

DIRIGIR

a revista para chefias e quadros





indice

EDITORIAL
DESTAQUE
Pessoas, trabalho e funções — reflexões fundamentais sobre a política de recursos humanos J. M. Marques Apolinár
TOME NOTA
União Europeia aposta no relançamento económico • Nuno Gama de Oliveira Pint
Os desafios do envelhecimento da população activa • Maria Helena Lop e
1
Gestão de Recursos Humanos: um novo desafio para as empresas • Carlos Barbosa de Oliveir
HISTÓRIA E CULTURA 2
Uma história da Gestão dos Recursos Humanos • Jorge Marque
GESTÃO 2
Recursos humanos: futuros e aquisições • José Vicente Ferrei 2
Trabalhadores portugueses mais satisfeitos no local de trabalho • Cláudia Neve
SABIA QUE
Comissão Europeia incentiva ensino e formação profissionais • Nuno Gama de Oliveira Pint
3
Reformei-me. E agora? • Carlos Barbosa de Olivei
A função social da empresa • Teresa Escov
Ética nos negócios e responsabilidade social • Glória Rebe
TEMAS PRÁTICOS 4
Gestão dos Recursos Humanos na microempresa • J. M. Marques Apolinar
RADAR GLOBAL Bússola Geoeconómica • Pedro Mendes Santos; Knowledge Tracker • Ruben Eira
bussola dedeconomica • Fedro Mendes Santos, knowledge fracker • Rubert Line
Disse sobre gestä
DESENVOLVIMENTO PESSOAL O que os colaboradores não gostam nos seus líderes
Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha; Diana Oliveira Gome
QUIOSQUE DE NOVIDADES
QUIOSQUE DE NOVIDADES
OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO 6
Ruben Eira
EUROFLASH Nuno Gama de Oliveira Pint
LIVROS A LER

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.

DIRECTOR Francisco Caneira Madelino

COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR Maria Fernanda Gonçalves

COORDENADORA DA REVISTA DIRIGIR Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL Adelino Palma, António Valarinho, Francisco Caneira Madelino, Francisco Vasconcelos, Henrique Mota, José Leitão, João Palmeiro, José Vicente Ferreira,

J. M. Marques Apolinário, Lídia Spencer Branco, Maria Fernanda Gonçalves e Maria Helena Lopes

COLABORADORES Alina Oliveira, Arménio Rego, Carlos Barbosa de Oliveira, Cláudia Neves, Diana Oliveira Gomes, Glória Rebelo, Helena Lopes, J.M. Marques Apolinário, Jorge Marques, José Vicente Ferreira, Miguel Pina e Cunha, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Pedro Santos, Ruben Eiras e Teresa Escoval.

REVISÃO TIPOGRÁFICA Laurinda Brandão

ILUSTRAÇÕES João Amaral, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Plinfo - Informação, Lda., Sérgio Rebelo.

APOIO ADMINISTRATIVO Ana Maria Varela

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento de Formação Profissional Direcção das revistas DIRIGIR e FORMAR Tel.: 21 861 41 00 Ext.: 662342, 662719 e 662106 Fax: 21 861 46 21 Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa

e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO Setembro 2010

PERIODICIDADE 4 números/ano

CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO

Plinfo Informação. Lda. Tel.: 217 936 265 Fax: 217 942 074 plinfo@plinfo.pt

CAPA Jorge Barros

IMPRESSÃO Peres – Soctip Indústrias Gráficas, S.A.

TIRAGEM 21 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, função profissional, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade para:

Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL 17519/87

ISSN 0871-7354

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Directivo do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, des-de que indicada a fonte e informada a Revista.

editorial

A *Dirigir* é um projecto editorial que visa difundir informação sobre o desenvolvimento de competências de gestão, contribuindo para a valorização e «crescimento» das pessoas e organizações, nomeadamente através de um melhor desempenho daqueles que têm, aos vários níveis, responsabilidades de gestão.

Conscientes de que a Gestão de Recursos Humanos assume cada vez mais um papel decisivo em qualquer organização, ou não sejam as pessoas o seu activo mais valioso, e que a função Recursos Humanos pode ser abordada sob várias vertentes, entendemos que a *Dirigir*, apesar de já lhe ter dedicado muitas das suas páginas, deveria voltar a dar, neste número, destaque a este tema.

As pessoas regem-se por valores. As pessoas assumem atitudes. As pessoas interagem de forma dinâmica. Compreender como é que as pessoas reagem no contexto das organizações, perceber as suas aspirações e problemas, promover a sua motivação e proporcionar-lhes a formação ajustada é essencial em qualquer estratégia de competitividade. Reflectir sobre todas estas dinâmicas é o objectivo deste número da *Dirigir*, proporcionando aos leitores todo um conjunto de reflexões sobre:

- Como pode a Gestão de Recursos Humanos contribuir para a sedimentação da cultura empresarial e o fortalecimento do espírito de equipa entre os trabalhadores?
- Qual o papel da Gestão de Recursos Humanos num contexto de mudança organizacional?
- Qual o papel da Gestão de Recursos Humanos num contexto de envelhecimento da população activa?
- Como pode a Gestão de Recursos Humanos contribuir para atrair e manter quadros de elevada competência, estratégicos ao desenvolvimento da organização?
- Qual a função social de uma empresa?

Estes são apenas alguns dos ângulos em que o tema Gestão de Recursos Humanos é aqui abordado.

O conceito de *resiliência* é relativamente recente no campo da Psicologia e pode definir-se como uma competência transversal que permite minimizar ou superar os efeitos nocivos das adversidades, que ajuda a resistir ao *stress*. Atendendo a que os actuais contextos em que as empresas se movimentam se pautam por situações de alguma incerteza e mudanças constantes, considerámos oportuno tratar este tema no âmbito da Separata, quer numa perspectiva de *resiliência* ao nível pessoal, quer de *resiliência* ao nível organizacional.

Francisco Caneira Madelino

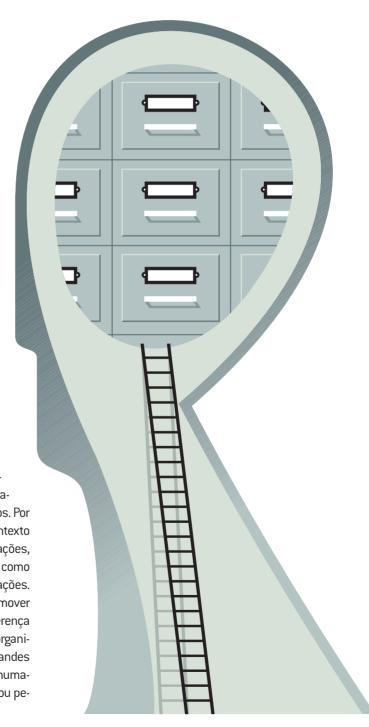
Franciscours for Hino

Pessoas, trabalho e funções Reflexões fundamentais sobre a política de recursos humanos

Por: J. M. Marques Apolinário — Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir* **Ilustrações**: Paulo Buchinho

Muitos gestores dirão que os seus problemas mais preocupantes são problemas de pessoal. Efectivamente, cálculos matemáticos podem sugerir se se deve comprar ou alugar determinado tipo de equipamento; modelos de computação informática podem prever as vendas e controlar os resultados; as máquinas podem ser conservadas em condições operacionais através de adequadas práticas manutenção. Mas com as pessoas é diferente. Elas pensam. Falam. Têm sentimentos. Fazem escolhas. E cada pessoa reage da sua maneira

De facto, os problemas de pessoal não podem ser traduzidos apenas por números e cálculos mais ou menos elaborados. Gerir é, essencialmente, fazer coisas através dos outros. Por isso, compreender como é que as pessoas reagem no contexto das organizações, ser sensível aos seus problemas e aspirações, faz parte das premissas da própria gestão. As pessoas, como se costuma dizer, são o recurso mais valioso das organizações. Contratar as pessoas certas, formá-las devidamente e promover a sua motivação no trabalho pode muitas vezes fazer a diferença entre a simples sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. E não se pense que isso é apanágio apenas das grandes empresas. O pessoal — e consequentemente as relações humanas — é um factor-chave de qualquer organização, grande ou pequena, não importa a dimensão nem o tipo.



destaque



As pessoas são seres complexos. Esta afirmação, obviamente, não surpreende ninguém. No entanto, é crucial ter esta ideia presente, nomeadamente nas relações com o pessoal. O indivíduo é multifacetado: entre as variadíssimas facetas que o caracterizam incluem-se a intelectual, a física, a emocional; tal como a económica, social, política e moral. Portanto, não surpreende que o comportamento humano possa ser tão complexo e tão difícil de interpretar quanto as próprias pessoas.

Neste apontamento destacaremos alguns aspectos básicos derivados da Psicologia e da Psicossociologia (a psicologia das pessoas em grupo) que se revestem de particular interesse para a gestão. Mas primeiro devemos reter três pontos essenciais:

- **1.** As pessoas regem-se por valores. Valores são conceitos que vamos interiorizando ao longo do tempo à medida que interagimos com os outros e com o meio em que nos inserimos.
- 2. As pessoas assumem atitudes. Através delas organizam o conhecimento, tomam consciência do mundo que as envolve de modo a prevenir o sofrimento e orientar a sua acção no sentido do bem-estar.
- **3.** As pessoas interagem dinamicamente. Em geral, a forma como agem é, em certa medida, consequência da forma como foram tratadas.

O que motiva as pessoas?

Motivação é a vontade que nos impele e que está por trás da maior parte das nossas acções. Em grande parte, o nosso comportamento resulta da interacção de vários motivos. Alguns deles são fundamentalmente racionais, isto é, baseados na lógica. Por exemplo, quando um automobilista recusa conduzir a alta velocidade, provavelmente é porque (1) pode ter um acidente impli-

cando perigo de vida ou de danos no veículo; (2) pode ser punido pela autoridade. Estes dois motivos são claramente lógicos.

Por outro lado, alguns motivos que nos animam são de natureza emocional (não racionais). Considere-se a decisão de adquirir um bilhete de lotaria. Logicamente, as hipóteses de ser premiado são remotas; no entanto, o apostador tem um *feeling* de que pode ganhar.

A linha distintiva entre motivos racionais e motivos emocionais é muito imprecisa. O automobilista que evita a alta velocidade também pode ser determinado por motivos emocionais: medo de ser multado ou de ter algum acidente. Do mesmo modo, pode existir um motivo racional na decisão de apostar na lotaria; por exemplo, a necessidade vital de bastante mais dinheiro do que aquele que se dispõe. Além disso, o que motiva uma pessoa não tem necessariamente de motivar as outras. O mesmo motivo pode levar diferentes pessoas a adoptarem diferentes comportamentos. Assim como o mesmo comportamento em diferentes pessoas pode resultar de motivos diferentes. Porém, todos somos determinados simultaneamente por múltiplos motivos: motivos económicos, motivos de segurança, motivos sociais e outros. Alguns desses motivos derivam de sensações instintivas como a fome, sede, sexo. No entanto, a maioria dos nossos motivos são adquiridos através da interacção com o meio.



Motivação

A motivação é o «porquê» do comportamento humano. É o impulso interior que leva as pessoas a agirem ou reagirem de determinada maneira. Esse impulso é determinado pelas necessidades. Isto é, as necessidades originam impulsos de vontade, os impulsos determinam comportamentos.

Porque é que as pessoas trabalham?

Trabalho é energia que se despende com vista a um determinado fim. Há um certo número de necessidades comuns que todas as pessoas têm de satisfazer. A primeira é óbvia: a necessidade de dinheiro! De facto, para algumas pessoas a perspectiva de fazer dinheiro é a única razão por que trabalham. Mas para muitas outras, o dinheiro é apenas uma das múltiplas necessidades justificativas do trabalho. Por exemplo, como se explica que alguns vencedores de lotaria continuem a trabalhar quando, objectivamente, já não precisam de dinheiro? Ou o caso de pessoas com folgadas pensões de reforma e que mesmo assim entendem (precisam de) continuar a trabalhar? Para essas pessoas, manifestamente, o trabalho é um meio de satisfazer necessidades, não propriamente de dinheiro mas talvez de status (manter uma certa posição no grupo), necessidades de carácter social (manter determinada rede de relacionamentos, sentir-se membro activo da sociedade) ou necessidades - digamos assim - de auto-identidade. O que as pessoas fazem, onde trabalham e a competência que revelam no seu trabalho concorrem para alimentar o sentimento de importância de si próprias no contexto da sociedade ou do grupo em que se inserem. Não deixa de ser sintomático que, quando duas pessoas se encontram, quase sempre para começo de conversa vem a pergunta: «Então, o que é que fazes?»

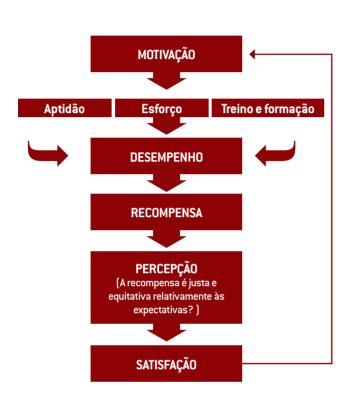
. Jovens

As pessoas trabalham para ganhar dinheiro, mas muitas poderão considerar que o trabalho lhes permite satisfazer, sobretudo, outras necessidades. Para os jovens, por exemplo, o trabalho pode ser visto prioritariamente como uma oportunidade de adquirir experiência, ganhar consideração e desenvolver o sentido de responsabilidade.



Motivação e desempenho

A motivação é apenas uma das forças impulsionadoras do comportamento humano. Outros factores influenciam também a forma como essa força se traduz em resultados. Tais factores incluem aptidão, treino e formação e expectativas em relação ao trabalho, assim como o sentimento pessoal de justiça e equidade. A figura da página seguinte mostra como estes factores se inter-relacionam.



Motivação leva ao esforço no trabalho, mas é preciso mais do que esforço para conseguir um bom desempenho. Se uma pessoa está disposta a trabalhar esforçadamente mas tem fracas aptidões e pouco treino, não podemos esperar dela níveis de desempenho elevados. A recompensa afecta igualmente o desempenho. Se uma boa *performance* for seguida de uma recompensa (por exemplo, um aumento remuneratório) considerada justa face ao trabalho realizado, então tal situação poderá ser vista como satisfatória e o trabalhador provavelmente tenderá a manter ou melhorar a sua *performance*. Se a recompensa não for considerada justa, o trabalhador poderá eventualmente começar a sentir-se insatisfeito e, em consequência, a acusar maior dificuldade em manter os seus níveis de rendimento.

Um factor importante na avaliação da recompensa é a percepção, ou seja, a maneira como as pessoas valorizam aquilo que lhes acontece. Convém ter presente que essa percepção é individual. Isto é, se determinada pessoa percepciona algo como injusto, ainda que outros o considerem justo para essa pessoa essa coisa é mesmo injusta.

Satisfação, insatisfação

A satisfação e a insatisfação são atitudes que advêm de determinadas situações de trabalho como a natureza do mesmo, a maneira como é supervisionado, a recompensa que lhe está associada, a relação com os outros trabalhadores e as oportunidades de promoção. Dada a sua importância na performance dos trabalhadores, estas atitudes estão entre os aspectos mais estuda-

dos pela psicossociologia das organizações. A figura seguinte mostra a relação entre a «satisfação» e outros factores importantes da atitude no trabalho e suas consequências.



Níveis de satisfação elevados são susceptíveis de gerar, por parte dos trabalhadores, laços de maior lealdade para com a empresa, maior identificação com os objectivos da mesma e empenhamento acrescido no trabalho. Baixa satisfação, pelo contrário, pode implicar níveis acrescidos de absentismo, abrandamento nos ritmos de trabalho, maior rotação de pessoal e acréscimo de conflitualidade.



No passado julgava-se que se um pouco de determinada coisa motivava os trabalhadores, então mais quantidade dessa coisa mais motivação produzia. Por exemplo, dado que o dinheiro motiva as pessoas, então bastaria pagar mais dinheiro que a motivação dos trabalhadores aumentaria logo. Outra ideia comum era a de que satisfação ou insatisfação eram determinadas pelos mesmos factores. A investigação, no entanto, veio alterar radicalmente estas ideias empíricas. Frederick Herzberg verificou que havia determinados factores que, pela sua presença, levavam à satisfação, e que havia outros factores que, pela sua ausência, conduziam à insatisfação. Foram assim identificados dois tipos de factores.

O primeiro tipo, motivadores, são factores que aumentam a motivação e a satisfação. Os motivadores do trabalho incluem oportunidade de realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e o próprio trabalho. O segundo tipo, chamemos-lhe factores profilácticos, previnem a insatisfação. Nos factores profilácticos incluem-se as políticas da empresa e a qualidade da sua administração, as formas de supervisão técnica, condições de trabalho, relações interpessoais e salário.

Além disso, ainda no que respeita aos factores profilácticos, Herzberg verificou que as condições de trabalho relacionadas com estes factores só produzem efeito até determinado nível. A partir deste nível, melhorias adicionais nesses factores não têm mais efeito. Daí, por exemplo, que a partir de determinados níveis remuneratórios os aumentos salariais acabem por se tornar praticamente inócuos em termos de satisfação. Note-se, por outro lado, que as causas de insatisfação não devem ser procuradas na falta de motivadores, mas sim em possíveis deficiências no que toca aos chamados factores preventivos. Efectivamente, de uma maneira geral é nestes factores que radicam as situações de insatisfação, frustração ou mesmo de ressentimento. Em

todo o caso, embora não insatisfeitos, ainda assim a presença dos factores motivadores poderá revelar-se indispensável para estimular os trabalhadores a intensificarem os seus esforços. Por conseguinte, a gestão poderá fazer uso desta dualidade de factores; porém, tendo sempre em consideração: (1) que os factores motivadores geralmente não influenciam a insatisfação; (2) que os factores preventivos geralmente não actuam sobre a motivação. Ambos os tipos de factores são importantes.

Qual é a função? Aceito ou não aceito?

Trabalho, qualquer que seja, é esforço, é dispêndio de energia. Mas são variadíssimos os tipos de trabalho e grandes as diferenças entre eles. Compare-se, por exemplo, o trabalho de um administrador de empresa com o de um recepcionista. Ou, por exemplo, o de um piloto de aviões com o de um escriturário. Cada um destes trabalhos pode materializar uma função (esta entendida como um conjunto de tarefas cuja responsabilidade de execução cabe a uma pessoa). Por aqui se vê como as funções podem diferir tanto umas das outras.

Entre os múltiplos aspectos que as diferenciam destacam-se, por mais relevantes: o conteúdo funcional, a complexidade, o tipo de conhecimentos, as relações humanas, a responsabilidade, o esforço e as condições de trabalho. A descrição de funções — identificação do conjunto de actividades atribuídas ao titular de uma função — baseia-se nestes elementos e, em geral, é neles também que se apoia a definição das exigências quanto ao perfil dos candidatos para exercício da função.



Identifiquemo-los:

Conteúdo funcional. Refere-se às tarefas concretas que estão compreendidas na função. Uma boa definição de funções deverá procurar que o conteúdo de cada função possa proporcionar realização psicológica ao trabalhador que dela se encarrega. Os critérios geralmente sugeridos para avaliar se o conteúdo funcional pode ou não interessar a determinado trabalhador incluem normalmente o seguinte tipo de considerações:

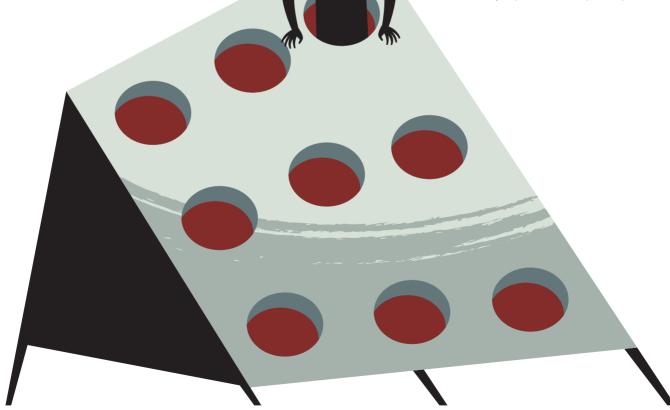
• O trabalho tem interesse para mim? Entre os aspectos a ponderar nesta avaliação poderão estar a natureza das tarefas, a sua extensão, isto é, se as mesmas constituem tarefas completas ou apenas partes de tarefas, bem como o tipo de conhecimentos e competências que as mesmas deverão requerer.

• O trabalho permite-me suficiente autonomia ou independência? Estudos mostram que se as pessoas sentem que têm autonomia no trabalho, normalmente sentem-se mais responsáveis por fazer bem esse trabalho.

• É-me dado *feedback* sobre a qualidade do meu trabalho? O conhecimento atempado do resultado dos esforços é importante para as pessoas poderem melhorar a sua prestação. Se tal não suceder, dificilmente os resultados serão os melhores.

Complexidade. No desempenho das funções todo o trabalhador tem de resolver problemas, dependendo da maior ou menor complexidade do trabalho o tipo de problemas que se deparam. Os problemas têm que ser detectados e resolvidos, o que implica, em maior ou menor grau, criatividade e inovação da parte do trabalhador, factor que tem correlação directa com a complexidade do trabalho. Porém, o grau de inovação de um posto de trabalho não depende só da complexidade dos problemas que se apresentam mas também dos meios existentes para os resolver, como o recurso aos superiores e as práticas, rotinas e procedimentos estabelecidos. Será tanto mais fácil resolver problemas quanto mais se puder recorrer, para o efeito, a procedimentos estabelecidos e provados.

Conhecimentos. Para o desempenho de qualquer função requerem-se conhecimentos. Estes conhecimentos podem ser gerais ou relacionados directamente com o desempenho da função e ser adquiridos por várias vias. Os conhecimentos gerais são adquiridos sobretudo através da via escolar. Os conhecimentos directamente relacionados com o desempenho da função são denominados «conhecimentos técnicos» e podem ser adquiridos por via escolar, através de formação profissional e pela experiência.



Relações humanas. A função é o centro de um conjunto de relações humanas e, por isso, o seu exercício exige que se estabeleçam relações quer na linha hierárquica, quer com elementos de outros serviços, quer com elementos exteriores à empresa ou à organização. As relações na linha hierárquica são relações com superiores e subordinados, sendo a sua importância analisada através dos factores «responsabilidade» e «complexidade». As relações funcionais são as que se estabelecem com membros de grupos de trabalho, elementos de outros serviços ou elementos exteriores à organização (clientes, fornecedores, serviços públicos, etc.).

Responsabilidade. A execução de um trabalho envolve responsabilidades, ou seja, todo o trabalhador é responsável pela boa execução do seu trabalho assim como pela boa execução do trabalho dos seus subordinados, se os houver. Em relação ao seu próprio trabalho, há habitualmente que distinguir se o mesmo é predominantemente prescrito ou autónomo. Sendo prescrito, isto é, quando resulta de instruções precisas, o grau de responsabilidade mede-se sobretudo pela maior ou menor importância dos erros susceptíveis de serem cometidos. Sendo trabalho predominantemente autónomo, o grau de responsabilidade mede-se pela importância das decisões e iniciativas que tem de tomar. Quanto ao trabalho subordinado, o grau de responsabilidade do titular avalia-se pelo número de subordinados, sua qualificação e tipo de gestão que pratica.

Esforço. O trabalho pode significar esforço físico e, por isso, costuma dizer-se que levantar uma carga pesada representa mais trabalho do que levantar uma carga leve. Mas trabalhar pode também significar um esforço mental ou intelectual.

Condições de trabalho. As condições de trabalho não se ligam ao desempenho da função em si mas às circunstâncias que envolvem a realização do trabalho. Conforme estas circunstâncias envolvam maior risco e penosidade, assim será mais valorizado o trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Business – Contemporary Concepts and Practices, Jackson and Musselman, Prentice Hall.

A Gestão dos Recursos Humanos e dos Direitos dos Trabalhadores, A. Anselmo Aníbal e Vitor
Costa, Caminho.



União Europeia aposta no relançamento económico

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto — Investigador e Conferencista Sénior (UE/Team Europe — UNL); Consultor de Empresas **Fotografias**: Plinfo — Informação, Lda.

A dinamização do relançamento económico e o investimento na juventude da Europa e nas infra-estruturas de amanhã constituem as prioridades do projecto de orçamento para 2011 apresentado pela Comissão Europeia.

De um total de 142,6 mil milhões de euros, cerca de 64,4 destinam-se a acções de relançamento económico (+3,4% em relação a 2010). Além disso, os fundos que apoiam as iniciativas emblemáticas da Estratégia Europa 2020 (*cf.* artigo publicado no número anterior da revista *Dirigir*) em prol do crescimento representam cerca de 57,9 mil milhões de euros, ou seja, aproximadamente 40% do valor total orçamentado.

«A ambição deste projecto de orçamento é de continuar a fomentar a retoma da economia em articulação com os Estados--membros, nomeadamente em benefício dos mais vulneráveis na actual situação pós-crise, reflectindo ao mesmo tempo a nível orçamental a nova abordagem global da União Europeia (UE) a favor do crescimento e da criação de emprego», salientou o comissário Janusz Lewandowski, responsável pela Programação Financeira e Orçamento.

