

Pessoal

Nº 113 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • ABRIL 12 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

egor ANOS
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS



Out of the box

Pilotar uma empresa

Especial RH Formação

Sem apoios para a formação e agora?

Perfil

Conheça o diretor de Recursos Humanos da GNR

Portugal terá solução?

Belmiro de Azevedo responde sem dúvidas



psico·forma
Inspiramos o Desenvolvimento

www.psicoforma.pt

BEYOND|2013

BEYOND 2013

We are living struggling times that require new models, new systems, new approaches and a wider vision to address the needs of a European Society hungry for peace and sustainability.

Penha Longa Hotel
Sintra



Alicia Morga
Alicia Morga is the founder and CEO of Refleta, an online consumer application.



Jody Turner
JA dynamic social researcher, narrator, trend strategist and designer.



Natalie Calvert
In 1992 Natalie founded Calcom group



Stephen Aguilar-Millan
Stephen Aguilar-Millan is the Director of Research at the European Futures Observatory



Tim McGettigan
Timothy McGettigan is a Professor of Sociology at Colorado State University

23/24 MAIO 2012

INSCRIÇÕES ONLINE
WWW.CCPORTUGAL.COM

Concept & Organization



Content Partner

McKinsey&Company

Special Support



Interactivity Partner



DIAMOND



PLATINUM



GOLD+



GOLD



SILVER



SUPPORTS



MEDIA PARTNER



COMMUNICATION





02 EDITORIAL

Conto consigo!

04 A 9ª ARTE

O mais importante do mundo

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 CONSELHO CONSULTIVO

Mário Costa

16 À CONVERSA COM...

Vitor Sevilhano e Belmiro de Azevedo

22 OUT OF THE BOX

Pilotar uma empresa



30 ESPECIAL RH

Formação

44 ENTREVISTA

Robin Sharma

46 COACHING

Artigo do Grupo Português de
Coaching da APG

48 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Novo paradigma, nova atitude



50 PERFIL

Diretor RH da GNR

54 ANÁLISE JURÍDICA

Formação – Pactos de permanência

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Rocky Mountaineer

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Há sempre alternativas



Margarida Barreto, Diretora
 revistapessoal@moonmedia.info

Conto consigo!

Conforme prometido no Editorial anterior, aqui estou a partilhar consigo os projetos e atividades principais da APG para este ano.

Lá diz o ditado, “a necessidade aguça o engenho”. Pois é, num ano de muitos desafios mas também de oportunidades, cá estamos nós a “remar contra a maré” com propostas de fazer acontecer, talvez diferente, mas com o mesmo espírito de

empreender e desenvolver iniciativas que façam sentido para os nossos sócios e outros gestores de pessoas, que gostaríamos que se juntassem a Nós.

Aliás, um dos nossos objetivos este ano é conseguir angariar novos sócios, coletivos e individuais, que, por um lado, consigam ver nas iniciativas e projetos que desenvolvemos mais-valias em termos de informação, qualificação, partilha de melhores práticas, *networking*, etc., mas que, por outro lado, nos ajudem com a sua exigência e propostas de atividades a desenvolver, a contribuir para o desenvolvimento e disseminação por todo o país, do Saber, Ser e Fazer da Gestão das Pessoas a “Arma Secreta” da Produtividade e Competitividade.

E porque a “união faz a força”, queremos este ano reforçar as parcerias com os nossos sócios coletivos, desenvolvendo iniciativas em conjunto, bem como escutar o que têm para nos dizer sobre melhorias a introduzir na nossa proposta de valor. Assim, e com esse objetivo, estamos a preparar reuniões com sócios coletivos já em abril e maio.

Ainda no âmbito das parcerias e para além

das que já estão em curso com diversas entidades, como é o caso do Observatório Nacional de RH ou a Iniciativa sobre os Melhores Fornecedores de RH, e com várias Universidades – UAL, Universidade Nova, IPAM, ISLA, ISPA e ISCTE – vamos organizar, ao longo de todo o ano, eventos diversos, subordinados a temas atuais na área de gestão das pessoas. Estou certa que serão excelentes fóruns de discussão, partilha e *networking*, tão importantes quando todos precisamos de encontrar respostas e soluções para problemas muitas vezes transversalmente comuns.

Das diversas atividades em curso ou em preparação a desenvolver pelos Núcleos de Formadores, *Coaches* e Jovens, gostaria de realçar o Projeto “Great”, o 17º Encontro de Formadores & *Coaches*, a realizar em junho de 2012, e as ações de formação e consultoria do Gabinete Laboral e outras periodicamente anunciadas.

Estamos também a organizar o 45º Encontro Nacional da APG, este ano previsto para outubro. Se tudo correr bem com algumas novidades.

Conto consigo!

FICHA TÉCNICA
 Pessoal – Publicação Mensal
 Número 113
 Abril de 2012



Propriedade: APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 1050-019 Lisboa;
 NIPC: 500 978 735
 T: 21 352 27 17; F: 21 352 27 13
 global@apg.pt; www.apg.pt

Edição e Exploração: Tema Central, Lda.
 Rua Latino Coelho, nº87, Sala 33, 1050-134 Lisboa
 T: 213 502 532; F: 213 502 532

Diretora: Margarida Barreto
 revistapessoal@moonmedia.info

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Margarida Barreto

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Fátima Barros, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Coordenação Editorial: Duarte Albuquerque Carreira;
 da.carreira@moonmedia.info

Coordenação Out of the Box: António Valério

Redação: Patrícia Noleto, Vera Esteves

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Filipe Vaz, Jorge Marques, Ricardo Campus, SRS Advogados

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Fotografia de Capa: Hugo Baeta Ferreira

Revisão: Languages Unlimited (Isabel Prates)

PUBLICIDADE
 Product Manager: Ana Rita Vieira;
 a.vieira@moonmedia.info; Tlm: 96 650 52 80

Assinaturas
 Vasp – Premium
 Linha directa de apoio ao assinante
 T: 21 433 70 36; F: 21 432 76 28; assinaturas@vasp.pt
 MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aqualva Cacém

Impressão: Multitema, Rua do Cerco do Porto, 365,
 4300-119, Porto

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca, 2739-511 Aqualva Cacém

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

Está Preparado para Enfrentar
uma Concorrência Inesperada?



**Para competir e vencer é necessário:
ouvir o cliente, criar uma relação de confiança
articular a solução e garantir a execução.**

Melhoria de produtividade pelas Pessoas

4 décadas de Experiência
Presença Global
Centro de Investigação

Praticamos o que recomendamos
Medimos o que fazemos
Acreditação DGERT

Modelos memoráveis e acessíveis
Formação Modular
Prémios Internacionais

Um produto Wilson Learning Portugal

WILSON LEARNING 

www.academiadevendas.com.pt
www.wlp.com.pt

T: 214 400 410 | Tm.: 932 945 766
INFO@WILSONLEARNING.COM.PT



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

O mais importante do mundo

Tudo é relativo. O que importa para uns pode não importar nada para outros. Acontece, porém, que nesta discussão infinita há um ponto arquimediano incontornável. Esse ponto são as pessoas, é a pessoa. O que faz do mundo uma coisa relativa é a nossa pluralidade, somos muitos, todos diferentes, todos com uma visão particular do mundo. Essa diferença faz do mundo uma casa muito especial. É uma casa sem portas, janelas ou teto. E só temos mesmo um remédio para vivermos todos nesta grande asoalhada que é conseguirmos entender-nos, não temos para onde fugir. Por enquanto! O segredo do entendimento está muito bem guardado, e não há saga mais alician-te do que procurá-lo. O entendimento de todas as nações do mundo, dos povos em geral, das pequenas comunidades, das organizações não deve ser um objetivo exclusivo das lideranças, deve ser uma aspiração individual. Os povos e as pessoas devem querer entender-se. Essa vontade tranforma os litígios em negociações equilibradas, em acordos sensatos, em progresso coletivo. As pessoas são todas muito importantes, e são-no ainda mais se em si tiverem esta genuína vontade. Em léxico empresarial, podemos usar a metáfora *win-win*, que nos diz isso mesmo, nos dá conta de que devemos todos ganhar. Entre Homens é assim que as coisas devem ser. Nesta edição decidimos espalhar pela revista capas com pessoas, pessoas impor-

tantes que se deixaram fotografar na última Expo RH, que aconteceu no passado mês de março no Centro de Congressos do Casino do Estoril. Esta revista só existe porque o melhor do mundo são as pessoas, todas elas, em boa verdade, são a capa das nossas edições, são-no indirectamente através dos assuntos a que nos dedicamos, mas são-no e, por isso, aqui fica o nosso tributo.

Nesta edição, além do *dossier* especial sobre formação, recomendo a leitura do *Out Of The Box*, que nos mostra que a forma como pilotar um avião pode ser tão parecida com a liderança de uma organização. Lembro-me que, em tempos, perguntei a um piloto se ele via o mundo de outra maneira por andar, a maior parte do tempo, a voar, isto é, a ver em ponto pequeno o que se passava aqui em baixo, a sua família, a sua casa, enfim, a sua vida em terra. Não me recordo ao certo o que me respondeu mas tenho agora a certeza que para liderar uma organização é preciso, por vezes, sobrevoá-la para encontrar o distanciamento necessário à visão de conjunto que permite manter a lucidez necessária ao estabelecimento do caminho.

Finalmente, cabe-me agradecer ao “Senhor Sonae”, Eng. Belmiro de Azevedo, e ao meu amigo Vítor Sevilhano, que aceitaram estar à conversa com a revista *Pessoal* para sobrevoar o país e as organizações. Rendida à lucidez e clarividência de ambos, aqui fica também a entrevista. **_____P**

A MINHA ESCOLHA



FOTO DE CAPA COM A EQUIPA
TEMA CENTRAL

A equipa que todos os meses trabalha para que tenham coisas novas para ler, ver e ouvir. Além dela existem muitos outros que fazem parte do nosso projeto, inteiramente dedicados às pessoas, ao mundo da gestão de pessoas.

Como peixe na água

Pessoas mais felizes e que conciliam as várias vertentes na sua vida – pessoal e profissional – são mais eficazes e motivadas. É esta a cultura da EDP. Um sentimento de pertença assente numa forte motivação e realização profissional. Trabalhar na EDP é colocar a sustentabilidade social e ambiental do nosso mundo à frente de tudo. Um compromisso que nos levou ao 1º lugar nos Índices de Sustentabilidade Dow Jones no setor elétrico. E é no topo que queremos continuar.



AGENDA

LET'S TALK GROUP

www.letstalkgroup.com
217 957 468

- “Workshop de Preparação para o Novo Acordo Ortográfico”. Lisboa, 12 de abril de 2012.

Preço: Desde 570 euros+IVA

RHMAGAZINE

www.editorarh.pt
218 551 203

- “Fórum RH 2012. O Estado da Arte na Gestão das Pessoas”. Lisboa, 19 e 20 de abril de 2012.

Preço: Sob consulta

APG

www.apg.pt
223 713 654

- “As Alterações na Relação Laboral - Troika/OE2012”. Vila Nova de Gaia, 20 de abril de 2012.

Preço: Desde 100 euros+IVA

I&D

www.ideiasedesafios.com
219 347 758

- “4º Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial”. Lisboa, 20 de abril de 2012.

Preço: 99 euros+IVA

CIPD

www.cipd.co.uk
+44 (0)20 8612 6248

- “HRD Conference & Exhibition 2012”. Londres, 25 e 26 de abril de 2012.

Preço: Sob consulta



01

CONHEÇA O PROJETO MASTERSPITCH (01)

A Cidade das Profissões, alinhada com as mais recentes tendências de recrutamento, apresenta em 2012 uma nova iniciativa, o MASTERSPITCH. Num mercado de trabalho em que a procura de emprego excede largamente a oferta e em que os perfis dos candidatos a emprego se assemelham do ponto de vista dos saberes técnicos, urge criar oportunidades para que as pessoas abordem as empresas de forma inovadora. É fundamental apostar no desenvolvimento de competências transversais. O MASTERSPITCH é um concurso de talento para o *Marketing* Pessoal. No MASTERSPITCH, cem talentos selecionados através de dinâmicas de grupo participam num *casting* em que, em 90 segundos, tentam demonstrar o seu potencial de empregabilidade a um júri constituído por cinco elementos. Do *casting* resultam 20 candidatos selecionados que passam a um processo de *Skills Makeover*. Ao longo de um mês, os 20 candidatos terão oportunidade de potenciar competências transversais - comunicação, imagem e apresentação pessoal, *networking*, *marketing* pessoal e empreendedorismo - e criar ferramentas de empregabilidade reveladoras do seu potencial. Findo o processo de *Skills Makeover*, os candidatos participam na grande final MASTERSPITCH, pautada pela realização de provas de natureza eliminatória, baseadas na apresentação do seu perfil profissional e/ou de projetos a desenvolver em empresas. Ao grande vencedor será atribuído um prémio que promova uma aposta contínua no seu desenvolvimento pessoal e profissional. O *casting* e a grande final do MASTERSPITCH terão lugar no Rivoli Teatro Mu-



02

nicipal, sito na Praça D. João I, no Porto, nos dias 16 de maio e 20 de junho, respetivamente.

MULTIPESSOAL ESTENDE ESPAÇO EMPREGO AO UNIVERSO ONLINE (02)

O Grupo Multipessoal, empresa de Recursos Humanos que tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo, estendeu a sua rede Espaço Emprego ao Facebook. Esta rede, composta por 8 delegações em Lisboa e no Porto, passa agora a contar com uma página exclusivamente dedicada aos candidatos, onde serão partilhadas informações úteis, atualidades relacionadas com Recursos Humanos, bem como ofertas de emprego para vários setores de atividade. De acordo com Alexandra Medeiros, diretora de *Marketing* e Comunicação do Grupo Multipessoal, “estando próximas do mercado, as delegações Espaço Emprego facilitam a capacidade de recrutamento proactiva de candidatos. Acreditamos que com esta página, esta capacidade será reforçada, contribuindo para estreitar o contacto entre a nossa empresa e quem procura emprego”. Recorde-se que as delegações Espaço Emprego do Grupo Multipessoal recrutam, contratam e colocam profissionais em regime de trabalho temporário e *outsourcing*. Esta solução permite às empresas uma melhor flexibilização dos seus custos e focalização nas áreas *core* do seu negócio.

SEMINÁRIO “COCKPIT MANAGEMENT”

A Vantagem+ vai lançar pela primeira vez em Portugal o seminário “*Cockpit Management*”, que apresenta um conceito de gestão





03

que ajuda os diretores de departamento a tomar as melhores decisões, com base em KPI visuais e em tempo real. O seminário, apresentado por Pedro Macieira Esteves, Administrador *Cockpit Management* Portugal, vai decorrer nos dias 15, 16 e 17 de maio, nos centros de Leiria, Porto e Lisboa respetivamente. Segundo Catarina Correia, diretora de *marketing* e comunicação da Vantagem+, “Com o seminário *Cockpit Management* é possível compreender um sistema que permite antecipar os problemas, alcança ganhos de eficácia e de eficiência, um sistema que conjuga conhecimento com as tecnologias de gestão mais avançadas. Como um piloto de avião, cada gestor precisa de pilotar a estratégia e operações da sua organização, a fim de alcançar os seus objetivos.”

PROGRAMA AVANÇADO DE GESTÃO PARA LÍDERES DE TOPO (03)

A Dave Morgan, em parceria com a AEP,

lança este mês um “Programa Avançado de Gestão para Líderes de Topo”. O propósito deste programa é o de fornecer aos decisores empresariais uma formação técnica e prática que lhes permita fortalecer as suas competências de liderança em estreito alinhamento com os desafios atuais e as novas formas de comunicação e relacionamento com clientes e mercados. Pode ler-se em comunicado de divulgação do evento: “num mundo em mudança acelerada, a competitividade das organizações assenta na conjugação de conhecimento, criatividade e inovação geradores de valor sustentável. São tempos que requerem líderes capazes de transformar ameaças em oportunidades, mobilizando pessoas e equipas em torno de uma visão com sentido. No cumprimento deste propósito, é fundamental que os decisores empresariais saiam das suas ‘zonas de conforto’, assimilando novos conceitos, métodos e práticas que lhes permitam maior eficácia na gestão das suas empresas.”

CONHEÇA OS VENCEDORES DOS PRÉMIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA 2011

Os Prémios Excelência em Comunicação Interna 2011 foram entregues no final do mês de março. A IKEA venceu a categoria “Estratégia Integrada”, os CTT venceram a categoria “Inovação”, a CH Consulting levou para Coimbra a categoria “Canais de Comunicação”, a CEPESA arrecadou a categoria “Gestão da Mudança”, a IBM ven-



shl *People intelligence*
Business results
SHL Portugal – People Solutions

Recém-diplomados: *encontrar os líderes* do futuro

- Atraia o talento
- Avalie as aptidões, o potencial e o ajustamento cultural
- Proporcione uma experiência objetiva, positiva e prestigianete

Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.

Tel. (+351) 217 813 900 Email shl@shlportugal.pt Web shl.pt

Bolsa RH

MASTERS DO CAPITAL HUMANO

Optimus, Barclays Bank, Bosch Car Multimédia e Cisco Systems são os Masters do Capital Humano de 2012. Da cerimónia que celebra e reconhece a excelência do setor saem igualmente vencedores Catarina Tendeiro, António Henrique e Andreia Almeida.

