se alcançar dez até ao final do exercício.

### Vivemos em constante mudança. De repente, surge a tempestade perfeita. Será que estamos bem? Ou será que precisamos de definir uma nova direcção?

A Sociedade portuguesa, como a espanhola, responde a um modelo democrático, aberto e participativo em que homens e mulheres desenvolvem, ou pretendem desenvolver, uma actividade profissional como parte de seu progresso individual.

O trabalho remunerado, em muitas ocasiões, tem deixado de se converter numa mera questão monetária, para se tornar numa das dimensões mais importantes, juntamente com a família, na busca de uma vida mais plena e, definitivamente, num projecto de felicidade.

Esta gradual mudança de paradigma de uma sociedade em que o homem sustentava o lar e a mulher cuidava da família, para este em que ambos compartilham papéis e responsabilidades, está a originar mudanças e transformações muito importantes desde o final do século XX, e especialmente nesta nova década, que também é um novo século e milénio (e, quem sabe, uma nova era).

O que parece certo é que este modelo de partilha de funções e responsabilidades entre homens e mulheres veio para ficar. Não é algo passageiro. Já que não questionamos o modelo em si, seria apropriado diagnosticar o *statu quo* da sociedade Portuguesa a partir de uma perspectiva sociolaboral.

São muitas as coincidências, na análise com os espanhóis, assim como com os italianos e, em geral, com o Mediterrâneo e o Sul da Europa. De uma perspectiva social poderíamos falar de um país com uma clara tendência de envelhecimento, por sua vez incentivada por um decréscimo das taxas de natalidade e por um aumento da esperança média de vida. Este enve-

lhecimento tem um efeito substancial sobre a macroeconomia e o futuro do país. Dificulta a atracção do investimento e gera incertezas sobre a colecta futura das pensões e, no geral, sobre a manutenção de um estado de harmonia social.

Além disso, esta baixa taxa de natalidade não traz, como seria de esperar, listas e índices de cuidado e atenção às crianças e aos nossos idosos e dependentes, mais elevadas. Pelo contrário, as taxas de insucesso escolar, a precocidade do consumo abusivo de drogas ou a saúde física e mental continuam a agravar-se drasticamente, a níveis preocupantes.

Além disso, a doença do século XXI, a ansiedade e o stress continuam a aumentar nas nossas empresas, causando efeitos insuperáveis há poucos anos. Quase um terço dos trabalhadores vivem no seu emprego uma situação de stress e/ou ansiedade.

Do ponto de vista comercial, os resultados também não são muito animadores. Tanto Portugal como Espanha, através de suas empresas, permanecem na cauda dos rankings de produtividade e competitividade. Os trabalhadores são geralmente ineficazes. Praticamos períodos e horários de trabalho mais longos que os dos países com que competimos e, apesar disso, não conseguimos incrementar a nossa produtividade. Sob este cenário global que tentamos resumir, consideramos que é hora de oferecer soluções.

Além disso, um novo factor se incorpora com força, nas nossas sociedades, e contribui para colocar mais lenha nessa fogueira, já de si tão avivada.

Referimo-nos à incorporação da chamada Geração Y no mundo laboral, (nascidos depois de 90). Esta geração é a primeira que se encontra realmente globalizada. Os *babyboomers* podiam parecer semelhantes de um país para outro, mas é a Geração Y que realmente vive interligada e, portanto, apresenta mais semelhanças entre os diferentes países. Neste caso, as semelhanças não são apenas identificadas em países vizinhos e próximos culturalmente, como Portugal e Espanha, mas também em economias emergentes como a América Latina e a velha Europa.

Um dos rasgos sociológicos mais marcantes que apresenta esta geração Y é a forma como se relaciona com o trabalho. Levaria muito tempo até aprofundar as causas que originaram essa atitude e não dispomos de dados tão precisos, mas o facto de serem filhos de uma geração ou duas (os *babyboomers* e os veteranos), cujas expectativas laborais se viram frustradas numa grande percentagem de casos (fusões, vendas, cortes de empregos, demissões sem justa causa, etc), certamente contribuiu muito para isso.