Os fundos estruturais e o Fundo de Coesão encontram-se actualmente numa fase de execução activa no terreno. Enquanto as autorizações relativas a novos projectos aumentam 3,2%, as dotações de pagamento relativas a projectos em curso crescem 16,9%, alcançando mais de 42,5 mil milhões de euros. Este reforço dos pagamentos deverá contribuir em termos reais para o necessário estímulo das economias nacionais promovendo, em simultâneo, o ajustamento estrutural face ao modelo de crescimento sustentável identificado pela UE na sua estratégia para o crescimento e o emprego recentemente adoptada.

O apoio aos jovens e a aposta na formação e na valorização dos recursos humanos fazem igualmente parte das prioridades definidas por Bruxelas. O financiamento do programa de aprendizagem ao longo da vida será reforçado em 2,6% (1,1 mil milhões de euros), disponibilizando desta forma aos estudantes mais de 200 mil bolsas de estudo do programa Erasmus. Outros 120 mil

participantes beneficiarão de financiamento através do programa Juventude em Acção, que dispõe de 127 milhões de euros (+1,6%) para apoiar o recrutamento de jovens através de actividades de aprendizagem não formais.

O orçamento definitivo de 2011, o primeiro, como referiu Janusz Lewandowski, a ser apresentado sob a égide do Tratado de Lisboa, deverá ser adoptado pelo Parlamento Europeu no próximo mês de Novembro.



Os desafios do envelhecimento da população activa

Por: Maria Helena Lopes — Professora Associada do ISCTE-IUL; Investigadora do DINAMIA; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir* Ilustrações: Manuel Libreiro

Preparar-se para gerir trabalhadores em vias de envelhecimento constitui um dos maiores desafios que a gestão dos recursos humanos nas organizações tem de enfrentar. O fenómeno do envelhecimento demográfico atinge todos os países. O problema coloca-se de forma mais urgente nos países desenvolvidos e na China, mas atingirá todos os países em vias de desenvolvimento por volta de meados do presente século. As causas do fenómeno são sobejamente conhecidas: por um lado, o aumento da esperança média de vida provoca o crescimento das camadas de população mais velhas e, por outro lado, a diminuição da taxa de natalidade provoca uma redução do número de jovens. No caso de Portugal, segundo as projecções do INE, em 2060 a proporção de jovens (menos de 15 anos) reduzir-se-á dos actuais 15% para 11,9% da população, enquanto a proporção das pessoas com mais de 65 anos passará de 17,4% para 32,3% da população total. Estas tendências são praticamente irreversíveis e os fluxos migratórios são somente uma solução de curto prazo que não altera, de forma substancial, este processo.

Os termos do problema

O envelhecimento da população total significa, obviamente, que a população activa também irá envelhecer e a um ritmo bastante acelerado.

Quadro 1
População activa em Portugal por grupos etários (%)

	Menos de 25 anos	25-34 anos	35-44 anos	45-54 anos	55-64 anos	Mais de 65 anos	Total
1983	24	23,1	19,8	14,5	10,8	4,7	100
1993	16,2	23,8	25,1	19,8	11,2	3,9	100
2003	11,3	26,5	24,8	20,2	11,1	5,8	100
2009	8,4	25,9	25,7	22,0	12,3	5,7	100

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Como se pode observar no Quadro 1, de 1983 a 2009 a proporção dos trabalhadores com menos de 25 anos desceu de 24% para 8,4%, enquanto a proporção dos trabalhadores com mais de 45 anos passou de 33% para 40%. Simultaneamente, verificou-se uma tendência para a saída precoce do mercado de trabalho. Além disso, em 2009, pela primeira vez em Portugal, a população com mais de 55 anos representou mais de 10% do total dos desempregados, o que indicia a existência de um fenómeno de exclusão dos trabalhadores desta faixa etária.

As razões para a saída precoce do mercado de trabalho são diversas. As possibilidades de reforma antecipada e de pré-reforma foram aproveitadas pelos trabalhadores para deixarem empregos que há muito já não os satisfaziam. Portanto, reformar-se corresponde na maioria das situações a uma vontade pessoal dos próprios trabalhadores. Mas nem sempre é assim. Muitas saídas devem-se igualmente à forma como tem evoluído a Gestão dos



alvo de vários tipos de discriminação. Para muitos gestores, os trabalhadores mais velhos não conseguem acompanhar a evolução tecnológica e o ritmo de trabalho e, portanto, a sua produtividade deixa de justificar o salário que recebem. De facto, a majoria dos trabalhadores mais velhos beneficia de situações contratuais estáveis, tendo o seu salário aumentado com a antiguidade. Segundo os Quadros de Pessoal, os quadros superiores com mais de 50 anos ganham em média três vezes mais do que os quadros superiores com 25 a 29 anos. O mesmo não se verifica nos salários dos profissionais não e semigualificados, em que a diferença salarial é mínima. São então sobretudo os trabalhadores mais qualificados que muitas empresas querem substituir por trabalhadores mais jovens – o que denota, aliás, uma clara desvalorização das competências e da experiência acumulada. Em qualquer caso, parece estar-se perante práticas de Gestão de Recursos Humanos discriminatórias face aos trabalhadores mais velhos, por um lado, e, por outro, exploradoras dos trabalhadores mais jovens. Este tipo de práticas tem sido apontado também como um desaproveitamento das competências adquiridas das pessoas, com consequências diversas ao nível dos processos produtivos.

Mitos e factos na Gestão dos Recursos Humanos

Muito se tem dito sobre a passagem da Gestão de Pessoal à Gestão dos Recursos Humanos (GRH), ocorrida por volta dos anos 60. Esta viragem está associada a uma nova forma de encarar os trabalhadores; em vez de os considerar exclusivamente uma fonte de custos, gestores e académicos teriam passado a encará-los como uma vantagem competitiva e um factor de inovação e eficiência

organizacional. No início dos anos 80 surgiu a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH), assimilada a uma gestão baseada no forte envolvimento dos trabalhadores, em relações de confiança mútua, na participação dos trabalhadores nos processos de decisão e em sistemas de remuneração associados aos resultados económicos. Muita da literatura relevante adopta um discurso normativo: se as empresas quiserem maximizar a sua performance, devem adoptar práticas de GRH avançadas.

No entanto, a realidade é bem mais complexa. De facto, para os sectores ou empresas caracterizados por mercados (de produtos e de trabalho) altamente concorrenciais e em que as vantagens competitivas residem exclusivamente na inovação, a adopção destas práticas de GRH é vital. Mas estes casos são a excepção e não a regra. Para as empresas onde é possível, por via tecnológica ou outra, controlar a produção e o esforço dos trabalhadores, e onde a competitividade reside em parte nos custos, estas práticas constituem um desperdício de recursos, como os gestores bem sabem. Aliás, apesar dos inúmeros estudos dedicados a este assunto, não se conseguiu encontrar evidência empírica que prove que este tipo de gestão melhora a eficiência económica. Ou seja, uma GRH que respeite a qualidade de vida e a dignidade dos trabalhadores pode – e deve – ser praticada, mas não está provado que seja favorável em termos económicos. Daí o apelo à responsabilidade social das empresas.

É importante recordar que a literatura sobre GRH e GERH apareceu em contexto de crescimento económico e de pleno emprego. Quando há muitos desempregados à porta, a GRH não precisa de ser muito «humana» para incitar os trabalhadores a cooperarem, a esforçarem-se e a comportarem-se de forma a atingirem os objectivos organizacionais. Além disso, para sobreviverem muitas empresas são obrigadas, pela força dos mercados, a abandonar práticas de GRH mais avançadas e a reduzir os esquemas de participação e de recompensa dos seus trabalhadores. Em períodos de recessão económica, só os trabalhadores jovens, muito qualificados e escassos no mercado de trabalho beneficiam de tratamento privilegiado.

Manter os trabalhadores mais idosos no emprego

Assim, as primeiras manifestações do envelhecimento da população activa acontecem num contexto macroeconómico muito desfavorável. Tanto empresas como organismos públicos têm sido pressionados, nos últimos anos, para diminuírem o número dos seus trabalhadores e isso traduziu-se, directa ou indirectamente, no afastamento dos mais idosos. As estatísticas mostram que, uma vez no desemprego, estes trabalhadores muito dificilmente voltam a arranjar emprego. No entanto, dada a relativa estagnação da produtividade, não há forma de evitar o aumento

do emprego dos mais idosos. De facto, uma das consequências mais importantes do envelhecimento da população prende-se com a sustentabilidade dos sistemas de protecção social. Face à necessidade de pagar cada vez mais reformas e pensões, a solução é aumentar o número de pessoas activas. Ora, se o número de jovens a entrarem no mercado de trabalho diminui, terão de ser os mais idosos a permanecer empregados sob pena de o sistema se tornar insustentável.

É esse o objectivo das políticas europeias de «envelhecimento activo». A Comissão Europeia pretende inverter a tendência de diminuição da taxa de actividade dos trabalhadores mais velhos, tendência verificada durante as décadas de 60, 70 e 80 e que se deveu em grande parte às políticas públicas que facilitavam a saída antecipada (isto é, com idade inferior à da idade legal de reforma) do mercado de trabalho. Há cerca de 40 anos, a diferença entre a taxa de actividade dos mais velhos e dos mais novos era de 10-15 pontos percentuais; no final dos anos 90 essa diferença atingia 40-50 pp. nalguns países da UE.

A partir de 1997, todos os Estados-membros adoptaram medidas para favorecer o prolongamento da vida activa. Mais do que aumentar a idade legal da reforma, o objectivo é atingir uma taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos de 50%. Várias medidas foram tomadas: isenções fiscais e de contribuições sociais para as empresas que mantêm trabalhadores para além da idade da reforma; reforço das pensões para quem trabalha mais anos e penalizações para quem sai mais cedo; disposições regulamentares visando diminuir a discriminação etária, etc. Dez anos depois, estas medidas já tinham produzido efeito na maioria dos países (Quadro 2).

Quadro 2
Taxa de emprego das pessoas com 55-64 anos (%)

	EU27	Espanha	França	Portugal	Suécia	Reino Unido
1998	36,2	35,1	28,3	49,6	63,0	56,2
2009	46,0	44,1	38,9	49,7	70,0	57,5

Fonte: EUROSTAT

Como se pode observar, existem diferenças muito substanciais entre os vários países europeus. Em Portugal, a taxa de emprego dos mais idosos era comparativamente alta em 1998, situação que se deve sobretudo ao facto de as carreiras contributivas estarem incompletas e ao elevado risco de pobreza das pessoas idosas (a taxa de pobreza dos mais de 65 anos era, em Portugal em 2007, de 26% contra 19% na UE25), factores que pressionam os trabalhadores a permanecerem no mercado de trabalho.



As medidas que visam favorecer o envelhecimento activo tiveram um impacto muito reduzido em Portugal. Ao contrário do que acontece, por exemplo, nos países escandinavos, grande parte dos trabalhadores portugueses são pouco qualificados e desempenham tarefas repetitivas, muitas vezes em ambientes físicos ou psicológicos adversos. O desejo de sair prematuramente da vida activa está obviamente muito associado à qualidade dos empregos e ao interesse das funções desempenhadas.

As políticas preconizadas pela Comissão Europeia envolvem principalmente as políticas públicas e não há recomendações específicas para a gestão dos trabalhadores idosos nas empresas. Ora, a intervenção ao nível das empresas é crucial para alterar esta tendência. Nos países escandinavos as empresas esforçam-se para adaptarem os empregos às pessoas mais velhas: a possibilidade de trabalhar a tempo parcial sem que os trabalhadores figuem prejudicados, a semana de 4 dias, o maior número de semanas de férias, o planeamento da saída do emprego de forma progressiva ao longo de dois ou três anos e a reorganização do trabalho são exemplos disso mesmo. Entre outras soluções, organizar o trabalho em pares constituídos por um trabalhador jovem e um mais velho é uma das vias mais eficazes para, simultaneamente, reduzir a discriminação etária e promover a partilha de conhecimentos e experiências. Evita-se assim a formação de grupos fechados que promove a segregação social.

A forma como as pessoas idosas são tratadas constitui um indicador do estado de desenvolvimento de uma sociedade. Uma das queixas mais recorrentes das pessoas idosas é sentirem-se «transparentes»: ninguém repara nelas. A melhor maneira de voltar a torná-las «visíveis» é através da valorização dos seus saberes específicos e da sua adequada integração na vida activa.

destaque

Gestão de Recursos Humanos: um novo desafio para as empresas

Por: Carlos Barbosa de Oliveira — Jornalista **Ilustrações:** Sérgio Rebelo

A Gestão de Recursos Humanos tem actualmente um papel decisivo numa empresa que pretenda ter sucesso. A estratégia de fortalecimento dos laços da cultura empresarial, a aposta na inovação e aprendizagem contínua, a forma de organização do trabalho interno, a capacidade de atrair quadros de elevada competência ou o apoio aos colaboradores no momento da reforma são vertentes fundamentais na GRH de uma empresa moderna, que se projectam para o exterior e contribuem para o fortalecimento da sua imagem no mercado.

A *Dirigir* colocou cinco questões sobre esta matéria a gestores de Recursos Humanos de várias empresas tendo obtido respostas dos CTT, Carris, Luís Simões e PT

As perguntas:

- 1. Em que medida é que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser importante para motivar os colaboradores a atingirem as suas metas?
- 2. Qual deve ser o papel da GRH na sedimentação de uma cultura empresarial e do fortalecimento do espírito de equipa entre os colaboradores?
- 3. A dinâmica produtiva das empresas exige, hoje em dia, que os seus colaboradores estejam preparados para desenvolver diferentes tarefas ao longo da vida. Por vezes há resistência à mudança, principalmente por parte de colaboradores que, ao longo de anos, se habituaram a desempenhar a mesma tarefa. Qual o papel da GRH na sensibilização dos colaboradores para a necessidade de mudança?
- **4.** A reforma é uma etapa importante para qualquer pessoa, mas quando se aproxima a hora da concretização muitas começam a revelar alguns receios. Que papel pode desempenhar a GRH na preparação dos seus colaboradores para a reforma?
- **5.** Quais as acções e/ou projectos desenvolvidos pela empresa no âmbito social e quais os objectivos que se pretendem atingir?

E as respostas



CARRIS

(Dr. Pedro Ramos)

1. A partir do momento em que os colaboradores percebem a sua importância e o seu papel em toda a dinâmica organizacional, sabem claramente qual a missão e objectivos globais da empresa, da sua direcção ou departamento, bem como os seus objectivos individuais.

Com o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos por objectivos e uma Gestão de Carreiras, tendo em conta o potencial de cada colaborador, este identifica-se com a empresa e compromete-se atingir os melhores resultados. Desta forma, os colaboradores sentem-se motivados, implicados no seu processo de aprendizagem e crescimento, prestando um serviço de excelência. Os colaboradores que sentem que são parte importante da empresa estão mais atentos aos seus processos, sugerindo alterações que simplifiquem e melhorem o seu dia-a-dia de trabalho e contribuindo para que se atinjam as metas pré-definidas.

2. No papel da GRH é fundamental que chegue a todos os colaboradores informação sobre a empresa, isto é, a sua missão, visão, valores e indicadores de desempenho — o que permite o desenvolvimento dos colaboradores para a concretização deste fim comum.

Para atingir os objectivos é necessário que haja uma comunicação eficiente e bom relacionamento entre as áreas na óptica da criação de parcerias de negócio. A disseminação do conhecimento, a partilha de informação e o envolvimento de todos é a chave para sedimentar a cultura empresarial e fortalecer o espírito de equipa.

3. O papel da GRH passa por perspectivar a mudança e preparar antecipadamente os colaboradores para essa mesma mudança. Com uma política de Gestão de Carreiras apostada e assente na «meritocracia», o colaborador deverá saber quais as competências que detém e aquelas que deverão ser apreendidas para evoluir profissionalmente. Assim, é importante preparar antecipadamente o colaborador desenvolvendo acções de formação ou outras estratégias que lhe permitam adquirir as competências necessárias para um novo posicionamento na empresa.

Com uma preparação prévia para a mudança o colaborador estará psicologicamente preparado, motivado, envolvido e comprometido para fazer parte da mudança e da evolução da empresa, deixando de ser apenas um «cliente» interno da própria empresa e passando à fase seguinte: ser «fã» da empresa.

4. A GRH tem um papel muito importante nesta etapa da vida do colaborador. A preparação para a reforma deverá ser feita com alguma antecipação e com todo o respeito e consideração que o colaborador merece da empresa.

Com uma política de sucessão, o colaborador que está a terminar o seu ciclo de vida na empresa deverá sentir a importância que teve para a organização, bem como da passagem desse trabalho para o seu sucessor. Pretende-se que tenha o papel de mentor, aquele que tem o conhecimento de uma vida de trabalho e que pretende transmitir da melhor forma a sua experiência, permitindo uma disseminação das melhores práticas junto dos seus colegas com menos experiência.

A GRH deverá acompanhar, atentamente e com proximidade, os casos de reforma, ajudando o colaborador a delinear e organizar a sua vida após o fim da carreira profissional, contribuindo para que mantenha uma vida activa e possa tirar partido da sua reforma.

- **5.** No âmbito social, a CARRIS tem desenvolvido algumas acções e projectos, como:
- Associação dos Reformados da CARRIS.
- Banda de música, Coro, Escola de Música para colaboradores e filhos.
- Grupo Desportivo.
- Colónia de Férias para os filhos dos colaboradores.
- Eventos desportivos como ciclismo e atletismo.
- Eventos culturais.
- Eventos de carácter solidário.

A CARRIS pretende também um maior enriquecimento cultural dos colaboradores e aproximar os mesmos à comunidade, tendo como finalidade o prolongamento do vínculo emocional dos ex-colaboradores à empresa numa lógica de Responsabilidade Social. A CARRIS pretende, ainda, desenvolver medidas para a preparação dos colaboradores para a reforma e apoio psicológico (ex.: para casos de agressões e *stress* profissional, entre outros). Em termo mais concretos, no que concerne aos apoios financeiros a CARRIS disponibiliza aos seus colaboradores prestações de carácter complementar à Segurança Social (complementos de reforma, subsídios de funeral, assistência médica e medicamentosa).



CTT (Dr. António Marques)

- 1. A Gestão de Recursos Humanos decorre das orientações estratégicas e da definição das políticas de RH e concretiza-se através da implementação de acções concretas que as operacionalizam. Estas acções contêm o entendimento do Grupo CTT sobre a gestão dos seus activos humanos enquanto factor fundamental e indissociável, nomeadamente:
- da promoção e mobilização de uma cultura de desenvolvimento contínuo de competências assente em novas experiências cada vez mais desafiantes e mobilizadoras, profissional e pessoalmente, que apelem a uma maior participação e responsabilização dentro da organização, potenciando assim o alinhamento com os objectivos estratégicos definidos. No caso do Grupo CTT, o seu processo produtivo envolve nas diferentes fases da cadeia de valor uma elevada participação dos activos humanos empresariais e, no seu contacto directo com os clientes, os colaboradores são simultaneamente vendedores, conselheiros e garantes da fiabilidade do serviço, pelo que se requerem processos de desenvolvimento socioprofissional contínuo e de motivação para o Serviço ao Cliente;

- da promoção de uma cultura de recompensa do empenho, do esforço e do mérito ao incentivar e reconhecer o acréscimo das competências e capacidades dos nossos trabalhadores, assente num modelo de compensação que alia a criação de valor à obtenção de resultados;
- do fomento de práticas de conciliação, estabilidade e equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Estes desafios concretizam-se nas oportunidades de realização das capacidades, de modo a obter desempenhos elevados e, consequentemente, permitir atingir metas pessoais e organizacionais cada vez mais motivadoras.

- 2. A Gestão de Recursos Humanos deve proporcionar e promover políticas e práticas empresariais que permitam a sedimentação de uma cultura empresarial e o fortalecimento do espírito de equipa entre os colaboradores. No Grupo CTT, estes instrumentos estão focalizados e orientados para:
- o grupo/empresa em que se pretende criar um quadro de conhecimento e referência organizacional único e comum a todos os trabalhadores – uma visão conjunta, suportada em elementos que corporizam a cultura do Grupo como a missão, a visão, os valores, a estratégia, as políticas, os princípios, a diversidade dos negócios, os clientes, as áreas funcionais, os processos, os objectivos, etc.;
- a equipa em que se pretende, além do conhecimento pessoal e profissional dos seus elementos e das suas funções, a apropriação e partilha de objectivos profissionais comuns (coerentes, integradores e interiorizados), métodos e fluxos de trabalho, permitindo encorajar uma atitude de ampla interacção, interdependência e alinhamento interno à própria equipa e desta com outras (promoção e desenvolvimento de equipas pluridisciplinares, equipas interdepartamentais e equipas por projectos).
- 3. Um dos desafios mais aliciantes da Gestão de RH consiste em proporcionar a todos os profissionais e colaboradores oportunidades para anteciparem os desafios que o Grupo CTT tem que vencer nos próximos anos e, em particular, a investirem no desenvolvimento das suas competências transversais e estratégicas que a sociedade e os novos negócios lhes exigirão dentro dos próximos anos. É fulcral estimular a realização de balanços de competências e de diagnósticos ao estado das competências necessárias no futuro. O facto de os trabalhadores serem desafiados a assumirem um papel central neste processo constitui uma oportunidade para olharem as mudanças como desafios de desenvolvimento e não como ameaças.

4. Uma Gestão de Recursos Humanos assente num Modelo de Gestão pelas Competências permitirá identificar, desenvolver e potenciar as competências estratégicas e críticas que capitalizem o desempenho de cada função no Grupo e do negócio, promovendo um espírito de contínua aprendizagem e de autodesenvolvimento. Pretende-se adequar as competências, qualificações e trajectórias profissionais dos trabalhadores no sentido da competitividade e sustentabilidade das empresas, apostando na requalificação, no alinhamento e no ajustamento das energias empreendedoras de talentos.

A implementação deste modelo e a promoção do autodesenvolvimento proporcionará necessariamente a descoberta de competências escondidas (comportamentais, técnicas e de gestão) que, não obstante poderem não ser consideradas críticas para o negócio, poderão permitir ao colaborador a sua utilização numa situação de reforma. É de referir as competências transversais enquanto elementos motrizes de elevada responsabilidade social e que podem ser capitalizadas ao serviço da sociedade durante a reforma.

Por outro lado, a gestão de RH encontra-se dotada de métodos e ferramentas de *outplacement* que permitirão ajudar a quem se reforma continuar uma vida activa, motivadora, embora já não no contexto de uma relação laboral.

- **5.** No âmbito da responsabilidade social do Grupo CTT destacam-se as seguintes acções/projectos:
- Projectos de luta contra a pobreza e a exclusão social, iniciado em 2008 e que se prolonga por todo o ano de 2010 Ano Europeu da Luta Contra a Pobreza e Exclusão Social.
- Apoio aos desempregados de longa duração: organizaram-se de Bragança a Faro, em parceria com os Centros de Emprego e a Fundação INATEL, acções de formação em microinformática frequentadas por 150 desempregados.
- Pai Natal Solidário iniciativa que visa apoiar as crianças desfavorecidas.

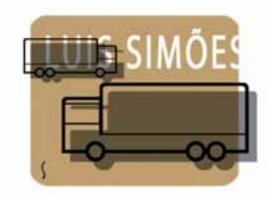
Voluntariado

Foram consolidadas as regras de voluntariado que permitem aos voluntários inscritos a participação em iniciativas constantes do plano de voluntariado, com cedência de tempo por parte da empresa até 16 horas por trabalhador.

•A campanha anual «Somar Para Dividir», que angariou este ano não só roupa, mas também livros e brinquedos, junto de todos os trabalhadores e distribuiu a 21 instituições de solidariedade social do Continente, Açores e Madeira.

Patrocínios

No âmbito da responsabilidade social, a empresa elegeu para apoio mais de três dezenas de iniciativas que corporizaram acções de solidariedade social e de ajuda a grupos carenciados ou de risco (inclui apoio ao Centro de Desporto, Cultura e Recreio do Pessoal dos Correios). Destacam-se os patrocínios no âmbito da solidariedade, da integração social, saúde e cidadania, mecenato desportivo, mecenato cultural, mecenato ambiental e biodiversidade e ajuda ao desenvolvimento.



LUÍS SIMÕES (Dr. Miguel Andrade)

1. A motivação nas empresas é da responsabilidade de vários intervenientes. Gestão de Topo, Recursos Humanos e colaboradores, todos têm um papel determinante no estabelecimento e cumprimento de metas. A existência de uma cultura organizacional que valoriza o alcance de objectivos concretos e motiva os colaboradores para atingi-los é essencial para que as metas estabelecidas sejam realmente alcançadas. Esta é uma realidade que é válida tanto para os objectivos de negócio estipulados para a empresa, mas também para os objectivos de realização profissional ambicionados pelos colaboradores. Ao facultar aos colaboradores ferramentas para alcançarem os objectivos de negócio, a organização está simultaneamente a incentivar a aprendizagem, o conhecimento e o crescimento profissional e pessoal, reforçando a empregabilidade. Contudo, para que possa existir uma situação win-win com base nestas premissas, é necessário que exista um real entendimento entre todas as partes. Cabe à Gestão de Topo definir os resultados a atingir, à direcção de Recursos Humanos definir sistemas e processos que possibilitem às pessoas a persecução dos objectivos ambicionados e aos colaboradores implementar métricas que facilitem atingir as metas e promovam o crescimento profissional e pessoal.