GREAT PLACE TO WORK

A Cisco Systems Portugal foi considerada, pela segunda vez, a Melhor Empresa Para Trabalhar em Portugal. Parabéns à empresa e em especial a Andreia Rangel, diretora de Recursos Humanos da Cisco.



EXPO RH 2012

A edição de 2012 da Expo RH registou a maior afluência da história deste evento: mais de 2800 pessoas visitaram, durante os dias 14 e 15 de março, o maior salão profissional na área dos Recursos Humanos. Excelente dinamismo!



por: DAC



04

ceu a categoria “Glocal” e Rita Monteiro venceu o melhor “Trabalho Académico”. Das 60 candidaturas apresentadas, o Júri decidiu os vencedores. Estratégia Integrada, Inovação e Canais de Comunicação, foram as categorias mais concorridas nesta segunda edição dos Prémios. Os Prémios são promovidos pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa e têm como objetivo potenciar a comunicação interna em Portugal.

GESTORES DE TOPO PESSIMISTAS EM RELAÇÃO AO FUTURO DE PORTUGAL E DA EUROPA (04)

A Stanton Chase International iniciou este ano em Portugal o projeto *CEO Survey*, um trabalho já com tradição em muitos países em que a empresa está implantada. Neste questionário, entre janeiro e fevereiro de 2012, quadros que lideram empresas nacionais e internacionais presentes no nosso País foram convidados a manifestar a sua opinião sobre o contexto nacional e europeu, sobre os desafios da gestão e do mercado de trabalho e sobre as suas preocupações enquanto profissionais, numa perspetiva corporativa mas também pessoal. Cerca de 63% dos inquiridos mostrou-se pessimista ou muito pessimista relativamente à evolução da economia europeia nos próximos dois anos. Apenas 14% assumiram o seu otimismo. Questionados sobre os fatores da economia europeia que mais poderão contribuir para a superação da crise foram mencionados maioritariamente a maior integração política, económica e fiscal (em 63% das respostas), a emissão de obrigações europeias

(40%) e a maior eficácia na atração de investimento estrangeiro, extraeuropeu (59%). O sentimento também não é o mais favorável no que concerne à evolução da economia portuguesa nos próximos dois anos. Cerca de 39% dos respondentes apostam numa retração forte. Apenas 10% se mostram otimistas e acreditam num crescimento moderado. Aprofundando este tema, quando se coloca a questão sobre os fatores que estão a influenciar mais negativamente a vida das empresas no mercado português, são apontados, essencialmente três: a falta de orientação estratégica consistente do País (62%); a justiça lenta e ineficaz (61%) e as políticas fiscais desadequadas às necessidades das empresas (39%). Desafiados a considerar o mercado português, nos últimos 3 anos, e a definir quais os setores em que acreditam ter existido aumento da capacidade competitiva face ao estrangeiro, foram adiantados as Tecnologias de informação (69%), Turismo/ hotelaria (51%), Telecomunicações (45%) e as Ciências de vida e cuidados de saúde (30%). Inquiridos sobre a evolução do



seu setor de atividade/ mercado nos próximos dois anos, os mais otimistas foram os gestores dos setores de Energia e Recursos Naturais e Turismo/ Hotelaria, que apostam maioritariamente num crescimento moderado. No que concerne ao tipo de estratégia de negócio assumida pelas respetivas empresas no ano que findou, a Reestruturação/ *downsizing* (28%), a Diversificação (26%); a Internacionalização (26%) e a Manutenção (27%) foram as mais mencionadas. Apenas 22% adiantam o Crescimento como estratégia-chave de 2011. Relativamente às principais linhas de orientação do negócio das respetivas empresas para o presente ano de 2012, o tom é ligeiramente mais positivo e ambicioso: 30% mencionam estratégias de Crescimento, 36% de Internacionalização e 34% de Diversificação. Relativamente ao seu sentimento em relação à evolução do negócio da sua empresa, no conjunto dos próximos dois anos, prevalece o otimismo (48%) e o sentimento neutro, de expectativa (28%).

“SER FELIZ É UM TALENTO”

A Talenter™ realiza a 30 de maio de 2012 a terceira edição, pelo terceiro ano consecutivo, da Talenting™ Conference, desta vez subordinada ao tema da felicidade. “Num mundo marcadamente instável, a felicidade tem-se vindo a impor como um objetivo central na vida das pessoas e das organizações. Hoje, mais do que nunca, todos queremos ser felizes. No trabalho, nas relações, cada dia se possível. E não é por acaso que a felicidade entrou na agenda mundial como uma das principais prioridades. Pessoas felizes são necessariamente pessoas mais entusiasmadas e empenhadas, capazes de imprimir níveis superiores de criatividade, envolvimento e produtividade. Porque não queremos só ser felizes, queremos compreender o que nos faz felizes, a Talenter™ desafia todos os participantes a descobrir, com esta conferência, alguns

dos trilhos que conduzem à felicidade das pessoas e das organizações”, refere a empresa em comunicado.

DST DISPONIBILIZA HORTAS SOCIAIS PARA EQUILIBRAR ORÇAMENTO DOS COLABORADORES

A DST, de Braga, disponibilizou um terreno do seu complexo industrial para que os seus colaboradores ali possam desenvolver o cultivo de produtos hortícolas, de base biológica, e assim aliviar o seu orçamento familiar. Esta iniciativa, designada por ‘Hortas Sociais’, arrancou durante o mês de março na semana passada no âmbito do ‘Dia da Árvore’ e já conta com cerca de 50 colaboradores aderentes. Com este projeto, a empresa procura que os colaboradores possam, não só produzir os seus próprios géneros alimentares, como aliviar o orçamento familiar e melhorar a qualidade de vida. “Disponibilizamos um terreno fértil, água para rega,

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

No grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e selecção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m

LEGISLAÇÃO FEV.

PORTUGAL

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012, D. R. n.º 32, Série I de 2012-02-14
Presidência do Conselho de Ministros

Aprova os critérios de determinação do vencimento dos gestores públicos.

• Despacho n.º 2075-A/2012. D. R. n.º 31, Suplemento, Série II de 2012-02-13

Ministério das Finanças - Gabinete do Ministro

Aprova as tabelas de retenção na fonte em sede de IRS para 2012

• Portaria n.º 45/2012, D. R. n.º 31, Série I de 2012-02-13
Ministério da Economia e do Emprego

Procede à criação da medida de apoio ao emprego «Estímulo 2012», que promove a contratação e a formação profissional de desempregados.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação relacionada com a GRH.

NOTÍCIAS RH



05

utensílios apropriados à prática agrícola, bem como garantimos, a cada equipa inscrita, formação em agricultura biológica”, explica José Teixeira, presidente do Grupo DST. “Além da produção de produtos biológicos, os trabalhadores poderão contribuir para as poupanças domésticas, beneficiar de uma atividade física ao ar livre, compensar o *stress* do dia a dia e ainda fortalecer o espírito de equipa”, acrescenta o mesmo responsável. A DST é uma empresa de construção civil e obras públicas.

CONGRESSO NACIONAL DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL (05)

Internacionalização, inovação tecnológica e empreendedorismo são alguns dos temas que vão estar em destaque no Congresso Nacional do Crescimento Empresarial, que se realiza dia 15 de junho, nas instalações da AEP, no Porto, e que se destina a empresários, gestores e administradores de PME. Paulo de Vilhena, responsável pelo conceito do Congresso, simultaneamente empreendedor, escritor e *coach* de empresários e executivos explica que “existe uma característica comum a todos os empresários de sucesso: seja qual for o contexto económico-social encontram sempre mecanismos para fazer prosperar os seus negócios e as marcas que representam. Com este congresso pretende-se colocar à disposição das empresas portuguesas o conhecimento prático desses empresários que se distinguem pela gestão sempre eficaz e produtiva dos seus negócios”.

MASTERS CAPITAL HUMANO 2012

Optimus, Barclays Bank, Bosch Car Multimédia e Cisco Systems são os



06

Masters do Capital Humano de 2012. Da cerimónia que celebra e reconhece a excelência do setor saem igualmente vencedores Catarina Tendeiro, António Henrique e Andreia Almeida. Na cerimónia que decorreu em março, no Centro de Congressos do Estoril, organizada pela Expo RH - Salão Profissional de Recursos Humanos e pela IFE - International Faculty for Executives, os Masters do Capital Humano premeiam as melhores práticas levadas a cabo pelos profissionais do setor e as empresas que se distinguiram pelos resultados obtidos na gestão estratégica das pessoas. Na categoria Empresas, foram distinguidos a Optimus pela Melhor política de recrutamento e retenção de talentos, o Barclays Bank pela Melhor estratégia de monitorização e gestão de *performance*, a Bosch Car Multimédia pela Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional e a Cisco Systems pela Melhor política de integração e promoção do bem-estar, que se destacaram pela implementação de práticas inovadoras. Já na categoria Pessoas, foi eleita como Personalidade do Ano, Catarina Tendeiro, *Country HR Manager* da IKEA Portugal. António Henriques, da CH Consulting, foi distinguido como CEO Excelência. Andreia Almeida, responsável pela dinamização da prática de RH e comunicação interna e consultoria estratégica de RH na Lisbon Consulting Group, como Jovem Talento.

GREAT PLACE TO WORK 2012 (06)

A Cisco Systems Portugal foi considerada, pela



segunda vez, a Melhor Empresa Para Trabalhar em Portugal. O prémio foi entregue por António Almeida Henriques, secretário de Estado Adjunto da Economia e Desenvolvimento Regional, que esteve presente na cerimónia. Também pelo segundo ano consecutivo a Microsoft e a Everis conquistaram o segundo e terceiro lugar, respetivamente. O evento revelou, ainda, a lista das 24 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal que serão candidatas à Lista Europeia. O Great Place to Work Institute atribuiu ainda à Cisco o prémio de Responsabilidade Social e de Liderança e Formação para a Sustentabilidade, pelo seu esforço em integrar no seu modelo de gestão, preocupações relacionadas com estas temáticas. Entre os prémios especiais, a Chep foi premiada como Melhor Empresa para Trabalhar (MEPT) para Mulheres, a Maksen foi como MEPT para Jovens e

a Everis Portugal como MEPT para Executivos. Durante a cerimónia, o Secretário de Estado Adjunto da Economia e Desenvolvimento Regional, António Almeida Henriques, reforçou o facto de que “prémios como estes, numa época como a que vivemos atualmente, devem ser vistos como um farol. Ajudam a identificar boas práticas, mostram como é importante fazer mais e melhor, e de forma eficiente. A nossa economia deve ser centrada na criação de valor, temos de saber fazer bem e as empresas hoje premiadas devem ser tidas como um exemplo a seguir”.

Errata: A autora do artigo das pp 36 e 37 da Pessoal 111 é Ana Conde e a estrutura original do texto foi alterada pela redação da Pessoal. A “visão do cliente” publicada na pp 42 da Pessoal 112 é de Margarida Barreto, HR Diretor, MSD.

Olisipo Formação

Onde quer que esteja, estamos próximo de si!

Contribuímos para o desenvolvimento de competências profissionais em três vertentes:
Tecnologias | Processos | Pessoas

Pioneiros em Portugal na metodologia
Live Virtual Classroom

www.formacao.olisipo.pt

Av. 5 de Outubro, 293- 4.º piso | 1600-035 Lisboa

Tel.: +351 217 983 100

Email: formacao@olisipo.pt





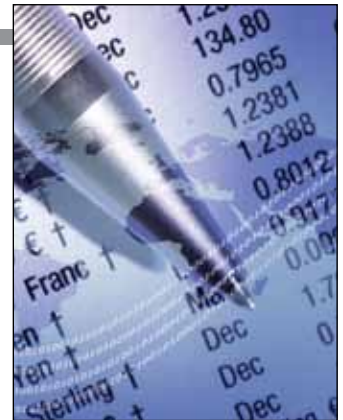
DIVERSEY JUNTA EMPRESÁRIOS EUROPEUS PARA DEBATER GESTÃO DE RISCO

Como é que as empresas devem reagir perante as ameaças? Como devem combater e eliminar os riscos para o negócio em áreas tão sensíveis como a higiene alimentar e a higiene e segurança no trabalho? Um desafio cada vez maior para as empresas que a Diversey pretende ajudar a esclarecer. O encontro organizado pela Diversey realiza-se no próximo dia 10 de maio, no RAI Exhibition Centre, em Amsterdão, na Holanda, e vai contar com a presença de empresários das maiores companhias europeias que, através da sua experiência e case studies, vão ajudar a encontrar práticas inovadoras para minimizar os riscos. Entre os oradores do evento estão os líderes de várias multinacionais como a McDonalds, Coca Cola, Metro, Accor, Dussman, Compass-Eurest ou Autogrill.



ESTUDO SOBRE IMPACTO DA VOLATILIDADE DO MERCADO

A Capgemini Consulting, a marca de consultoria de transformação e estratégia global do Grupo Capgemini, divulgou as conclusões do seu estudo, Global Supply Chain Agenda 2012, que analisa as prioridades empresariais dos executivos de cadeias de abastecimentos, no mundo inteiro. O estudo revela que a incerteza atual na economia mundial e na crise da zona euro tem tido um impacto significativo nas estratégias das cadeias de abastecimento a todos os níveis. Concretamente, a volatilidade do mercado (52%) e a contração económica (39%) foram referidas como os maiores desafios empresariais com que se deparam atualmente os inquiridos, com apenas 17% destes mostrando-se otimistas em relação ao panorama económico para 2012.



TRABALHO TEMPORÁRIO EM CRESCIMENTO NO BRASIL

Um levantamento levado a cabo pela Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e Trabalho Temporário (Asserttem), com base em pesquisas feitas pelo Instituto de Pesquisa Manager (Ipema), mostra que o número de contratações temporárias em 2011, no Brasil, foi 7,08% maior do que em 2010: 261,6 mil, contra 244,3 mil. Para a comparação foram considerados apenas os picos de contratação sazonais de todo o ano: Páscoa, Dia das Mães, férias de julho e Natal. Até julho de 2011, mês no qual a Asserttem divulgou o primeiro balanço anual, 114,8 mil pessoas haviam sido contratadas para vagas temporárias. O número, 10% maior do que no mesmo período de 2010, quando 104,3 mil trabalhadores foram empregados como temporários, já era um indicativo de bons resultados.

RH TOON



Finding Talent Assessing Talent Developing Talent

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership® Seminars
- Motivational Workshops



DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4º • 1070-051 Lisboa
Telefone: +351 213 014 125 • Fax: +351 213 014 128



Colocar a excelência ao serviço do emprego

Mário Costa, Presidente do Grupo Randstad/Tempo-Team

Com o Programa de Relançamento do Serviço Público de Emprego, aprovado pela RCS n.º 20/2012, e composto por oito eixos, pretende, no fundo, o Governo acelerar e potenciar a contratação e a formação dos desempregados, melhorando o acompanhamento que lhes é proporcionado. Para tanto, anuncia, entre outras medidas, a reestruturação e fusão dos Centros de Formação Profissional de Gestão Direta com os Centros de Emprego. O programa parece-nos positivo. Os Centros de Emprego, sobretudo, sempre revelaram uma quase total ineficácia enquanto instrumentos de empregabilidade, agindo mais como depositários das situações de desemprego – que, aliás, controlavam muito mal, já que permitiam a multiplicação do desemprego fraudulento. De resto, as próprias empresas pouco recorriam à bolsa de desempregados dos CE para a satisfação das suas necessidades de mão de obra, fazendo-o, preferencialmente, através das empresas de Recursos Humanos. O papel dos CE sempre se caracterizou, pois, pela passividade e falta de proatividade. Na verdade, que domínio possuem os CE de setores como o recrutamento, a seleção, a avaliação de competências, o *outplacement*, o trabalho temporário e o *outsourcing*, para não falar de outros? Há muito tempo que se impunha, pois, a reestruturação e profunda alteração de paradigma de funcionamento dos CE. Veremos então os resultados deste designado Programa de Relançamento. O problema, porém, é que Portugal se confronta com um grave problema de desemprego, que atinge uma taxa geral de cerca de 15% e, nos jovens, de 35%. Esta situação constitui uma autêntica chaga social, e pode tornar-se explosiva. É certo que a retoma do crescimento económico irá absorver o desemprego. Mas isso sempre se verificará

muito gradualmente e com algum atraso em relação à retoma, além de que esta não ocorrerá antes de dois anos.

Perante a urgência e gravidade da situação, e na incerteza da capacidade próxima do Serviço Público de Emprego (apesar do Programa de Relançamento), cremos que seria avisado o Governo olhar com atenção para as empresas do setor privado de emprego. Segundo dados da EU-ROCIETT e da APESPE, aquelas empresas colocam, em média, diariamente, 600 trabalhadores, num total de 160 000 por ano. Além disso, numa postura dinâmica, de trabalho em conjunto com as empresas, as universidades e o meio académico em geral, elas geram um ciclo virtuoso de crescimento económico e social, criando emprego que de outra forma não existiria, já que proporcionam à economia as soluções de flexibilidade e de ajustamento entre a oferta e a procura de emprego, num contexto de incerteza e de necessidade de resposta às flutuações que caracterizam os mercados.

