

# Carreiras

## FORMAÇÃO

### A importância dos líderes saberem comunicar

■ “Comunicar para liderar” é o nome do curso que a Audentia, divisão de formação do Grupo Inforpress, realiza, a 4 e 5 de Fevereiro, em Lisboa. A formação visa promover a comunicação como elemento-chave na gestão de equipas, indicando o que fazer para motivar os colaboradores, minimizar situações de conflito, partilhar tarefas, etc...



## EVENTO

### ‘Coaching’ e programação neuro-linguística em congresso

■ O evento é inédito em Portugal: trata-se do Congresso Internacional de ‘Coaching’ e Programação Neuro-Linguística (PNL), com vários oradores internacionais e ‘workshops’. Promovido pela Associação de Profissionais de ‘Coaching’ e PNL, o encontro terá lugar a 20 e 21 de Fevereiro, em Lisboa, e debaterá a qualidade e ética da área.

## EMPRESAS PORTUGUESAS privilegiam o corte de custos

# Na hora de despedir

Carla Castro  
ccastro@economicasgpgs.com

Quando diariamente os despedimentos são aos milhares em todo o mundo, importa perguntar como se despede em Portugal? Na hora de despedir, as empresas portuguesas fazem-no da forma mais fácil e que olha apenas ao corte de custos e isso pode sair-lhes caro. “Os despedimentos são feitos a olho, são afastados os colaboradores mais baratos de despedir”, resume José Caetano Silva, ‘managing partner’ da Talent Search.

Acabam por sair primeiro os colaboradores que têm contrato a prazo, ou os que têm direito a uma indemnização mais pequena. Resultado: ficam os que são mais caros de mandar embora e não os melhores. “É uma tentação reter os mais úteis, em vez dos melhores”, frisa José Caetano Silva.

A maioria das empresas faz os despedimentos desta forma porque não tem tempo – de repente e perante uma situação de imprevisto como a crise que estamos a atravessar – para fazer uma avaliação de desempenho de cada um dos seus colaboradores. Isso poderia ser evitado se a empresa tivesse um planeamento estratégico do seu capital humano, isto é, se tivesse feita e em dia a avaliação dos seus quadros. Aquilo a que Ana

*As empresas deveriam acrescentar um ‘people plan’ ao ‘business plan’, defende Ana Teixeira, da MRI Network.*

*“É uma tentação reter os mais úteis, em vez dos melhores”, diz José Caetano Silva, da Talent Search.*

Teixeira, ‘country manager’ da MRI Network em Portugal, chama um ‘people plan’, que todas as empresas deveriam juntar ao seu ‘business plan’.

De acordo com um estudo feito pela MRI Network, no segundo semestre de 2007 junto de quadros de topo em Portugal, as empresas portuguesas vão ganhando consciência da importância da avaliação de desempenho como sendo o tema mais importante para a gestão dos recursos humanos. No entanto, acrescenta Ana Teixeira, “ainda há poucas a fazer a gestão de talentos, o que tem a ver com o tecido empresarial”, que é composto maioritariamente por pequenas e micro empresas. O que acontece é que a avaliação acaba por ser feita com base nas simpatias das chefias, quando o juízo de valor nem sempre é compatível com o valor das pessoas. E quando se dispensa o colaborador, nem sempre se toma a opção mais inteligente.

#### Um longo caminho a percorrer

“As empresas portuguesas ainda têm um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao investimento no seu capital humano. Não investem em pedir opinião”, sublinha José Caetano Silva. Mas não se pode cair “no vício de pensar que os nossos colabora-

dores são todos muito bons”, adverte.

A avaliação do desempenho requer tempo e dinheiro e, normalmente, um recurso a uma consultora externa.

Apesar de pouco usada pelas empresas nacionais, a prática é, no entanto, comum nas multinacionais, que trazem o hábito de fora, e nas grandes empresas nacionais.

“A avaliação externa é muito importante, essencialmente, para fazer ‘benchmarking’, ou seja, comparar o meu quadro com outros quadros no mercado. Para perceber quais as perspectivas de recolocar outra pessoa naquele lugar, no futuro”, defende, por outro lado, o responsável da Talent Search.

Ana Teixeira não deixa de referir que apesar do longo caminho a percorrer, algumas empresas já se estão a apetrechar destas ferramentas de gestão.

Perante a crise, a forma como muitas vezes se emagrece a empresa é através do achatamento, como lhe chama responsável da MRI Network: eliminando patamares hierárquicos, dispensando, por exemplo, chefias intermédias, ou fundindo departamentos. “Não sou apologista de avaliar por avaliar, mas é importante para o desenvolvimento do talento”, conclui José Caetano Silva. ■



PUB

**Novo Call Center**  
uma resposta às necessidades dos nossos clientes