Podemos afirmar que a motivação para se alcançarem essas metas é um trabalho de equilíbrio entre as diferentes partes e

que depende, em grande medida, da existência de uma cultura organizacional orientada para os objectivos, que fornece aos colaboradores as ferramentas necessárias à prossecução da sua satisfação e realização pessoais.

2. A Luís Simões é composta por um quadro multidisciplinar de cerca de 1800 colaboradores directos em Portugal e Espanha. Tendo em conta a nossa actividade — transporte e logística —, existe necessidade de recrutar colaboradores com os mais diversos perfis para ocuparem cargos em áreas como gestão e planeamento, mas também armazém ou transporte. Assim, torna-se imperativo conseguir estabelecer pontes entre os diversos perfis existentes na organização, garantindo que todos partilham dos mesmos valores organizacionais. O papel da equipa de recursos humanos é essencial para potenciar a construção desse sentimento de pertença e partilha entre colegas de trabalho. O fortalecimento do espírito de equipa será tanto melhor conseguido quanto a equipa de recursos humanos conhecer o perfil dos colaboradores e souber implementar estratégias que permitam que todos partilhem objectivos comuns.

Em suma, o constante reforço do espírito de equipa é parte integrante da nossa cultura organizacional conducente a grupos de trabalho melhor preparados que potenciam sinergias e a partilha do conhecimento em prol de objectivos comuns.

3. A mudança deve ser apresentada aos colaboradores como uma possibilidade de crescimento e não como uma imposição ou obrigação. A resistência a essa mudança deve ser combatida com planos de formação capazes de responder às necessidades subjacentes ao desempenho das novas funções ou tarefas e pelo estabelecimento de objectivos ajustados às novas necessidades. Mais uma vez, também no caso da mudança a cultura organizacional desempenha um papel de destaque. Se toda a empresa pratica uma cultura avessa à mudança, dificilmente consegue que os seus colaboradores mudem.

Numa empresa como a Luís Simões, que se pauta pelo incentivo à criação e à inovação, a mudança é uma variável presente na cultura organizacional. Este papel de destaque da inovação nos processos de gestão da empresa assume uma importância fulcral no desenvolvimento de uma cultura de mudança. Por outro lado, a dinâmica dos mercados onde actuamos impulsiona os comportamentos de mudança enquanto requisito fundamental para que se atinjam posições de destaque nesses mesmos sectores. A busca constante de antecipação das necessidades dos nossos clientes também se converte numa excelente alavanca para a implementação de práticas inovadoras.

Uma das estratégias adoptadas pela Gestão de Recursos Humanos no sentido de sensibilizar os seus colaboradores para a mudança compreende o desenvolvimento de métricas de aferição da capacidade de inovação e respectiva inclusão no próprio processo de gestão de *performance*, ajudando as pessoas a evidenciarem este tipo de comportamentos.

Assim, entendemos a gestão do conhecimento como o principal contributo da direcção de Recursos Humanos para o estímulo à inovação por via do incremento dos comportamentos de mudança direccionados para criação de valor para os diversos intervenientes da nossa rede organizacional.

4. Os Recursos Humanos desempenham um papel fundamental no novo projecto de vida que é a situação pós-carreira.

O processo de transição da vida activa para a situação de reforma carece de uma preparação atempada que contempla diversas variáveis. Assim, o apoio prestado pela organização contempla todo o processo de acesso à reforma (por exemplo, condições, cálculo do valor da pensão), desenvolvimento de acções que visam transformar a nova situação de reforma num processo produtivo (por exemplo, actividades de voluntariado, estudos ou formação) e outras acções de índole mais pessoal ajustadas a cada caso.

À área de Recursos Humanos cumpre uma função de suporte à nova realidade, desde o momento de preparação e transferência de responsabilidades, funções e tarefas até à integração numa nova realidade. O objectivo da empresa é reunir condições para que, nesta nova etapa, o colaborador atinja a harmonia a nível afectivo, familiar, emocional e profissional.

- **5.** A promoção da cidadania interna e externa é concretizada da seguinte forma:
- promovendo uma aproximação crescente à comunidade através de uma estratégia de mecenato e apoio a iniciativas de cariz social;
- apoiando instituições, organizações e projectos de interesse público, disponibilizando capacidades técnicas, recursos humanos e financeiros;
- incentivando a cidadania dos seus colaboradores, promovendo a sua saúde e investindo em parcerias que os beneficiem.



PT – PORTUGAL TELECOM (Dr.ª Margarida Morais)

1. A Gestão dos Recursos Humanos de uma empresa é uma tarefa complexa que não deverá ser imputada a uma direcção específica, mas sim a todos os que lidam com outras pessoas ou equipas.

Claro que a existência de modelos que orientem os colaboradores no seu ciclo de vida dentro da empresa é muito importante, mas a garantia da implementação desses modelos é determinante na sua motivação. Um colaborador que se sinta integrado, útil e tratado com justiça é um colaborador motivado.

2. Numa perspectiva de direcção, a GRH detém o conhecimento sobre o *status* da cultura e do espírito de equipa (quer pelos tradicionais estudos de clima, quer pelo contacto directo com os colaboradores, quer pela proximidade com os directores das áreas de negócio). Tem também o *know-how* técnico para perceber os pontos «nevrálgicos» com maior impacto de actuação. A GRH deverá ser capaz de propor acções que actuem sobre esses pontos, apresentando os resultados esperados e desenvolvendo acções que garantam implementações de sucesso.

3. A GRH tem, neste caso, um papel de apoio muito importante. Em primeiro lugar, cabe à GRH sensibilizar a organização para a resistência esperada e antecipar os maiores focos disruptivos. Em conjunto com a gestão de topo, deverá levar a cabo acções preventivas que minimizem tais situações (ex.: envolvimento em grupos de trabalho, atribuição de responsabilidades específicas). Em segundo lugar, deverá ser a GRH a apoiar estas mudanças, quer pela identificação de necessidades de formação, quer pela identificação de novas oportunidades dentro da organização (mobilidade interna), quer pelo acompanhamento daqueles cujas expectativas a empresa não conseguirá satisfazer.

A GRH deve aos colaboradores a transparência da comunicação e a demonstração do respeito que a empresa tem pelo trabalho realizado pelos seus colaboradores.

4. Através de um acompanhamento mais personalizado, a GRH pode antecipar situações de maior insegurança ou psicologicamente mais complicadas.

Sempre que possível, nestas situações os interlocutores devem ser distintos (um focado nas condições e logística de saída e outro no apoio de cariz mais psicológico), para que o colaborador não percepcione influências de uma situação na outra.

5. A PT tem na área da responsabilidade social um papel incontornável ao nível social, cultural, económico e tecnológico, contribuindo para a promoção do bem-estar e do desenvolvimento socioeconómico do país. Ao promover uma cultura de rigor, de exigência e de inovação, a PT contribui para fomentar a criação de uma consciência colectiva responsável a todos os níveis e indutora de comportamentos que promovem a sustentabilidade da sociedade no seu todo. Neste contexto, os projectos que a PT desenvolve no âmbito social são diversificados e abordados quer na perspectiva interna quer na externa.

No âmbito da Responsabilidade Social Interna, a PT desenvolve o programa «É Consigo» que incorpora diversas iniciativas cujo objectivo é aumentar o sentimento de pertença à PT e promover o apoio, optimismo e bem-estar dos seus colaboradores. Este programa é transversal a todas as empresas do Grupo PT em Portugal e assenta em quatro pilares, CRESCER, APOIAR, ACÇÃO, CELEBRAR, os quais englobam iniciativas próprias e muito diversificadas.

No âmbito do CRESCER, são desenvolvidas iniciativas que se destinam a filhos de colaboradores PT e que visam incentivar o desenvolvimento académico.

Quanto ao APOIAR, a PT disponibiliza um canal de aconselhamento e ajuda aos colaboradores com fragilidades pessoais, normalmente com problemas de saúde e dificuldades económicas, e promove acções de formação social e outras acções de voluntariado em família.

No ACÇÃO, a PT dinamiza iniciativas desportivas, culturais e de bem-estar que permitem aos colaboradores reforçarem o espírito de equipa e manterem uma vida mais saudável física e culturalmente também em família.

No CELEBRAR são promovidas iniciativas que marcam alguns momentos especiais na vida dos colaboradores e suas famílias. Na dimensão externa enquadram-se, entre outras, um grande número de iniciativas desenvolvidas e apoiadas pela Fundação Portugal Telecom, fundamentalmente nos domínios da Educação/Literacia, Saúde e Inclusão Digital de Pessoas com Necessidades Especiais. Em cada um destes domínios a fundação estabelece parcerias com instituições de referência e desenvolve projectos que possam ser valorizados com o seu know-how e os meios de que dispõe relacionados com as tecnologias de informação e comunicação.

O Voluntariado Empresarial constitui também uma importante área de intervenção que por excelência aproxima os dois «públicos», o externo e o interno. Como exemplo disso a PT tem os programas Aurora, Mão na Mão e Partilhar.

No Programa «Aurora», os colaboradores têm a possibilidade de até 5 dias por ano, durante o horário normal de trabalho, participarem em projectos de desenvolvimento social sem perda de retribuição ou reflexos na assiduidade.

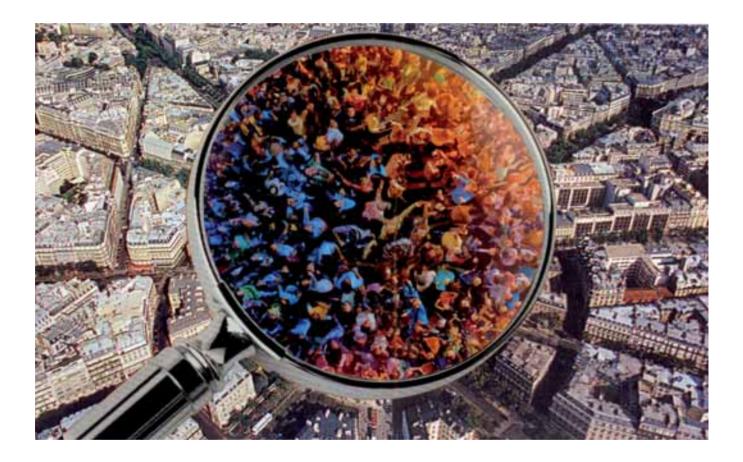
As acções do «Mão na Mão» estão direccionadas para Instituições Privadas de Solidariedade Social e Misericórdias, bem como para estabelecimentos hospitalares e de ensino públicos que actuem na área dos cidadãos vítimas de exclusão social.

O Projecto «Partilhar» prevê a disponibilização de equipamento informático e a realização de acções de formação a jovens e idosos apoiados pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

> história e cultura

Uma história da Gestão dos Recursos Humanos

Por: Jorge Marques – Ex-presidente da APG, Administrador de Empresas, Docente Universitário **Ilustrações**: Paulo Cintra



A primeira razão do título deste artigo tem sobretudo a ver com a ideia de que não haverá apenas uma história para a Gestão dos Recursos Humanos em Portugal. Ela será diferente consoante se tenha trabalhado numa grande empresa privada portuguesa, numa empresa pública, numa multinacional, numa PME ou na administração pública. Costumo dizer que neste pequeno país sempre coexistiram e coexistem várias formas, vários modelos, o melhor e o pior do que comparativamente se pratica noutros países. Não existiu e não existe, por isso, um modelo de Gestão de Recursos Humanos português. No entanto, é possível traçar as linhas mais determinantes, alguns movimentos e práticas, mas ainda assim terão sempre um cunho de experiências e de vivências pessoais

1. As origens

Penso que podemos começar a falar da Gestão de Recursos Humanos enquanto disciplina organizada com a Revolução Industrial, mas sobretudo com o taylorismo a que viemos a chamar a OCT — Organização Científica do Trabalho. Podemos por isso dizer que, na sua essência, a Gestão dos Recursos Humanos é filha já do século xx.

Desta teoria, cujo objectivo era a necessidade de um enorme salto de produtividade, marcam-nos sobretudo três aspectos importantes:

- Porque não havia qualificação para a indústria, nem tempo para a formação das pessoas que vinham da agricultura, o trabalho teve que ser organizado em pequenas parcelas, a chamada grande divisão do trabalho. Isto resultava, na prática, de que cada posto de trabalho realizava um reduzido número de pequenas tarefas na cadeia de produção. Resolvia-se assim a falta da formação, já que pouco tinha que se ensinar às pessoas.
- Um segundo aspecto tinha a ver com a separação clara entre pensamento e execução. Nas paredes das fábricas era muito habitual existirem cartazes onde se lia: «Não és pago para pensar, há outros que são pagos para isso.» Isto significava que a execução do trabalho não era inteligente, era meramente mecânica. As pessoas eram partes de um sistema mecânico e, como tal, peças que se podiam substituir com facilidade.
- O terceiro aspecto é a separação entre chefes e subordinados, uns do lado dos pensantes e outros do lado dos executantes, controlo e execução. Vêm daqui algumas anedotas que ainda hoje se contam como, por exemplo, «o chefe não está a ler o jornal, está a estudar o jornal» ou «o chefe não está a dormir a sesta, está a reflectir».

É importante marcar este período não porque Portugal tenha sido um bom ou mau exemplo do taylorismo; ele quase não existiu porque também a nossa indústria era fraca. Parece que o primeiro registo do taylorismo em Portugal aconteceu através de um médico que estudava este método de organização do trabalho para integrar deficientes no mundo do trabalho.

Mas se por um lado as nossas experiências práticas do taylorismo não foram férteis no terreno, a verdade é que a gestão das nossas organizações e empresas herdou um pensamento do mesmo tipo aplicado à gestão das pessoas.

A Gestão dos Recursos Humanos encontra-se ainda hoje muito marcada por estes traços, que no momento presente devem ser considerados defeitos graves. E graves porque já não temos o problema de que as pessoas vêm da agricultura sem formação, as pessoas vêm das escolas, e também porque a palavra de ordem de hoje é contrária à de antigamente. Actualmente todas as pessoas têm que pensar no seu trabalho, seja o contínuo ou o presidente do conselho de administração. Nesse sentido, fica-

ram completamente desfocadas até hoje as funções das chefias e a precisarem de uma reconversão profunda no sentido do desenvolvimento da liderança.

Se quisermos ter alguma honestidade intelectual, podemos seguramente dizer que o principal problema da Gestão dos Recursos Humanos em Portugal ainda hoje é a mudança do conceito e prática da chefia para a liderança efectiva. E a questão é simples de equacionar: trata-se de uma mudança onde, pelo menos, o chefe não se impõe mas é aceite e reconhecido, trata-se de uma mudança onde o chefe já não é mais o único inteligente mas reconhece a inteligência dos outros e sabe aproveitá-la no sentido dos resultados, uma mudança onde o chefe é parte da equipa e primeiro responsável pelos erros dessa equipa.



2. Principais fases de evolução

Há quem argumente que a Gestão de Recursos Humanos evoluiu em função das correntes profissionais que a detiveram nas organizações. Primeiro os militares para porem o pessoal na ordem, depois os engenheiros pela força com que geriam as fábricas e a produção, mais tarde os advogados quando se começou a negociar contratação colectiva com os sindicatos, depois os economistas, gestores e posteriormente as ciências sociais. Formações em gestão e Gestão dos Recursos Humanos só aparecem nos anos 80.

Embora eu pense que esta versão dos acontecimentos tem algum peso, ela tem também algumas deficiências, porque desde essa época até aos nossos dias convivem nesta função todo o tipo de formações e a maior parte das vezes a qualidade dessa gestão não está directamente ligada com a formação académica dos seus titulares. Há, no entanto, uma marca terrível que começa já nos anos 50/60 e que tem a ver com a incapacidade de visão e de gestão dos responsáveis pelas empresas, não esquecendo que a maioria não tinha qualquer formação em gestão. Tradicionalmente acontecia que uma boa parte dos chamados chefes ou directores de pessoal eram profissionais, sobretudo engenheiros que tinham fracassado na sua profissão. Se não faz bem o seu papel como engenheiro, então vai para director de pessoal. Este foi um erro que nos saiu muito caro!

história e cultura

Uma outra leitura tem sido feita na perspectiva dos ciclos do tempo numa periodicidade de dez anos. Esta leitura remete-nos para meados dos anos 50, momento em que se começam a movimentar os profissionais desta função empresarial. De uma maneira geral, a chamada Função Pessoal nasce no interior das direcções administrativas e financeiras, constituindo-se como um serviço e na maior parte dos casos apenas uma secção. Tratava das questões do processamento salarial, questões do foro jurídico-laboral e relacionamento com as entidades oficiais. Infelizmente, em muitas empresas ainda hoje isto é assim.

É sobretudo nos anos 60 que emergem com mais força as chamadas direcções de pessoal com grande autonomia e iniciando um conjunto de técnicas específicas no recrutamento e selecção, avaliação, formação. Portugal vive nesta época um período especial, com uma boa parte dos jovens a partirem para a Guerra Colonial. Há falta de chefias intermédias e quadros médios. É nesta altura que aparece, e de uma forma muito relevante, o IFPA para o Aperfeiçoamento Profissional, com tal qualidade que os formandos pouco tempo depois de acabarem os cursos emigravam para os países europeus.

É também neste período, em 1964, que nasce a Associação dos Profissionais da Gestão de Pessoal, hoje APG, mas que na época se chamou APDCP — Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal. Esta associação haveria de marcar os saltos qualitativos da Gestão de Pessoal no nosso país. Os contactos internacionais multiplicam-se e Portugal actualiza-se com o melhor que se faz na Europa. Algumas grandes empresas portuguesas também enviam os seus quadros superiores para universidades estrangeiras.

Os anos 70 começaram com uma grande evolução das técnicas de gestão de pessoal e logo em 1973 é realizado em Portugal o VI Congresso Europeu de Gestão de Pessoal. Foi na Gulbenkian e abordava temas como a Evolução da Função Pessoal e a Participação dos Trabalhadores nas Empresas. Este último tema foi polémico e movimentou a polícia política para as salas da Gulbenkian. O encontro foi notícia e chegou a realizar-se na RTP uma mesa-redonda, mas no entanto o programa acabou por não ir para o ar porque a Censura não deixou e foi substituído pelo Bucha & Estica. Portugal foi pela primeira vez Presidente da Associação Europeia da Gestão de Pessoal.

O 25 de Abril de 1974 trouxe algumas movimentações a esta função e às empresas de uma maneira geral. Muitas das técnicas utilizadas foram contestadas pelos representantes dos trabalhadores, nomeadamente o recurso a testes na selecção, a avaliação de desempenho e de uma maneira geral a autoridade de todas as chefias. A contestação às chefias acabou com alguns saneamentos, questão que durante muito tempo tornou demasiado fraca a

sua intervenção. Durante muitos anos esta fragilidade sentiu-se e eu diria que nunca mais nada foi igual.

Entramos nesta altura numa fase de grandes negociações colectivas, de muita legislação e aparecimento nas grandes empresas púbicas do chamado Acordo de Empresa. Este Acordo de Empresa acabaria por regular uma boa parte da Gestão de Pessoal. É também nesta altura que a Associação se renova e introduz o conceito de recursos humanos, passando a chamar-se APGTRH – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos. Nos anos 80 há um enorme salto qualitativo na Gestão dos Recursos Humanos e não há diferença entre o que fazemos e o que faz o resto do Mundo. A APGTRH traz a Portugal todos os assuntos da moda e em 1986 recebe Herzeberg, um dos pais das teorias da motivação, que apresenta o tema «Inovar – onde está a paixão?» A gestão profissionaliza-se com os primeiros cursos, pós-graduações e MBA. No domínio da Gestão dos Recursos Humanos também começam a aparecer os primeiros licenciados específicos nesta matéria.

Os anos 90 voltam a trazer a Portugal um Congresso Europeu e assumimos de novo a presidência europeia. Da discussão técnica da intervenção da Gestão dos Recursos Humanos passamos a uma discussão sobre o posicionamento estratégico desta função empresarial. As relações internacionais intensificam-se e o mundo torna-se cada vez mais plano — aquilo que fazemos em Portugal é semelhante ao que se faz no resto do Mundo.

3. Situação actual

Em 2007, antes do início da crise actual, foi realizado um estudo de nível europeu através de uma parceria entre a Associação Europeia para a Gestão das Pessoas e a consultora internacional BCG. Tratou-se do primeiro estudo feito com esta dimensão e no qual se procurava saber quais os tipos de preocupações, práticas e perspectivas para o horizonte de 2015.

Aquilo que o estudo salientou com mais acuidade foi uma grande necessidade da Gestão de Recursos Humanos investir na gestão de talentos, na gestão da demografia, na gestão da mudança e cultura das empresas e na gestão da relação vida/trabalho. Com alguma diferença entre os países europeus, apesar de tudo salientava-se uma grande comunhão de preocupações, sendo que a gestão dos talentos aparecia em todos os países sempre em primeiro ou segundo lugar.

No ano seguinte este estudo foi realizado a nível global e com o mesmo tipo de preocupações. Nos seus resultados salientavam-se a gestão dos talentos, a gestão da relação vida/trabalho, gestão da mudança e cultura das empresas, gestão da demografia, desenvolvimento da liderança, ser uma organização que aprende e gerir a globalização.



Ainda em 2009 e com a crise em pleno, foi repetido o estudo europeu e as alterações foram ligeiras. As preocupações situavam-se na gestão dos talentos, desenvolvimento da liderança, planeamento da força do trabalho, gestão da mudança e cultura das empresas, gestão da *performance* da força de trabalho e ser uma organização que aprende.

Verificam-se aqui duas tendências interessantes: a primeira de que na Europa de 2009 as preocupações aproximam-se da problemática global e, em segundo lugar, caem algumas das preocupações sociais para emergir o reforço da liderança e a gestão planeada da força de trabalho.

4. Quanto ao futuro?

A Gestão dos Recursos Humanos será cada vez mais um instrumento importante da estratégia das empresas, salientando-se na sua actuação o desenvolvimento dos talentos e o fazer emergir uma nova cultura de gestão e liderança.

Finalmente as pessoas serão mesmo o factor distintivo das empresas e vão ser geridas enquanto tal.

Vamos assistir a alguns paradoxos como o aumento de desemprego, por um lado, e uma enorme quantidade de postos de trabalho por preencher, ou seja, o mercado de trabalho não está, nem estará, preparado para os desafios futuros e de âmbito global.



Recursos Humanos: futuros e aquisições

Por: José Vicente Ferreira — Gestor e Docente Universitário, Membro do Conselho Editorial da revista *Dirigir* **Ilustrações**: Paulo Cintra



Os tempos não vão nada fáceis. Todavia, é em tempos difíceis que as pessoas podem fazer a diferença pela criatividade e inovação e pela iniciativa e valor que podem acrescentar às suas empresas, à sociedade e, obviamente, a si próprias.

Em tempos de mudança acelerada são visíveis as rupturas que acontecem nas sociedades, nos mercados e no mundo globalizado dos negócios. É neste contexto que as pessoas ganham importância pois são elas que, através das suas capacidades, ajudam a criar as condições indispensáveis para o sucesso e sobrevivência das organizações. São os recursos humanos/pessoas que criam as vantagens competitivas que vão permitir às empresas construírem as suas estratégias ganhadoras. Ora, falar de estratégia significa falar de FUTURO e de pessoas capazes de o desenharem à medida das novas circunstâncias que se recriam a cada instante num qualquer canto deste Mundo globalizado.

Neste sentido tem que ser desenvolvida, ao nível das pessoas, uma prática de reflexão sobre o que vai acontecendo no meio en-

volvente e nas organizações, isto é, no mercado, nos clientes e na concorrência, cada vez mais sujeitos a rápidos níveis de incerteza. A melhor forma de fazer acontecer esta reflexão consiste em analisar e discutir sobre realidades empresariais, concretas, que possibilitem desenvolver nas pessoas as seguintes **atitudes**:

- Aberta à incerteza e ao sentido de risco.
- Capacidade de observação.
- Posicionamento estratégico.
- Leitura dos factos significativos.
- Responsabilidade na gestão empresarial.
- Envolvimento das pessoas/RH capazes de, em cada momento, saberem desenvolver o quadro de **Referência Organizacional** que garanta o futuro das empresas (ver Figura 1).