Diga-se a este propósito que a iniciativa da APG – que aqui elogiamos e registamos com muito apreço –, de lançar a primeira edição do prémio Melhores Fornecedores de Recursos Humanos, demonstra que neste setor existem empresas de excelência cuja qualidade é apurada através de um processo complexo, exigente e imparcial, e como tal reconhecida pelo mercado em geral. Sejam-nos permitido registar aqui o primeiro lugar alcançado, na categoria de trabalho temporário e *outsourcing*, pelas empresas Randstad e Tempo-Team, do mesmo grupo, o qual lidera destacadamente, como é sabido, o setor dos recursos humanos em Portugal. _____P



PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**
Cultura de Prevenção


uma unidade de JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

CONTACTOS: 21 882 36 00 • geral@sagies.pt • www.sagies.pt

Vítor Sevilhano e Belmiro de Azevedo

Boas soluções para Portugal

por: **Catarina Barosa e Filipe Vaz** fotos: **Hugo Baeta Ferreira**

A Pessoal juntou nesta edição, para uma conversa sobre o país e sobre as pessoas, um empreendedor português de reconhecido mérito, que dá emprego a quase 50 000 pessoas em Portugal, e uma figura incontornável do mundo da gestão de pessoas que tem ajudado a formar e desenvolver gestores de topo. Belmiro de Azevedo e Vítor Sevilhano permitiram que os ouvíssemos sobre os males do país e sobre as soluções para a crise. Saímos convencidos da clareza de ambos em relação ao que é preciso ser feito, e de certa forma aliviados por percebermos que as soluções são de marca portuguesa, estão aqui ao nosso lado, não fossem o sol, a água e todos os recursos naturais de que dispomos sem ter de pagar um cêntimo uma bênção da natureza. Formar e educar as pessoas voltando ao setor primário, às novas tecnologias, são algumas das soluções que é preciso pôr, desde já, em prática, tudo isto, claro, sem esquecer o aspeto social do Estado.

COMO É QUE OLHAM PARA O NOSSO PAÍS NO MOMENTO EM QUE SE ENCONTRA? ESTARÁ O PAÍS NAS MÃOS CERTAS?

Belmiro de Azevedo: Estamos metidos num grande sarilho. Por falta de educação, incluindo educação política. Tivemos o azar de termos tido uma sequência de governos de vários partidos que, de repente, se convenceram que não era preciso trabalhar, nem ser produtivo, nem investir em recursos humanos, nem investir em tecnologia, nem em equipamento. É o dinheiro para investir, que são normalmente poupanças, tendo estas começado a decrescer, começámos a ir buscar a “papinha” da poupança dos estrangeiros, como se isto assim fosse um caminho para o céu. Nós não tínhamos de trabalhar, apanhávamos sol, de vez em quando dávamos uma comida aos que viessem de lá de fora e eles tinham a obrigação de nos mandarem o dinheiro todo sem reservas, sem protestar. Tudo isto levou-nos a um Portugal que, neste momento e cálculos feitos, andou 10 anos para trás em termos de poder real de compra.

Vítor Sevilhano: Embora apetecesse fazê-lo, quanto mais não fosse para desabafar, não vale muito a pena olhar para o passado. As análises dos erros cometidos estão mais que feitas. Penso que termos chegado onde chegámos nos oferece uma excelente oportunidade, diria única oportunidade, de arrepiar caminho e não voltar a cometer os erros do passado. Assim, a vontade de afrontar *lobbies* e de levar por diante as reformas mais do que diagnosticadas exista...



E AS PESSOAS?

BA O mais importante são os ativos humanos; as máquinas compram-se. No meio de muitos doutorados, a sua taxa de utilização é mínima. Há muito poucos doutorados no tecido empresarial. O resultado final da investigação feita em Portugal é muito baixo. Temos excesso de doutorados e o número de patentes produzidas é uma vergonha, é quase próximo de zero ou até mais vale dizer que é zero. E não são só as patentes, mesmo nas pequenas e médias empresas está-se a ir por um caminho que não é o da cooperação entre gestores. As pequenas e médias empresas em Portugal não conseguem trabalhar em conjunto. A cooperação é essencial. Nós devíamos tentar empurrar as pessoas para trabalharem em conjunto.



E ACHAM QUE O ESTADO AÍ TEM UM PAPEL IMPORTANTE?

BA O Estado, o único papel que tem seria dar menos dinheiro a melhor gente.

VS Em relação à situação do país, e em complemento ao que o engenheiro Belmiro referiu, acho que também houve, ao longo de vários Governos, muito pouco estofo e verdadeiro estilo de liderança por parte da classe política, estou a lembrar-me de um livro, de leitura fácil, mas mensagem profunda, de James C. Hunter, que se chama “Servir para Liderar”. Quem gere, quem está na coisa pública, deve estar ao serviço de, e não a servir-se de... Infelizmente, em muitos casos, foi o que não aconteceu. Os governantes não estiveram, genuinamente, ao serviço de...

BA E está, está ao serviço dele próprio.

FALTARÁ FORMAÇÃO AOS NOSSOS POLÍTICOS?

BA O grupo de políticos genuínos, pessoas com capacidade, com princípios morais foi a geração que fez o combate durante o período da ditadura, aí haveria talvez uma centena de pessoas que, de facto, não se serviam da política. Apanharam pancada, sofreram. Eu direi que, com uma ou outra exceção, tivemos políticos muito sérios. O problema foi não terem sido substituídos por uma nova geração com características semelhantes. O que temos em troca são os “jotinhas” todos. Neste momento, verificamos que a administração pública está povoada de pessoas dessas.

VS Aqui o INA (Direção-Geral de Qualificação dos trabalhadores em Funções Públicas), a exemplo da ENA francesa (École National

“Tudo isto levou-nos a um Portugal que, neste momento e cálculos feitos, andou 10 anos para trás em termos de poder real de compra” [BA]

“Ocupar desempregados com ações formativas relevantes e qualificantes, para lhes aumentar a empregabilidade, poderia ser uma de muitas outras soluções transitórias a adotar” [VS]

d'Administration), deveria aprofundar o seu trabalho de formação de política e de gestão daqueles que se iriam ocupar da gestão da coisa pública, transmitindo-lhes um verdadei-

ro sentido de Estado, uma verdadeira paixão de estar ao serviço do país e dos demais, com *accountability* perante os cidadãos contribuintes.

O QUE SERIA NECESSÁRIO PARA TRAZER PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PARA A GESTÃO POLÍTICA DO PAÍS, PESSOAS QUE DIRIJAM A SUA ATUAÇÃO POR ESSAS IDEIAS QUE ESSAS PESSOAS DE HÁ QUARENTA ANOS TINHAM?

BA As motivações dessas pessoas de há quarenta anos eram motivações de pessoas que tinham uma ideia muito clara do valor da liberdade e, portanto, lutavam por isso; agora, na sociedade moderna, as coisas não são assim. Por exemplo, os países do extremo oriente, a China é tipicamente assim, o Japão é assim, a carreira política e da administração em geral é considerada, nestes países, a carreira mais interessante e mais bem remunerada e aliciante para os melhores alunos que saem das universidades. Recordo-me que em 1970, ainda como pequeno empresário, o indivíduo que me recebeu, num desses países, tinha ordens para não me deixar ir a lado nenhum sozinho. Quase que até me levava ao quarto de banho. Faz parte do princípio da vida, as pessoas têm que aprender a servir. Na Tailândia, o emprego mais desejado pelos melhores alunos é na administração pública. Nós aqui em Portugal, como se pode pretender ter os melhores quando não temos pessoas com experiência em decisão e, além disso, pagamos muito mal este tipo de funções públicas. Um secretário de Estado tem ordenado de mordomo. Mas o discurso que há é de que ganham muito bem.

ACHA QUE OS CARGOS PÚBLICOS SÃO MAL PAGOS?

BA Uma coisa é pedir a alguém para fazer um período da vida determinado a ganhar menos 10 vezes que numa empresa, não se pode é pedir para ganhar 100 vezes menos. Assim nunca se pode ter uma administração pública razoável.

VS Um amigo meu costuma dizer que para a política só deveriam ir as pessoas com fortuna pessoal, para não terem tentações. Não vou a esse extremo. Mas efetivamente, para o nível das responsabilidades exercidas e o desgaste típico das mesmas, os membros do Governo e o Presidente da República deveriam ver os seus ordenados revistos em alta.

ACHAM QUE É POR ISSO, POR TERMOS ESSAS PESSOAS MAL PAGAS, QUE NÃO TEMOS AS COMPETÊNCIAS NACIONAIS NECESSÁRIAS?

BA Se não temos competências nacionais, devemos agradecer também à legislação que é de muito melhor qualidade produzida a nível europeu, toda a legislação boa produzida em Portugal foi praticamente zero de confeção na cozinha de São Bento.

NÃO SERÁ UM PROBLEMA DE LIDERANÇA?

VS Os conceitos que tento passar nas minhas formações a respeito de liderança poderiam ser úteis para o caso do país. Nós costumamos dizer que há três ou quatro coisas que o líder deveria saber fazer bem, uma

delas é “alinhar”, e para alinhar tem de ter clara uma visão e um caminho, um “norte”. Essa reflexão, do ponto de vista político, nunca foi verdadeiramente feita em relação ao país. O país tem a dimensão que tem, tem os ativos que tem. Outras economias, por exemplo a Costa Rica, foi um país que, numa zona conturbada, a classe política achou que a partir de determinado momento deveria ter um determinado posicionamento, com preservação de uma envolvente, com aproveitamento máximo de produtos naturais e passou a ser um país diferente, está ali metido num enclave, em que o México tem droga e a Colômbia também, a Costa Rica passou a ser um oásis porque teve uma classe política que definiu uma visão para o país, definiu um rumo, este país aqui deveria ter um rumo, esta estratégia. Em Portugal o que tenho visto é a ausência desse rumo, desse pensamento estratégico e os governos que vem a desfazer o que os anteriores tinham posto em marcha, com enormes desperdícios e sem orientação futura claramente definida.

BA A Costa Rica é bom exemplo mas eles são quase um ministério da agricultura dos Estados Unidos. É isso mesmo. A riqueza daquilo tem a ver com o facto de aquilo ser uma grande frutaria para abastecer os Estados Unidos.

VOLTANDO ÀS QUESTÕES DA LIDERANÇA...

VS O meu conceito é, “alinhar”, “mobilizar” as pessoas e “agir”, é o tal processo de tomada de decisão. Aprender a decidir e a mudar, a ser inovador e criativo. Eu acho que tem faltado este tipo de ingredientes na gestão da coisa pública, não tem havido projeto. As pessoas quando sentem algo, quando percebem o propósito de algo, alinham. Quais foram os ingredientes que causaram uma mobilização nacional com bandeirinhas, colchas, etc., no Euro 2004? Por que é que não se aprende com lições destas para outros domínios de desenvolvimento económico, da ciência, cooperação nacional? Eu gostava de aperfeiçoar este trabalho. O que pôs este país unido e a gritar em uníssono em 2004?

BA Os povos latinos são muito mais extrovertidos, o que tem uma componente boa, é fácil juntar uma quantidade de pessoas para celebrar em eventos e no futebol também. Mas isso acontece em situações em que não se requer massa cinzenta. Uma coisa é gritar o hino de Portugal outra coisa é, de facto, mobilizar para modernizar a agricultura. Sendo simples, em termos competitivos já não é assim tão simples porque nós temos agricultura



mas não conseguimos exportar. Não o conseguimos porque não estamos organizados, não temos dimensão, não temos *marketing*.

O QUE FAZER ENTÃO?

BA Portugal está a fazer qualquer coisa no setor têxtil, no vestuário, este setor deu um salto grande. Isso é possível desde que haja enquadramento. Mas apenas 3% ou 4% de pessoas conhecem como o sistema funciona no mundo todo, e é fundamental saber como as coisas funcionam para ter símbolos de aproximação. Este setor exige uma mão de obra muito grande e os portugueses são bons nisso, eles não são bons é a otimizar o uso de um tecido. Hoje, as empresas do Estado em Portugal já têm sistemas informáticos que fazem aproveitamento rigoroso para não perderem um milímetro de tecido. No mercado do calçado também. Falta dizer duas coisas muito importantes, que são: não ter vergonha de pagar bem a um bom *designer*, sem *design* não se vende.

VS Nesta linha há um exemplo seu que eu achei marcante, não sei em detalhe a história, mas em determinada altura, quando este hotel ainda era Sheraton, o Eng. Belmiro decidiu, e bem, que o maior salário era o do cozinheiro Hélio Loureiro, e bateu-se com isso, porque era uma pessoa valiosa que era importante agarrar. Houve uma altura que ele até ganhou um bocado mais do que o diretor-geral do hotel..

BA Ele tinha um estatuto especial, além de ser um bom *speaker*, era a imagem de um bom cozinheiro, andava com a seleção de futebol. Tinha uma componente profissional e uma simbólica pois ele representava um conceito de cozinha nova em Portugal. Hoje nós temos neste setor bons cozinheiros, contudo, ainda poucos são conhecidos. Posso dizer-lhe que se quiser comer uma boa caldeirada, é mesmo uma massagista que a faz.

E COMO SE PODEM DESENVOLVER AS PESSOAS NAS EMPRESAS DA SONAE?

BA Na Sonae temos uma escola de carreiras em ziguezague. Eu passo a vida a dizer às pessoas que devem ser capazes de ter mobilidades: mobilidade sectorial (as pessoas podem passar da contabilidade para os Recursos Humanos, todas as pessoas devem fazer, pelo menos, três ziguezagues); mobilidade geográfica; isto porque o mundo, de repente, se virou do avesso, hoje se se trabalhar só em Portugal as pessoas não são expostas ao desafio da concorrência, portanto, acabam por definhar. Não há pratica-



mente nenhum país em que um emprego para a vida seja considerado útil e não há nenhum em que fazer mais do mesmo tenha levado um país a progredir.

“O trabalho não vem ter conosco. O indivíduo que quer trabalhar tem de ir para onde houver atividade económica lucrativa em termos globais” [BA]

AS NOVAS GERAÇÕES ESTARÃO ALINHADAS COM ESSA CULTURA?

BA Se calhar estão mas é por outras razões, é mais para fazer turismo. A nossa juventude acha isso divertido. Nos EUA o primeiro emprego não pode ser uma prisão. Na Europa, há muita gente que gosta de trabalhar em Portugal no verão e nas estâncias de ski no inverno, em França, na Suíça ou na Áustria.

COMO É QUE NÓS CRIAMOS ATIVIDADE ECONÓMICA LUCRATIVA EM PORTUGAL?

BA Temos de fazer um reaproveitamento do nosso potencial nos setores que em Portugal é muito rico mas que trabalha muito mal, os setores primários são fundamentais. Diferentemente dos TGV's, nós não temos nenhum contador a cobrar energia solar, não temos nenhum contador a cobrar a chuva, não temos nenhum contador a contar o crime porque, felizmente, não há muito. Tudo isto permite desenvolver a agricultura propriamente dita. Gastámos dois mil milhões de euros no Alqueva e agora



não temos duzentos mil para fazer a irrigação. Outra coisa que também é de borla é a floresta, a floresta das três grandes árvores: eucalipto, pinho e sobre, e nós, neste momento, temos isso completamente abandonado. Uma das coisas que está a impedir isso é a inexistência de cadastro, não se sabe a quem pertence o quê.

VS Voltamos à questão da orientação estratégica e da definição de prioridades para o país. Quando falamos em termos empresariais falamos de *core competences*. Portugal tem, como o Eng.º Belmiro disse, umas quantas *core competences* e recursos naturais de excelência. Construa-se uma estratégia à volta delas e orientem-se as políticas e o desenvolvimento em seu redor, cumprindo-a escrupulosamente. Fala-se há muito tempo do mar. Mas só se fala. Não houve o desenho de uma orientação estratégica integrada, envolvendo todos os *players* para a concretizar. Muita conversa, muitos estudos, pouca orientação e pior ação!

MAS COMO ARRANJAR EMPREGOS PARA TANTOS DESEMPREGADOS?

BA O trabalho não vem ter connosco. O indivíduo que quer trabalhar tem de ir para onde houver atividade económica lucrativa em termos globais. Tem de ter inteligência - não vale a pena dizer que se precisa de ganhar mais se não se tem mercado e o patrão não tem dinheiro.

VS Nas circunstâncias atuais, de desemprego crescente, deveria haver ainda maior flexibilidade para abraçar atividades diferentes das qualificações académicas e a ousadia de experimentar projetos próprios, com

“Quem gere, quem está na coisa pública, deve estar ao serviço de, e não a servir-se de... Infelizmente, em muitos casos, foi o que não aconteceu” [VS]

apoio de microcrédito, desenvolvendo o empreendedorismo.

QUE CONSELHO DARIA AOS NOSSOS EMPRESÁRIOS QUE SE VEEM A BRAÇOS COM UMA CRISE COMO ESTA?

BA O mais óbvio, neste momento, é, muito rapidamente, copiar as boas práticas do mercado e desenvolver o setor primário por causa das vantagens comparativas. Eu para fazer pasta de papel só tenho mão de obra portuguesa barata. As árvores crescem de borla só precisam de sol, água e terreno, sem custos praticamente.

ESTAMOS A FALAR EM MELHORAR A PRODUTIVIDADE E A COMPETITIVIDADE?