Esta geração pede à empresa em que trabalha coisas bastante distintas dos seus antecessores. Eles são o oposto dessas gerações, as suas vidas e agendas são muito mais ricas, plenas e desfrutam dela de uma outra maneira, de uma forma que muitas vezes é interpretada pelos pais e avós (e também pelos seus patrões) como falta de compromisso. Eles ●●●

são menos leis, orientados para a mudança, multifuncionais, pouco hierarquizados, informais, criativos e... muito conciliadores. Procuram empresas conciliadoras com os mesmos valores, como parte integrante da sua remuneração. "Para quê um salário tão alto se não possui vida privada?" Esta expressão resume a sua posição.

Podemos pensar que não é o momento para esta geração pedir um trabalho de maior qualidade, mas não nos enganemos. Esta crise vai passar, mais cedo ou mais tarde, juntamente com a diminuição significativa dos jovens que entram no mercado de trabalho a partir de 2020 ou 2025, e irá provocar uma nova guerra por talentos. Portanto, devemos recuperar forçosamente o tempo perdido.

Neste contexto sociolaboral que poderíamos resumir com o envelhecimento das sociedades, com o esgotamento físico, psíquico e emocional, com problemas de sustentabilidade financeira, especialmente em relação ao pagamento de pensões, com uma cultura empresarial obsoleta e pouco eficiente, com uma nova geração, a Y, que deseja encontrar um sítio distinto para trabalhar, gerou-se o terreno ideal para o nascimento da iniciativa EFR, em 2005.

### Novas dificuldades, novos desafios mas também novas oportunidades

Desde 2005, temos trabalhado vigorosamente no desenho e no desenvolvimento de uma nova cultura empresarial, para a gestão de pessoas.

Algumas das suas principais características são a eficiência e orientação para resultados, o uso da tecnologia, a eliminação do modelo anterior e a flexibilidade, sempre no âmbito de um novo estilo de liderança e direcção.

Precisamos de novos líderes para guiar os nossos barcos ante os desafios apresentados: a globalização, a ameaça asiática, a eliminação das fronteiras, e agora a necessidade de adaptar as empresas a um novo âmbito social e não o contrário. É este o contexto competitivo, onde a conciliação nos parece uma solução alternativa poderosa.

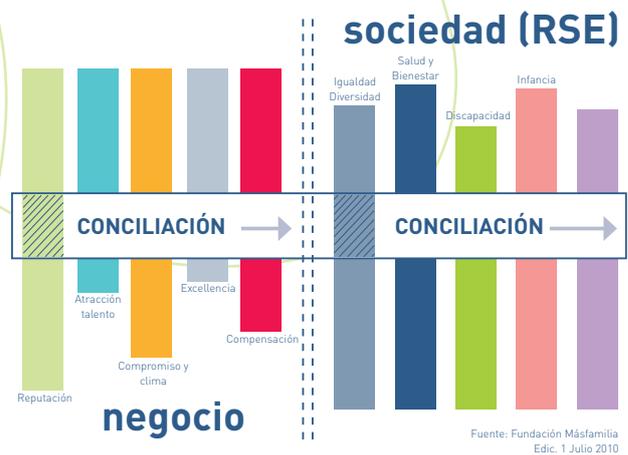
A nossa concepção da conciliação vai muito além de uma interpretação restritiva, como uma questão de horários. Nós definimos o conceito EFR em 7 grandes áreas de actuação, nomeadamente:

#### Políticas efr

1. Relacionadas con la calidad en el empleo
2. Relacionadas con la flexibilidad temporal y espacial
3. Relacionadas con el apoyo a la familia de los empleados
4. Relacionadas con el desarrollo e competencia profesional
5. Relacionadas con la igualdad de oportunidades

Descobrimos o enorme potencial do conceito de conciliação, fundamentalmente, através da sua transversalidade.