Figura 1

Quadro de referência organizacional

MISSÃO LÓGICA DE MERCADO

Forma como a organização se posiciona no mercado para satisfazer as necessidades dos clientes

• Porque existimos/o que somos

VISÃO LÓGICA DE FUTURO

Directamente ligada às suas competências técnicas globais • *0 que queremos ser no futuro*

VALORES LÓGICA SOCIOCULTURAL

Principios que regem o funcionamento da organização/

• Como somos

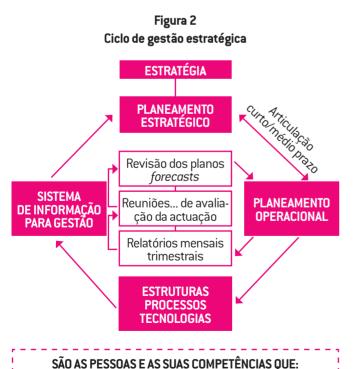
OS MECANISMOS DE GESTÃO

> ESTRATÉGIA DE ACTUAÇÃO

SERVIÇOS/PRODUTOS

PLANO DE NEGÓCIOS

SISTEMA DE CONTROLO/ RESULTADOS Todavia, falar de toda esta realidade significa ser portador das ideias de **estratégia/projecto/planeamento** que determinem a direcção a seguir, traduzida em objectivos definidos para tempos (in)certos. E aqui surge como complemento a ideia do timoneiro capaz de LIDERAR pessoas, ideias, recursos diversos, tecnologias, tempo e conhecimento que permita responder com mais **inovação** às mudanças que surgem por todo o Mundo. Todo este PROCESSO a que vamos chamar **Ciclo de Gestão** (ver Figura 2) é que irá determinar quem vai ser capaz de responder com produtos/serviços, numa escala de dimensão global, às necessidades dos mercados.



SÃO AS PESSOAS QUE CONCRETIZAM A ESTRATÉGIA

Acrescentam valor

Criam vantagens

Tomam decisões

Constroem resultados

O Futuro Inventa-se (Editora Objectiva), diz António Câmara neste seu livro que se recomenda a quem queira ter um futuro «criativo e empreendedor». Mas para se entrar nesta atitude é preciso gostar de vencer desafios e nunca se contentar com a «ditadura do presente», por mais cómoda que seja. Combater o comodismo é ser capaz de fazer hoje o que é preciso para o amanhã em vez de se limitar a continuar a fazer hoje o que já fazia ontem. Questionar o presente, colocar questões e procurar respostas é actualmente uma questão de sobrevivência. Como refere António Câmara no livro referido, «... os programas mais inovadores procuram seguir a teoria da imersão». Isto significa que as pessoas são «encorajadas a colaborar entre si e continuamente estimuladas a analisar, sintetizar, criticar e criar». E é desta forma que vamos aprender a pensar diferente procurando soluções diferentes para situações diferentes. Ora, toda esta maneira de pensar o futuro passa exactamente por uma questão de atitudes, traduzidas na forma criativa de pensar largo, longe e diferente, sabendo que o tempo é um grande inovador... desde que o saibamos gerir. Naturalmente que o passo seguinte é arquivar a «Cultura de Tarefas», ainda demasiado visível em muitas organizações, e desenvolver uma Cultura de Projecto que fomente a diferença e a consequente inovação.

Vale a pena caracterizar, para melhor entender o que venho referindo, cada uma destas ideias de cultura.

A «Cultura de Tarefas» caracteriza-se por:

- Cumprimento de rotinas/responder a situações alinhadas com as regras em vigor.
- Desvalorizar os fenómenos de mudança.
- Forte sentido hierárquico.
- ldeia de ordem estrutural... permanente.
- Sentimento de indiferença.
- Não haver preocupação com os custos.
- Insensibilidade a prazos.

Isto significa que as pessoas são meros seguidores de regras, estão sempre «bem» e por isso limitam-se a assegurar a continuidade de rotinas. Isto é, na prática as pessoas não prestam atenção ao que não está de acordo com o paradigma cultural vigente e por isso continuam a realizar exactamente aquilo que realizaram no dia anterior, assegurando o passado.

A Cultura de Projecto caracteriza-se por:

- Clima de confiança/vale a pena pensar diferente e criar valor.
- Criatividade.
- Preocupação com custos/custo-benefício.
- Optimização de recursos/responsabilidade e eficiência.
- Procura de soluções.

acrescentado.

- Envolvimento e empenhamento.
- Resultados visíveis e mensuráveis.

Isto significa que as pessoas são fazedoras de novas regras para responderem aos desafios que a mudança apresenta. A flexibilidade das regras e das estruturas determina a capaci-

dade de resposta. Convém acrescentar que a tendência

é para respostas em «tempo real». A prioridade é, em termos de racionalidade económica, garantir a sustentabilidade empresarial no tempo e no espaço, o que significa que a empresa responde às expectativas/necessidades dos seus clientes criando e adaptando produtos e serviços em circuitos dinâmicos e inovadores.

O futuro vai exigir lideranças capazes de desenvolverem as competências das suas equipas de trabalho, o que implica transformá-las em verdadeiros parceiros estratégicos dos seus negócios. Desta forma, os colaboradores vão percebendo que só serão «actores de futuros» se souberem ler e interpretar os factos significativos da mudança e respectivos impactos económicos, sociais e culturais traduzidos em produtos e/ou serviços com valor

O futuro, seja-me permitido algum humor, vai exigir uma **CULTU-RA K.I.D.S.** (*keep it diferent stupid*), naturalmente sempre como conselho para... terceiros. Estar preparado para estas novas realidades implica o gosto pelo conhecimento, o que supõe um sistema de educação e formação capaz de se adaptar a tempo e horas à velocidade das mudanças, transformando-as em respostas flexíveis e vantagens competitivas. É difícil? É impossível? É possível? Num mundo globalizado, goste-se ou não, há sempre quem responda e ganhe vantagem. Claro que se colocam problemas de ética e disparidades sociais que os governos têm que saber combater. Todavia, a sobrevivência empresarial só pode ser a prioridade e todos têm que compreender que estão no mesmo barco, para bem ou para mal... É nestas circunstâncias, sempre novas, que a **estratégia e a liderança têm que saber definir para onde vão e como querem lá chegar**. Nestes cenários, pouco simpáticos mas realistas, que «aquisições» terão que ser pensadas e executadas?

Figura 3
Desafios «muito» pessoais

RESPONDER A NOVAS REALIDADES/ SABER LER FACTOS SIGNIFICATIVOS

GOSTO PELO CONHECIMENTO/APRENDER SEMPRE

PERCEBER O QUE INTERESSA ÀS ORGANIZAÇÕES

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS SOFT

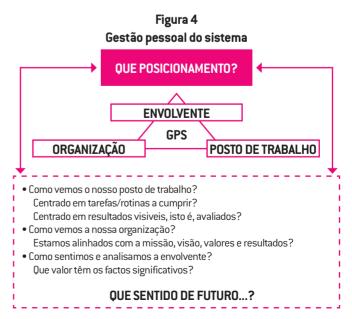
- Comunicação escrita:
 Gramática
 Ortografia
 Interpretação
- Comunicação presencial:
 Discurso
 - Capacidade para convencer Imagem
- Capacidade de liderança:
 Saber ver largo e longe
 Negociação
- Gosto por resultados
- Empreendedorismo e inovação
- Cultura de projecto
- Ética e responsabilidade
- Gestão do tempo
- Trabalhar em equipa
- E tudo aquilo que crie mais valor

São as pessoas que determinam as vantagens duma empresa, pois são elas que criam e inventam o futuro com o seu talento e o seu gosto de aprender sempre. As pessoas devem perceber que têm que saber fazer «boas compras» na bolsa de valores das competências, nomeadamente a nível de informação+conhecimento+criatividade+inovação+... visando criar um mix de valor acrescentado, visível na sua forma de estar e agir, agora e sempre (ver Figura 3).

Como nos tem sugerido a publicidade de um conhecido banco, aprenda o conceito de Gestão 360°, isto é, no seu trabalho posicione-se de maneira a conseguir ver tudo, mesmo tudo, o que se passa à sua volta, e já agora ligue o GPS (ver Figura 4) e procure sempre respostas.

Vai ver que o futuro está à sua espera num qualquer canto do país ou... do Mundo.

Posicione-se e veja como da sua janela profissional é sempre possível ver mais qualquer coisinha...! E não acredite naquela ideia de que a curiosidade matou o bichano...!



Trabalhadores portugueses mais satisfeitos no local de trabalho

Por: Cláudia Neves — Investigadora na Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento; Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa Fotografias: Cláudia Neves

Breve análise dos dados de 2009 publicados pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos



de lealdade e envolvimento com as entidades empregadoras, o que pode ser um reflexo do cenário de crise mundial em que se vive, onde o vínculo laboral se tornou mais débil e precário.

O Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) apresentou em Abril de 2010 um conjunto de dados relativos ao ano de 2009 (1) onde se analisam os níveis de satisfação, lealdade e envolvimento dos trabalhadores relativamente às organizações onde trabalham. Os dados revelam que, em comparação com 2008, os Portugueses estão mais satisfeitos e apresentam maiores níveis

O Observatório Nacional de Recursos Humanos

O Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) foi criado em 2002 e é uma entidade independente. Na sua base está um consórcio entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), a Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) e as empresas Qual e Qmetrics. O trabalho deste observatório baseia-se, essencialmente, na recolha, organização, tratamento e comparação de dados nacionais que respeitem aos Recursos Humanos em organizações públicas e privadas, tendo por base dimensões como a satisfação, a lealdade e o envolvimento dos colaboradores na organização do trabalho. Anualmente, esta entidade apresenta um relatório com os principais índices e parâmetros de monitorização dos Recursos Humanos relativamente às empresas que integram o estudo, bem como alguns dos factores que influenciam, ou não, as mudanças verificadas em cada ano. O relatório inclui, também, sugestões para a melhoria de algumas áreas com necessidades identificadas.

Introdução

Desde Setembro de 2008 que o mercado internacional vive momentos de crise económica que tem vindo a afectar as empresas e os trabalhadores de todo o Mundo. Portugal não é excepção e a crise é sentida de forma intensa na área dos Recursos Humanos. Diariamente são anunciadas medidas de reestruturação das empresas que envolvem a redução no número de trabalhadores e/ou nos seus benefícios. Esta conjectura criou um ambiente tenso e de insegurança na vida dos trabalhadores, com impactos na sua relação com o posto de trabalho.

Portugueses mais satisfeitos com local de trabalho

Em Abril de 2010 o ONRH apresentou os resultados agregados respeitantes ao ano de 2009 baseados num inquérito realizado a cerca de 44 398 trabalhadores pertencentes a 26 organizações públicas e privadas dos sectores da indústria, farmácia, distribuição e serviços. De entre as várias dimensões consideradas neste estudo, iremos apenas tecer algumas considerações sobre os dados que se referem à dimensão da satisfação, da lealdade e do envolvimento com o local de trabalho.

Numa primeira análise, o estudo revela que os Portugueses estão mais satisfeitos com o seu local de trabalho quando se comparam os dados de 2009 com os de 2008. No mesmo sentido, os dados referem que os níveis de lealdade e envolvimento relativamente à função laboral sofreram um aumento em 2009. Não deixa de ser interessante verificar estes aumentos numa altura de crise, onde a insegurança e instabilidade face à manutenção do emprego pode ser um dos factores com influência destes aumentos.

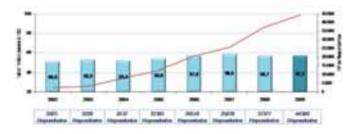


Figura 1. Evolução da dimensão Satisfação (2002-2009). Fonte: Observatório Nacional de Recursos Humanos, Relatório de Resultados Nacionais Agregados de 2009.

No que respeita à satisfação, verificamos que os trabalhadores que apresentam níveis mais elevados são as mulheres jovens, com nível de escolaridade relativamente baixo (até ao 2.º ciclo do ensino básico), que estão há pouco tempo a desempenhar funções no contexto organizacional e ocupam cargos de chefia. É este o perfil dos trabalhadores mais satisfeitos com o seu trabalho.

Em sentido oposto, podemos caracterizar o trabalhador mais insatisfeito como fazendo parte do grupo de trabalhadores mais velhos, do sexo masculino, com escolaridade de nível superior que trabalha há mais de 20 anos na organização e não ocupa um cargo de chefia.

Se nos questionarmos sobre os factores que têm um maior impacto na satisfação dos trabalhadores, verificamos que são dimensões como as expectativas em relação ao trabalho e o contexto da organização que mais influenciam o nível de satisfação dos inquiridos.

Portugueses com maiores níveis de lealdade e de envolvimento

No índice de lealdade também encontramos uma ligeira subida face a 2008, o que não é de estranhar visto os níveis de satisfação anteriormente referidos terem um impacto directo nos níveis de lealdade. Nesse sentido, os trabalhadores mais satisfeitos são também os que são mais leais ao seu local de trabalho.

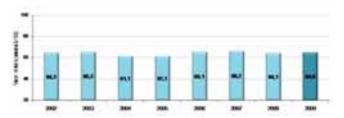


Figura 2. Evolução da dimensão Lealdade (2002-2009). Fonte: Observatório Nacional de Recursos Humanos, Relatório de Resultados Nacionais Agregados de 2009.

Quer a dimensão da satisfação quer a dimensão da lealdade têm repercussões ao nível do envolvimento dos trabalhadores. Tal como refere este estudo do ONRH, os trabalhadores com melhores expectativas relativamente à organização laboral em que estão inseridos são, também, os mais leais e mais satisfeitos, apresentando maiores níveis de envolvimento e dedicação à mesma.

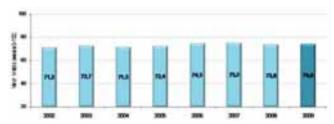


Figura 3. Evolução da dimensão Envolvimento (2002-2009). Fonte: Observatório Nacional de Recursos Humanos, Relatório de Resultados Nacionais Agregados de 2009.

Se desagregarmos os dados relativamente ao sector público e privado, verificamos que os trabalhadores do sector público estão mais insatisfeitos em 2009 relativamente aos dados de 2008. Com excepção das dimensões de qualidade, reconhecimento, recompensa e envolvimento, nas restantes dimensões consideradas pelo estudo os trabalhadores das entidades públicas estão, de uma maneira geral, mais insatisfeitos. Esta insatisfação verifica-se, principalmente, quando são inquiridos a respeito da política e da estratégia da organização, das relações com as chefias e em termos de lealdade.

O sector privado apresenta uma tendência inversa. Com excepção da dimensão da qualidade, o sector privado regista uma subida em todas as dimensões consideradas no inquérito, com destaque para a lealdade que foi a dimensão com uma subida mais significativa.

As razões apresentadas pelos trabalhadores do sector privado relativamente à sua satisfação e lealdade prendem-se com o facto de receberem formação, com a prioridade em relação à satisfação dos clientes e com a eficácia no tratamento das reclamações e na consideração relativamente à opinião dos clientes.

Para os trabalhadores do sector público, as razões que justificam a sua satisfação têm a ver com a oportunidade de participarem em actividades desportivas, culturais e de convívio e com a consciência de que o seu vencimento é relativamente melhor que no sector privado.

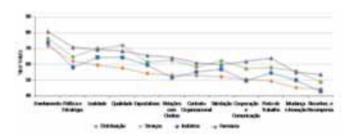


Figura 4. Comparação dos valores médios das dimensões por sector de actividade. Fonte: Observatório Nacional de Recursos Humanos, Relatório de Resultados Nacionais Agregados de 2009.

Se considerarmos estes resultados por actividade profissional verificamos que os trabalhadores farmacêuticos são os que apresentam níveis de satisfação mais elevados em todas as dimensões, em oposição ao sector dos serviços que apresenta níveis médios mais baixos.

Portugal a par com as tendências mundiais

De uma maneira geral, os trabalhadores portugueses estão mais satisfeitos com o seu posto de trabalho em 2009 do que em 2008, mais envolvidos e mais leais. No entanto, quando inquiridos relativamente ao seu ordenado e com o reconhecimento no emprego, mostram-se mais insatisfeitos. Estas leituras ilustram o clima de crise que se vive, onde o posto de trabalho é cada vez mais prezado dada fragilidade do mercado de trabalho, ao mesmo tempo que as medidas de contenção de gastos se reflectem nos vencimentos e na progressão na carreira.

Em comparação com os restantes países do Mundo, as tendências portuguesas não fogem à regra. Um estudo global da Mercer denominado «Leading Through Unprecedent Times» realizado em Maio de 2009, que integra respostas de mais de 2100 empresas de mais de 90 países (22% dos quais da Europa), refere que a principal preocupação dos trabalhadores mundiais é o impacto negativo da economia na empresa em geral. Este estudo revela ainda que a segurança no emprego está no topo da lista das preocupações dos trabalhadores.

Esta preocupação tem razão de ser visto que, de acordo com os dados do Barómetro de Recursos Humanos em Portugal, a crise

alterou as prioridades das empresas relativamente à gestão dos seus recursos humanos. As medidas de redução de custos e capacidade produtiva são as principais prioridades e a tendência parece querer manter-se no futuro. Os especialistas na matéria prevêem o aumento das dispensas de trabalhadores, o congelamento de salários e o corte dos benefícios laborais. As empresas que ainda não foram atingidas directamente pela crise estão já a tomar medidas preventivas no que respeita à redução de trabalhadores e ao abrandamento do investimento na formação profissional.

Considerações finais

Sendo o contexto laboral uma das principais facetas da vida das pessoas, pela sua função económica, social e psicológica é interessante analisar como as preocupações com o posto de trabalho se reflectem na satisfação, lealdade e envolvimento com o mesmo.

O facto das mulheres, os mais jovens e os menos escolarizados, e que estão há menos tempo no cargo profissional, serem os que referem ter maiores níveis de satisfação, lealdade e envolvimento pode ser um sinal que são estas franjas da sociedade as mais vulneráveis às situações de precariedade, desemprego e inactividade, justificando assim o valor e a dedicação que atribuem ao posto de trabalho.

Os trabalhadores do Estado reconhecem que a sua situação profissional é mais estável e favorável relativamente ao sector privado, mas no entanto estão mais insatisfeitos.

O sector dos serviços é aquele onde os colaboradores apresentam maiores índices de insatisfação, lealdade e envolvimento, e são os trabalhadores da indústria farmacêutica que, no geral, reconhecem ter melhores condições de trabalho.

Estas tendências analisadas pelo estudo do ONRH ilustram bem a complexidade que caracteriza o ambiente laboral que se vive na conjuntura actual. Perante a perda ou a ameaça de perder o emprego, muitas vezes há manifestações, revoltas e greves, mas para os detentores de emprego é fundamental manter o posto de trabalho e, mesmo sob pressões constantes, o envolvimento, a satisfação e a lealdade podem ter impactos positivos, como ilustram os dados que analisámos.

Na verdade, apesar dos crescentes problemas continua a existir a necessidade humana básica de trabalhar.

NOTA

1 – Para mais informações consultar o *site* do Observatório Nacional de Recursos Humanos http://www.onrh.org/

Comissão Europeia incentiva ensino e formação profissionais

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador e Conferencista Sénior (UE/Team Europe – UNL); Consultor de Empresas Fotografia: Plinfo – Informação, Lda.



«Queremos transformar a imagem do sector do ensino e formação profissionais na Europa para o tornar mais pertinente para as realidades de hoje. Este sector constitui um elo de ligação fundamental entre os mundos da educação e do trabalho. No actual clima económico, é mais importante do que nunca juntarmos os nossos esforços a fim de tornar essa via de ensino mais atractiva para os aprendizes, os estudantes e para quem quiser melhorar as suas competências», declarou a comissária europeia responsável pela Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude, Androulla Vassiliou.

Em média, cerca de 50% dos estudantes europeus do terceiro ciclo do ensino básico escolhem a via do ensino e formação profissionais. Contudo, reconhece a Comissão Europeia, este sector precisa de ser modernizado para se tornar uma opção mais atractiva e de elevada qualidade, de modo a proporcionar aos jovens as competências certas para encontrarem um emprego adequado e, aos adultos, uma oportunidade de actualizarem as competências ao longo da sua vida.

A Comissão pretende, assim, incentivar mais pessoas a optarem pelo ensino profissional a fim de melhorar a qualidade da oferta de formação e facilitar a mobilidade entre empregos e países. Procurando dar um novo impulso à cooperação europeia no domínio do ensino e formação profissionais para apoiar a Estratégia Europa 2020 (*cf.* artigo publicado no número anterior da revista *Dirigir*), o plano aprovado pela Comissão Europeia visa:

- Assegurar um acesso à formação e às qualificações flexível e aberto em todas as fases da vida
- Promover a mobilidade a fim de facilitar a aquisição de experiência no estrangeiro ou num sector diferente da economia.
- Assegurar a maior qualidade possível da educação e da formação.
- Proporcionar mais oportunidades aos grupos desfavorecidos, como aqueles que abandonaram precocemente o sistema escolar, as pessoas pouco qualificadas ou desempregadas, as oriundas da migração e as pessoas com deficiência.
- Desenvolver o espírito criativo, inovador e empreendedor nos estudantes.

Em Dezembro, Androulla Vassiliou e os ministros responsáveis pelo pelouro do ensino e formação profissionais dos países da União Europeia reunir-se-ão com os representantes dos empregadores e dos sindicatos em Bruges, na Bélgica, para definirem uma agenda ambiciosa de modernização para os próximos dez anos, assim como objectivos de mais curto prazo que serão regularmente revistos.

O texto integral da comunicação apresentada pela Comissão Europeia (Dar Um Novo Impulso à Cooperação Europeia no Domínio do Ensino e Formação Profissionais para Apoiar a Estratégia «Europa 2020») poderá ser consultado em:

http://ec.europa.eu/education/vocational-education/doc/com296_en.pdf

Reformei-me. E agora?

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista Ilustrações: Paulo Buchinho

Enfrentar a reforma não é, hoje em dia, o bicho-de-sete-cabeças de outros tempos. Actualmente, quando se chega à idade da reforma há sempre um mundo de projectos para concluir, tempo para cuidar de nós e, não raras vezes, um espírito empreendedor que estimula a realização de paixões antigas



José Saramago disse um dia, numa entrevista: «Devíamos estar a aprender até aos 50 anos e, a partir daí, aplicar os nossos conhecimentos na nossa actividade profissional.»

Se lembrarmos que a esmagadora maioria dos livros de Saramago foi escrita depois dos 50 anos, compreendemos melhor o alcance desta frase. Nunca, como agora, foi tão fácil concordar com esta afirmação do Prémio Nobel, mas a verdade é que para a maioria das pessoas as coisas passam-se ao contrário e, a partir dos 50 anos, começam a pensar na reforma como etapa final a atingir para se libertarem da rotina dos horários, engarrafamentos de trânsito ou do inferno dos transportes em hora

A princípio pensam na reforma com entusiasmo, mas à medida que se vai aproximando a data da concretização desse desejo começam a surgir alguns receios quanto à forma de encarar o futuro que se avizinha. Sem horários, sem obrigações,

> muitas são as pessoas que vacilam no dia exacto em que os colegas de trabalho lhes preparam uma festa de despedida e oferecem uma recordação.

> > O importante é que o rescaldo da festa de despedida não se salde por uma chegada a casa intranquila com receio do dia seguinte. Daí à insónia, ao permanente estado de ansiedade, ao desconforto, vai um pequeno passo.



Para evitar que isso aconteça é importante saber preparar a reforma, não a encarando apenas como a fase da vida em que nos libertamos de horários e obrigações, mas sim como uma nova etapa da nossa vida activa durante a qual podemos concretizar muitas coisas que até aí não pudemos realizar. Com a vantagem, claro, de as podermos fazer sem estar sujeitos a horários e outras pressões.

Se quando pensa na reforma a primeira coisa que lhe vem à cabeça é tempo de lazer e descanso, talvez não esteja preparado para enfrentar essa nova fase da vida. Muito rapidamente vai perceber que a sesta a seguir ao almoço afinal também cansa e que preencher o seu tempo de lazer não é tarefa fácil se não tiver planeado antes como o fazer.

Quando anunciaram a Mandela que a sua libertação estava iminente, o líder africano perguntou:

- Daqui a quanto tempo?
- Dois ou três dias responderam-lhe.





Com a reforma passa-se algo semelhante. Desde o momento em que decidimos pedir a reforma até à sua concretização decorrem alguns meses. Esse período deve ser aproveitado para nos prepararmos para um novo estilo de vida que a reforma proporciona e exige, tendo como principal preocupação (mas não única) manter uma vida activa.

Vários estudos realizados em diferentes países concluíram que as pessoas activas vivem mais tempo e são mais felizes do que aquelas que deixam de exercer qualquer actividade que as motive e mantenha interessadas. Por isso, o primeiro passo a dar antes de «meter os papéis para a reforma», a primeira pergunta que deve fazer é: o que vou fazer quando me reformar?

Uma regra de ouro é não se ficar pelas ideias vagas e nunca pensar «quando lá chegar logo se vê». Se não tiver um plano bem definido sobre a forma de ocupar o seu tempo, é provável que não esteja ainda preparado para enfrentar a reforma. Quem não souber planear, antecipando a ocupação dos seus tempos de lazer, arrisca-se a passar um mau bocado. Esgotados os primeiros tempos de euforia, começa a instalar-se alguma ansiedade e a necessidade de ocupar o tempo torna-se uma obsessão. Claro que cuidar dos netos pode ser gratificante, mas nem sempre isso significa realização.

aestão

O ideal seria poder desligar-se gradualmente do trabalho reduzindo o número de horas de trabalho semanal, passar a trabalhar só quatro dias por semana, depois três e, finalmente, pedir a reforma completa. Infelizmente, o mercado de trabalho não está ainda preparado para a reforma gradual, o que obriga uma pessoa a desligar-se do trabalho de um dia para o outro. No dia em que recebe o papel a dizer que lhe foi concedida a reforma, o melhor é estar bem preparado para perceber que a sua vida mudará radicalmente no prazo de 24 horas.