BA Claro, Portugal tem pasta de papel de muito boa qualidade, se fizesse o triplo da pasta as coisas eram diferentes. A história de que o eucalipto bebe muita água é uma chinesice, a água não nos custa dinheiro e a água escorre pelas ribanceiras abaixo. Portugal tem cerca de 9 milhões de hectares de terrenos, dos quais 1/3 podem ser explorados com floresta. Tem uma zona agrícola muito grande mas explorada de forma ainda arcaica, porque os três ou quatro milhões de hectares que estão em zona agrícola são reconhecidamente impróprios para fazer agricultura e seriam excelentes para terem eucalipto, pinheiro ou sobre.

VS Nós estamos sempre com a questão da produtividade e com a comparação com os emigrantes, que são produtivos lá fora. É verdade, são-no, porque a liderança, a organização e o enquadramento são diferentes. Cá, em muitos contextos, tem-se cometido o erro de desculpar os não cumpridores e chatear, com essa permissividade, os cumpridores. Aparam-se os golpes daqueles que chegam sistematicamente atrasados, que metem baixa frequentemente, sem se fazer a clara distinção para os cumpridores, recompensando-os. Desta forma estes (os cumpridores) vão-se chateando e, infelizmente, ouvimos muitos dizer: “para quê esforçar-me se ganho o mesmo que os tipos do golpe e da baixa?”

BA Nós não podemos embandeirar em

arco com TGV's e coisas semelhantes. O custo médio de investimento num TGV é 30 a 40 milhões por cabeça. É enorme. E a maior parte é estrangeiro. Ao passo que o investimento na primeira transformação do setor primário... A partir do mar por exemplo faz-se sardinha, no têxtil, faz-se tecido e neste pode haver uma segunda transformação, a roupa. Este setor primário resolvia o problema de muitos portugueses. A hotelaria, por exemplo, também é de borla, só consome mão de obra portuguesa e os portugueses trabalham bem. Poderíamos ter uma hotelaria muito mais atrativa. Temos que deixar aquele "parolismo" de fazer estradas por tudo e por nada e fazer TGV's para ir daqui para ali. Um bilhete de ida e volta de Lisboa a Madrid deve custar 200€ ao passageiro, mas ao povo em geral custa tanto que nem me atrevo a dizer. Sem dinheiro nenhum português, se for a Madrid com a Ryanair são 30€ e é muito mais rápido, cómodo e seguro.

COMO É QUE O EMPREENDEDOR PORTUGUÊS REGRESSA ENTÃO AO SETOR PRIMÁRIO? HÁ A QUESTÃO DO INVESTIMENTO?

BA Sabe quanto custa uma enxada? Eu vou dar um exemplo de um senhor de lá da minha terra. Em tempos, a poda da vinha era um drama, podar com uma tesoura era uma coisa penosa. Agora, com as vinhas plantadas para tal, o tal senhor, para podar, tem um trator e uma serra elétrica e é ele, que é o chefe, quem vai pela serra acima, tipo capitão de combate, e corta e destrinça aquelas vides velhas. Trabalha quatro vezes mais depressa do que a amarra, por isso, leva quatro pessoas atrás de si que, depois da poda, amarram as vides. Aquilo é quase um *robot*. Como vê, estamos a falar de investimentos muito baixos.

Há países que vivem muito da económica fundamentalmente agrária, Austrália por exemplo, Nova Zelândia, muitos estados nos EUA, mas com uma agricultura modernizada com investimento por hectare muito reduzido. Nós temos também condições para o fazer.

VS Também vejo, para os jovens, apostas interessantes em negócios novos, utilizadores das novas tecnologias. Regresso ao tema do empreendedorismo de que já falei atrás. Com apoios de organiza-

ções como a APBA – Associação Portuguesa de Business Angels, que coloca estes empreendedores em contacto com potenciais investidores e os ajuda nos estudos de viabilidade.

ENTÃO TUDO SE RESOLVERIA ASSIM?

BA Não, não, isso resolve um problema imediato. Depois, Portugal tem de resolver ainda o problema do não emprego de quem não tem condições já para ser engenheiro, é um problema social grave.

VS Para uma situação de exceção, medidas de exceção. Nas circunstâncias atuais o pior que pode acontecer a um cidadão que vive do seu trabalho e não tem fortuna pessoal ou algum "pé-de-meia" confortável, é ficar no desemprego. Como tal tem de haver uma grande solidariedade da parte de todos, empregadores e colegas. Medidas como, reduzir a massa salarial para evitar o desemprego. No que se refere aos jovens, acabar com a pouca vergonha, autêntica exploração, de estágios não remunerados que se prolongam no tempo, atribuindo, aos mesmos, uma remuneração mínima que seja. Encorajar as pessoas a agarrar no seu próprio negócio passando para fora certas atividades de suporte e ajudando as pessoas a abraçá-las (transformando assim custos fixos em custos variáveis). Ocupar desempregados com ações formativas relevantes e qualificantes, para lhes aumentar a empregabilidade, poderiam ser algumas de muitas outras soluções transitórias a adotar. **□**



Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

**Soluções
para tudo
e para todos ...**

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



Pilotar uma empresa

São 08h00 e o piloto prepara-se para mais uma viagem. A sua meta está traçada e um destino espera os passageiros do avião. O caminho já é seu conhecido mas, apesar disso, sabe que deve ter em conta todos os fatores que podem alterar a rota definida. Sentado no *cockpit*, de olhos no painel de instrumentos, o piloto vai recebendo todas as informações necessárias para garantir que passageiros e tripulação chegam ao seu destino em segurança. A missão do gestor é semelhante: fazer descolar uma empresa, traçar uma rota e garantir uma aterragem com sucesso. Pelo meio, há que liderar equipas, analisar dados, tomar decisões e gerir imprevistos. No fundo, há que pilotar a empresa.





Introdução

Destino: o sucesso

por: **António Valério** fotos: **Design e Forma**



António Valério, CEO do Grupo Multipessoal e membro do Conselho Consultivo da Pessoal, a bordo de um Falcon 2000EX Easy, estacionado no Aeroporto de Lisboa



últimos mais importantes nos dias que correm uma vez que estamos a atravessar uma crise à escala mundial). De facto, o estabelecimento de metas permite ao gestor traçar um caminho/ uma estratégia, para que passo a passo possa chegar ao seu destino da forma mais ordenada e planeada, minimizando o maior número de fatores não controláveis.

Nesta fase, é importante para o gestor definir e avaliar um conjunto de macro-indicadores que permitam o acompanhamento do negócio em termos estratégicos. Por outras palavras, é importante pensar na viagem de forma global. A experiência de uma viagem é diferente de companhia para companhia, assim como uma empresa se deve distinguir da concorrência não só pelas suas especificidades, mas também pela forma como define a sua "rota" (estratégia). Na definição desta "rota" é importante ter como meta elevados níveis de exigência na execução de todos os serviços prestados dentro de uma empresa (internos e externos), só assim se pode ambicionar competitividade e excelência nos serviços prestados aos nossos clientes. É então importante gerir todos os recursos ao dispor (equipa, tecnologia, informação do painel de instrumentos) para proporcionar uma experiência agradável aos passageiros, conquistando a sua fidelização.

Os objetivos definidos não devem ficar-se apenas pela chegada ao destino, devem ir mais além, chegar ao destino e proporcionar uma excelente viagem a todos os passageiros. Sentado no cockpit, o piloto estabelece então os seus objetivos e prepara-se para descolar.

A descolagem é um momento importante. O piloto toma consciência da sua responsabilidade e conta com a sua equipa para seguir as suas metas. A *checklist* é um elemento fundamental que permite monitorizar que as várias tarefas são cumpridas numa determinada ordem garantindo o funcionamento pleno de toda a atividade. No caso da aviação é feito para garantir que todas as tarefas são

Pensem num avião e na sua cabina de pilotagem. Uma série de instrumentos como o velocímetro, o horizonte artificial ou o altímetro garantem a estabilidade da aeronave na realização da sua trajetória, de forma a conduzi-la ao seu destino de forma rápida e segura.

Também nas empresas existe um piloto (o líder) que, através do *know-how* e experiência, garante a definição e concretização de uma estratégia para atingir determinados fins. De facto, seja em PME ou em grandes empresas, o principal papel do gestor é o de assegurar o desenvolvimento do negócio, sendo fundamental o acompanhamento de um conjunto de variáveis/ indicadores que permitam a todo o momento monitorizar a evolução das principais áreas de uma empresa.

São 08h00 e o piloto prepara-se para mais uma viagem. A sua meta está traçada e um destino espera os passageiros do avião. O caminho já é

Aterrar noutra local antes de chegar ao destino ou voltar para trás, podem ser, em alguns casos, as melhores decisões para alcançar o sucesso

seu conhecido mas, apesar disso, sabe que deve ter em conta todos os fatores que podem alterar a rota definida para atingir o seu destino. Não é novidade que existem fatores externos ao negócio que podem pôr em causa a estratégia definida inicialmente para a concretização dos objetivos. Tal como um piloto, que tem de ter em conta as condições atmosféricas ou possíveis atrasos, também um gestor tem, obrigatoriamente, de ter em atenção fatores que não dependem da sua atuação, como fatores políticos e económicos (estes

cumpridas e numa determinada ordem antes de uma descolagem, por exemplo. O mesmo conceito pode ser aplicado na gestão das empresas. Aqui, o gestor toma a posição de líder e começa a pôr em prática uma estratégia de médio e longo prazo para alcançar os objetivos definidos, elencando um conjunto de macro-tarefas, as quais irá distribuir pelas diversas áreas de uma organização. Consigo leva todas as áreas ou departamentos intervenientes no negócio que, dependendo da sua capacidade de liderança, seguem as suas indicações, partilham a sua visão e os mesmos objetivos, passando esses conceitos para o resto da empresa.

Já em voo, o desafio é ganhar altitude e prosseguir com a viagem. A importância de medir a eficiência dos processos e a eficácia dos seus resultados no dia a dia da organização não é novidade. De facto, há que medir (e gerir) *inputs*, processos e *outputs*. O líder conta com uma equipa que participa nas tomadas de decisão e fornece elementos importantes para que as mesmas sejam realizadas com confiança e precisão, garantindo o cumprimento dos objetivos traçados. O líder deverá estar atento, informado e coordenar todas as macro-atividades. Só dessa forma será possível desenvolver o negócio de forma sustentada.

Inevitavelmente, o piloto ganha uma imagem de confiança para quem com ele viaja. Sendo o responsável pelo comando da aeronave, é visto como elemento central para passageiros e tripulação. Também nas empresas, o gestor tem este papel. Para clientes, colaboradores, acionistas ou fornecedores, ou seja para os *stakeholders*, a definição e a concretização da estratégia dependem do líder, depositando nele toda a

Um gestor tem de ter em atenção fatores que não dependem da sua atuação

confiança para se atingirem as metas definidas. Após duas horas de voo, as condições atmosféricas estão a prejudicar a viagem. Cabe ao piloto decidir continuar ou voltar ao ponto de partida. Alterar a forma como se vai chegar aos objetivos não significa que não se consiga atingir os mesmos, antes pelo contrário. Enquanto gestor, há que ter em conta que vivemos num mundo em constante mudança e, por vezes, a forma como se atingem as metas têm que ser ajustadas. Aterrar noutra local antes de chegar ao destino ou voltar para trás, podem ser, em alguns casos, as melhores decisões para alcançar o sucesso. Tomemos como exemplo o capitão Chesley Sully Sullenberger do Airbus A320 que, em 2009, decidiu aterrar no rio Hudson para evitar uma catástrofe. Procurar soluções alternativas e, por vezes menos óbvias, é hoje uma das maiores capacidades de um gestor.

Na nossa viagem, o piloto decidiu prosseguir a viagem e, após oito horas de voo, o destino aproximase. Depois de ter estabelecido os objetivos, avaliar a envolvente, motivar as equipas e monitorizar a evolução do negócio/ da viagem, a aterragem desenvolve-se com naturalidade e a viagem chegou ao fim. Agora, é tempo de avaliar a eficiência e eficácia de todas as atividades e preparar-se para a próxima viagem.

Dependendo do desafio, a estratégia usada poderá alterar-se. No entanto, o objetivo terá de ser sempre o mesmo: o sucesso. _____P



Agradecimento: Hélicia — Transporte Aéreo Lda.



Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

“Aprender é um desporto de contacto”

Fred Kofman

O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes. É ajudar os Líderes a criar Futuros!

Aprenda a Aprender...

...que aprendizagem não é somar ao que já se tem, é transformação!

...através do Coaching Individual e de Equipas

...a actuar como coach. A ser coach!

...que a Liderança é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!



Av. Magalhães Lima, 4 RVC Esq.
1000-197 LISBOA
Tel: 21 358 00 51
pt.escolacoaching.com • www.labform.pt



Laboratório da Formação



Entrevista ao comandante Egídio Lopes

Gestão do Voo

por: **Patrícia Noletto** foto: **Design e Forma**

Egídio Lopes foi oficial piloto-aviador, comandante instrutor e verificador da TAP. Fez uma pós-graduação (1990/91) em Gestão de Recursos Humanos no ISG, com uma dissertação sobre “Novas aproximações à gestão: cultura de empresa e clima social”. Autor de variados artigos e cursos sobre CRM (*Cockpit/Crew/Corporate Resource Management*) desde o início da década de 90, foi o primeiro formador oficialmente certificado para ministrar estes cursos em Portugal.

A GESTÃO DE UMA AERONAVE PODE SER COMPARADA À GESTÃO DE UMA EMPRESA?

Cada aeronave de médio e longo curso tem um valor superior a muitas médias e grandes empresas deste país. Por sua vez, cada serviço de voo é um autêntico projeto empresarial inserido na gestão estratégica das companhias aéreas, com uma série de meios e recursos disponíveis, um planeamento muito cuidado, uma exigente e pontual execução

e objetivos bem definidos: alcançar o destino com segurança e eficiência, economia de meios e comodidade dos passageiros. Em qualquer fase do voo, os pilotos têm de estar preparados para alternar para outros aeródromos, devidamente selecionados, em caso de situações críticas, interiores ou exteriores ao avião. Uma perspetiva nem sempre encarada por muitas empresas quando surgem situações adversas. Na minha opinião, a gestão de um serviço de voo pode ser considerada como paradigma de gestão empresarial, designadamente quando se tratar de trabalhar em equipa.

SERÁ POSSÍVEL HAVER VOOS COMERCIAIS SEM PILOTOS?

A gestão do voo foi a atividade em que se verificou um maior e mais rápido *downsizing*. Em finais da década de 60 voei aviões militares com sete tripulantes técnicos (dois pilotos, dois mecânicos de bordo, navegador, radiotelegrafista e *load master*).

“Cada serviço de voo é um autêntico projeto empresarial inserido na gestão estratégica das companhias aéreas”

Em 1983 fui o principal responsável na TAP pela introdução do *two men crew*, isto é, apenas dois pilotos. Os tripulantes de carne e osso foram gradualmente substituídos por “tripulantes eletrónicos”! Ter-se-á atingido o *rightsizing* para as próximas décadas. Quando a automação avaria ou falha, tudo recai no elemento humano, como o mais flexível, adaptável e valioso do sistema, capaz de corrigir ou substituir os restantes elementos do sistema, não obstante ser também o mais crítico e vulnerável a influências que podem afetar adversamente a sua *performance*. Por isso, os pilotos têm de estar permanentemente treinados e habilitados a pilotar manualmente o avião e substituir as tecnologias.

QUAIS AS PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES DE UM PILOTO?

Depreende-se facilmente que é a máxima autoridade a bordo e o último responsável pela execução de um serviço de voo. Um comandante deve ser também um modelo de identificação e o coordenador / gestor / líder, por excelência, de todos os meios e recursos colocados ao seu dispor. Os pilotos comerciais, face à exigência da profissão, são sujeitos a, no mínimo, duas verificações anuais em simuladores de voo e a uma em voo de Linha, podendo ficar “apeados” se não cumprirem com a *performance* requerida nos perfis operacionais, técnicos e comportamentais de cada sessão. Haverá outra profissão em que os gestores correm periódica e concretamente o risco de serem “apeados” das suas funções? Esta exigência é mais patente em casos de situações menos normais ou de emergência, em que as tripulações têm de pensar e agir bem e depressa (mas não com pressa), salvaguardando a segurança de dezenas ou centenas de passageiros a bordo.

Nestes casos não há tempo (combustível) para fazer consultas ou ir para casa pensar sobre o assunto!

SENDO O AVIÃO O MEIO DE TRANSPORTE MAIS SEGURO, COMO SE EXPLICAM OS ACIDENTES QUE OCORREM?

Nas décadas de 60 e 70, face a alguns acidentes de aviação com tripulantes técnicos muito experientes e competentes, concluiu-se que a proficiência individual dos tripulantes (capacidades, destreza e técnicas) é uma condição necessária e essencial, mas não é suficiente para se alcançar um eficaz de trabalho de equipa. Os fatores humanos resultan-

Empresas em Piloto Automático

AS EMPRESAS PODERÃO TER A FERRAMENTA “PILOTO AUTOMÁTICO”?