Na figura seguinte, representamos apenas uns cruzamentos e impactos do acordo, mas queremos dizer que através do nosso trabalho diário, e das nossas colaborações, identificamos 40 cruzamentos diferentes, alguns óbvios como os da figura e outros nem tanto como poderia ser o impacto da conciliação com a tecnologia, a ecologia ou a felicidade.



O modelo de gestão EFR ([www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org)) é uma ferramenta que permite às organizações criar uma mudança, uma transformação, em direcção a um modelo mais moderno e flexível. Melhor preparado para a mudança e para os novos tempos. Em última análise, para organizações mais sustentáveis.

Não consideramos como objecto deste artigo o aprofundamento do modelo de gestão e a sua certificação. Apenas acrescentamos que qualquer leitor interessado pode solicitá-lo gratuitamente e em Português, dirigindo-se a: [fundacion@masfamilia.org](mailto:fundacion@masfamilia.org).

Se no entanto, queremos partilhar, mesmo que brevemente, os êxitos das empresas que optaram por este novo caminho, as principais vantagens e benefícios estão relacionadas com a melhoria da sua reputação como bom empregador, a melhoria do ambiente de trabalho e compromisso, a diminuição da rotação e do absentismo indesejado. Todas, absolutamente todas as empresas certificadas têm reportado vantagens significativas para todos ou em parte desses indicadores, estimando um retorno sobre o investimento, no máximo entre 12 e 24 meses.

**Quem sobrevive num ambiente hostil não é nem o mais forte nem o mais inteligente, mas quem tem a maior capacidade de adaptação às novas condições de ambiente. Sir Charles Darwin. A origem das espécies.**

A verdade é esta, os tempos mudaram. Das empresas cotadas em Wall Street, no início do século XX, só resta uma. Hoje, o poder reside em empresas como a Google, Apple ou o Facebook... Quem teria pensado nisso antes? Conhecer as causas desta mudança, compreender, partilhar em parte, mas principalmente adaptar-se às mesmas condições ambientais, é visto como uma chave para a sobrevivência.

O que torna uma empresa mais forte no século XXI? O seu património, o seu portefólio, os seus produtos ou os seus clientes? A resposta é esmagadora. O talento organizacional que sejam capazes de reter. Mas o talento viaja, não é estático. O talento deve ser atraído e mantido e, por fim, gerido positivamente. Podemos definir Talento como o resultado da Capacidade X Compromisso. Hoje em dia, sabemos que as habilidades ou competências sem compromisso não servem para nada e logrã-lo dos nossos colaboradores é essencial. A gestão do compromisso parece-nos, portanto, o nó górdio, a pedra angular do puzzle sociolaboral que devemos resolver.

O que é que nos faz apelar ao compromisso? Ou melhor ainda: O que é que não nos compromete? O melhor estudo de compromisso que pudemos analisar foi feito pela Towers Perrin,

consultando 86.000 pessoas em todo o mundo. Conseguiram estabelecer um decálogo de compromisso. Adivinhem lá qual é o primeiro factor desse mesmo compromisso?" Sentir que a gestão se preocupa com o meu bem-estar."

Em suma, prosseguir os resultados empresariais com humanismo. Um humanismo moderno que coloca a pessoa no centro, no foco da nossa actividade. Este é o nosso objectivo, formar organizações EFR que lutem firmemente por um futuro

melhor e onde nós consigamos uma maior dose de respeito, justiça para as pessoas e ambientes de entendimento, como uma família.

#### Organizações EFR

Você gostaria de navegar connosco? Sentir-se rodeado e acompanhado por outras entidades com os seus próprios princípios e valores? Então, não hesite. Comece, agora mesmo!