A verdade, porém, é que poucas são as empresas em Portugal que têm sensibilidade para perceber que as pessoas não devem ser tratadas como peças que se substituem de um dia para o outro, deitando fora a velha e colocando uma nova no seu lugar. Assim sendo, não lhe resta outra hipótese a não ser preparar-se a si mesmo, sem contar com a ajuda da entidade empregadora para enfrentar uma nova vida.

A reforma como ponto de partida

A reforma é o ponto de partida para uma etapa da vida que nos irá permitir realizar alguns dos sonhos que, durante a vida profissional, fomos adiando. Pensar assim e agir em conformidade é condição essencial para viver uma reforma activa e feliz.

O primeiro passo a dar é cuidar do corpo para saber se está em forma. Um exame médico rigoroso é sempre aconselhável. Recebidas as boas notícias quanto ao estado de saúde (não estava à espera de ter os órgãos com a vitalidade dos 20 anos, pois não?)

passe à fase seguinte: adoptar novas regras de vida. Aqueles almoços comidos à pressa, quantas vezes em pé, deixam de fazer sentido. Faça as refeições pausadamente, evite as comidas pesadas, as gorduras e os fritos, procure ter uma alimentação saudável e pratique exercício regularmente.

Conversar com os amigos é excelente, mas fazê-lo sentado à mesa do café não é certamente a melhor opção para o seu corpo. Desafie os seus amigos para umas caminhadas enquanto põem a conversa em dia, pois é uma excelente forma de cuidar do corpo e do físico. Andar de bicicleta ou dar umas braçadas todos os dias na piscina são outras actividades ideais para manter o corpo activo e conviver com a Natureza.

Não esqueça, no entanto, a máxima «mente sã em corpo são». Não deixe os dias passarem adiando o início de certas tarefas que se comprometeu a concretizar quando chegasse à idade da reforma. Se por acaso não pensou nisso antecipadamente, aqui ficam algumas dicas para preencher o seu dia com actividades que lhe dêem prazer e o façam continuar a sentir-se útil. O seu projecto de vida para a reforma não é ficar a recordar o passado com nostalgia enquanto espera pelo cangalheiro, pois não? Tente então conciliar os seus gostos pessoais com a nova fase da sua vida. Sem o *stress* do dia-a-dia, sem a competição desenfreada, sem rotinas. Apenas com prazer. As possibilidades de se manter activo na reforma são cada vez mais variadas, apenas depende de si tornar os seus dias mais agradáveis.



Aproveite a reforma para aprender

«Velhos são os trapos.» Não pense que por ter atingido a idade da reforma a aprendizagem deixou de ter utilidade ou interesse. Qualquer idade é boa para adquirir novos conhecimentos. Aproveite, por exemplo, para aprender uma nova língua ou para aperfeiçoar o inglês que já está um bocado enferrujado. Além de ser uma excelente forma de criar novas amizades, o convívio proporcionado pelo contacto com os colegas pode abrir-lhe novas perspectivas para a ocupação dos seus tempos de lazer.

Foi o que aconteceu, por exemplo, com Arminda Jesus. Reformada da função pública aos 60 anos, foi incentivada pela filha a inscrever-se num curso de italiano, língua que sempre desejou poder falar. Três anos

depois é uma das animadoras de um grupo que todos os anos organiza uma viagem a Itália com o objectivo de conhecer melhor o país. «O tempo que gasto a preparar a viagem e a estudar os locais que vamos visitar não só me ocupa, como me enriquece e motiva, muitas vezes, a procurar informações sobre outros países, História de Arte ou Geografia.»

«Aprender até morrer e morrer sem saber», diz o povo na sua imensa sabedoria. Já pensou em frequentar um curso numa universidade sénior ou inscrever-se num curso superior numa faculdade? «O saber não ocupa lugar» e é uma excelente forma de manter o espírito activo. Pode concretizar o desejo de saber mais sobre uma matéria que sempre o atraiu mas nunca teve oportunidade de aprofundar, mas também tem a possibilidade de obter conhecimentos sobre um hobby que, na reforma, terá ensejo de aperfeiçoar.

Foi o que fez António Marques. Jurista durante toda a vida profissional mas apaixonado pela fotografia desde a juventude, sempre com uma máquina a tiracolo, chegou a ter um laboratório em casa onde revelava as suas fotografias. A intensa vida profis-

sional acabou por afastá-lo progressivamente da sua paixão mas, depois de se reformar, decidiu voltar a dedicar-se ao seu hobby. Comprou máquina digital, frequentou um curso de fotografia e aprofundou os seus conhecimentos de informática. Aquilo que era inicialmente uma forma de ocupar o tempo começou a ganhar novos contornos e está em vias de se transformar num pequeno negócio.

António viaja muito pelo país e vai tirando fotografias por onde passa, apenas para deleite pessoal.

Um dia, quando mostrava alguns exemplares dos milhares de fotografias que foi arquivando no seu computador, alguém lhe sugeriu que as publicasse

em livros temáticos. Começou a procurar parceiros interessados entre editoras e autarquias, mas as portas fecharam-se-lhe. No entanto, a ideia de publicar os seus trabalhos continuou a germinar e hoje em dia está a pensar criar um negócio cujos contornos não quer revelar porque, como ele próprio diz, «o segredo é a alma do negócio». A verdade, porém, é que este projecto iniciado aos 68 anos lhe ocupa imenso tempo, retribuído pelo imenso prazer que lhe dá a fotografia e a satisfação de estar prestes a transformar-se num empreendedor sénior depois de quase 40 anos a trabalhar como assalariado numa multinacional.

O exemplo de António Marques pode ser seguido noutras áreas, onde o reformado pode expressar a sua criatividade. Se gosta de arte, porque não investir na pintura, na escultura, na criação de peças de artesanato ou na tapeçaria? Outros *hobbies* interessantes estão relacionados com a Natureza e a vida animal. A prática da jardinagem ou a piscicultura podem ser muito compensadoras para quem prefere actividades mais relaxantes.

Se é um apaixonado pela leitura não lhe digo para escrever um livro, mas já pensou em criar um grupo de debate sobre literatu-



ra? Um Círculo de Leitura pode ser muito mais do que um grupo de pessoas que se encontram para debater um livro ou um autor. Pode também ser, por exemplo, uma oportunidade para ir à descoberta dos locais onde se desenrola a acção, constituindo as actividades de preparação da visita outros momentos de enriquecimento pessoal e colectivo.

Lembro-lhe que Margarida Marques se iniciou na escrita aos 70 anos com *Um Dia depois do Outro*, romance que ganhou o prémio literário Virgílio Ferreira. Por isso, se a sua forma de expressão privilegiada é a escrita, porque não tentar escrever uma história?

A reforma virtual

Mais de 55% dos portugueses ainda não aderiram à Internet. A maioria dos renitentes tem mais de 45 anos e confessa o seu desinteresse e desconhecimento quanto à utilidade da Internet. Se está reformado — ou pensa reformar-se em breve —, fazer um curso de informática pode ser uma boa ideia. A Internet aproxima as pessoas e permite-lhes estabelecerem contactos. As possibi-

lidades são imensas. Desde as redes sociais à obtenção de informação preciosa, que nenhuma enciclopédia lhe poderá dar, a Internet permite um manancial de opções que vale a pena descobrir. Já pensou, por exemplo, em criar um blogue onde pode exprimir as suas opiniões e dialogar com os comentadores que o visitam ou simplesmente relatar uma viagem, publicar fotografias ou escrever umas crónicas? E alguma vez imaginou a quantidade de informação que pode receber ao visitar outros blogues? Se tem familiares ou amigos que vivem longe e raramente vê, a Internet também lhe permite conversar com eles com mais frequência e de uma forma económica.

Claro que deve evitar o risco de se viciar nas plataformas digitais. Tornar-se dependente implica um apelo ao sedentarismo que é de todo desaconselhável mas, usada com parcimónia em doses diárias adequadas, a Internet é uma ferramenta de grande utilidade. No entanto, a In-

ternet também tem as suas armadilhas, que é preciso evitar. Desconfie, por exemplo, quando lhe oferecem empregos com promessas de excelentes remunerações, porque frequentemente não passam de contos do vigário em versão digital. Tenha também cuidado quando fizer pagamentos através da Internet e certifique-se que a empresa com a qual está a contactar é seria e o modo de pagamento lhe oferece segurança.



Empreendedorismo sénior

Trabalhar por conta de outrem depois dos 50 nunca foi tarefa fácil, e menos o será nos dias de hoje. Talvez por isso são cada vez mais as pessoas que, atingida a idade da reforma e pretendendo manter-se activas, criam o seu próprio negócio.

De acordo com dados do IAPMEI, 2,9% dos empreendedores portugueses são reformados e 1,6% têm mais de 65 anos. Uma das explicações para o crescimento do empreendedorismo sénior (que apesar de tudo ainda tem valores muito modestos no nosso país) reside no facto de o reformado poder investir com menos riscos e estar almofadado financeiramente. Outra tem a ver com as opções de vida. Abandonar as grandes cidades e regressar às origens para criar um pequeno negócio deixou de ser um bichode-sete-cabeças e passou a ser encarado por muitos como uma boa oportunidade para aliviar o *stress* urbano e criar um negócio. Finalmente, porque a Internet permite, hoje em dia, montar um negócio sem grandes investimentos e sem necessidade de um espaço físico para o exercer, já há quem adira à plataforma digital para iniciar e publicitar o seu negócio.

Algumas empresas oferecem-lhe alojamento num site mas, se quiser investir algum dinheiro, pode criar o seu próprio site e, através dele, promover a sua divulgação. Por outro lado, se tem vontade de criar o seu negócio mas não sabe bem como o pode iniciar, talvez seja boa ideia frequentar um curso sobre empreendedorismo sénior, promovido por algumas empresas e instituições. Informe-se junto da sua autarquia ou pro-

cure na Internet, onde encontrará várias soluções que o podem

ajudar.

Curioso é o caso do advogado e jurista Manuel
Almeida (nome fictício). Quando decidiu aceitar a proposta da empresa para se reformar aos 55 anos, pensou de imediato em regressar a Macau onde estivera a trabalhar durante vários anos. Apesar de ter tido um convite, acabou por desistir da ideia e rumou ao Brasil. «Nunca casei nem constitui família e poder mudar de ares pareceu-me uma proposta aliciante, mas três meses depois de estar no Brasil, sem nada para fazer, comecei a sentir algum cansaço.»

Foi nessa altura que despertou nele a velha paixão pelo teatro. «Sempre gostei muito de teatro e cheguei a participar em algumas peças no grupo de teatro da Faculdade de Direito. Informei-me e descobri que havia várias instituições com grupos de teatro sénior.



A hipótese de fazer teatro apenas com velhos não era propriamente aliciante, mas decidi tentar. As coisas correram melhor do que pensara inicialmente porque encontrei um grupo fantástico.» Não seria, porém, o teatro a ocupar a sua actividade na reforma. Um fim-de-semana decidiu convidar uns amigos para um almoço em sua casa e isso mudou a sua vida. Como sempre gostou de cozinhar, decidiu confeccionar ele mesmo a refeição. O sucesso foi enorme. Não só pelo sabor das iguarias e primor da confecção, mas também pelas actividades que decidiu organizar para manter as pessoas entretidas durante o dia. Na semana seguinte, ninguém falava de outra coisa. Alguns colegas pediram-lhe para organizar outros convívios em suas casas e Manuel acedeu prontamente. Sempre com sucesso. Um dia, um amigo do teatro propôs-lhe a organização da festa dos 18 anos de uma neta. «Aceitei, mas alguns dias depois estava arrependido. Tinha-me metido numa empreitada que iria ser um fiasco.»

Não foi. Bem pelo contrário. Depois da festa de aniversário vieram convites para organizar baptizados e festas de comunhão. «No dia em que me pediram para organizar um casamento com 70 convidados recusei mas, perante muitas insistências, acabei por aceitar, pondo como condição que me permitissem recrutar pessoas para ajudar e para se encarregarem da animação. Pagas, evidentemente. As coisas correram bem e passou-me pela cabeça criar uma empresa de organização de eventos. Não cheguei a concretizar a ideia porque não quis meter-me em trabalhos.» Porém, Manuel Almeida continua a organizar festas para amigos, tem um grupo de pessoas que contrata para a animação e conjuga o prazer com alguns proventos. «Ganho algum dinheiro, mantenho-me ocupado e divirto-me. Que mais posso querer, nove anos depois de me ter reformado?»

Voluntariado

Se o seu objectivo é manter-se ocupado mas não pretende criar um negócio nem exercer uma actividade profissional, o voluntariado pode ser uma opção. Ajuda-o a sentir-se útil, contribuindo com o seu trabalho para a comunidade e, simultaneamente, está a ajudar pessoas e causas que necessitam de apoio desinteressado. Se optar por este tipo de actividade não faltam instituições onde pode exercê-la. Desde organizações não governamentais a hospitais, instituições de caridade ou de apoio a crianças e aos mais desfavorecidos, passando pelo tratamento de animais, questões ambientais ou cívicas, existe uma parafernália de opções. De certeza que encontrará uma onde se vai sentir bem, ocupando o seu tempo em prol dos outros.

Algumas destas instituições oferecem cursos de voluntariado onde pode tomar contacto prévio com a função do voluntário e verificar se é mesmo isso que está interessado em fazer.

O fundamental é saber encarar a reforma como o início de uma nova etapa da sua vida e não como o fim. Importante, também, é desejá-la. Uma reforma não desejada pode tornar as coisas mais difíceis.

Proponho-lhe que responda conscientemente a algumas questões. As suas respostas talvez o ajudem a perceber melhor se está realmente preparado para se reformar ou é melhor esperar mais algum tempo:

- Gosta do seu emprego, do que faz, mas quer mais algum tempo para si?

(Se responder afirmativamente a esta questão, dou-lhe desde já um conselho: vá rapidamente falar como seu chefe ou o seu patrão e proponha-lhe uma redução de horário ou a passagem ao estatuto de trabalhador independente. Se ele aceitar desista da reforma, pois pode vir a arrepender-se. Caso contrário, passe às questões seguintes.)

- Sente-se motivado para pedir a reforma?
- Em que medida é que a sua família pode ser afectada se decidir reformar-se? Falou com eles antes de tomar a decisão?
- Qual a importância que o dinheiro tem para si?

(Está preparado para viver com menos rendimentos? Pensou nas despesas que terá de cortar? Fez uma estimativa das novas despesas e eventuais poupanças?)

- O que pensa fazer depois de deixar o seu trabalho? (Actividades relacionadas com a sua área de trabalho, experimentar uma nova actividade, fazer voluntariado, etc.)
- Está disposto a «voltar à escola» para adquirir novas competências ou aperfeiçoar outra actividade que sempre desejou fazer?
- Sente-se motivado para criar o seu próprio negócio? Tem as competências, temperamento e recursos para isso?
- Depois de se reformar pretende arranjar um emprego a tempo parcial onde exerça uma nova actividade?
- O seu objectivo é dedicar-se a uma série de passatempos, viajar, conviver com novas pessoas ou dedicar-se ao voluntariado?
- Encara a reforma apenas como tempo de lazer que lhe permitirá fazer o que lhe apetece?
- Se esta última hipótese for a razão essencial para pedir a reforma, já pensou no que irá fazer quando se cansar de estar inactivo? (Se não o fez, o melhor mesmo é adiar o pedido de reforma por mais algum tempo, pois certamente ainda não está preparado para enfrentar essa nova fase da sua vida. Que tal frequentar um curso de preparação para a reforma antes de tomar uma decisão definitiva?)

A função social da empresa

Por: Teresa Escoval – Responsável e Consultora de RH da IDO – Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda (teresaescoval@ido.pt; e www.ido.pt) Ilustrações: Sérgio Rebelo



Nos últimos tempos fala-se muito em função social da empresa, todavia é necessário esclarecer o que se deve entender por esta função e responsabilidade.

Na década de 70, as acções socialmente responsáveis das empresas traduziam-se em simples doações de parte do lucro do exercício. Tratava-se de um método de actuação simples de executar e que trazia muita visibilidade para a empresa, ainda hoje preferido por algumas organizações. Temos como exemplo desse tipo de acção as doações em dinheiro para uma comunidade afectada por uma catástrofe natural.

Na década de 80 a filantropia simples dá lugar à filantropia estratégica, onde o raciocínio empresarial começa a competir em preço e cidadania corporativa e não apenas em preço. São exemplos dessa estratégia de actuação:

- Doação de livros por editoras para fomentar a leitura.
- Patrocínio a novos artistas para fomentar a imagem de uma empresa inovadora.
- *Marketing* de causas (percentagem de cada factura para restaurar algo), etc.

As empresas começaram a adoptar uma postura mais dinâmica nas causas que sejam simultaneamente sociais e de interesse comercial/estratégico, utilizando mais recursos para levar adiante essas acções – recursos humanos, informações, tempo, etc. Actualmente, as acções socialmente responsáveis das empresas tendem a evoluir para o envolvimento comunitário corporativo, no qual as acções estão alinhadas com a estratégia de longo prazo e são baseadas nas competências e recursos fundamentais da empresa. Mais do que simplesmente atender a uma carência observada no espaço de actuação da empresa, esta procura encontrar e perceber as necessidades sociais como uma oportunidade para desenvolver novas ideias e tecnologias, procurar novos mercados e resolver problemas antigos e persistentes. Temos como exemplo os programas de voluntariado: a comunidade ganha com o tempo e conhecimento do empregado e a empresa ganha com o aumento da lealdade, satisfação e espírito de equipa dos empregados, além de servir como um auxílio no recrutamento de novos funcionários (que valorizem o enquadramento corporativo).

No meu entender, a função social da empresa prende-se com a implementação de um processo produtivo que não agrida o meu ambiente, preservando-o, o mais natural possível, com uma readequação das formas de gestão que valorize o ser humano e com uma postura permanente de rigor, qualidade, integridade para com a sociedade, auxiliando também o Estado nas suas funções sem que isto signifique substituição ou sobreposição aos deveres e às esferas públicas.

Assim, considero fundamental definir metas claras e coerentes para o sucesso das acções socialmente responsáveis. É um aparente paradoxo que as organizações utilizem as mais modernas ferramentas de gestão de recursos no seu dia-a-dia ao mesmo tempo que abrem mão de profissionalismo no tratamento de sua responsabilidade social. A auditoria, contabilidade e divulgação de resultados deverão ser aprimoradas e é fundamental para a geração de valor no longo prazo. Note-se aqui que a acção social tem potencial para gerar valor para a sociedade e para a empresa, numa relação reciprocamente positiva. De resto, a responsabilidade social ainda é um processo em crescimento em vários países e o nosso não é excepção.

Há um autor que, a meu ver, define muito bem a responsabilidade social da organização — Archie Carrol — e que, por conseguinte, a localiza numa pirâmide da seguinte forma:

• Na base da pirâmi-

de está a responsabilidade económica: produzir bens e serviços que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuidade das actividades da empresa de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores.

- A responsabilidade legal vem logo a seguir, esperando-se por parte das empresas que obedeçam às leis em vigor no seu país.
- Segue-se a responsabilidade ética, que inclui comportamentos que a sociedade espera das empresas, não necessariamente codificados por leis e que podem não servir os interesses económicos directos da empresa. Para serem éticos, os gestores devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitarem os direitos individuais.
- No topo da pirâmide aparece a responsabilidade filantrópica, puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, lei ou ética. Não se devem esperar retornos desta acção.

Uma grande maioria das empresas diz assumir esta responsabilidade social porque, ao serem lucrativas, beneficiam a sociedade criando novos empregos, pagando salários (justos?) aos seus funcionários e contribuindo para o bem-estar público por pagarem atempadamente os seus impostos. Outras, por pressão de forças externas (associações, sindicatos, consumidores, etc.), concordam em reduzir actividades eticamente questionáveis para atenderem a responsabilidades económicas legais e éticas. Fazem-no pelo reconhecimento de que dependem da aceitação por parte da sociedade à qual pertencem e se ignorarem os problemas sociais pode ser destrutivo a longo prazo. Sendo assim, procuram melhorar a sua imagem e reputação, buscando credibilidade e conquista de confiança junto do mercado para garantir melhores resultados, isto é, elevar os seus lucros. Mas há algumas, poucas ainda, que são socialmente sensíveis, fortemente empenhadas numa abordagem proactiva da responsabilidade social que procuram formas de resolver problemas sociais. Problemas futuros são previstos, e acções são tomadas para evitar o aparecimento do problema ou minimizar os seus reflexos.

Logo, a exigência que a empresa deve atingir para assumir a sua função social não incidirá, como é óbvio, sobre o direito de propriedade, mas sobre a sua própria actividade empresarial e o tipo de relacionamento que a mesma enceta com os seus interlocutores, que deve ser optimizado, e com políticas e linhas de acção claramente definidas e identificadas. A empresa não é propriedade do gestor/empresário mas é sujeito de direito, agindo por vontade própria, responsabilizando-se pessoalmente pelos seus actos e empregados, e é esta acção que deve ser subordinada à função social. O lucro não pode ser perseguido cegamente, em exclusão dos interesses socialmente relevantes e de observância obrigatória.

Ao mesmo tempo que procuram o lucro, as empresas podem contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações. Assim, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada

um investimento e não um encargo.

Afinal, para conquistar o consumidor, que exerce com mais consciência a sua cidadania, as empresas precisam de comprovar que adoptam uma postura correcta, tanto na relação com os funcionários, consumidores, fornecedores e clientes, como no que diz respeito às leis, aos direitos humanos e ao meio ambiente. Em Portugal já há algumas empresas que foram distinguidas pela sua responsabilidade social, umas pelas boas práticas de recursos humanos em vigor no seio da organização, outras porque zelam pelo ambiente. Esperemos, pois, que mais prémios surjam! Gostaria de concluir deixando-vos uma citação de Vitor Hugo que



consta do seu livro *Os Miserá-veis*: «Chega sempre a hora em que não basta apenas protestar: após a filosofia a acção é indispensável, pois as acções de cada homem são o pincel do seu carácter.»

Necessitamos, pois, de demonstrar o nosso carácter em prol da adopção de um efectivo compromisso com a ética e a sustentabilidade social e ambiental do planeta. Só assim estaremos a contribuir para a construção de um Mundo melhor para todos.

Ética nos negócios e responsabilidade social

Por: Glória Rebelo — Professora Associada da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias em Lisboa; Licenciada e Mestre em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa; Doutora em Sociologia Económica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Ilustrações: Paulo Cintra



1. A crise económico-financeira: sua contextualização

No contexto da recente crise financeira e económica parece consensual afirmar que vivemos num ambiente económico inteiramente novo na economia. O desconcerto que afectou os mercados financeiros perturbou subsequentemente — com as falências de empresas a multiplicarem-se — a economia real, originando consideráveis danos sociais, designadamente um aumento significativo do desemprego e um acentuar das situações de desigualdade social, de pobreza e de exclusão social. Aliás, foi já neste ambiente de crise que o International Labour Office da Organização Internacional do Trabalho (ILO-OIT) apresentou, em Outubro de 2008, um relatório onde expõe um conjunto de conclusões relevantes sobre a partilha de rendimentos em diversos países do Mundo, intitulado World of Work Report 2008: Income inequalities in the age of financial globalization (International Labour Office, 2008).

Neste estudo concluiu-se que em 51 países (num universo de 73 com dados disponíveis) a «parte salarial» no rendimento total dos agregados familiares tem vindo a retroceder nas duas últimas décadas. Além do mais, verifica-se — em 18 dos 27 países analisados — um progressivo alargamento do fosso entre os trabalhadores mais bem pagos e os menos bem pagos. Esta tendência é particularmente visível na Hungria, na Polónia, em Portugal e nos EUA, mas afecta também países até agora considerados

verdadeiros «modelos de equidade social» como, por exemplo, a Dinamarca e a Suécia.

A título demonstrativo, o relatório do ILO-OIT evidencia que, nos EUA, em 2007 os Chief Executive Officers (CEO) das 15 maiores empresas receberam um salário 520 vezes superior ao de um trabalhador médio, e que outros países (como a Austrália, Alemanha, Hong-Kong, Holanda e África do Sul) apresentam idênticas disparidades. Ainda de acordo com a OIT, estas desigualdades resultam de um processo de globalização financeira e da consequente liberalização internacional dos fluxos de capitais que, desde a década de 1990, têm propiciado um aumento das crises do sistema bancário mundial e, consequentemente, maior instabilidade económica, com repercussões no mercado de trabalho [1]. Neste âmbito, e sugerindo que o crescimento económico não é o único meio para diminuir as desigualdades e a pobreza, a OIT recomenda aos poderes públicos a assunção de um papel decisivo em matéria de correcção destas desigualdades, nomeadamente rectificando excessivas disparidades salariais nas organizações [2].