A evolução e integração das recentes tecnologias com os pilotos automáticos mais sofisticados conduziram a processos e sistemas de gestão capazes de gerir os voos com segurança e eficiência. O piloto transformou-se num gestor de sistemas, sempre atento e interagindo com as múltiplas informações interiores e exteriores à cabina de pilotagem (consciência/ vigilância situacional). A crescente interação entre o ser humano e as tecnologias acarretou também novas vulnerabilidades, com influência em acidentes e incidentes. Relativamente a empresas, é conhecida a existência e aplicação de ferramentas tipo “piloto automático”, com potencial para modelar, contabilizar, analisar, avaliar ou facilitar processos de trabalho e de gestão, tendo em vista a monitorização e melhoria dos negócios. Tal como a bordo, deve ter-se consciência de que o “piloto automático” e a rotina cega podem cercear as capacidades individuais e de grupo e serem um travão à agilidade, inovação e criatividade, ainda que dentro das “regras do jogo”.

tes da atuação individual e global das tripulações contribuíam, e ainda contribuem, para 65 a 85% de todos os acidentes e incidentes.

QUANDO FALA EM FATORES HUMANOS REFERE-SE CONCRETAMENTE A QUÊ?

Sucintamente, os fatores humanos são acerca das pessoas no seu dia a dia e no local de trabalho; no seu relacionamento com máquinas, procedimentos e ambientes que os rodeiam e na interação com outras pessoas. São multidisciplinares por natureza, ainda que essencialmente de índole psicossomática, com a permanente sobreposição das habilidades (*skills*) cognitivas e interpessoais. Na gestão do voo há mais uma disciplina específica desta atividade: fisiologia de voo, com características próprias.



PODE CONCRETIZAR?

A investigação de acidentes ocorridos até finais da década de 70 levou à identificação de várias falhas e erros humanos, relacionados com comunicações interpessoais, tomadas de decisão, liderança e trabalho de equipa. Em 1979, para englobar estes temas, surgiu o acrónimo CRM (*Cockpit Resource Management*), que foi evoluindo para *Crew RM* (década de 80) e *Corporate RM* (década de 90). O aprofundamento dos fatores humanos, inicialmente dirigidos para as falhas diretas de quem executa, tomou-se extensivo às falhas sistémicas ou latentes organizacionais (modelo de James Reason), com uma influência indireta ou deletéria na maioria dos acidentes e incidentes de aviação. É a chamada cadeia do erro (falhas ativas + falhas latentes). Na gestão da segurança de voo, também assumem relevância fatores de índole cultural derivados das culturas nacional, empresarial e profissional.

Atualmente, nenhum piloto pode receber a licença de voo pela respetiva autoridade nacional, sem ter frequentado com aproveitamento um curso de CRM, obrigatório pela ICAO (Internacional Civil Aviation Organization), FAA (Federal Aviation Administration) e EASA (European Aviation Safety Agency).

Há várias atividades e profissões que têm lançado mão dos conceitos do CRM e os aplicam nas suas empresas (controladores de tráfego aéreo, manutenção de aeronaves, centrais nucleares, tripulações de submarinos e navios, equipas médicas, conselhos de administração, etc.).

PODE RESUMIR COMO É QUE NA GESTÃO DO VOO SE FAZ A INTEGRAÇÃO DOS FATORES HUMANOS QUE TEM REFERIDO?

Uma tripulação, como equipa de elevado desempenho, é mais do que a coleção ou o somatório de dois ou mais indivíduos. Esta sinergia deve presidir ao trabalho de qualquer grupo ou equipa. Assim, o espírito/ trabalho de equipa deve estar sempre presente, através de uma comunicação eficaz e nos modelos mentais compartilhados, desde a fase de perceção e análise de situações (vigilância/ consciência situacional); na aplicação dos estilos de liderança, flexibilizados em função do contexto e dos intervenientes/ seguidores; na eficiente distribuição da carga de trabalho e gestão da fadiga e do stress; e finalmente na assunção de uma decisão comum.

Por outras palavras e na minha interpretação, trata-se de tirar partido da influência dos fatores comportamentais e culturais na maximização dos fatores técnicos, operacionais e comerciais. **_____P**

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações Rua das Vigas, Lote 2 - 2ºF. 1990-505 Lisboa Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.genio@ptomasconsultores.pt



Controlar o ar

No Aeroporto de Lisboa aterram e levantam voo centenas de aviões todos os dias. A gestão deste imenso tráfego é feita apenas por duas pessoas sentadas na torre de controlo, que têm de raciocinar e decidir em frações de segundo, gerir o *stress* provocado por tudo isto e não se podem esquecer que são responsáveis pela vida de muitas pessoas.

por: **Patrícia Noleto** fotos: **NAV**

O controlo de tráfego aéreo é o serviço que garante um fluxo seguro, ordenado e expedito do tráfego aéreo. Isto é, o controlador de tráfego aéreo (CTA), através da emissão de autorizações, instruções e informações aos pilotos, garante a segurança das aeronaves tanto no seu movimento no ar como em terra, evitando colisões. Em termos metafóricos, o perfil de um CTA, na estrutura de uma empresa, seria certamente uma pessoa orientada para o exercício de uma função de chefia ou coordenação. No fundo, é aquilo que o controlador faz regularmente enquanto trabalha: através de instruções e autorizações coordena de acordo com um conjunto de prioridades o fluxo de tráfego. A sua atividade pode ser equiparada a uma chefia num contexto empresarial, que coordena o fluxo de trabalho de modo a assegurar que este é


bem feito e dentro dos prazos estabelecidos. “O perfil de um CTA é caracterizado por um raciocínio rápido, capacidade de multitarefa, controlo emocional e boa gestão do *stress*, perceção espacial, uma grande adaptabilidade às mudanças operacionais e a capacidade de trabalhar em equipa”, refere, em declarações à Pessoal, Marco Fernandes, controlador aéreo e instrutor da NAV Portugal. O CTA tem um elevado sentido de responsabilidade que nasce da sua noção de estar a lidar com a vida de centenas de pessoas. Todas as decisões tomadas por um CTA passam por um processo mental em que são verificadas e confirmadas, apesar de terem de ser tomadas rapidamente. Este é um processo de raciocínio que se adquire durante o treino e experiência profissional. No entanto, de um modo geral a maior parte das decisões são tomadas antecipadamente no tempo,

“A sua atividade [CTA] pode ser equiparada a uma chefia num contexto empresarial”

“daí muitos colegas considerarem que o controlo de tráfego aéreo tem muito de ‘estratégico’ ou ‘tático’, esclarece Marco Fernandes, para adiantar que “mesmo depois de tomar uma decisão e transmiti-la à aeronave, o CTA continua em permanente monitorização para verificar se o seu ato foi o mais correto”. Decorrente da responsabilidade que está inerente à função de CTA, o *stress* é um fator muito importante a ter em conta pelo controlador, visto que há locais onde o volume de tráfego é sempre muito alto. De acordo com Marco Fernandes, que atualmente desempenha funções de controlador aéreo na Ilha do Faial, nos Açores, “faz parte da profissão e ajuda a ter um grau de atenção maior perante a ‘situação de tráfego’. Muitas vezes”,



continua, “confunde-se o *stress* com adrenalina, contudo, há situações de *stress* muito alto que podem ser perigosas e nesse sentido, desde muito cedo, que há nos controladores de tráfego aéreo uma sensibilização para o problema e um conjunto de soluções para a mitigar”.

Marco Fernandes considera que a existência do fator humano no Controlo de Tráfego Aéreo é, e há de ser, sempre fundamental. O responsável fundamenta que a tecnologia tem-se desenvolvido a passos largos nos últimos anos, no sentido de apoiar o controlador e ajudá-lo a prestar um serviço melhor, no entanto, há circunstâncias e decisões que necessitam da experiência, criatividade e sensibilidade humanas. “O CTA está preparado para responder a todas as situações por mais improváveis ou inesperadas que sejam. Parece-me que a intervenção humana no Controlo de Tráfego Aéreo será sempre necessária.” 



Controlador de tráfego aéreo, na torre de controlo do Aeroporto Internacional de Faro

Flexibilidade

Portal

meta4!

Salários

Experiência

Tecnologia

Eficácia R.H

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | www.meta4.pt

A close-up photograph of a hand with the index finger pointing down towards a stack of books. The books are stacked on top of each other, with the top book having a dark cover and the others having lighter covers. The background is plain white.

Especial RH

Formação

Entrevista ao gestor do POPH

A formação analisada pelos Melhores
Fornecedores RH

Contributos

Wilson Learning Portugal

Conceito O2

Grupo Randstad

Pedra Base

Olisipo

Global Estratégias



Domingos Lopes, Gestor do POPH

“Ações formativas são a principal forma de intervenção”

Num momento em que está em curso o processo de reprogramação estratégica do QREN, a Pessoal entrevista Domingos Lopes, o responsável que tem por missão a gestão do POPH. “A execução do POPH está perfeitamente alinhada com a programação delineada. A taxa de compromisso líquida é superior a 80% e a taxa de execução já ultrapassa os 50%”, assegura.

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

P RETENDE INTRODUIZIR ALTERAÇÕES DE FUNDO NA ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO DO POPH?

No âmbito do modelo de governação do POPH [Programa Operacional Potencial Humano], a definição da sua orientação estratégica não cabe nas competências da Comissão Diretiva. Compete-lhe apenas executar as tipologias de intervenção que foram estabelecidas pelos órgãos competentes. Sabemos, no entanto, que está em curso o processo de reprogramação estratégica do QREN. O POPH está, naturalmente, disponível para fornecer aos decisores políticos todos os contributos técnicos que possam fazer com que este processo de reprogramação estratégica seja mais assertivo na resposta aos novos problemas colocados pela atual conjuntura económica e social. Por outro lado, sabemos que está já em fase muito adiantada a definição, por parte da Comissão Europeia, das linhas de orientação do novo período de programação (2014/2020) e que vão no sentido da focalização nos resultados e maximização da eficiência, eliminando a burocracia excessiva; e no reforço da intervenção do FSE, nomeadamente nas regiões mais desenvolvidas, no apoio às políticas de inclusão social e combate à pobreza. Gostaríamos que algumas das medidas que venham a resultar da reprogramação estratégica do QREN fossem já ao encontro des-



Domingos Lopes assumiu recentemente as funções de gestor do POPH

Incentivos à formação

QUE APOIOS PODEM AS EMPRESAS ESPERAR DO POPH?

As empresas podem ver a formação dos seus trabalhadores apoiada, desde logo, através das formações modulares certificadas, quer em candidaturas diretas, quer inscrevendo gratuitamente os seus trabalhadores em ações de formação promovidas pelas várias entidades formadoras apoiadas pelo POPH. Depois, para as PME com menos de 100 trabalhadores, existe a Tipologia 3.1.1 – Formação – Ação para PME que é operacionalizada através de 7 organismos intermédios associados ao POPH na sua gestão, a saber: AEP, AIP, CAP, CCP, IAPMEI, AI Minho e CEC. Existe também a tipologia de intervenção 3.2 – Formação para a Inovação e Gestão em que o acesso é exclusivo às entidades empregadoras, nomeadamente empresas, com prioridade para as PME. E, por fim, o POPH apoia também a medida Estímulo 2012 recentemente lançada através da Portaria 45/2012. Esta medida consiste na concessão, à entidade empregadora de um apoio financeiro à celebração de contrato de trabalho com desempregado inscrito no centro de emprego há pelo menos seis meses consecutivos, com a obrigação de proporcionar formação profissional.

tes princípios que irão vigorar no próximo período de programação.

VÁRIOS RESPONSÁVEIS POLÍTICOS DIZEM QUE A APLICAÇÃO DO QREN ESTÁ PARADA...

A execução do POPH está perfeitamente alinhada com a programação delineada. A taxa de compromisso líquida é superior a 80% e a taxa de execução já ultrapassa os 50%. Se atendermos ao facto de nos encontrarmos a pouco mais de metade do período de programação do QREN, a taxa de execução revela claramente esse perfeito ajustamento. E a taxa de compromisso revela também que as operações estão praticamente todas lançadas e em plena execução.

QUANTO É QUE JÁ FOI APLICADO?

Como disse, a taxa de execução do POPH, neste momento, é de 50%. No entanto, estamos em pleno período de análise e validação da despesa executada pelas entidades beneficiárias até 31 de dezembro de 2011, para efeitos de elaboração do relatório anual de execução que ocorrerá durante o próximo mês de maio. Estima-se que a execução do POPH tenha, nessa altura, pelo menos mais 5 ou 6 pontos percentuais, reforçando a posição de destaque entre os Programas com a maior taxa de execução. De referir que o POPH é o programa operacional português com a maior dotação financeira e onde está praticamente concentrada quase toda a intervenção do FSE. E, ao nível da UE, Portugal é o segundo país com a taxa de execução do FSE mais elevada.

ACHA QUE VAMOS PERDER FUNDOS DESTINADOS AO POPH?

Com o elevado nível de execução que o POPH apresenta o mais difícil seria não aplicar a totalidade dos fundos de que dispõe. Como se pode constatar no Boletim Informativo n.º 14 do QREN publicado recentemente pelo Observatório do QREN, o POPH apresenta uma execução mais de quatro vezes superior ao necessário para o cumprimento da regra N+3, prevista nos Regulamentos Comunitários como imposição de metas de execução aos programas operacionais.

ATÉ 2013, QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PRIORIDADES DO POPH?

O POPH foi desenhado tendo como prioridade, em primeira linha, a de contribuir para superar o défice de qualificações da população portuguesa, vencendo aquela que é uma das maiores debilidades do nosso capital humano. Nessa medida, os Eixos destinados ao apoio às ações de qualificação

de jovens e adultos continuam a representar o grosso da intervenção do POPH. Naturalmente que, indo ao encontro das necessidades decorrentes do atual contexto de crise socioeconómica, dentro do grupo alvo dos adultos, serão priorizadas as pessoas que se encontrem na situação de desempregadas.

PODERÃO MUITOS OBJETIVOS FICAR COMPROMETIDOS PERANTE A LÓGICA ORÇAMENTAL DE AUSTERIDADE QUE VIVEMOS?

É um facto que a execução dos fundos estruturais da União Europeia exige, de acordo com o princípio da adicionalidade, uma contrapartida nacional que tem sido assegurada, na grande maioria das tipologias de intervenção, pelo Orçamento da Segurança Social (OSS). De acordo com os Regulamentos Comunitários essa contrapartida poderia ser de apenas 15%. Porém, tendo em vista uma maior alavancagem das políticas, o POPH vinha a praticar taxas de comparticipação nacional que se aproximavam, em média, dos 30%. Atendendo ao atual contexto de austeridade orçamental, está já em curso o processo de alteração dos Regulamentos Específicos das Tipologias dos Eixos 1 e 2 (estes dois Eixos representam mais de 60% da dotação financeira do POPH), no sentido de alterar as taxas da contrapartida pública nacional (CPN) para 15% no caso de projetos titulados por entidades de natureza privada (a CPN é assegurada pelo orçamento respetivo, no caso de entidades de natureza pública). Pretende-se assim minimizar o esforço exigido ao OSS sem prejudicar a dimensão global da intervenção do POPH e a prossecução dos seus objetivos.

NO ATUAL CONTEXTO, QUAL É A IMPORTÂNCIA DADA PELO POPH À FORMAÇÃO?

As ações formativas continuam a ser a principal forma de intervenção do POPH com mais de 70% das tipologias a serem desenvolvidas nessas modalidades. Sem descuidar outras modalidades de intervenção, como os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, as bolsas de formação avançada, os apoios ao emprego, quer científico, quer as iniciativas locais de emprego e os apoios à contratação, os diferentes tipos de estágios, etc., considera-se que as ações de formação que visem a elevação dos níveis de qualificação são um excelente contributo para a melhoria das condições de empregabilidade da população portuguesa. **■**



Opinião dos Melhores Fornecedores RH

A formação em análise



O projeto Melhores Fornecedores RH 2012, uma iniciativa da APG que visou distinguir as melhores empresas na área dos Recursos Humanos na perspetiva dos clientes, premiou, na categoria Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional, as empresas High Play Institute, Conceito O2 e Grupo CH. A Pessoal foi saber como é que estas três empresas de referência analisam o atual momento do mercado da formação em Portugal.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A crise provocou alterações, positivas na opinião de alguns, muito negativas na opinião de outros. Mas uma coisa é certa: nada ficou na mesma - e isto aplica-se ao mercado da formação. “Nota-se uma diminuição do investimento na formação dos *individual contributors* mas, por outro lado, um maior investimento na formação de gestores e diretores”, refere Anita Haensler, diretora da Conceito O2. A responsável destaca que “esta aposta é uma forma de não só preparar estes quadros para gerir e enfrentar os desafios externos do contexto, como de os capacitar para que internamente desenvolvessem as suas equipas em áreas-chave.”

Mário Henriques, *managing partner* do High Play Institute, olhando em termos genéricos para o mercado, considera que existiu uma contração global de 10 a 20 por cento, ressaltando, no entanto, que há empresas

que continuam a crescer e outras que registam perdas muito significativas. “Desde 2011 que o mercado, tal como os outros setores da economia, tem-se ajustado, neste caso com sinais de alguma timidez. Perdeu abertura, é mais seletivo e procura menos. As empresas cortam os orçamentos de formação, logo é compreensível que isso aconteça”, evidencia o responsável. Porém, Mário Ramires não considera que as alterações registadas sejam necessariamente negativas, visto que aumentam o desafio para quem está neste mercado. “Os projetos passam a ser mais cirúrgicos (têm um propósito claro e uma ligação mais forte com o negócio das empresas). A componente criativa ganha maior importância. A aplicabilidade dos conteúdos que fazem parte dos projetos de treino e formação tem de ser muito elevada. Resumindo e concluindo, as notícias são boas!”, defende.