### <http://www.globalcharityjobs.co.uk/s-index>

O **Global Charity Jobs** é um serviço de recrutamento web, dirigido por Consultoria Internacional Daryl Upsall, uma agência exclusiva respeitada internacionalmente que oferece uma gama abrangente de serviços para instituições de caridade, universidades, instituições culturais e agências da ONU. O objectivo da Global Charity Jobs é colocar as Organizações sem fins lucrativos em contacto com os possíveis candidatos, independentemente do local onde estejam inseridos.

### <http://www.sofii.org/>

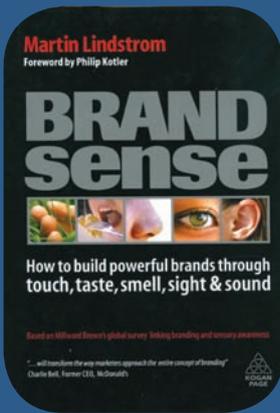
A base de dados **SOFII** (Showcase of Fundraising Innovation and Inspiration) pretende ser a mais completa, organizada e inspiradora colecção de conteúdos relacionada com fundraising, em todo o mundo. A base de dados é composta por três tipos de conteúdo: Exposições – exemplos bem conhecidos de campanhas de angariação de fundos; Artigos – material escrito sobre a arte e ciência da angariação de fundos; Recursos – uma grande variedade de *links* úteis, conteúdos interactivos e outros apêndices.

### <http://ec.europa.eu/youthonthemove/>

**Youth@Work** – Nova acção para criar empregos e impulsionar o espírito empresarial na UE. Hoje, um em cada cinco jovens europeus não consegue encontrar trabalho. Para resolver o problema, a Comissão Europeia lançou o Youth@Work, uma nova acção que une empresários a jovens.

A **Youth@Work** pretende estabelecer contactos entre os jovens e as pequenas e médias empresas (PME) – para encorajar a procura entre os empregadores das PME para jovens e, por sua vez, para promover o trabalho dos jovens nessas mesmas PME's. Desta forma, contribui para ajudar os jovens europeus a encontrar empregos e fornecer às empresas de pequeno porte, inventivos e enérgicos novos funcionários. A Youth@Work irá actuar em estreita cooperação com a rede EURES (<http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=en&langChanged=true>) dos conselheiros de emprego e dos serviços nacionais de emprego público, que existem em cada país da UE .





## Brand Sense: “How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound”

Talvez o mais criativo e autoritário livro em branding sensorial alguma vez escrito, a lenda dos negócios internacionais, Martin Lindstrom, revela o que as mais bem sucedidas empresas de branding mundiais fazem de forma diferente – integrando o tacto, paladar, olfacto, visão e som – com resultados surpreendentes e mensuráveis. Com base no maior estudo já realizado sobre como os nossos cinco sentidos afectam a criação de marcas, Brand Sense apresenta o inovador programa a seis passos de Martin Lindstrom transportando a construção de marcas para o século XXI. O estudo, abrangendo mais de uma dúzia de países no mundo inteiro, foi conduzido exclusivamente para este livro pela Millward Brown, uma das maiores instituições de pesquisa de negócios no mundo. Baseando-se em inúmeros exemplos, tanto de criação de produtos como experiência de retalho, Lindstrom mostra como estabelecer uma estratégia de marketing que apele a todos os sentidos e não apenas a imagem e som.

Autor: Martin Lindstrom | 1ª Edição: 2005

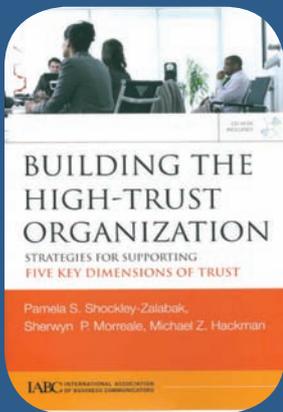
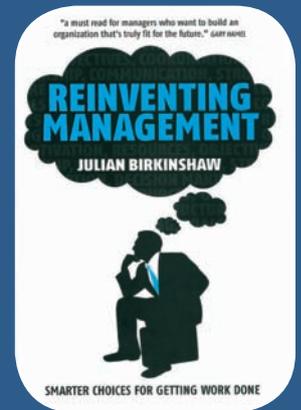
Kogan Page