2. Desigualdades sociais e a «Estratégia de Lisboa pós-2010»

Se por todo o Mundo aumentam as desigualdades, o espaço europeu também não parece subtrair-se a tal tendência.

Um relatório conjunto apresentado pelo Conselho e pela Comissão Europeia (CE), em Março de 2008, intitulado *Joint Report on Social Protection and Social Inclusion* 2008, chama a atenção para o facto de um em cada seis europeus (embora mais as mulheres do que os homens) — ou seja 16% da população, o correspondente a 78 milhões de pessoas — viverem em risco de pobreza e, destes, 19 milhões serem crianças (Council of The European Union, 2008). De facto, a verdade é que na maior parte dos Estados-membros da UE, desde 2000 — não obstante discretos progressos verificados nesta matéria — as percentagens de pobreza infantil se vêm mantendo, globalmente, inalteradas.

Note-se que as situações de pobreza infantil resultam de uma complexa interacção de factores, encontrando-se relacionadas, sobretudo, com o facto de as crianças viverem em agregados nos quais os progenitores estão desempregados; em agregados em

que só um dos pais trabalha ou se verifica baixa intensidade de trabalho (por exemplo, trabalho a tempo parcial); ou, ainda, com o facto de viverem no seio de um agregado monoparental ou de uma família numerosa. Deste modo, e na linha do que indica esse documento, devem ser reforçadas as políticas de inclusão e antidiscriminação, sendo absolutamente crucial garantir no espaço da UE a correcção das desigualdades através de políticas sociais concebidas para intensificar os esforços necessários ao sucesso escolar das crianças e, consequente, à sua inclusão social. Para serem bem-sucedidas, estas medidas devem inserir-se num conjunto articulado de políticas públicas particularmente dirigidas a uma intervenção precoce, dotadas dos recursos adequados e sustentadas por objectivos e metas claramente definidas [3].

Acresce que este relatório revela uma outra realidade inquietante: cerca de 8% dos cidadãos empregados na UE vivem em risco de pobreza (4). De facto, mesmo tendo emprego — tradicionalmente considerado a melhor defesa contra a pobreza —, muitas pessoas e famílias europeias não fogem à miséria e à desigualdade social. Importa ainda realçar que o risco de pobreza aumenta quando as pessoas e as suas famílias são confrontadas com situações cíclicas de desemprego, sobretudo de desemprego de longa duração e não subsidiado (5).



Ora, uma vez que o problema do aumento das desigualdades sociais e da pobreza é particularmente notório na Europa, urge então conceber e implementar políticas sociais que, facultando respostas a um desenvolvimento económico sustentável, permitam reduzir o flagelo da pobreza ⁽⁶⁾. Aliás, também a Resolução do Parlamento Europeu, adoptada a 9 de Outubro 2008, intitulada *Promoting social inclusion and combating poverty, including child poverty, in the EU* (2008/2034, INI) confirma o que há muito se receava: o flagelo da pobreza está a crescer na Europa, especialmente junto das crianças e de alguns trabalhadores

(os working poor), sendo que a política social europeia não tem conseguido responder, de forma eficaz, ao problema da pobreza e das desigualdades sociais. E, tal como realça este documento, sendo a pobreza junto das crianças e dos working poor uma realidade conhecida de todos – em especial dos poderes políticos – é, frequentemente, ignorada.

Acresce que, de facto, na última década nem mesmo os períodos de crescimento económico permitiram reduzir as desigualdades sociais. De facto, e não obstante o forte crescimento económico que se deu em meados da década de 1990 nalguns países europeus — designadamente em Espanha —, o processo de redução das desigualdades não acompanhou esse movimento (?). Aliás, esta ideia de que o crescimento económico, por si só, não previne o aumento das desigualdades tem estado implícita em variados estudos (Rebelo, 2004: 106 e seg.) onde se observa uma forte ligação da pobreza relativa e da pobreza severa a dois factores: a precariedade laboral e a insuficiência, em comparação com outros países, das ajudas públicas às famílias.

Sabemos que — no espaço da UE — pugnar pela dimensão social é, em primeira instância, da responsabilidade dos Estados-membros. No entanto, e dado que a acção coordenada da UE tem resultado numa maior complementaridade entre a acção dos Estados-membros e na promoção de uma maior cooperação na gestão da mudança, importa que a dimensão social seja uma prioridade ao nível da condução das políticas públicas europeias [8].

Ora, identificados que estão pela Comissão Europeia os três principais factores de mutação social — globalização, progresso tecnológico e envelhecimento demográfico —, a renovação da agenda social europeia, definida inicialmente para o período 2006-2010, tem procurado responder à necessidade de adaptação às novas tendências globais através da criação de oportunidades para os cidadãos europeus, da melhoria do acesso a serviços de qualidade, da demonstração de solidariedade para com os afectados mais negativamente pelas mudanças globais ^[9].

Contudo — e especialmente depois da vivência desta crise económico-financeira —, urge que para os anos vindouros se concebam e reforcem medidas que visem responder aos propósitos centrais de restabelecer a confiança na economia e nos seus agentes ^[10] e asseverar maior transparência nos processos de gestão empresarial. E a chave do sucesso na construção dos alicerces da «Estratégia de Lisboa pós-2010» será associar conhecimento e criatividade à responsabilidade social, criando maiores oportunidades no acesso a serviços e de promoção de solidariedade social.



3. Repensar a ética empresarial

A crise financeira e económica recentemente vivida patenteia, por demais, a indiscutível necessidade de repensar e regular o funcionamento da economia e do sistema financeiro internacional, evidenciando também a necessidade repensar a própria ética empresarial e organizacional como meio crucial para debelar o aumento das desigualdades sociais e da pobreza.

No exercício da sua actividade as organizações gerem, simultaneamente, as expectativas dos seus clientes, dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. A conduta ética e social que desenvolvem é determinante não só para atrair e manter colaboradores (talentos e competências) no interior das empresas, como para ganhar a confiança de todos os que consigo se relacionam. Ora, nesta medida, o conceito de responsabilidade social passa justamente pela ideia de que é possível a uma organização gerir de forma competitiva e obter vantagens para o seu negócio e, simultaneamente, contribuir de forma positiva para a sociedade, naturalmente se o fizer através de uma perspectiva integrada de gestão dos impactos sociais, económicos e ambientais.

A imagem e a reputação social de uma organização passaram a constituir um dos mais valiosos activos das organizações. E, neste sentido, as organizações que se pautam por uma conduta ética e de responsabilidade social valorizam a sua imagem e desenvolvem e reforçam o envolvimento e a participação dos seus trabalhadores, sobretudo fidelizando os trabalhadores mais talentosos e conquistando, simultaneamente, a confiança dos clientes ou dos utentes e dos investidores. Além do mais, em situação de crise empresarial assegurar a empregabilidade na empresa implementando medidas sociais com os trabalhadores — mediante uma paralela adopção de uma estrita disciplina de custos e mecanismos de poupança ou, ainda, de uma revisão dos processos

e relação com os fornecedores — deve ser uma prioridade. Mas esse propósito não será alcançado se não se estabelecerem, por um lado, mecanismos de revitalização do envolvimento dos trabalhadores e de motivação destes [11] e, por outro, parâmetros de avaliação de responsabilidade social — nomeadamente utilizando benchmarks na área da responsabilidade social.

4. Considerações finais

Vivemos hoje a transição para uma sociedade sustentável. E esse caminho — embora possa ser mais ou menos longo — será inelutável. Na «nova *Governance*» política e das organizações a expressão «recursos sustentáveis» é (e será) muito presente. E quando no discurso económico falamos de crise financeira, crise alimentar ou crise energética, a ideia de sustentabilidade está (e estará) sempre presente, pelo que os valores económicos começam a estar indissociavelmente ligados à gestão sustentável dos recursos.

Com consequências devastadoras, a actual crise financeira internacional atesta, irremediavelmente, a necessidade clamorosa de as organizações gerirem a sua actividade e negócios com ética e transparência, sendo que hoje, mais do que nunca, a nível mundial e no plano nacional — em prol de um crescimento económico que se quer sustentável — a «Corporate Social Responsibility» é uma preocupação central em todos os países e organizações. E é da sua ligação ao tecido social que, acreditamos, se dará um importante contributo para o combate às desigualdades.

Ora, nesta medida, o compromisso com a responsabilidade social não poderá, doravante, deixar de assentar nos princípios da inovação e da criatividade e de reflectir uma preocupação pelo ambiente e pela situação económica e social.

NOTAS

(1) Sendo que a actual crise far-se-á repercutir num aumento generalizado do desemprego: a OIT prevê mesmo que — podendo o cenário agravar-se em função do impacto financeiro na economia real — até ao fim de 2009 o número de desempregados possa atingir os 210 milhões de pessoas (International Labour Office, 2008).

[2] De resto – e na linha de uma declaração conjunta proferida em Maio de 2008 pelos ministros das Finanças da Zona Euro, onde se analisaram as previsões de abrandamento da economia avançadas pela Comissão Europeia e se afirmou o objectivo de combater os excessos em matéria salarial – ante a iminência de um acentuar da crise social, alguns países europeus iniciaram já uma prudente reflexão sobre esta temática.

(3) A este propósito refira-se que os países que apresentam melhores resultados no combate a este problema atacam-no em todas as suas vertentes, procurando um equilíbrio entre a ajuda às famílias e as medidas dirigidas directamente às crianças. Esta perspectiva combina estratégias de acção que passam pelo reforço do acesso de muitos pais desempregados ao mercado de trabalho — através de um acompanhamento dos serviços públicos de emprego — e por medidas de apoio ao rendimento familiar que minimizem o risco de pobreza.

(4) Nesta matéria – e contrastando, por exemplo, com a República Checa, cujo PIB é muito próximo do português e onde só cerca de 3% dos trabalhadores viviam na pobreza – Portugal apresenta indicadores muito preocupantes pois, segundo dados de 2004, 14% dos portugueses com emprego viviam abaixo do limiar de pobreza (Council of The European Union, 2008).

(5) Razão pela qual, e dada a ênfase conferida ao tema da pobreza infantil e seu acompanhamento, a CE propôs que 2010 seja o Ano Europeu Contra a Pobreza e a Exclusão.

⁽⁶⁾ Ou o «inferno moderno» na expressão do pensador espanhol Miguel de Unamuno (Unamuno, 1967).

[7] Por exemplo, segundos os dados da Fundação FOESSA, em 2008 permaneciam em situação de pobreza relativa (com rendimento inferior a 574 euros por mês) cerca de 8,5 milhões de pessoas, ou seja, 19,7% da população, a mesma percentagem que há dez anos, e em situação de pobreza severa (com menos de 280 euros ao mês) ou em situação de «exclusão social» cerca de milhão e meio de pessoas (Fundación FOESSA, 2008).

(8) A este respeito refira-se que, no intuito de responder aos problemas de falta de transparência e ética nos negócios por parte das entidades financeiras, os líderes europeus apoiaram as sugestões da presidência francesa da UE sobre a reforma do sistema financeiro internacional discutida na Cimeira do G20 de Washington a 15 de Novembro de 2008. A ideia central desta proposta passou por considerar que nenhuma instituição financeira ou segmento de mercado deve subtrair-se à regulamentação e supervisão, em particular reforçando-se o aumento da transparência e da responsabilidade dos actores financeiros, o reforço da regulamentação dos mercados, a redução das práticas de risco e a melhoria dos mecanismos de supervisão do sistema financeiro.

(9) Agenda Social essa que previu o desenvolvimento de 19 iniciativas de acordo com sete áreas prioritárias: preparar o futuro de crianças e jovens; investir nas pessoas e gerir a mudança;

apoiar vidas mais longas e saudáveis; lutar contra a discriminação; reforçar instrumentos; influenciar a agenda internacional; intensificar o combate à pobreza e exclusão social.

[10] De referir que, em Fevereiro último, o então primeiro-ministro britânico Gordon Brown expressava a sua confiança na obtenção de um acordo sobre uma «nova constituição mundial para o sistema financeiro mundial», manifestando o seu apoio a medidas sobre a implementação de uma nova regulação internacional comum e para um novo papel dos bancos — a nível mundial — mais virado para o interesse público, considerando que se o Mundo não tira lições da crise financeira voltaremos a ter, de novo, uma crise económico-financeira.

(11) Designadamente através da concepção de cursos de formação profissional sobre ética nas empresas ou de mecanismos regulares de auscultação dos trabalhadores e colaboradores da empresa no intuito de indagar sobre os níveis de satisfação destes no local de trabalho (por exemplo, se sente integrado na empresa ou se está satisfeito com a sua progressão profissional).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUTO DA COSTA, A., *Um Olhar sobre a Pobreza — Vulnerabilidade e Exclusão Social no Portugal Contemporâneo*, Lisboa, Trajectos, 2008.

Council of the European Union, *Joint Report on Social Protection and Social Inclusion* 2008, Brussels, Council and the Commission, 2008.

ESPING-ANDERSEN, G., «Um Estado – providência para o século xxi», *in* Boyer, R., et al., *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, 0eiras, Celta, 2000.

FITOUSSI, J. P. e ROSANVALLON, P., A Nova Era das Desigualdades, Oeiras, Celta, 1997.

Fundación FOESSA, *Informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2008*, Madrid, Fundación FOESSA. 2008.

International Labour Office, *World of Work Report 2008 – Income Inequalities in the Age of Financial Globalization*, Geneva, 0IT-ILO, 2008.

REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal — Uma Análise Socioeconómica e Jurídica*, Lisboa, RHeditora, 2003.

REBELO, G., «Economia Virtual», in Economia Pura, n.º 56, p. 89, 2003.

REBELO, G., *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho – Análise e Diagnóstico*, ed. /a, Lisboa, 2004.

UNAMUNO, M., La Dignidad Humana, Madrid, Espasa-Calpe, 1967.

ZORRINHO, C., «Criatividade e Responsabilidade Social», *in Cadernos de Economia* n.º 82, pp. 40-44, 2008.

Gestão dos Recursos Humanos

na microempresa

Por: J. M. Marques Apolinário — Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir* **Fotografias**: Plinfo — Informação, Lda.



Na fase inicial da actividade, o pequeno empresário muitas vezes prefere trabalhar sozinho ou, eventualmente, com o apoio de uma ou duas pessoas, em geral da própria família. As reticências relativamente à contratação de pessoal normalmente são fruto da preocupação de evitar compromissos, em especial os custos fixos que essas contratações implicam. Por vezes, quando a situação o exige, procuram colmatar as necessidades de apoio através do recurso a trabalhadores temporários ou em *part-time*. As pessoas são, evidentemente, o principal recurso de qualquer organização. E, particularmente nas pequenas empresas, contratar as pessoas certas — e formá-las convenientemente — pode significar a diferença entre a mera sobrevivência económica e o franco desenvolvimento.

Acresce notar que, ao contrário do que se pode supor, a gestão de pessoal não é apanágio apenas das grandes organizações. A sua necessidade faz-se sentir em todo o tipo de organizações, qualquer que seja a sua dimensão, e ocorre logo que o responsável decide contratar o seu primeiro colaborador.

Sobretudo na fase inicial da actividade, é frequente o novo empresário ter pouca ou nenhuma experiência em matéria de pessoal. Nesse caso, o recrutamento, a selecção e a contratação, por exemplo, desenrolam-se com base num misto de julgamento e intuição pessoal. Nesta fase, a não ser que o empresário tenha tido a sorte de já ter trabalhado sob a chefia de algum bom supervisor, em geral é também ainda fraco o contacto do empresário com as boas práticas de supervisão.

Já quanto às questões mais especializadas, como concepção da estrutura organizacional, definição de funções, legislação do trabalho, obrigações contratuais, processamento de ordenados e outras, o normal são as situações de total desconhecimento por parte dos pequenos empresários. Daí que as soluções correntemente adoptadas passem, neste caso e inevitavelmente, pela contratação de serviços junto de gabinetes (de direito e contabilidade) especializados nestas matérias. Tirando estes *apports* profissionais, nas pequenas organizações terá de ser o próprio empresário, por si só ou coadjuvado por algum dos seus colaboradores, a encarregar-se destas questões.

A produtividade do trabalho depende da qualificação do pessoal e da sua organização. Planeie as suas necessidades de recursos humanos

Sendo a direcção e o funcionamento da empresa, a partir de determinada dimensão ou grau de complexidade, tarefas para além da capacidade de uma só pessoa, para realizá-las há que compartilhá-las com outras pessoas.

Nessas circunstâncias, escolher o pessoal adequado para o desempenho das diversas actividades da empresa e dotá-lo de formação necessária para uma correcta execução das suas funções são acções determinantes do bom êxito de qualquer empreendimento. Porém, antes de mais, e genericamente, há que:

- Definir claramente a estrutura organizacional, as funções e os níveis de poder e competência.
- Traçar objectivos e programar correcta e realisticamente a sua realização.
- Identificar com rigor as necessidades de pessoal.

O planeamento dos recursos humanos é o processo de determinar as actuais e futuras necessidades de recursos humanos e definir as acções necessárias para satisfazer tais necessidades de modo a que os diferentes tipos de recursos humanos necessários estejam disponíveis no momento apropriado.

Optar por pessoal qualificado, ainda que mais caro, pode ser mais rentável

Tudo parte, porém, das tarefas a realizar nas áreas administrativa e produtiva. Neste último caso, muito em particular, também das tecnologias adoptadas. Note-se que, em qualquer empresa, o pessoal distribuir-se-á por três grandes grupos:

- Pessoal executivo.
- Pessoal de enquadramento.
- Pessoal de direcção e gestão.

Este último é aquele que constitui a «equipa de decisão». Esta equipa deverá estar formada desde os primeiros passos do projecto, pois compete-lhe tomar as decisões fundamentais para o futuro da empresa e acompanhar de perto todas as fases da sua criação. A qualidade e competência dos seus vários membros são fundamentais para o êxito futuro. O mesmo é dizer que o seu recrutamento deve ser especialmente cuidadoso e deve haver uma atenção especial na sua formação, quer no plano técnico quer no da gestão e direcção.

O pessoal de enquadramento (quadros intermédios) deve ser recrutado de forma a já estar ao serviço pelo menos nos últimos meses que precedem o arranque. É importante que os quadros técnicos assistam à montagem dos equipamentos produtivos e que os quadros administrativos participem na instalação dos diversos serviços (compras, contabilidade, serviços comerciais, serviços de pessoal, etc.). Esta é, aliás, a fase mais proveitosa de formação profissional: a chamada formação «no local de trabalho». Este pessoal será indiscutivelmente o esteio do bom funcionamento da empresa e, por isso, terá também de ser recrutado de maneira a poder preencher as respectivas funções com a indispensável competência.

Quanto ao pessoal executivo, o seu nível de preparação será obviamente função da complexidade do processo tecnológico e da própria dimensão da empresa (isto, em particular, no plano administrativo). No caso do sector produtivo aconselha-se, para o preenchimento dos postos de menor qualificação, a estar atento aos mais aptos dos trabalhadores eventuais que os empreiteiros (de construção, de montagem) têm habitualmente nas suas equipas, pois eles terão a vantagem de já conhecerem a instalação e, porventura, serão dispensados ao terminar a obra.

A formação profissional é uma maneira de evitar dores de cabeça desnecessárias

Para o desempenho de qualquer função são precisos conhecimentos. Estes conhecimentos podem ser gerais ou relacionados directamente com o desempenho da função. E podem ser adquiridos por várias vias. Os conhecimentos gerais são adquiridos sobretudo através da formação escolar. Por sua vez, os conhecimentos directamente relacionados com o desempenho da função, denominados «conhecimentos técnicos», são adquiridos através de formação escolar, de formação profissional ou pela experiência. Finalmente, há uma gama de conhecimentos relacionados não apenas com a capacidade de desempenho da função, mas com a capacidade de desempenho da função, sobretudo, através da experiência. Referimo-nos aqui, sobretudo, à formação profissional.



Pensa-se frequentemente que toda a formação leva muito tempo, é complicada e, pior que isso, dispendiosa. Isto poderá ser a formação no sentido mais formal do termo; mas de uma forma simplista, por exemplo, demonstrar como se deve utilizar a máquina de fotocópias, ou ensinar o novo empregado a registar e distribuir internamente o correio, já é formação.

Efectivamente, uma empresa não pode funcionar a menos que os seus trabalhadores saibam devidamente o que fazer e como o fazer. A formação é, pois, absolutamente vital e, no caso da pequena empresa, não pode deixar de constituir uma preocupação permanente do próprio empresário. Tanto mais que os trabalhadores precisam de formação não apenas para fazerem bem o seu trabalho no presente, mas também como forma de valorização futura.

Momentos em que as necessidades de formação se colocam com mais acuidade

Conforme as alturas em que um trabalhador necessita particularmente de formação, há que ter em consideração os seguintes tipos de formação:

• Formação ministrada aos novos trabalhadores para os ajudar a conhecerem a empresa, os seus objectivos, as suas tarefas e as condições de trabalho. Esta formação deve ser iniciada no primeiro dia de trabalho.

- Formação básica para ensinar os novos trabalhadores a realizarem as suas tarefas para as quais é necessário um determinado tempo de prática de forma a atingir os padrões de eficiência pretendidos. Os métodos variam de empresa para empresa, e podem envolver cursos fora do local de trabalho ou da empresa (por exemplo, acções ministradas por fornecedores de equipamento ou por empresas clientes); ou então utilizar trabalhadores experimentados que efectuem a demonstração da tarefa.
- Formação «versátil», destinada a habilitar os trabalhadores a desempenharem várias tarefas ou a operarem com diferentes tipos de equipamento. Os trabalhadores podem sentir-se mais motivados se, em vez de executarem apenas uma única tarefa, as puderem diversificar.
- Reciclagens, destinadas a apresentar novos métodos de trabalho, rectificar erros persistentes ou melhorar a qualidade.

Quando o trabalhador já tem experiência de uma tarefa semelhante, alguns empresários consideram à partida que ele já tem formação suficiente para a realização da tarefa. Contudo, um sistema de formação específica tem, ainda assim, várias vantagens:

- Poupa tempo, evitando tempos mortos em resultado do desconhecimento da tarefa, reduzindo o tempo perdido a repetir instruções ou inclusive a corrigir erros de operação.
- Aumenta a eficiência, aumentando a rapidez de laboração melhorando a qualidade do trabalho e, consequentemente, diminuindo as rejeições.
- Reduz a rotação de pessoal. Sucede com frequência que, nos primeiros meses após a admissão, uma elevada percentagem de trabalhadores deixa a empresa. Isto sugere, entre outras coisas, que a empresa terá falhado no capítulo da formação. É claro que quando o desemprego é elevado, é mais improvável que isso aconteça. Ainda assim convém sempre estar atento ao problema da rotação de pessoal, que faz perder tempo e dinheiro. Um bom clima de formação e valorização profissional ajuda a fazer face a este fenómeno.
- Aumenta os lucros. Os empresários que apostam numa formação capaz do seu pessoal obtêm maior eficiência, menos desperdício de meios, menores custos operacionais, melhor produtividade e maior apego dos trabalhadores à própria empresa – logo, desenvolvimento mais acelerado.

> gestão

RADAR GLOBAL



BÚSSOLA GEOECONÓMICA

Um **velho discurso** contrariado por novas realidades

Por: Pedro Mendes Santos – Especialista em Inteligência Competitiva; pedrofmsantos@gmail.com

O discurso oficial das instituições da União Europeia – que é também o do nosso Banco de Portugal – corresponde a uma postura ideológica forjada há mais de 60 anos, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, e que foi de grande utilidade até ao final da Guerra Fria. A ideia de um mercado em livre circulação de bens e capitais, supervisado por uma elite esclarecida tecnocrática e supranacional, foi da maior utilidade para afastar de vez com o fantasma da guerra e aumentar o nível de vida das populações europeias. A actual Comissão Europeia é a expressão institucional máxima desta elite. Em Portugal, esta ideologia permitiu a liberalização progressiva do Antigo Regime – entrada na EFTA (1960), associação à CEE (1972) – com a criação de uma ala liberal ensinada nas mesmas universidades que viriam a formar os quadros técnicos e políticos que prosseguiriam a integração de Portugal na Europa durante a primeira década de regime democrático.

Hoje, esta «Europa» tem vários Estados-membros em risco de *default* e uma moeda única a perder progressivamente valor. Após a tempestade da crise, a China e a Índia são os grandes motores da economia mundial, com crescimentos do PIB para 2011 previstos pelo FMI em 9,6% e 8,4%, respectivamente. A China, enquanto multiplica as suas cooperações económicas, científi-

cas e militares pelo mundo dos «emergentes», vai-se tornando uma dor de cabeça cada vez maior para os investidores estrangeiros vindos do Ocidente. O patrão da General Electric, Jeffrey Immelt, deixou escapar espontaneamente que está «extremamente preocupado» com o Império do Meio e que verifica que este oferece «as piores condições de trabalho dos últimos 25 anos» para a sua empresa. A Google teve de esperar uma semana para renovar a sua licença anual de exploração naquele país. Intervencionismo político, aplicação discricionária de leis, contrafacção, obrigações de realização de joint-ventures com empresas chinesas, mais ou menos explícitas, para a adjudicação em concursos públicos cada vez mais opacos... nada que não conheça um empresário que invista no «eldorado» de Angola, país cada vez mais acarinhado pela elite política portuguesa e que investe cada vez mais massivamente em capitais de grandes grupos portugueses.