O Grupo CH partilha da visão mais otimista do High Play Institute. Eva Matos, *partner* da CH Academy, realça que, “nos últimos tempos, a palavra crise tem surgido em todos os contextos e muitas vezes servido como desculpa para justificar cortes, desinvestimentos e reestruturações. Sem querer fugir ao que é real, e que está diante dos olhos de todos nós, é óbvio que



a conjuntura económica tem impacto nos negócios que vamos fazendo, mas acredito que, sinceramente, é nestas alturas que as oportunidades surgem. A atual realidade do país tem vindo a afetar a procura de formação, mas não diria que de uma forma negativa”, remata.

FORMAR O TALENTO

Um desinvestimento na formação significa um desinvestimento nas pessoas, nas suas potencialidades e talentos, com repercussões negativas no desempenho global das organizações. No entender de Eva Matos, será a existência ou não desse investimento que diferenciara as empresas com futuro das restantes. “As pessoas devem ser o principal ativo de qualquer organização. São elas e é por causa delas que se alcança o êxito nos negócios. Por esta razão, é importante haver um investimento constante na sua formação e desenvolvimento para que possam contribuir de uma forma cada vez mais assertiva e eficaz para o sucesso da companhia”.

Para Anita Haensler não é evidente que um desinvestimento na formação provoque uma diminuição do talento nas organizações, “desde que a organização, internamente, crie capacidade, ao nível dos gestores e diretores, para que estes desenvolvam de forma autónoma e consistente as suas equipas e os talentos que identificam”. No entanto, a responsável chama a atenção para um ponto importante: “Contudo, se este investimento interno não for feito, poderá criar uma falta de evolução destes talentos, em especial os mais jovens. A geração Y, representativa dos jovens que agora estão no mercado de trabalho, valoriza grandemente o desenvolvimento e a aprendizagem. O que os move é aprender e ganhar novas competências, pelo que, se esta ambição não for satisfeita poderá levar à diminuição da motivação e, conseqüentemente, do compromisso para com a organização”.

Na opinião de Mário Henriques, a existência do talento não é posta em causa, “porque esse, se estava lá, em princípio lá continua; pode é ser pouco otimizado”, contrapõe. “Porque talento é muitas vezes potencial, o qual carece de ser estimulado, despertado e aproveitado. A formação ou treino tem essa responsabilidade, transformar talento em desempenho concreto. Em resultado, se as empresas reduzem a formação terão de encontrar formas alternativas para despertarem o talento que têm dentro de si.”

Um desinvestimento na formação significa um desinvestimento nas pessoas, nas suas potencialidades e talentos

▲ As formações mais em voga

- “Temos notado um aumento de pedidos para realizamos momentos de *teambuilding* únicos e memoráveis”. *Conceito O2*
- “Formação à medida em áreas críticas para o negócio e que permita um alinhamento das pessoas”. *Grupo CH*
- “A componente técnica é normalmente privilegiada, pois o negócio revela necessidades tangíveis que conduzem à realização deste tipo de formação”. *High Play Institute*



psico-forma

FORMAÇÃO

A Parceria que estabelecemos com os nossos Clientes leva-nos a PECAR pela Excelência.

Prémios ao Sucesso porque partilhamos dos seguintes Valores:

- Paixão* | na entrega aos projetos que desenvolvemos
- Experiência* | pelo Know How acumulado ao longo dos anos
- Criatividade* | nas abordagens metodológicas adoptadas
- Atitude Positiva* | com que encaramos os desafios
- Resultados* | um compromisso que assumimos com os nossos clientes

soluções de atuação

- Formação
- Formação à Medida
- Formação Inter-empresas
- Programas Outdoor
- Consultoria
- Coaching

Inspiramos a mudança e o desenvolvimento do capital humano, para acrescentar valor às organizações.

Trabalha os pontos fortes, a diferenciação.

www.psicoforma.pt
Lisboa T. (+351) 217 611 700
Porto T. (+351) 220 118 026
comercial@psicoforma.pt



Como implementar uma estratégia de *e-learning* com sucesso?

Vivemos a formação, nesta era contemporânea, apoiada no virtual, nas redes informáticas e numa ideia abrangente de conhecimento. A economia já reconheceu este novo modelo, onde o bem físico perde valor em benefício do bem virtual.

por: **Daniela Vieira**, Diretora de *marketing* e inovação na Wilson Learning Portugal



A missão deste projeto – proporcionar o acesso ao conhecimento e desenvolvimento de competências, técnicas e comportamentais, a todos os colaboradores, num contexto de autoaprendizagem à distância – foi alcançada

evolução de carreira, foram fatores críticos para esta aposta. Algo que acompanhasse o futuro e crescimento da organização, adequado às gerações vindouras.

A QUE SE DEVE O SUCESSO DESTA ESTRATÉGIA?

- Facilidade de acesso à plataforma e navegação nos cursos.
 - Acompanhamento permanente da Wilson Learning Portugal.
 - Ações em sala para uma maior consciência da importância da formação *online*.
 - Monitorias de Apoio aos e-tutores.
 - Riqueza dos Conteúdos.
 - Forte interesse da Administração, Diretores, Chefias e Colaboradores, em geral.
- “Todos os cursos passam por um processo de diagnóstico de necessidades de formação transversal ao Grupo e uma forte investigação e análise de conteúdos que vão de encontro à nossa estratégia de crescimento e expansão a nível mundial”, diz Telesforo Gomes.
- Sublinha ainda que a “Wilson Learning

Integrado no conceito “Hotel-Escola”, o maior Grupo Hoteleiro Português decidiu em 2006 promover junto dos seus colaboradores uma série de ações de formação *e-learning* no âmbito da criação e disseminação da Cultura Pestana, em tempo real, assente na Visão, Missão e Valores de Pestana Turismo, de acordo com Telesforo Gomes, Coordenador Mundial do Projeto *E-learning*, no Grupo Pestana. A dimensão e dispersão geográfica do Grupo, a redução do impacto da formação presencial na dinâmica das unidades hoteleiras, o reforçar das noções-chave de missão e valores e a criação de um sistema que integrasse um plano de formação para todos os colaboradores, inspirado numa política de desenvolvimento, crescimento e

Portugal tem sido um parceiro incansável no apoio técnico e humano ao Grupo Pestana. Sem esta pareceria não nos era possível implementar e criar esta cultura de formação virtual dentro do nosso Grupo. Implementar um projeto com estas características e criar uma cultura de formação *online* não tem sido tarefa fácil. Mas os nossos objetivos e as nossas expectativas têm sido superados extraordinariamente com o apoio das equipas da Wilson Learning Portugal e com a entrega dos nossos e-tutores. Os relatórios produzidos comprovam a solidez deste projeto.”

Telesforo Gomes refere também que “esta é a única via para chegar a todos os colaboradores e para nos tornarmos cada vez mais competitivos no mercado global. Nos próximos 10 anos imagino que mais de 80 % da formação das empresas passará pela formação *online* derivado à proliferação da inovação de novos *softwares*, nova tecnologia e exigências do próprio mercado virtual.”

A missão deste projeto - proporcionar o acesso ao conhecimento e desenvolvimento de competências, técnicas e comportamentais, a todos os colaboradores, num contexto de autoaprendizagem à distância - foi alcançada. O *feedback* dos formandos confirma a importância, atualidade e impacto na eficácia operacional deste Grupo: “uma forma diferente de aprender, inovadora e eficaz, que se traduz numa iniciativa a expandir.”

Nota

Cliente:

Grupo Pestana/ Hotelaria

Sumário:

Implementação de um *Campus* de *E-learning* Multilíngue Corporativo.

Benefícios:

- Formação inicial imediata;
- Alinhamento nos valores e cultura de excelência;
- Acesso em áreas geográficas remotas (Europa, África, América do Sul e EUA);
- Redução de custos: 93% da população com acesso à formação *e-learning*, de um total de cerca de 5000 colaboradores;
- 7500 participações em cursos, com médias de notas finais na ordem dos 75%;
- Mais de 55 mil horas de formação *online* de 2007 a 2011, traduzindo-se numa poupança de cerca de 150 mil horas do tempo dos colaboradores (comparativamente com o mesmo volume de formação, em formato presencial).

daniela.vieira@wilsonlearning.com.pt




Talenting™ Conference '12

TALENTING™ HAPPINESS

Ser feliz é um talento.

Talenting™ Speakers

<p>LUIS MIGUEL NETO Professor e Investigador Universitário</p> <p><i>"Felicidade: consequência, escolha ou necessidade?"</i></p>	<p>PEDRO RAPOSO Diretor de R. H. do BES CASE STUDY</p>	<p>BEATRIZ RUBIO CEO RE/MAX Portugal CASE STUDY</p>
<p>ANTÓNIO BRANDÃO DE VASCONCELOS CEO Evers Portugal CASE STUDY</p>	<p>LEILA NAVARRO Speaker</p> <p><i>"Talento para ser feliz."</i></p>	

Talenting™ Details

DATA | 30 de maio de 2012
HORA | Das 13h30 às 18h30
LOCAL | Teatro Tivoli BBVA, Lisboa
INSCRIÇÕES | www.talentingconference12.com



Parte do valor das inscrições e dos resultados revertem a favor do Helpin.

SPONSORS







SUPPORTERS





SUPPORTERS





MEDIA PARTNERS






www.talenter.com

Estudo de Caso

E-learning: A evolução aeroespacial dos RH



A equipa da Conceito O2 que leva o *e-learning* até si

© Conceito O2

por: **Joana Hasse e Patrícia Fioravera**, Consultoras da Conceito O2

Neste mundo global em que nos relacionamos e aprendemos à velocidade de um clique, o *e-learning* responde à nossa permanente procura de soluções rápidas e de baixo custo em que possamos confiar.

Também nas empresas, a formação *online* tem tido cada vez mais relevância pois permite investir no desenvolvimento de colaboradores a baixo custo direto e sem a necessidade de os mobilizar em grupo presencial.

Percebendo esta realidade e antecipando as necessidades dos nossos clientes, a Conceito O2 apostou numa solução de *e-learning* global e realizou uma parceria com a Skillsoft - empresa líder internacional do mercado de *e-learning*, com 11 milhões de utilizadores e 25 anos de experiência - tornando-se assim a sua representante em Portugal.

As nossas soluções de *e-learning* podem ser acedidas todos os dias e a qualquer hora, em casa, no trabalho ou mesmo enquanto viajamos, pois no caminho do conhecimento *online* não há entraves e a liberdade que o *e-learning* nos dá só é comparável a poder ir, em qualquer momento, para onde a nossa vontade de aprender nos leva...

Graças à evolução do mercado aeroespacial, atualmente podemos viajar pelo mundo inteiro, em qualquer altura e, em relativamente pouco tempo,

conhecer diferentes culturas, alcançar oportunidades de negócio ou estabelecer parcerias, cada vez mais a um baixo custo. Também o *e-learning* aparece para encurtar distâncias e levar o conhecimento a todos os locais, de uma forma rápida, eficaz e económica, permitindo atuar à escala global.

Se recuarmos no tempo, lembramo-nos como no início havia pessoas com receio de voar (ainda hoje temos resistentes...). Também nesta fase inicial de implementação nas empresas existe alguma resistência por parte dos colaboradores em entregarem-se ao mundo vibrante do *e-learning*!

Conhecer casos de sucesso pode ajudar a superar esta resistência e, para nós, escolher uma só experiência de um cliente foi uma ta-



refa desafiante pelos casos de sucesso que nos chegam e pelo entusiasmo com que os nossos clientes partilham as suas experiências. Escolhemos então a experiência de uma empresa internacional que utilizou as nossas soluções de *e-learning* para expandir os seus programas de desenvolvimento à escala mundial, abrangendo todos os seus colaboradores em todo o mundo.

A CAMINHO DE UM ALCANCE GLOBAL

Neste grupo internacional, a relação colaborativa entre as empresas do grupo e o desejo de um melhor relacionamento com o cliente motivou a necessidade de implementar um programa de *e-learning* consistente. Com escritórios em 80 países, o sistema de *e-learning* precisava de ser globalmente acessível 24x7.

A empresa-mãe do grupo, financiava e geria o programa de *e-learning* através do seu Grupo Global de Recursos Humanos, uma pequena equipa que fornecia suporte de RH e aprendizagem a toda a rede.

Na implementação, perceberam que um dos aspetos mais importantes nos programas deste género é motivar a participação, tal como partilhou a responsável pela aprendizagem nesta organização.

O programa de motivação e o envolvimento dos colaboradores passou então por estabelecer um processo sistemático de implementação e registo da formação *online*; acrescentou a responsável. Cada delegação foi estimulada a enviar um *e-mail* a anunciar o programa e a alertar os colaboradores que seriam convidados para uma demonstração.

Um tema fundamental, de acordo com esta responsável, é agendar primeiro as demonstrações para os supervisores para angariar o seu apoio ao programa. Isto motiva a participação, aliando a formação aos planos de desenvolvimento e às tarefas dos colaboradores, pontos fundamentais para o sucesso. As demonstrações também ajudaram os colaboradores a combater a estranheza de tentar algo novo. O sistema de gestão de aprendizagem do SkillPort é extremamente fácil de usar e de navegar e uma breve demonstração elimina qualquer desconforto e aponta as principais características do sistema.

Para motivar e incentivar a participação foi ainda proporcionado aos colaboradores um conjunto de 75 cursos, agrupados em currículos, e os supervisores foram encorajados a criar programas específicos para si e para as suas equipas, definindo as datas de conclusão para os cursos - o que tem sido comprovado que




aumenta as taxas de utilização da plataforma.

ULTRAPASSAR OS OBSTÁCULOS

Para superar as resistências a este tipo de aprendizagem, o apoio dos supervisores é crucial e determinante para o sucesso. Como estratégia, a responsável recomenda que os supervisores usem também o *e-learning* como a base para uma formação em sala e que agendem sessões de “almoços com aprendizagens” para as equipas que frequentam cursos juntos.

Outros dos aspetos que permite ultrapassar obstáculos é a possibilidade de rapidamente retirar *reports* e medir o desempenho: ver quem está a progredir e a completar os cursos, quais os cursos mais populares e com que frequência os colaboradores acedem aos recursos auxiliares. Estes dados são revistos pela empresa para saber o que está a funcionar e o que não está.

Segundo este cliente, o maior desafio está na motivação dos participantes e indica que a melhor maneira de incentivar a participação é através da promoção contínua, do envolvimento ativo da gestão e aliando o *e-learning* à gestão de desempenho!

Este é um de muitos casos de sucesso em que o *e-learning* facilitou aprendizagens e aproximou pessoas à escala global. Na Conceito O2 agarrámos este desafio, já desafiámos Portugal e Angola a renderem-se ao *e-learning* e agora desafiámo-lo a si! 

Em síntese

DESAFIO: Com uma ampla presença mundial e Recursos Humanos limitados, o nosso cliente queria fornecer uma solução de aprendizagem de elevada qualidade e com eficiência de custos para desenvolver as competências empresariais básicas dos mais de 4000 colaboradores espalhados pelo mundo.

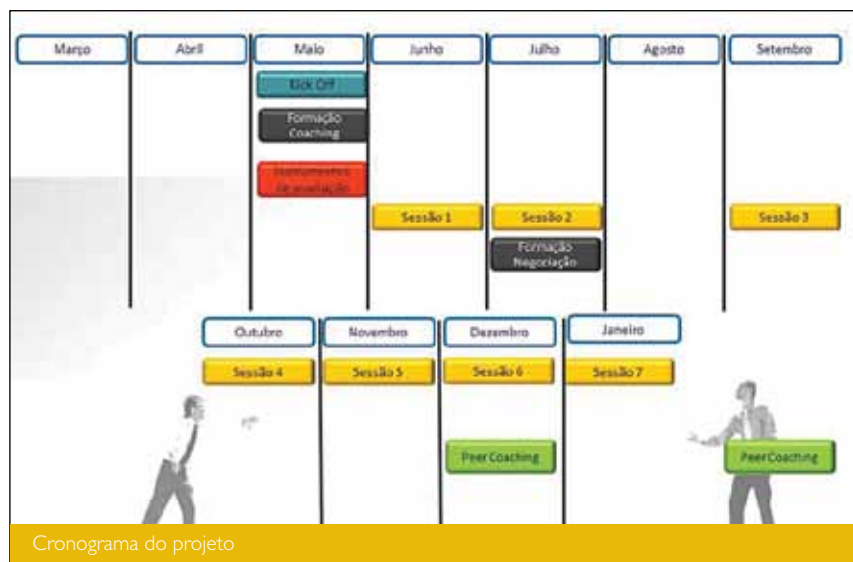
SOLUÇÃO: Foi escolhida a nossa plataforma *online* SkillPort® para providenciar a formação em competências empresariais. Começaram com um programa piloto de três meses, seguido por um programa de um ano que oferecia 25 cursos para 500 colaboradores. Em dois anos o programa expandiu-se a um currículo de 50 cursos com 1500 licenças de utilizadores e, após quatro anos, o núcleo do programa foi expandido para incluir 75 cursos certificados.

RESULTADO: Em 2011, com mais de 12 000 colaboradores, em cinco continentes, todos tinham acesso, e com grande satisfação, ao núcleo do programa.

Meia centena de gestores em *coaching*

Um projeto único!

por: **Catarina Horta**, Diretora de Recursos Humanos do Grupo Randstad



O *coaching* tornou-se uma *buzzword* da gestão moderna. Mas a verdade é que também é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento dos profissionais e das equipas.