## Reinventing Management

Argumenta que é preciso recuperar a essência da gestão: é preciso começar a fazer escolhas mais inteligentes, na forma como nós completamos o trabalho com outras pessoas. A gestão é um motor central da actividade económica, e, possivelmente, ainda mais importante no cenário económico actual do que nunca. Desenvolve o conceito de um modelo de gestão de empresa: as escolhas deliberadas feitas pelos principais executivos em quatro dimensões fundamentais: como estabelecer objetivos, motivar as pessoas, coordenar actividades e tomar decisões. Muitas vezes as empresas subconscientemente adoptam o mesmo modelo de gestão que os seus concorrentes. Mas quando desenvolvido com cuidado, um modelo de gestão pode tornar-se um dos seus principais motores de vantagem competitiva. O livro explora os prós e contras de cada conjunto de opções, para ajudá-lo a desenvolver um Modelo de Gestão distintivo que pode tornar-se a base para o sucesso a longo prazo da sua empresa.

Autor: Julian Birkinshaw | 1ª Edição: 2010

Jossey-Bass



## Building the High-Trust Organization

Criar um ambiente de confiança está no centro do sucesso pessoal e organizacional. Na verdade, estudos demonstram que organizações de alta confiança têm aumentado o crescimento acelerado de valor, com uma inovação realçada, colaborações melhoradas, fortes parcerias, uma melhor execução e altos níveis de lealdade. A questão é: como criar e construir a confiança na sua organização? Building the High-Trust Organization proporciona aos líderes um modelo internacionalmente reconhecido para a criação de uma confiança organizacional com base em cinco factores-chave: competência, transparência e honestidade, preocupação com stakeholders, fiabilidade e identificação. Passo a passo, os autores mostram como implementar o modelo em grupos de pares, ambientes virtuais, com os gerentes/supervisores e ao nível da gestão de topo. Usando a riqueza dos exemplos de casos ilustrativos e entrevistas atraentes para reflectir uma diversidade de organizações que enfrentam problemas de confiança, este valioso recurso demonstra claramente como os indivíduos e as organizações podem desenvolver um perfil pessoal de confiança que é vital para a implementação de um conjunto prático de processos de construção de confiança, práticas e protocolos.

Autores: Pamela S. Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Michael Z. Hackman

1ª Edição: 2010

Basic Books

## Siga a Dianova nas Redes Sociais

- **Twitter** <http://twitter.com/dianovapt>
- **Slideshare** <http://www.slideshare.com/dianova>
- **You Tube** <http://www.youtube.com/user/dianovaportugal>
- **Flickr** <http://www.flickr.com/photos/dianovaportugal>
- **Facebook** <http://www.facebook.com/dianovaportugal>
- **Blog** <http://aprendercrescerconcretizar.wordpress.com>

**dianova** |   
aprender | crescer | concretizar

Associação Dianova Portugal

Quinta das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD

T.: 261 312 300 | F.: 261 312 322 | E.: [secretariado@dianova.pt](mailto:secretariado@dianova.pt) | [www.dianova.pt](http://www.dianova.pt)

Propriedade, Administração e Redacção: Associação Dianova Portugal

Qª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD | T.: 261 324 900 | F.: 261 326 666 | Email: [ruimartins@dianova.pt](mailto:ruimartins@dianova.pt) | [www.dianova.pt](http://www.dianova.pt)

Direcção e Coordenação Editorial: Rui Martins

Design: Orange – original communication

Impressão: Palmigráfica, Lda

ISSN: 1646-0383 | Depósito Legal: 214288/04

Distribuição: Gratuita | Periodicidade: Semestral

Tiragem: 3.250 exemplares