Neste contexto, o Brasil – a mais «ocidental» das potências emergentes – e a América Latina surgem como plataformas de crescimento para empresas como a Portugal Telecom e a Telefónica, através da sua co-participada, a Vivo. Este episódio que encheu dezenas de páginas da imprensa dos últimos meses em Portugal





é um dos maiores reflexos da profunda crise dos preceitos tecnocráticos dominantes no nosso pensamento económico. Basta pensar na forma como o interesse nacional foi invocado pelo governo de José Sócrates — anos depois da política do «Espanha, Espanha, Espanha» — e basta pensar na forma como a Comissão Europeia, dirigida por um português, se apressou a declarar a *golden share* do Estado português ilegal. Basta pensar igualmente no facto de que a Telefónica foi identificada como a empresa europeia que mais investe em *lobbying* junto das instituições comunitárias: 1,5 milhões de euros em 2008. O que está em jogo é simples: quem dominar o mercado brasileiro de telecomunicações, dominará a médio prazo o mercado de toda a América do Sul.

A discrepância entre o discurso dominante na Europa, inspirado nos preceitos económicos de inspiração liberal e ortodoxa, e a realidade geoeconómica das relações de rivalidade e de poder entre Estados está a atingir um ponto de saturação insustentável. Não podemos continuar a separar geopolítica e economia nas leituras que fazemos do nosso dia-a-dia, nem mesmo quando discutimos o preço do pão.

Para saber mais:

Jornal de Negócios, www.negocios.pt, «Editorial: 0 treinador de bancada no Banco de Portugal» [14-07-2010].

Friends for Earth Europe, www.foeeurope.org, «Lobbying in Brussels» (Abril 2010, 16 pp.).

Geoscópio, www.geoscopio.tv, «Economia mundial vai desacelerar em 2011 — diário de bordo 107» (09-07-2010).

Le Monde, www.lemonde.fr, «La Chine, terre inhospitalière pour l'industrie étrangère» [12-07-2010].

 $\label{lem:knowckers} \textit{Knowckers}, www.knowckers.fr, ~La~Chine~m\`en~e~la~vie~dure~aux~entreprises~occidentales~ \\ \text{[15-07-2010]}.$

> gestão

RADAR GLOBAL



KNOWLEDGE TRACKER

Por: Ruben Eiras – Especialista em Inovação e Segurança Energética; reiras@gmail.com

INOVAÇÃO HÍBRIDA PARA VENCER NA GLOBALIZAÇÃO

A expansão geográfica das redes de inovação a nível global está a dar origem a várias formas de sistemas híbridos de inovação, nos quais os *hubs* de inovação estabelecidos cooperam com agentes e organizações espalhadas pelo Mundo.

Qualquer ecossistema de inovação pode desenvolver uma dimensão «híbrida» por usar plataformas digitais e virtuais para estender a cadeia de valor da inovação e, desta forma, lucrar com os fornecedores de tecnologia localizados em regiões remotas. Ou até mesmo envolver os utilizadores nos processos de inovação e desenvolvimento de produto.

Em qualquer dos casos, o espaço virtual (composto por redes, ferramentas *on-line* e e-serviços) capacita um maior envolvimento de fornecedores e utilizadores, mudando substancialmente as dinâmicas da inovação.

A inovação híbrida como conceito ainda é recente, mas já existe algum trabalho de sistematização de práticas. Por exemplo, o paper «Hybrid Innovation: The Dynamics of Collaboration Between

Public and Private in the Free/Libre Open

Source Software (FLOSS) Innovation
System», analisa o padrão de inovação da comunidade de desenvolvimento de software open-source.
Ao contrário de um ecossistema de inovação baseado numa forte cultura de colaboração muito próxima entre o meio empresarial e o académico, a comunidade de software open-source assenta numa rede global de conhecimento infor-

mal que se baseia numa comunidade heterogénea de indivíduos possuidores não de experiência profissional em ciência computacional, mas que sobretudo dominam competências de programação e de trabalho em domínio público.

Por sua vez, a comercialização do *software de open-source* baseia-se num sistema híbrido de inovação dado que na comunidade são realizados os projectos experimentais, enquanto as empresas estabilizam e estandardizam o seu desenvolvimento para colocação no mercado.

Já o conceito de *Virtual Urban Innovation Center* criado por Ron Dvir foca-se no envolvimento das pessoas no processo de inovação por meio da interacção contínua da aprendizagem entre centros de inovação físicos e virtuais, através da criação de uma plataforma digital para o efeito, a qual está directamente integrada com outros serviços Web que operam no meio urbano.

Para saber mais:

Download do paper «Hybrid Innovation: The Dynamics of Collaboration Between Public and Private in the Free/Libre Open Source Software (FLOSS) Innovation System» em http://www.urenio.org/wp-content/uploads/2010/07/Hybrid-Innovation-in-the-FLOSS-Innovation-System.pdf

Download do paper «Virtual Urban Innovation Center» em http://www.urenio.org/wp-content/uploads/2010/07/Virtual-Urban-Innovation.pdf

Iniciativa Smart Cities da UE: http://ec.europa.eu/information_society/activities/livinglabs/docs/pdf/smart_cities_jan2010/afternoon/pilots%20ideas/05%20dvir_public.pdf

Download Virtual Urban InnovationSource**

Disse sobre gestão

«O que temos que aprender a fazer, aprendemos fazendo.»

Aristóteles

«Líder é aquele que tem uma infinita necessidade dos outros.»

Antoine de Saint-Exupéry

«Profissional nota 10 é aquele que acrescenta dois pontos de esforço, três pontos de talento e cinco pontos de carácter.»

Roland Barthes

«Só fechar um punhado de pessoas numa sala não faz uma equipa.»

Gitlow e Gitlow

«Se o importante é competir, o fundamental é cooperar.»

Fábio Brotto

«Não são as ervas que matam a semente boa mas sim a negligência do camponês.»

Confúcio

O que os colaboradores não gostam nos seus líderes⁽¹⁾

Por: Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha; Diana Oliveira Gomes — Universidade de Aveiro; Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa; Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa Ilustrações: João Amaral

Este artigo discute os resultados de um estudo realizado com 237 indivíduos que foram convidados a descrever o líder com o qual menos gostaram de trabalhar. Oito categorias de comportamentos emergiram: (1) Liderança abusiva e impulsiva; (2) Liderança incompetente, desorganizada, sem brio; (3) Liderança autocentrada e controladora; (4) Liderança injusta e/ou desonesta; (5) Liderança desmobilizadora; (6) Liderança indecisa, cobarde, passiva e bajuladora; (7) Liderança errante; (8) Liderança anti-equipa e alienante. Descrevemos o significado de cada categoria, as suas

potenciais consequências para a liderança e algu-

mas recomendações para a gestão

Introdução

As pesquisas e as obras não académicas tendem a focalizar-se na boa liderança. Todavia, a compreensão da má liderança pode ser tão útil quanto o estudo da boa liderança. Algumas obras dedicadas ao tema [1, 2, 3, 4, 5] são seguramente úteis ao leitor como complemento deste texto. Por exemplo, Katcher e Snyder [3] encontraram 30 razões pelas quais os empregados detestam os seus gestores, e avançaram recomendações sobre o modo de evitar tais erros. Essas razões foram agrupadas em cinco grandes categorias: (1) sou infantilizado; (2) sinto-me desrespeitado; (3) não recebo o que mereço; (4) o meu trabalho não é apreciado; (5) o trabalho é uma tortura.

Este texto surge na mesma linha, visando dar conta do panorama de empresas que operam em Portugal. Apresenta os resultados de um estudo no qual participaram 237 colaboradores (com idade média de 33 anos, divididos igualmente por ambos os sexos, com habilitações entre o 9.º ano e o doutoramento). Pertencem a vários níveis hierárquicos, desde CEO a assistentes, passando

por níveis intermédios de gestão. Exercem funções tão diversificadas como gestores de marca, gestores de recursos humanos, *chefs* de cozinha, directores financeiros ou comerciais, auditores, contabilistas, engenheiros, advogados, jornalistas, diplomatas, vereadores, médicos e professores, entre outros. Provêm de várias dezenas de organizações, públicas e privadas, de diferentes dimensões, nacionais e multinacionais, a operar em sectores tão diversificados como a consultoria, a auditoria, a saúde, a hotelaria e turismo, a engenharia, as energias, os *media* e telecomunicações, as tecnologias da informação e o ensino.

Através de entrevistas, os inquiridos foram convidados a descreverem o líder com o qual menos gostaram de trabalhar. Os resultados apontaram oito categorias de comportamento, que por sua vez abarcam quatro subcategorias (Quadro 1). Nas linhas que se seguem damos conta do significado e conteúdo de cada categoria, discutimos possíveis consequências desses comportamentos e apontamos recomendações para a gestão. Na parte final do artigo faremos alguns comentários críticos.

COMPORTAMENTOS DO LÍDER	PERCENTAGEM DE INQUIRIDOS QUE REFERIU ESTE TIPO DE COMPORTAMENTO ⁽²⁾
Liderança abusiva e impulsiva (o líder é prepotente e tem pouco domínio sobre si próprio ao nível emocional)	44%
É autoritário, arrogante e prepotente	24%
É impulsivo, inconstante e denota fraco autocontrolo emocional	19%
É rude, ameaçador, humilha as pessoas e desrespeita os seus sentimentos	11%
Segrega (cria problemas a) pessoas que constituem ameaça ao seu poder/imagem/lugar	3%
Liderança incompetente, desorganizada, sem brio (o líder é incompetente ou não tem brio profissional)	38%
É desorganizado, não é pontual e é fraco gestor do tempo	15%
É (tecnicamente) incompetente, não tem conhecimentos, qualificações ou experiência necessárias	11%
É indolente, irresponsável, desleixado ou acomodado	11%
É tecnicamente competente mas carece de competências de gestão de pessoas	5%
Liderança autocentrada e controladora (o líder centraliza o trabalho em si e excede-se no controlo das pessoas)	37%
Não fomenta a participação, não escuta os colaboradores, é centralizador	13%
Centra-se excessivamente na sua imagem (é narcisista), sobrevaloriza-se e negligencia os interesses e direitos da equipa	12%
É desconfiado e excede-se no controlo sobre os colaboradores	12%
Não delega ou delega indevidamente	9%
Liderança injusta e/ou desonesta (o líder é injusto e parcial e/ou tem falhas de carácter)	36%
É injusto e discriminatório	19%
É falso e desonesto	11%
Desrespeita a vida pessoal dos colaboradores	7%
Apropria-se das ideias e do trabalho dos outros	6%
Liderança desmobilizadora (o líder não apoia nem estimula os colaboradores na melhoria do desempenho)	33%
Não reconhece nem valoriza devidamente o esforço e o trabalho dos colaboradores	15%
Não apoia, não estimula, não ajuda	10%
Não informa os colaboradores sobre o desempenho ou apenas aponta os erros	10%
Não ensina nem fomenta a formação, a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores	10%
Liderança indecisa, cobarde, passiva e bajuladora (o líder não gosta de decidir nem de responsabilizar-se e/ou é susceptível à influência de outras pessoas)	31%
É indeciso, pouco autoconfiante e passa a batata quente	14%
É cobarde, incapaz de assumir a responsabilidade pelos erros e sacode a água do capote	14%
É excessivamente benevolente, não se sabe fazer respeitar, é facilmente manobrável	5%
Preocupa-se sobretudo com as relações com o seu superior («lambe-botas»)	3%
Liderança errante (o líder deixa a equipa à deriva)	25%
Denota fracas competências de planeamento e visão estratégica (a equipa anda à deriva)	10%
Não clarifica devidamente os papéis dos colaboradores nem os objectivos a atingir	10%
Não comunica devidamente nem transmite aos colaboradores a informação de que eles necessitam (deixa os colaboradores à deriva)	7%
Não sabe focalizar-se no essencial nem tem uma noção clara das prioridades	3%
Liderança anti-equipa e alienante (o líder não gera a coesão/entreajuda e alheia-se da equipa)	23%
Não tem e/ou não promove a entreajuda e o espírito de equipa	14%
Não promove o diálogo, a confiança e os relacionamentos positivos	8%
Não gere devidamente os conflitos	3%
Instiga más relações interpessoais	3%

desenvolvimento pessoal



1. Liderança abusiva e impulsiva

Comportamentos. Esta categoria engloba comportamentos reveladores de impulsividade, prepotência, imprudência e fraco autocontrolo emocional, assim como acções rudes e humilhantes para os colaboradores. Exemplos ilustrativos são: o líder é autoritário; ameaça e gere pelo medo; grita e tem ataques de fúria; rebaixa e humilha as pessoas; cria entraves e problemas; suscita medo nas pessoas que o enfrentam ou podem pôr em causa a sua imagem.

Possíveis consequências. Os colaboradores desenvolvem medo. Evitam cooperar com o líder e desrespeitam-no. Na melhor das hipóteses, obedecem passivamente. Dizem-lhe apenas aquilo que ele quer ouvir. Consequentemente, o líder acaba a tomar decisões de pior qualidade. A motivação intrínseca dos colaboradores decresce, os seus níveis de stress (Deloitte 1) aumentam. As relações interpessoais também podem deteriorar-se — prejudicando assim a confiança interpessoal, a cooperação e a coordenação do trabalho. Como resposta ao comportamento do líder, as pessoas podem também sentir-se tentadas a retaliar (e.g., colocando «cascas de banana» no caminho do líder, vandalizando as instalações da empresa, denegrindo a imagem do líder). Os colaboradores mais qualificados e competentes demandam outras organizações — nalguns casos, podendo retaliar antes de partirem.

Recomendações. Paute o seu comportamento pelo respeito, pela confiança, pela justiça, pela firmeza e pelo bom exemplo. Não exija aos outros o que não exige a si próprio. Assuma a responsabilidade pelos seus erros. Não infantilize nem escravize os seus colaboradores. Respeite — se deseja ser respeitado. Em vez de invejar as capacidades dos melhores colaboradores e recear ser ultrapassado por eles, ultrapasse-se a si próprio. Mostre que faz das suas fraquezas, forças. Não se comporte como um adolescente irritado pelos sucessos dos outros. Fomente uma comunidade de trabalho em que todos possam ganhar.

2. Liderança incompetente, desorganizada, sem brio

Comportamentos. Esta categoria engloba comportamentos reveladores de: (a) incompetência técnica, (b) deficientes competências de liderança ainda que acompanhadas de boas competências técnicas, (c) indolência e pouco sentido de responsabilidade, (d) desorganização e fracas competências de gestão do tempo. Em suma, abarca condutas pouco briosas. Exemplos ilustrativos são: o líder não é organizado; falta-lhe método e disciplina no trabalho; não gere devidamente o seu tempo e o dos seus colaboradores; é tecnicamente incompetente, inexperiente ou pouco qualificado; é preguiçoso; não tem brio profissional; não dispõe de competências de gestão ou liderança.

Possíveis consequências. O tempo é indevidamente gerido, gera-se descoordenação e caos, elevam-se os níveis de stress, cometem-se erros desnecessários. A satisfação atempada das necessidades dos clientes é afectada. As reuniões não são correctamente conduzidas, pelo que as discussões são menos produtivas e os resultados obtidos de menor qualidade. O líder dispõe de menos tempo para esclarecer os colaboradores, ensiná-los e apoiar o respectivo desenvolvimento. Toma decisões de pior qualidade e as suas orientações dão origem a erros. A sua credibilidade junto dos colaboradores (e de outras entidades, como clientes, fornecedores e entidades financiadoras) é prejudicada, degradando-se assim as relações de respeito e cooperação mútua. Os colaboradores desenvolvem menos respeito e consideração pelo seu líder - e cooperam menos com ele. Sentem-se, também, mais inseguros e dedicam-se menos ao trabalho. Os colaboradores mais com-

Recomendações. Seja disciplinado e metódico - ficará com mais tempo disponível para estimular e apoiar a equipa. Aprenda a gerir o tempo e ajude os colaboradores a gerirem melhor o seu. Evite funções para as quais não dispõe das devidas competências, qualificações ou experiência - ou, então, desenvolva-as. Seja humilde para aprender com os erros e aplicar-se na melhoria das suas capacidades e competências. Seja responsável. Rodeie-se de pessoas responsáveis e que podem compensar as suas deficiências. Invista no seu desenvolvimento de competências técnicas, mas também de competências soft (e.g., liderança, coaching, gestão de conflitos, comunicação, condução de reuniões ou gestão de equipas).

petentes abandonam a organização.

3. Liderança autocentrada e controladora

Comportamentos. Esta categoria envolve comportamentos em que o líder não valoriza nem usa o potencial contido nos seus colaboradores, desconfia deles e controla-os intensamente. Exemplos ilustrativos são: o líder não delega ou delega

indevidamente; não fomenta a participação dos colaboradores; concentra sobre si a maior parte das decisões; preocupa-se excessivamente com a sua imagem, designadamente junto dos superiores; é egocêntrico, excessivamente vaidoso e convencido; é muito receptivo à lisonja; cria um clima de controlo que restringe o potencial das pessoas e as amedronta.

Possíveis consequências. Não colhendo os contributos e as opiniões dos colaboradores, a tomada de decisões ressente-se. Por não participarem no processo decisório, os colaboradores não se empenham na implementação das decisões. Centralizando as decisões, o líder fica sobrecarregado com tarefas «menores», sem dispor de tempo para se dedicar a assuntos mais estratégicos. Também não permite o desenvolvimento dos colaboradores.

Ao pavonear-se, suscita o seu desrespeito e desconfiança. Quando se apropria dos sucessos da equipa, os colaboradores sentem-se arredados dos louros e alienados — empenhando-se menos no trabalho e cooperando menos com o líder. Sentindo que o líder aprecia a lisonja, os colaboradores mais bajuladores usam de expedientes para

> alcançar benesses — mesmo que a expensas do interesse do colectivo e do desempenho da equipa. O clima de controlo amedronta as pessoas e torna-as pouco propensas a apresentarem ideias criativas para resolver problemas e aproveitar oportunidades.

Recomendações. Escute as pessoas. Comporte-se de modo a que os seus colaboradores não receiem apresentar-lhe pontos de vista e propostas genuínas — ainda que discordantes das suas. Delegue devidamente, libertando-se assim de ta-

refas «menores» e podendo dedicar-se mais a assuntos estratégicos. Informe previamente as pessoas sobre matérias e decisões que lhes dizem respeito. Assuma a co-responsabilidade pelos fracassos da equipa e partilhe os sucessos com ela. Não exagere as suas capacidades — rapidamente será descoberto. Evite e elimine controlos e procedimentos que em nada con-

desenvolvimento pessoal

tribuem para o bom desempenho dos colaboradores e da equipa. Não infantilize as pessoas — sob pena de elas virem realmente a actuar infantilmente. Conceda-lhes espaço para fazerem uso das suas potencialidades e talentos.

4. Liderança injusta e/ou desonesta

Comportamentos. Esta categoria engloba comportamentos que primam pela injustiça no tratamento dos colaboradores, pela discriminação, pelo desrespeito pela vida pessoal/familiar dos subordinados e pela falsidade e desonestidade. Exemplos ilustrativos são: o líder é injusto no modo como avalia o desempenho e remunera os colaboradores; actua discricionariamente na atribuição de prémios; discrimina pessoas em função da raça, género ou idade; não cumpre a sua palavra; diz uma coisa pela frente e outra por trás; desrespeita a vida pessoal dos colaboradores e ignora as respectivas responsabilidades familiares; apropria-se das ideias e do trabalho dos outros

Possíveis consequências. O líder perde credibilidade e é desrespeitado. A falsidade e a desonestidade podem contagiar outros membros da organização. Os seus colaboradores não confiam nele e evitam cooperar. Sendo injusto com os colaboradores mais competentes, impele-os a baixarem o respectivo desempenho. Abusando da boa vontade e dedicação dos colaboradores, cria ambientes tóxicos, prejudicando a cooperação e o desempenho. Podem ocorrer comportamentos retaliatórios. A dedicação ao trabalho e à organização decrescem («se a organização não se preocupa como o meu bem-estar, porque hei-de preocupar-me com a organização?»). Os níveis de *stress* aumentam, o que também pode conduzir a erros e quebras no desempenho. A organização, em vez de ser encarada como uma comunidade de trabalho, é entendida como um espaço desagradável do qual importa sair logo que possível. Os mais talentosos abandonam a organização.

Recomendações. Actue com imparcialidade e respeito. Seja transparente nos critérios de tomada de decisão, avaliação de desempenho e atribuição de prémios. Não trate todas as pessoas do mesmo modo – sob pena de promover a mediocridade. Não se sirva indevidamente de quem, genuína e empenhadamente, se empenha no trabalho. Adopte acções consistentes com as suas palavras. Seja firme e exigente consigo próprio antes de sê-lo com os outros. Fomente a boa gestão do tempo e evite as ineficiências – libertando assim os colaboradores de tarefas que não acrescentam valor e permitindo-lhes fruir devidamente das suas vidas pessoais. Seja exigente mas respeite a vida pessoal/familiar das pessoas. Não se aproprie das ideias e do trabalho dos colaboradores – reconheça-os e elogie-os. Partilhe os sucessos com eles.



5. Liderança desmobilizadora

Comportamentos. O líder desmobiliza as vontades dos colaboradores, não os estimulando no seu processo de desenvolvimento, desmotivando-os na procura de melhorias e deixando-os com um sentimento de que o trabalho, por mais meritório que seja, não é reconhecido nem valorizado. Exemplos ilustrativos são: o líder não valoriza o empenho dos colaboradores; nunca diz «obrigado»; não responde, ou responde indevidamente, a dúvidas por eles colocadas sobre como melhorar a execução das tarefas; não lhes faculta *feedback* acerca do seu desempenho (isto é, não os elogia nem os critica), deixando-os com dificuldades em saberem como podem melhorar a execução do trabalho; nunca elogia mas está sempre pronto a apontar erros; não ensina nem fomenta a formação, a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores.

Possíveis consequências. As pessoas sentem-se desapoiadas e desrespeitadas, actuando reciprocamente com menor empenhamento e desempenho («se a organização não me valoriza, porque haveria eu de me empenhar na empresa?»). Realizam apenas aquilo que são obrigadas a executar, deixando de levar a cabo comportamentos de cidadania organizacional. As relações de confiança com o líder são degradadas e a cooperação mútua negativamente afectada. Os erros não são aproveitados como oportunidades de aprendizagem — pelo que a probabilidade de voltarem a ocorrer é maior. Os colaboradores ficam desprovidos de indicações que lhes permitam saber se estão a realizar devidamente o trabalho e/ou se precisam de mudar comportamentos para melhorar o desempenho. Se o líder apenas aponta os erros,

os colaboradores ficam cientes das acções que devem evitar - mas desconhecedores das que devem repetir. Sentem-se, também, menos valorizados e apoiados. Os colaboradores mais competentes abandonam a organização em busca de mais oportunidades de desenvolvimento e tratamento respeitador.

Recomendações. Valorize o trabalho e o empenhamento dos colaboradores. Apoie-os e ajude-os a colocarem o seu potencial ao serviço da realização pessoal e do desempenho. Dê alento a quem se dedica ao trabalho. Ajude as pessoas a aprenderem com os erros. Faculte-lhes feedback acerca do respectivo desempenho. Repreenda, chame a atenção para os erros – mas também elogie e incentive. Aproveite as oportunidades do quotidiano para partilhar conhecimentos com os colaboradores. Disponha-se a ensiná-los. Fomente o respectivo desenvolvimento - atribuindo-lhes actividades desafiantes, transmitindo-lhes confiança, colocando-os em contacto com clientes, promovendo a rotação de funções.

6. Liderança indecisa, cobarde, passiva e bajuladora

Comportamentos. Esta categoria engloba comportamentos que revelam incapacidade do líder de assumir as consequências dos seus actos (sobretudo os erros), de se fazer respeitar e de tomar decisões difíceis. Abarca, ainda, a sua excessiva preocupação em bajular os seus próprios superiores e, assim, obter dividendos pessoais - descurando os interesses e o desempenho da equipa. Exemplos ilustrativos são: é incapaz de tomar decisões e resolver problemas mais difíceis; tem receio de tomar decisões impopulares; é incapaz de assumir responsabilidades pelos seus próprios erros, imputando-os a outras pessoas; aparece para recolher os louros mas desaparece perante os erros; é facilmente manobrável/manipulável por pessoas com interesses menos claros ou legítimos; preocupa-se sobretudo com as relações com o seu superior («lambe-botas»).