No grupo Randstad a maioria dos gestores da casa tinha tido um conjunto de formação em técnicas comerciais e de negociação, mas não tinha tido a oportunidade de ter uma ação totalmente focada em si próprio, nas suas necessidades de desenvolvimento individuais. O ADN da casa evidenciava características empreendedoras, com competências ao nível da negociação e da gestão do risco mas pouco tempo dispendido pelos gestores comerciais e gestores de áreas de suporte no seu próprio desenvolvimento.

Assim, criámos, em conjunto com a empresa de formação do grupo - a Psicoforma - um projeto de *coaching* para os cerca de 50 gestores do grupo. O projeto caracteriza-se por cinco etapas core: *kick off* de projeto, diagnóstico 360º, *coaching* individual, *peer coaching*, formação líder *coach*.

Deu início com uma sessão de *briefing* sobre o processo e a metodologia de *coaching* e as suas diferenças em relação à formação.

Seguiu-se a fase crucial de identificação das competências e objetivos a melhorar através do processo de *coaching*. Para o efeito foram utilizadas ferramentas de análise individual, questionários 360º e os resultados dos últimos anos de cada gestor. É com estes indicadores que se iniciam as primeiras sessões de *coaching*, entre *coachee* e *coach*, e que se começa a estabelecer o contrato de *coaching* entre o duo.

Neste projeto, e após a sessão inicial, todas as sessões eram agendadas entre *coach* e *coachee*, num espaço e num tempo conveniente para ambos.

Uma das questões mais problemáticas quando falamos do *coaching* promovido pela empresa para colaboradores tem que ver com a questão da confidencialidade; no projeto que desenvolvemos foi totalmente garantida

a confidencialidade das sessões individuais. Assumiu-se, no contrato tripartido (*coach*/ empresa/ *coachee*), que ao longo do projeto, seria analisada a evolução do *coachee*, através do *feedback* do mesmo, da sua chefia direta e do *coach*, garantindo-se assim o desenvolvimento dos colaboradores, a melhoria das suas competências e a melhoria de resultados.

Finalmente, na fase final do projeto há a avaliação do número de competências e objetivos identificados, distinguindo os que evoluíram positivamente face aos que não foram atingidos.

Com mais de 700 horas dedicadas ao desenvolvimento, é importante encontrarmos uma maneira de mantermos o processo dentro da empresa e com os gestores. Daí a criação de *peer coaching groups*, nos quais os gestores se reúnem em grupos de confiança e por áreas regionais, para partilharem os seus planos de desenvolvimento e as suas estratégias de melhoria. O grupo inicia-se com o *coach* e torna-se um grupo de *co-coaching* e de promoção e partilha de desenvolvimento.

Consideramos o fim deste projeto o início de outro - com a criação dos *peer coaching groups* pedimos à Psicoforma para desenhar uma formação em "Ser *Coach* enquanto Líder" para os gestores que participaram neste projeto, de modo a que todos os gestores possam aplicar as técnicas do *coaching* no âmbito da sua função de liderança. **P**

Testemunho

"O *coaching* permitiu-me acima de tudo uma redescoberta de mim própria. Em poucas sessões sentimo-nos a olhar os nossos problemas, a nossa vida, os nossos desafios e objetivos, de uma maneira completamente diferente. É um momento de aprendizagem, troca de experiências, de reflexão e de crescimento; aprendemos a encontrar as respostas por nós e em nós. Uma experiência de transformação sem dúvida!"

Fernanda Vaz, gestora de unidade de negócio

Soluções internacionais para a sua empresa

por: **Anabela Vaz Ribeiro**, *Partner da Pedra Base*


Temos vindo a assistir ao redesenho das empresas, fruto dos desafios da nova conjuntura. O nosso papel é apoiar as empresas, através de soluções que permitam ultrapassar dificuldades e alcançar objetivos. Os gestores não têm possibilidade de analisar continuamente as tendências do mercado internacional e ajustá-las à sua organização. Essa é a nossa missão e fazêmo-lo através de parcerias que nos permitem aceder aos desenvolvimentos mais recentes, como a *Persona Global*.

A área comercial é o domínio que tem sido alvo de mais redefinições de estratégia. É necessário redesenhar a força de vendas e alinhá-la com

as novas prioridades. Temos larga experiência neste domínio e recorremos a ferramentas como *Sales Competency Assessment* para aferir as competências cruciais a desenvolver nas equipas.

Temos um leque alargado de soluções, na preparação das equipas para a prospeção de clientes e negociação de novos contratos. Os programas *Persuasive Salesperson* e *Successful Negotiator* baseiam-se numa perspetiva de criação de relações *win-win* com os clientes. Dispomos ainda de programas orientados para a prospeção, argumentação ou fecho da venda, ajustados a cada negócio.

Outra necessidade atual das empresas prende-se com a experiência proporcionada aos clientes através do seu produto ou serviço. Os consumidores estão mais exigentes e permeáveis. Com CEM+®, apoiamos as empresas numa nova abordagem na sua gestão de relação com o cliente.

Conheça-nos em pedrabase.pt. 



**soluções internacionais
na pedra base**

successful negotiator
um programa de desenvolvimento
de competências de negociação,
persuasão e influência.

pedra base
15 anos de experiência no apoio às empresas.
Consulte-nos e conheça as nossas
soluções internacionais.



pedrabase
consultoria e formação
www.pedrabase.pt



Metodologia formativa *Live Virtual Classroom* chega a Portugal

por: **Patrícia Noieto**

A Olisipo Formação, área formativa da empresa Olisipo, especializada em gestão e desenvolvimento de competências, traz para Portugal uma nova metodologia formativa, *Live Virtual Classroom* (LVC), diferenciando assim a sua oferta ao mercado.

“O *Live Virtual Classroom* apresenta-se como modelo formativo na cadeia de valor, promovendo o que de melhor existe na formação presencial e anulando simultaneamente barreiras geográficas”, afirma Sérgio Caldeirinha, *Head of training department* da Olisipo Formação. “Estamos entusiasmados com a introdução desta abordagem de vanguarda na nossa formação, dada a racionalidade do seu uso para as organizações com forte implantação geográfica, na contenção de custos e para as pessoas com constrangimentos de mobilidade e/ou de agenda.”

O LVC baseia-se em sessões de formação com um formador, que em tempo real conduz o grupo na sua aprendizagem, permitindo interações de voz e imagem com os alunos, partilha do *whiteboard* e de todo o tipo de ficheiros, podendo inclusive realizar sessões particulares para reforço da experiência de aprendizagem.


Para além da poupança em viagens e eliminação dos inconvenientes que estas implicam, é possível fazer formação onde quer que se esteja; a interação com o formador consegue-se manter direta e personalizada e é possível evitar ausências totais do local de trabalho.

“Desta forma é permitido, inclusive às diferentes entidades formativas, procurarem e oferecerem os melhores formadores em cada área de especialidade, quebrando as fronteiras geográficas, em benefício puro das competências e conhecimentos dos



Sérgio Caldeirinha, *head of training* da Olisipo Formação.

O LVC baseia-se em sessões de formação com um formador, que em tempo real conduz o grupo na sua aprendizagem, permitindo interações de voz e imagem

formandos”, conclui Sérgio Caldeirinha. Outra vantagem significativa é ser possível dotar cada formando com acesso aos conteúdos em formatos eletrónicos, para cada curso, permitindo efetuar consultas, pesquisas, sumários, anotações de forma autónoma e mais eficiente, quando comparada com a utilização de manuais em suporte de papel. 



Cursos LVC

ISO/IEC 20000 FOUNDATION

A qualidade da gestão da prestação de serviços de TI é um dos requisitos mais valorizados pelos seus clientes e constitui um desafio para que os prestadores de serviços de TI possam demonstrar aos seus clientes que possuem competências num

standard universalmente aceite.

Data: 4 a 5 de junho de 2012

Horário: 09h00 – 17h30

ITIL® PARA GESTORES

Nesta formação abordam-se as boas práticas da implementação da ITIL nas organizações e analisam-se os seus impactos organizacionais e tecnológicos.

Data: 7 a 8 de maio de 2012

Horário: 09h00 – 17h30

ITIL® V3 FOUNDATION:2011

Esta ação tem como objetivo principal preparar os formandos para a obtenção da certificação *Foundation Certificate in IT Service Management*, uma das mais procuradas pelos profissionais de tecnologias de informação.

Data: 21 a 23 de maio de 2012

Horário: 09h00 – 17h30

Próximos Cursos: Fundamentos de Gestão de Projetos | Gestão Avançada de Projetos

Mais informações em: www.formacao.olisipo.pt

Gestão da mudança organizacional

por: **Sara Sousa Brito**, Diretora-geral da Global Estratégias

O desenvolvimento das pessoas nas organizações assume-se como um dos principais mecanismos para a gestão da mudança. Este conceito implica a implementação de um novo processo organizacional em resposta à competitividade do mercado, que obriga a processos mais rápidos e eficazes com uma qualidade cada vez mais elevada. Esta realidade traz novas exigências às equipas, na sua dimensão coletiva, e a cada colaborador, na sua dimensão individual, pois implica uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Neste sentido, a formação assume um papel estratégico para

alavancar a mudança pretendida. Uma solução de formação desenhada para toda a organização assegura as componentes necessárias para que a mudança aconteça, pois implica mecanismos essenciais de alterações de comportamento; a **comunicação**, que promove um sentimento de envolvimento e desfaz as resistências aos obstáculos; a **negociação**, na medida em que a autenticidade para intervir e colaborar é reforçada; o **compromisso**, pois a promoção da **participação** é efetiva. A gestão da mudança poderá também implicar a adaptação do perfil de liderança de cada organização. Os novos líderes são desafiados a encontrar pontos de referência para conduzir as suas equipas e a moldar novos modelos de negócio. Neste sentido, a implementação de um novo modelo de liderança poderá assumir um importante papel, pois ele é transversal a todos os indivíduos e permite alinhar o que é melhor para eles e o que é melhor para a organização. ──

Conferência Internacional Lisboa. 30 de Maio de 2012 Hotel Sana Malhoa

"O Modelo de Liderança de José Mourinho"

Saiba como tornar-se «Special One» na Criação e Gestão de Equipas de Elevado Rendimento

Pela 1ª vez em Portugal!
Conheça o Autor do Livro "Mourinho versus Guardiola Dois Métodos para um mesmo Objectivo"!

José Mourinho é um Verdadeiro Especialista na Arte de Motivar e criar Valor-Acrescentado! Descubra os Segredos do seu Sucesso!



EXTRACTO DO PROGRAMA

- . A Verdadeira Liderança: o Treinador que gera Resultados!
- . Estratégia, Equipa, Energia: as Chaves do Sucesso.
- . Eficácia e Eficiência.
- . Na Sociedade do Espectáculo, é necessário marcar a Diferença!
- . O "Show de Mourinho": provocações, inimigos e uma Legião de Fãs que o Adoram!

Juan Carlos Cubeiro. Autor do Livro "Mourinho versus Guardiola", é Especialista em Liderança, Gestão do Talento e Coaching, fez parte da Direcção Mundial de Recursos Humanos da Honey Well, em Minneapolis, e da Universidad Internacional Menéndez Pelayo, em Santander. Possui uma vasta experiência profissional em Projectos de Consultoria Estratégica para a maioria das 500 Maiores Empresas em Espanha. É Docente Universitário e Presidente Honorário da Associação Espanhola de Coaching (AECOP). Orador a nível Mundial, de Shangai a Santiago do Chile, publicou cerca de 30 Livros, entre eles "Mourinho vs Guardiola - dois métodos para um mesmo objectivo" e "Por que necessitas de um Coach".

PREÇO ESPECIAL DE LANÇAMENTO: 295€

Media Partners
RH online
Pessoal
Organizado por:
glojal Global Strategies demos

SIGA-NOS
f in t

Informações: Tel. 21 314 34 50 - cursos@globalestrategias.pt - www.globalestrategias.pt

Robin Sharma

“Trabalhar como Picasso pintou”

O canadiano Robin Sharma é um dos maiores especialistas em liderança e vai participar numa conferência no Estoril no dia 11 deste mês. Em entrevista, revela a ideia mais importante que pretende transmitir: “qualquer pessoa, em qualquer organização, tem o poder de ser um líder do seu mundo”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



© Team Leaders

QUE É QUE PRETENDE QUE AS PESSOAS QUE O VÃO OUVIR RETENHAM QUANDO SAÍREM DA SALA?

Bem, a conferência é baseada no meu livro “O Líder Sem Título”. Vou partilhar centenas de ideias bastante poderosas no sentido de tornar as pessoas realmente produtivas, manterem-se positivas e focadas numa atmosfera extremamente volátil, maravilhar clientes e viver vidas excecionais. Mas o principal tema vai ser “como mostrar liderança e fazer a diferença mesmo que não detenha um título formal”.

QUAIS SÃO OS ERROS MAIS COMUNS QUE OS LÍDERES COMETEM?

Os erros mais comuns são: esquecem-se de quem os alimenta todos os dias (os clientes); apaixonam-se pelas suas novidades; esquecem-se de inovar e de mudar a maneira de pensar/ trabalhar do passado; tornam-se arrogantes e com a mente fechada versus humildes e abertos a novas ideias; tornam-se mais preocupados com o que auferem do que com o impacto que produzem; e deixam de desenvolver e inspirar as suas equipas

COMO É QUE AS ORGANIZAÇÕES PODEM POTENCIAR O SUCESSO DAS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS?

As melhores empresas investem em força na formação sobre liderança e *coaching* para a sua gestão intermédia - assim como para todos os seus colaboradores. Os nossos clientes contam-se entre outros a NIKE, FedEx, Starbucks e a GE. A regra número um para vencer toda a concorrência é desenvolver uma equipa de “estrelas” que pensam de forma diferente e que superam os desafios mais que todos os outros. Pretende-se desenvolver o potencial de liderança em cada colaborador para que se assuma como responsável em obter resultados extraordinários. Lembre-se: se a sua equipa é constituída por pessoas vulgares a sua empresa não passará de uma empresa vulgar.

EM TERMOS DE LIDERANÇA, ENCONTRA DIFERENÇAS ENTRE EMPRESAS NORTE-AMERICANAS E EUROPEIAS?

Numa economia global, a maioria das empresas encaram os mesmos desafios: os seus produtos e serviços são vistos como mercadorias; mudanças em quantidades massivas de indústrias mais tecnológicas; aumento de expectativas por parte dos clientes; diminuição de recursos; concorrência global que parece nunca terminar. Os líderes mais astutos percebem o seguinte: pode arranjar-se desculpas ou pode apresentar-se resultados, mas não se podem fazer as duas coisas ao mesmo tempo; as vítimas adoram entretenimento, líderes adoram educação; o trabalho de um líder é inspirar as pessoas para trabalharem de forma que elas nunca pensaram ser capazes; a atenção tem mais valor que a inteligência; quanto maior o sonho, mais importante se torna a equipa.



O Líder sem Título

FALE-NOS UM POUCO DO SEU ÚLTIMO LIVRO...

“O Líder sem Título” tem tudo a ver com aquilo que chamo “Liderança 2.0” – o novo modelo de liderança. O modelo antigo – que dizia que só as pessoas com posições e títulos podem fazer a diferença e inovar e inspirar outros, é obsoleto. O que quero partilhar no evento em Portugal é que qualquer pessoa em qualquer organização tem o poder de ser um líder do seu mundo. E criar um impacto tal em tantas pessoas bastando para isso trabalhar como Picasso pintou.



QUE IDEIA TEM ACERCA DA ATUAL SITUAÇÃO ECONÓMICA E SOCIAL?

Penso que a situação vai tornar-se muito pior antes de melhorar. Para aqueles homens de negócios que não sabem liderar e gerir as suas mentalidades nem lidar com perturbações, este vai ser um período muito doloroso. Para aqueles que aprenderam a “Liderar Sem Título”, esta vai ser das épocas mais empolgantes e de grande prosperidade da história do negócio. Podem fazer-se grandes fortunas nos momentos de profunda turbulência. Porque a maioria das pessoas tem medo. E grandes oportunidades surgem. —P



**Subsídio
de refeição
inteligente**

 **Euroticket®**

6,83 Euros
por dia

Mais
alimentação

Menos
impostos

www.edenred.pt
geral.pt@edenred.com
808 200 030

 **Edenred**



EMPREENDEDORISMO JOVEM: UMA QUESTÃO DE ATITUDE

O empreendedorismo assume um papel fundamental na resolução dos desafios globais do século XXI, com vista à construção de um desenvolvimento sustentável onde a criação de emprego, a busca pelo bem-estar humano e um renovado crescimento económico-social são fatores-chave. É também um agente de mudança social, contribuindo nas idades mais jovens para a criação de oportunidades de emprego, para reter jovens no País, fomentar a riqueza para a sociedade e contribuir para o desenvolvimento da Comunidade.

Ao mesmo tempo que a sociedade atual enfrenta enormes desafios globais, que se estendem além da economia, somos igualmente confrontados, segundo as últimas estatísticas do Eurostat, com uma taxa de desemprego de 35,1%, entre a população mais jovem, multiplicando-se iniciativas e incentivos ao empreendedorismo jovem.

Na certeza de que não faltam exemplos de jovens empreendedores e da riqueza destas iniciativas, apenas com um entendimento coletivo e uma estratégia concertada entre entidades governamentais, organizações empresariais e da sociedade civil e instituições de ensino é que poderemos obter resultados sustentáveis ao nível do empreendedorismo jovem.