Possíveis consequências. Porque o líder não toma decisões, as adia ou as remete para outros interlocutores, o tempo adequado para resolver os problemas ou aproveitar oportunidades perde--se. Os seus colaboradores podem ver-se impelidos a atrasar as suas próprias decisões e trabalhos. A preocupação do líder em agradar a «gregos e a troianos» leva-o a tomar decisões frouxas ou irrealistas – ou a recear a implementação de boas decisões. Perde credibilidade e a confiança dos colaboradores. Estes sentir-se-ão inseguros - e procurarão, igualmente, sacudir a água do capote. Ao procurar apenas os louros e descartar-se dos seus próprios erros atribuindo-os aos colaboradores, o líder fomenta a desresponsabilização e o cinismo no seio da equipa. O clima de favoritismo destrói a cooperação, o sentimento de justiça e a



confiança mútua. Com o decurso do tempo, sobretudo se o desempenho da equipa for fraco, o líder pode acabar por ser desprezado por guase todos — e cair em desgraça.

Recomendações. Decida — gerir e chefiar implicam a capacidade de tomar decisões oportunas. Não se deixe manietar pelo desejo de agradar — caso contrário, em vez de desagradar a alguns, desagradará a muitos. Rodeie-se de colaboradores competentes. Encare a mudança como natural. Partilhe os louros com os seus colaboradores e assuma os erros. Faça-se respeitar. Não viva obcecado em ser «bonzinho» e popular. Seja firme e determinado. Liberte-se das «porreirices» — sob pena de criar inúmeras chatices. Seja franco e firme. Defenda a equipa — e não apenas a sua própria pele. Se não lida bem com estas orientações, abandone as funções de chefia — não está vocacionado para as mesmas.

7. Liderança errante

Comportamentos. Designamos estes comportamentos como «liderança errante» porque o líder deixa os colaboradores e a equipa «à deriva», isto é: (a) sem uma noção clara da visão a prosseguir, (b) sem planos apropriados para a levarem a cabo, (c) sem orientações, conhecimento e informação necessários para realizarem devidamente as suas funções. Exemplos ilustrativos são: o líder não tem uma visão clara nem objectivos estratégicos claros para a equipa e/ou a organização; não sabe o que deseja para a organização e/ou a equipa; não planeia nem calendariza devidamente as actividades; os seus pedidos e orientações não são claros; não transmite (ou sonega) aos colaboradores a informação de que necessitam para realizarem devidamente o seu trabalho; não sabe focalizar-se no essencial nem tem uma noção clara das prioridades.

Possíveis consequências. Sem uma visão mobilizadora, os colaboradores desconhecem em que medida o seu trabalho contribui para alcançar um destino organizacional mais ambicioso e estratégico. Sem planeamento, as acções quotidianas e as decisões podem ser desconexas e dar origem a desperdícios no uso do tempo. Sem uma definição clara de prioridades, há o risco de a equipa se dedicar ao acessório ou desnecessário. Quando as orientações do líder não são claras e o mesmo não esclarece as dúvidas, os colaboradores experimentam dificuldades em saber o que fazer e como fazer. Sem a recepção atempada da informação de que necessitam para realizarem o seu trabalho, as pessoas sentem-se menos capazes de realizarem o trabalho e de enfrentarem problemas, obstáculos e oportunidades. O risco de cometerem erros é igualmente maior.

Recomendações. Articule uma visão (apelativa, ambiciosa e realista) para a organização ou a equipa em parceria com os colaboradores. Assegure o planeamento das actividades, podendo assim gerir melhor os recursos disponíveis (incluindo o tempo). Assegure a definição, a todos os níveis, de objectos SMART ^[3]. Não permita que a equipa se mova (apenas) ao sabor da corrente, mas antes seja orientada pela visão, pelos planos e pelos objectivos. Torne claro o que espera dos colaboradores. Aceite naturalmente que lhe coloquem dúvidas. Faculte aos colaboradores, atempadamente, a informação de que necessitam para realizarem devidamente o trabalho. Saiba quais são as prioridades para si, os seus colaboradores e a equipa. Nas discussões e nas reuniões, não se disperse e mantenha o foco no essencial.



8. Liderança anti-equipa e alienante

Comportamentos. Esta categoria engloba comportamentos que dificultam a coesão, a confiança e a entreajuda e o espírito de equipa. Exemplos ilustrativos são: o líder não promove a coesão nem fomenta o espírito de equipa; não defende a equipa perante entidades externas; tem relações difíceis com os membros da equipa; alheia-se dos problemas e circunstâncias da equipa e dos seus membros; é parcial na gestão dos conflitos, falta-lhe tacto para geri-los ou espera que os mesmos se resolvam por si próprios, não os enfrentando.

Possíveis consequências. As relações pessoais entre o líder e a equipa, e entre os membros da equipa, são empobrecidas, daí resultando insatisfação, desconfiança e dificuldades de cooperação e de coordenação. As pessoas despendem mais energias na gestão das rivalidades do que na realização cooperativa do

trabalho. Alternativamente, a má relação com o líder pode forçar a coesão da equipa contra o mesmo. A equipa sente-se abandonada e desprotegida e, reciprocamente, não protege/apoia o líder. Se o líder é parcial na gestão dos conflitos, emergirão sentimentos de injustiça, as rivalidades poderão avolumar-se e novos conflitos surgirão. Se não tem tacto para geri-los, os conflitos não ficarão resolvidos – e novos conflitos surgirão. Se o líder espera que os conflitos se resolvam por si próprios, o mais provável é que a sua potencial nocividade seja agravada. Os colaboradores mais competentes, insatisfeitos com o clima tenso e improdutivo, poderão abandonar a empresa.

Recomendações. Fomente os bons relacionamentos interpessoais. Promova a entreajuda dos membros da equipa de duas maneiras: (a) ajudando-os; (b) compensando/elogiando os comportamentos de ajuda/apoio que adoptam. Apoie a equipa especialmente em momentos difíceis. Empenhe-se no quotidiano da mesma – sem a tolher, antes criando as condições de apoio e coaching que a façam florescer. Não coloque os conflitos debaixo do tapete. Seja imparcial na gestão dos mesmos. Impeça os ataques pessoais e remova a tensão emocional. Procure soluções mutuamente satisfatórias para as partes em disputa. Actue como mediador ou árbitro.

Comentários finais

O exposto merece quatro comentários adicionais.

Primeiro: os efeitos perversos da má liderança sobre o desempenho e a reputação da organização chamam a atenção para a necessidade de as organizações serem cautelosas aquando da selecção de executivos. O foco exclusivo na capacidade do líder para obter resultados de curto prazo, ou o endeusamento dos seus comportamentos agressivos que «cortam a direito» sem o respeito por princípios básicos da dignidade e do respeito, são aspectos que não devem constituir critérios de selecção.

Em segundo lugar, a má liderança não resulta apenas das características dos líderes mas da convergência de três factores: líderes, seguidores e contexto. Líderes incompetentes, gananciosos, ávidos de poder e riqueza, desprovidos de valores como a integridade e o respeito pelos outros, tendem a gerar efeitos perversos. No entanto, a má liderança tende a ser nutrida por maus seguidores. Os «crimes de liderança» estão frequentemente associados a «crimes de obediência». Finalmente, a liderança não ocorre num vácuo, mas antes num dado contexto. Nem sempre são as más maçãs que corrompem uma boa barrica – uma má barrica de seguidores também corrompe bons líderes.

Terceiro: compreender e prevenir a má liderança pode ser tão ou mais importante do que a compreensão e promoção da boa liderança [4, 6]. A liderança poderá ser melhorada se se compreenderem e evitarem as más práticas. Obviamente, o facto de os subordinados não gostarem de determinadas práticas de liderança não garante que as mesmas sejam destrutivas ou más. Todavia, uma análise atenta permite verificar que a grande maioria dos comportamentos aqui citados tem sido identificada, nas investigações, como potencialmente perversa – para o desempenho da organização e a realização pessoal dos seus membros.

Quarto: cabe aos líderes extraírem ilações que possam moldar as suas acções – seja como líderes tout court, seja como responsáveis que têm que seleccionar e avaliar o desempenho de outros líderes. Importa, também, que criem mecanismos que lhes permitam saber como estão a ser interpretados pelos seus colaboradores – usando esse feedback para melhorar competências, para evitar comportamentos nefastos e/ou para simplesmente explicarem aos seus interlocutores as razões de tais comportamentos «desagradáveis».

NOTAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] BRAMSON, R., Coping with difficult bosses, Nova lorque, Birch Lane Press, 1992.

[2] CARSON, K. & CARSON, P. P., Defective bosses: Working for the «dysfunctional dozen», Nova lorque, Haworth, 1998

[3] KATCHER, B. L. & SNYDER, A., 30 reasons employees hate their managers, Nova lorque, Amacom 2007

[4] KELLERMAN, B., Bad leadership, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

[5] SCOTT, G. G., A survival guide for working with bad bosses, Nova lorgue, Amacom,

[6] EINERSEN, S., AASLAND, M. S. & SKOGSTAD, A., «Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model», in Leadership Quarterly, 18(3), pp. 207-216, 2007.

^[1] Síntese de um livro a publicar pelos autores.

^[2] A percentagem relativa a cada categoria não corresponde à soma das percentagens das subcategorias porque alguns inquiridos assinalaram comportamentos distintos que foram agregados em mais do que uma subcategoria no seio de cada categoria.

^[3] Acrónimo de Specific (específicos), Measurable (mensuráveis), Achievable (alcançáveis), Realistic (realistas) e Time (determinados no tempo).

quiosque de novidades



Observatório eco-inovação

Por: Ruben Eiras — Especialista em Inovação e Segurança Energética; *reiras@qmail.com*

Tendências em foco

TENDÊNCIA 1

Árvores como arma energética e de captura de CO2

Produzir electricidade através das árvores

Um físico do MIT conduziu recentemente uma experiência, no mínimo, enigmática: pregou numa árvore do *campus* universitário, um prego ligou-a por meio de um fio a um dispositivo metálico colocado no chão e gerou electricidade. E ainda ninguém percebeu porquê.

Leia mais em http://www.humacon.org/2009/08/26/a-way-to-harvest-electricity-from-trees/trackback/

Árvores sintéticas para combater as alterações climáticas

Um professor da Universidade de Colômbia propõe a criação de «árvores de plástico» equipadas com uma tecnologia de captura de dióxido de carbono (1000 vezes mais poderosa do que uma árvore normal), armazenando-o internamente em forma de líquido. **Leia mais em** http://www.devicepedia.com/news/synthetic-trees-set-to-combat-climate-change.html

Mapa-mundo verde mostra altura das florestas da Terra

Um mapa-mundo que pormenoriza as alturas das florestas foi produzido por um grupo de cientistas a partir de imagens obtidas por satélites da NASA, a agência espacial norte-americana. Segundo a agência, embora existam outros mapas locais ou regionais da altura das copas de florestas, este é o primeiro a cobrir todo o globo a partir de um método único e uniforme.

Os dados foram recolhidos pelos satélites ICESat, Terra e Aqua e o resultado poderá ajudar a produzir inventários de quanto carbono é armazenado pelas florestas mundiais e com que rapidez ocorre a circulação de carbono por ecossistemas e volta para a atmosfera.

Saiba mais em http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=mapa-mundi-das-florestas&id=010125100726



TENDÊNCIA 2

Captura de CO2 para aplicações industriais

EUA apostam na fotossíntese artificial e na aplicação de CO2 no sector da construção

O departamento de energia do governo dos EUA está a criar um hub de inovação para a fotossíntese artificial e financia testes para utilização de CO2 residual em materiais de construção e plásticos.

Saiba mais http://news.cnet.com/8301-11128_3-20011479-54.h tml?part=rss&tag=feed&subj=GreenTech

Transformar CO2 em combustível

Investigadores da Universidade de Cincinnati criaram um sistema de captura de CO2 para transformá-lo em metanol, o álcool mais leve e adequado para *blending* com gasolina.

Saiba mais em http://www.uc.edu/profiles/profile.asp?id=11191 Capturar CO2 para aplicações industriais

Cientistas da Universidade de George Washington desenharam um sistema que é capaz de capturar CO2 utilizando a energia solar, baseado numa tecnologia que combina o solar térmico com o fotovoltaico. O CO2 é convertido numa série de produtos para aplicação industrial.

Saiba mais em http://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/jz100829s

quiosque de novidades <

TENDÊNCIA 3



Energias renováveis «não mainstream» cada vez mais próximas da viabilidade económica

Europa pioneira na energia osmótica

Quando a água doce dos rios se encontra com a água salgada do oceano, dá-se uma reacção química denominada osmose, suficientemente poderosa para girar uma turbina e produzir electricidade. Esta é base da energia osmótica, cujas duas primeiras experiências no globo estão a ser levadas a cabo na Noruega e na Holanda com o objectivo de avaliar a sua viabilidade económica.

Saiba mais em http://www.scientificamerican.com/article.cfm? id=salt-power-energy

Energia geotérmica mais acessível?

O uso generalizado de sistemas geotérmicos avançados poderá abrir o caminho para a produção em quase todas as regiões, transformando a energia geotérmica numa fonte renovável para centrais de base.

Leia mais em http://www.renewableenergyworld.com/rea/news/ article/2010/07/geothermal-power-going-ainstream?cmpid=rss Evopod 35: nova tecnologia de energia das ondas na Escócia A evopod 35 é um dispositivo de energia das ondas inovador: é uma plataforma flutuante semi-submersa que suporta uma turbina em eixo horizontal e um sistema de amarração, diminuindo assim os custos de manutenção.

Leia mais em http://feedproxy.google.com/%7Er/LesEnergiesDe LaMer/%7E3/3KPQTY2T5sU/evopod-35-une-hydrolienne-flottante. html



Banco de ideias verdes

Viver numa torre submarina sustentável Dois arquitectos espanhóis conceberam uma torre submarina para habitação, tendo em conta o cenário de subida do nível do mar e o desaparecimento das linhas costeiras. A cúpula da torre está equipada com torres eólicas e painéis fotovoltaicos, e a parte submersa está equipada com tecnologia para aproveitar a energia das marés. A torre foi concebida para submergir e emergir. Os habitantes vivem em unidades individuais. Saiba mais em http://www.evolo.us/2010/01/ 27/underwater-skyscraper/



Catamarã solar navega em Espanha

Um catamarã solar está a navegar ao longo da costa de Espanha promovendo a energia solar, as renováveis e a preservação da vida marinha. Leia mais em http://feedproxy.google.com/ %7Er/Greenbang/%7E3/iHrG0scaQ30/solarcatamaran-sails-mediterranean-to-promoterenewables 14768.html



Uma nova tecnologia da Brother Industries permite que apenas «abanar» os pequenos aparelhos domésticos (controlos remotos, máquinas de barbear, por exemplo) é o suficiente para que estes funcionem.

Saiba mais em http://feedproxy.google.com /%7Er/greentechmedia/news/%7E3/ExE 4NBH-U/



Um barco de garrafas de plástico

Um barco produzido a partir de 12 000 garrafas de plástico usadas completou uma jornada de 11 000 milhas.

Saiba mais em http://news.cnet.com/8301-11128_3-20011597 54.html?part=rss&tag= feed&subj=GreenTech

quiosque de novidades



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador e Consultor Sénior (UE/Team Europe – UNL); Consultor de Empresas

Banco Europeu de Investimento Apoia Pequenas e Médias Empresas

O Banco Europeu de Investimento (BEI) acaba de aprovar um empréstimo de 100 milhões de euros à Caixa Económica Montepio Geral para financiamento de projectos de investimento de capitais promovidos essencialmente por pequenas e médias empresas. Este novo empréstimo do BEI destina-se a financiar pequenos projectos nas áreas da indústria, turismo e serviços, nomeadamente em matéria de investigação e desenvolvimento, energias renováveis e protecção do ambiente, podendo também ser utilizado para apoiar projectos de infra-estruturas promovidos pelos municípios.

Eurobarómetro Analisa Pobreza na União Europeia

91% dos cidadãos portugueses inquiridos pelo Eurobarómetro admitem que a pobreza aumentou em Portugal no último ano. A percentagem obtida no nosso país é superior à média (73%) verificada nos 27 Estados-membros da União Europeia. A Grécia é o país onde aquela percentagem atinge um valor mais elevado: 94%. De acordo com o estudo do Eurobarómetro, 61% dos portugueses consideram que a pobreza aumentou muito, enquanto para 30% dos inquiridos a mesma terá subido ligeiramente.

Taxas de Aproveitamento no Ensino Revelam Diferenças entre Sexos

A diferença entre sexos persiste nas escolhas de áreas de estudos e nos resultados obtidos, revela um novo relatório da Comissão Europeia. As raparigas têm classificações e taxas de aproveitamento mais elevadas do que os rapazes nos exames finais, sendo estes mais susceptíveis de abandonarem a escola ou de repetirem anos lectivos. No entanto, a Comissão Europeia sublinha que são poucos os países que assumem o baixo desempenho dos alunos do sexo masculino como uma prioridade política e ainda menos os que dispõem de programas para melhorar as suas competências.

Maior Controlo nos Fundos Estrurais

O Parlamento Europeu quer que as listas de beneficiários dos fundos estruturais publicadas no *site* da Comissão Europeia passem a incluir mais informação, nomeadamente a localização, resumos dos projectos aprovados, tipos de apoio e uma descrição dos parceiros do projecto. O Parlamento quer também que a Comissão supervisione a utilização crescente de pagamentos por conta recebidos pelos Estados-membros e inste as entidades auditoras a adoptarem uma postura mais dura na identificação dos faltosos.

Trabalhar por Conta Própria Agrada a 45% dos Europeus

45% dos cidadãos europeus gostariam de trabalhar por conta própria. Este número continua, no entanto, a ser inferior ao que se verifica nos EUA, onde 55% da população manifesta essa preferência. Contudo, a percentagem de respostas favoráveis obtida neste país tem vindo a decrescer nos últimos anos (6% desde 2007), enquanto na Europa a mesma tem permanecido estável.

Estónia na Zona Euro

A Estónia irá integrar, a partir de 1 de Janeiro de 2011, a União Económica e Monetária (UEM). Deste modo, no próximo ano a Zona Euro passará a ter 17 Estados-membros, sendo a Estónia o primeiro país báltico a cumprir os critérios de adesão à UEM.

Livros a Ler



ÉTICA, VALORES HUMANOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Com implicações multilaterais na vida colectiva, a responsabilidade social das empresas (RSE) remete para a discussão sobre as fronteiras da intervenção empresarial na sociedade e os limites éticos que devem regular essa acção. Nesta discussão questionam-se os impactos das práticas empresariais no bem-estar social, o papel das empresas e do Estado no atendimento às carências comunitárias e as responsabilidades que vinculam as empresas à sociedade.

Neste livro, Filipe Almeida analisa a RSE a partir dos seus fundamentos éticos, procurando na filosofia moral e na teoria dos valores humanos os esclarecimentos que permitam definir o conceito, compreender o seu significado e discutir os seus limites nas sociedades capitalistas contemporâneas. O autor procura responder, entre outras, às seguintes questões: quais são e o que significam as responsabilidades sociais das empresas? Quais os fundamentos éticos dessas responsabilidades? De que forma o sistema de valores humanos e a ética dos gestores influenciam a sua atitude perante a RSE?

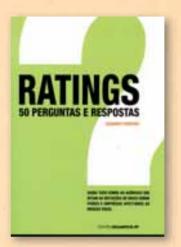
Segundo António Bagão Félix, no «Prefácio», «este é um livro de impressiva actualidade, serenamente reflexivo, bem escrito e bem sistematizado, que nos convida à reflexão e nos desperta para novas abordagens e para a sempiterna redescoberta de se saber que é na pessoa que tudo começa e se prolonga como princípio, fim e sujeito das instituições sociais. [...] É um magnífico contributo para académicos, estudantes, homens de empresa e autodidactas curiosos. Através da sua leitura cuidada, somos conduzidos a uma abordagem viva e inovadora da ética empresarial e da RSE».

Ficha técnica

Título: Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas

Autor: Filipe Almeida Editor: Principia N.º de páginas: 296

À venda nas livrarias



RATINGS: 50 PERGUNTAS E RESPOSTAS

Ratings: 50 Perguntas e Respostas, escrito por Eduardo Ferreira, permite saber tudo sobre as agências que ditam as notações de risco sobre países e empresas, afectando as nossas vidas.

O que são agências de rating?

Porque é que todo o edifício do sistema financeiro mundial está alicerçado em *ratings*?

Porque é que as maiores agências são alvo de processos judiciais nos Estados Unidos?

O que são *credit default swaps* e porque é que há quem defenda que o seu uso devia ser fortemente restringido?

Porque é que a Grécia foi forçada a assinar um acordo com o FMI e Portugal pode ser o alvo seguinte dos especuladores?

Este livro procura responder, de modo simples e claro, mas simultaneamente rigoroso, a estas e a muitas outras perguntas.

Descubra o que é um *rating* e como essas classificações têm um impacto directo nas vidas de milhões de pessoas – incluindo a sua.

Ficha técnica

Título: *Ratings: 50 Perguntas e Respostas* **Autor**: Eduardo Ferreira

Editor: Centro Atlântico Colecção: Desafios

N.º de páginas: 128

À venda nas livrarias

ERRAT

Por lapso, na *Dirigir n.º 110*, na rubrica Livros a Ler, o nome da editora do livro *Génic do Marketing* que aparece na ficha técnica está errado. Pedimos desculpa à MONI TOR pela incorrecção.

Ficha técnic

Título: 0 Génio do Marketing

Autor: Peter Fisl

Editor: Monitor

N.º de páginas: 307

À venda nas livrarias



SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Este livro pretende fornecer de forma simples e objectiva aos empregadores, trabalhadores designados, generalistas e gestores de recursos humanos, profissionais e formadores de Segurança e Saúde no trabalho e aos trabalhadores em geral, um conjunto de informações e de técnicas para os apoiar na organização dos serviços de SST ou simplesmente conhecerem os perigos a que estão sujeitos.

A sua estrutura assenta no desenvolvimento lógico das diferentes áreas de actuação com o objectivo de alcançar a melhoria contínua das condições de trabalho e contribuir para o bem-estar social.

Segurança: riscos associados ao ambiente de escritório; análise da gestão de riscos; acidentes de trabalho; incêndios; medidas preventivas.

Higiene Industrial: factores de risco associados aos contaminantes

presentes no ar; ambiente térmico; ruído ambiente; medidas para eliminar ou minimizar os seus efeitos.

Ergonomia: como prevenção dos riscos e doenças profissionais; principais riscos associados à utilização dos equipamentos com visores e quais as medidas preventivas aplicáveis para minimizar ou eliminar as consequências.

Saúde no trabalho: processo clínico; exames médicos; doenças pro-

Organização da SHST: modalidades admissíveis; organização e gestão dos serviços; responsabilidades; relatório anual.

Ao longo da obra tenta-se abordar os aspectos essenciais relacionados com a SSHT de forma a dar resposta às exigências da Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro.

Ficha técnica

Título: Segurança e Saúde no Trabalho Autor: Arlindo Moreira Editor: LIDEL — Edições Técnicas Colecção: Manual Prático Lidel N.º de páginas: 263 A BOLA
NÃO ENTRA
POR ACASO
O QUE O FUTERIOR TEM
A ENSINAR A GESTÃO
Temas Seriam

A BOLA NÃO ENTRA POR ACASO O que o futebol tem a ensinar à gestão

Esta obra é muito mais do que um livro sobre futebol ou um livro de gestão.

Se quer entender a lógica oculta que rege as decisões tomadas num clube de futebol, ou se procura ideias inovadoras para aplicar no seu trabalho, este livro é para si. Aqui encontrará tudo aquilo que não é revelado na imprensa desportiva... nem na economia.

O autor, Ferrán Soriano, foi vice-presidente do Futebol Clube de Barcelona de 2003 a 2008 e ao longo destes anos aprendeu muitas lições valiosas de vida e de gestão.

Analisando aspectos como os estilos de liderança dos treinadores, as difíceis negociações com os jogadores e as estratégias das equipas rivais, extrai conclusões relevantes que permitem responder a questões universais, como:

Como se constrói uma equipa vencedora?

Como se fecha uma negociação com sucesso?

Como se gere o capital humano do talento extraordinário?

Como se pode inovar de forma prática e eficiente?

A Bola não Entra por Acaso — o que o futebol tem a ensinar à gestão, contém várias anedotas e histórias reais inspiradoras e divertidas que vão fascinar tanto os fãs do futebol como os profissionais de gestão.

Ficha técnica

Título: A Bola não Entra por Acaso — o que o futebol tem a ensinar à gestão

Autor: Ferran Soriano Editor: Gestão Plus N.º de páginas: 240

À venda nas livrarias

À venda nas livrarias



ESTÁGIOS PROFISSIONAISPARA JOVENS QUALIFICADOS

INOVAR E QUALIFICAR NA ECONOMIA SOCIAL

Candidaturas apresentadas exclusivamente por instituições da economia social e entidades culturais sem fins lucrativos, até 30 de Abril de 2010 em www.inovsocial.gov.pt

Destinatários: Jovens desempregados até 35 anos, com qualificações de nível superior nas áreas de:

- Economia
- Gestão
- Direito
- Ciências Sociais
- Engenharia