Para o efeito é necessário desenvolver mecanismos jurídicos, fiscais e estruturais de apoio e incentivo a que se criem as condições necessárias para que um jovem possa ser responsável por si e pela sociedade em que está inserido.

É ainda fundamental desenvolver uma estratégia de educação para o Empreendedorismo, onde qualquer jovem tenha conhecimento de como empreender e transformar uma oportunidade/necessidade de mercado em realidade, bem como capacitá-los de competências empreendedoras, entre as quais a resiliência e audácia. É da responsabilidade de todos ter uma atitude empreendedora perante a sociedade em que vivemos, pois o futuro é de quem o faz!

Rodrigo de Melo e Castro,
Project manager do AUDAX/ ISCTE



Aparentemente “SIM” efetivamente “NÃO”

por: **Isabel Lourenço**, Psicóloga e *coach*, membro do Grupo Português de Coaching da APG

Trabalhar de forma organizada e planeada continua a ser uma tarefa transcendental para muitos portugueses... Trabalhar por projeto, com objetivos claros, divisão de tarefas e de responsabilidades, estratégias de monitorização e avaliação, com base em evidências é, ainda, uma coisa não desejável da qual se foge a sete pés.



NESTA MATÉRIA AS PRÁTICAS PODEM SER O OPOSTO DO DISCURSO. SENÃO VEJAMOS:

Um amigo meu, informático, professor universitário e especialista em gestão de projetos, foi convidado para integrar um organismo empresarial, com o objetivo de desenhar projetos que otimizassem a eficiência e a eficácia, em vários outros organismos. Tudo decorreu com enorme sucesso enquanto os projetos se aplicaram a outros... mas quando sugeriu que, também nesse organismo e desde logo ali naquele mesmo departamento, se começasse a trabalhar por objetivos e com base na metodologia de projeto, tudo se alterou.

Claro que aparentemente a adesão é boa mas as objeções começam, desde logo, a surgir de todos os lados, imensas, variadas e de peso. E vêm muitas vezes bem de cima, do topo da organização, das mesmas pessoas que se manifestaram (e manifestam) tantas vezes a favor da metodologia de projeto. Mas então como se podem contradizer assim...? É uma tarefa árdua gerir e desmistificar tantas objeções, falsos argumentos, tantas forças de oposição encapotada. Apenas quem

acredita fortemente em si próprio, acredita no que faz, quem é genuíno e honesto e está disposto a investir e a dar o seu melhor prossegue, porque sabe que o caminho faz-se caminhando e não espera facilidades nem grandes ajudas. Sabe que se trata de uma luta árdua e difícil mas é também isso que o move e lhe dá energia para persistir com força, resiliência e empenho. Passado o tempo razoável (e impensável) e o investimento em esforço e energia que é possível (e impossível) imaginar e quando até já havia momentos em que parecia que havia uma evolução positiva na dinâmica de adesão às novas metodologias de planeamento, organização e método, de repente, como um *tsunami*, tudo volta à estaca zero. Como é possível? Ninguém percebe. Como se explica tal fenómeno? Ninguém sabe. Reavivam-se objeções antigas e inventam-se outras novas e tudo volta, de novo, mais uma vez, ao início... E os altos e baixos sucedem-se alternadamente como num carrossel onde, também como num carrossel, ciclicamente estamos, de novo, no ponto de partida. E o mais interessante é que, analisando em profundidade, nada correu mal. E nada correu mal porque estava previsto assim desde o início. A metodologia do desgaste funciona muito bem. Tão bem que o meu

No discurso, “SIM”, há concordância absoluta e até entusiasmo na sua defesa; mas e na prática? Oh! “NÃO”! Deus nos livre de tal coisa...

amigo, colocado agora na prateleira, resolveu demitir-se. Não aguentou mais o desgaste e a falsidade de quem diz uma coisa e faz exatamente o contrário, de quem lhe sorri e está, ao mesmo tempo, a tirar-lhe o tapete, porque ALI não interessa ter objetivos claros, planeamentos efetivos, monitorizações concretas...

Como poderia continuar a ineficácia a ser justificada? Como poderia continuar a encobrir-se a falta de produtividade e de empenho? Como seria possível, depois disso, haver quem se queixasse de um enorme cansaço sem nada ter feito? Como se poderia continuar a passar impune se o sistema tivesse tanta clareza e tanta objetividade? Planeamento, controlo, monitorização, objetivos claros, alocação de tarefas e clarificação de áreas de responsabilidade???

No discurso, “SIM”, há concordância absoluta e até entusiasmo na sua defesa; mas e na prática? Oh! “NÃO”! Deus nos livre de tal coisa... **—P**

imapgourenco@gmail.com



Formação em Línguas
Serviços de Tradução e Revisão
Formação em Línguas para Empresas
Formação Pedagógica Inicial de Formadores

LANGUAGES UNLIMITED
916 745 478 | 261 098 200 | lu.nolimits@gmail.com | <http://www.languagesunlimited.com.pt>



PALAVRA DE ORDEM: DISSEMINAR

Para além das tarefas operacionais associadas ao desenvolvimento de projetos, a União Europeia coloca fasquias elevadas na divulgação. Como coordenar uma equipa multidisciplinar em geografias diversas? Tendo uma boa equipa com bons suportes tecnológicos.

Um dos primeiros pontos da comunicação foi o slogan "Be a GREAT Learner!" que incorpora não só a temática da aprendizagem mas também um convite à participação. E queremos alargar a nossa base de parcerias.

Recentemente, o Presidente Obama colocou o *Game Based Learning* (GBL) no topo das prioridades da política educativa dos EUA. Esperemos que traga repercussões positivas e que Portugal possa, através do GREAT, estar na linha da frente desta revolução silenciosa.

No centro da comunicação GREAT está o sítio projectgreat.eu, que mantê-lo-á atualizado acerca de tudo do universo GREAT. Segue-se o *blog* projectgreat.org, que terá artigos, fotos e todos os *updates* sobre *Game Based Learning*.

Nenhuma estratégia de comunicação existe sem Redes Sociais e o GREAT está desde o começo no Facebook (*project GREAT*), no LinkedIn (*GREAT – Game Based Research in Education and Action Training*) e no Google+ (*GREAT*), plataformas que nos permitem estar junto de cada um de vós, receber e dar *feedback*, gerar debates intensos sobre GBL e colocar fotografias fantásticas da nossa atividade. Tudo feito em Inglês!

Localmente, cada um dos parceiros do projeto terá *media partners* e o nosso é a Pessoal.

Adicionalmente, tudo o que é feito no GREAT é disseminado pelas plataformas comunicacionais europeias e a nossa ambição é divulgar produtos (Jogos) Portugueses pela Europa.

Se for um produtor de jogos, um formador, um tutor ou um professor e quiser embarcar nesta viagem em torno do *Game Based Learning*, contacte-nos em great@apg.pt.

Miguel Luís,
Responsável Comunicação GREAT

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação (comunicação) vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.



Novo paradigma, nova atitude

por: **Alexandre Moreno**, *Executive search* da Hire & Trust

O Mundo mudou e o mercado de desempregados em Portugal, também. E muito! Se há alguns anos analisava um CV de um desempregado e muitas vezes chegava à conclusão que a sua experiência incipiente e a fraca formação levavam aquela pessoa a estar há meses no mercado à procura de um trabalho, hoje observo o contrário. A verdade é que a concorrência entre quem procura trabalho é cada vez maior e mais feroz. Deixámos de ter o candidato sem habilitações e que não fala inglês, para termos um combate entre uma dupla licenciatura e uma experiência de cinco anos como diretor-geral, contra o MBA e o um percurso de administração alicerçada numa carreira internacional. Ora, se estamos num combate mais difícil, temos de usar novas armas para sair vencedores, ao invés de ficarmos agarrados aos caminhos tradicionais e insuficientes para chegarmos ao nosso destino.

ALGUMAS MUDANÇAS QUE TODOS NÓS, ENQUANTO CANDIDATOS, DEVEMOS TER EM CONTA:

■ **As Empresas:** as inúmeras aquisições, fusões e reestruturações a que assistimos nos últimos tempos tiveram todas elas uma consequência: encolheram as estruturas. A famosa "pirâmide organizacional" ficou mais íngreme, ou seja, existem hoje menos lugares no topo. Logo, menos oportunidades. Acresce ainda a concorrência de perfis altamente qualificados que hoje se encontram no mercado à procura de um regresso ao topo de uma empresa, depois de terem sido o elo mais fraco nas referidas reestruturações. Ou seja, poderá ser importante pensar e praticar o "passo atrás" para no futuro poder dar dois à frente, voltando à posição inicialmente procurada. É preciso ser flexível, humilde e perceber o novo modelo que se vive atualmente.

Para além de um mercado pouco dinâmico nesse sentido, também assistimos a um alargamento dos *timings* de um processo de seleção. Todas as necessidades de reforço de estrutura são detalhada e estrategicamente analisadas, pensadas e implementadas. Uma contratação falhada tem hoje em dia repercussões muito profundas na organização.

■ **O Trailer:** todos nós já ouvimos dizer que o *Curriculum Vitae* (CV) deve ser um documento sucinto, direto, de fácil leitura e com máximo de duas páginas. Uma é o ideal. Curiosamente, a grande maioria dos CV que circulam diariamente são extensos, massudos e por vezes chegam às 10 páginas! O CV não deve contar o filme da nossa vida profissional, mas apenas ser um entusiasmante *trailer*. Deve abrir o apetite para queremos ver o filme todo.

E tal como um *trailer* de um filme que pode passar em diversos meios para cativar mais espectadores, também nós podemos trabalhar o nosso *trailer* para estar em diversas plataformas e potenciar o interesse no filme que temos para contar. Potenciar o nosso CV nas redes sociais como o LinkedIn é apenas uma pequena parte do que está ao nosso alcance para que o nosso filme faça parte da história da tal empresa.

■ **O Marketing:** No atual mercado de trabalho não podemos descurar o *marketing* pessoal. Todos nós competimos uns com os outros num mercado extremamente concorrencial. Mais do que nunca, é muito importante conhecermos, estudarmos e dominarmos a nossa oferta. Se queremos que o nosso

produto venda, temos de trabalhar o seu *Marketing* da melhor forma possível. Tomemos como nossos pilares o tradicional *Marketing Mix* dos 4 P's:

Product - Somos nós, a nossa imagem, a nossa postura, a diferenciação, ou seja, o que faz de mim um elemento verdadeiramente único e competitivo? A minha formação acompanhou a evolução do mercado que estou a abordar? Como posso trazer mais-valia ao lugar a que me proponho. Onde e como posso acrescentar valor?

Promotion - É a maneira como comunicamos e nos relacionamos.

Estou a ser assertivo no que estou a dizer? Consigo transmitir a minha mensagem? A comunicação tem de ser clara eficaz, mas também adaptar-se a quem nos escuta. O *networking* é outra ferramenta que deve ser desenvolvida ao longo do tempo e não apenas quando estamos na situação de procura. Seja o *networking* formal, contactando de forma pró-ativa, por exemplo empresas de *executive search*, ou participando em seminários e congressos, ou utilizar o *networking* informal, estabelecendo contacto com antigos colegas de trabalho, amigos ou conhecidos no intuito de informar das suas pretensões e obter informações que podem gerar resultados positivos.

Placement - É o posicionamento da minha candidatura face ao mercado. Que projetos, que funções podem ser interessantes para mim e para os meus objetivos de carreira? Esta situação implica análise e estudo do mercado e das empresas. Será que o que procuro se adapta a este mercado? Pode a minha oferta ser absorvida pela procura do mercado? Ou deverei redefinir a minha



oferta, o meu produto?

Price - É o nosso "preço", o nosso enquadramento salarial e benefícios. Qual o *trade off* que estou disponível para aceitar para voltar ao mercado ou aceitar um novo desafio numa nova empresa? O meu "preço" está adequado ao mercado atual e ao meu produto? Até onde vai a minha

flexibilidade? É importante perceber e sublinhar que a lei da oferta e da procura também se aplica ao mercado de recrutamento. Se existe muito, paga-se menos, se existe pouco, paga-se mais. Ou seja, neste novo mercado temos de ter em conta que a nossa concorrência poderá ser maior do que há uns anos, promovendo uma desvalorização do "preço".

Estas são apenas algumas das mudanças que assistimos atualmente no mercado, e que devem ser encaradas de forma positiva. É uma oportunidade sairmos da nossa zona de conforto, se encaramos a mudança com uma nova atitude! _____

FORMAÇÃO INTER

Formação e *networking*

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

Para os Gestores de Recursos Humanos:

▪ **Legislação Laboral Up To Date**
Lisboa, 14 a 15 de Maio de 2012

▪ **Excel Aplicado à Gestão de RH**
Lisboa, 21 a 22 de Maio de 2012

▪ **Reestruturação e Dimensionamento de Quadros**
Lisboa, 23 a 24 de Maio de 2012

▪ **Processamento Salarial e Segurança Social**
Lisboa, 28 a 29 de Maio de 2012

▪ **Métricas para Responsáveis de Formação**
Lisboa, 30 a 31 de Maio de 2012

▪ **Expatriação e Gestão de Quadros Internacionais**
Lisboa, 4 a 5 de Junho de 2012

Media Partners:

human **Pessoal**

Human Resources Portugal

Partners Oficiais:

humanet

RH online

Empresa acreditada por:

DGERT

Organizada por:

IFE



CONTACTOS: RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTO | 1070-020 LISBOA | TEL.: 210 033 892/800 | FAX: 210 033 888 | E-MAIL: inscricoes@ife.pt | SITE: www.ife.pt

Coronel Miguel Lopes Rosa, DRH da GNR

“A Gestão RH tem uma linguagem universal”

O Coronel Miguel Lopes Rosa lidera o Departamento de Recursos Humanos da GNR. Segundo ele, a Gestão RH levada a cabo na Guarda Nacional Republicana não difere, no essencial, da gestão realizada nas empresas, “ou não seja a gestão de RH uma linguagem universal e necessária ao relacionamento com todos os outros departamentos de RH com os quais interage e se relaciona”, fundamenta.

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

QUAIS SÃO OS DESAFIOS DE SER O RESPONSÁVEL PELOS RH DE UMA ORGANIZAÇÃO TÃO GRANDE E TÃO DISPERSA TERRITORIALMENTE COMO A GNR?

Os grandes desafios centram-se, essencialmente, ao nível do planeamento, da coordenação, comunicação e da informação, nesta se incluindo o respetivo processamento, porquanto a qualquer departamento de RH caberá o garantir da uniformização de critérios, a visão de conjunto e o relacionamento com outros órgãos de RH internos dispersos territorialmente e ainda com congéneres. O papel e o desafio fundamental centra-se essencialmente no gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos RH, abrindo-lhes opções de escolha em cenários previsíveis, no sentido da resolução dos problemas com que se deparam ou possam vir a deparar-se.

“Constituem-se como fundamentais a formação e o treino com vista à permanente valorização dos RH e o desejável aperfeiçoamento das suas capacidades”

EM SEU ENTENDER, A GNR LEVA A CABO UMA GESTÃO DOS SEUS RECURSOS HUMANOS MODERNA? POR EXEMPLO, AO NÍVEL DA ADOÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS?

A Direção de Recursos Humanos da GNR usa todas as ferramentas que dispõe com a finalidade de garantir a gestão otimizada dos verdadeiros ativos da instituição: que são os seus Recursos Humanos. Nesse sentido, desde há cerca de 20 anos, que dispõe de um sistema de informação de gestão de Recursos Humanos, com utilização intensiva na áreas de: recrutamento e seleção, gestão de carreiras, colocações/ transferências, registo biográfico, justiça e disciplina e, naturalmente, processamento de vencimentos. Dando continuidade a uma política de melhoria do apoio à capacidade de decisão e de aproximação à plataforma *web*, o sistema de informação de gestão RH tem vindo “modularmente” a migrar para um sistema ERP/ Recursos Humanos. A título de exemplo, refiro que a candidatura para o recrutamento para guardas da GNR é efetuada eletronicamente *online* (*e-recruitment*). Recentemente foi criada uma plataforma informática onde os militares podem consultar um conjunto alargado de dados/ informação de âmbito pessoal, denominada de “Portal Social”. De notar que este meio é acessível a partir de uma simples ligação via Internet, a todos os servidores militares ou civis da GNR.

JÁ AGORA, COMO É QUE A GNR FAZ O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS SEUS MILITARES?

Em termos legislativos, existem uma série de diplomas que têm de ser respeitados. Os processos de recrutamento e seleção são conduzidos internamente, recorrendo-se para o efeito a efetivos e meios próprios, através de procedimento concursal comum publicitado em Diário da República, com duração de cerca de sete meses, por vezes envolvendo

universos selecionáveis da ordem dos 16 000 candidatos. Os métodos de seleção aplicados no procedimento concursal são: prova de conhecimentos; prova física; avaliação psicológica; exames médicos. Todo o procedimento concursal obedece aos princípios: da igualdade de condições e de oportunidades para todos os candidatos; liberdade de candidatura; divulgação atempada dos métodos e critérios de seleção a utilizar e sistemas de classificação; aplicação de métodos e critérios objetivos de avaliação; neutralidade de composição do júri; o direito de recurso.

QUAIS SÃO AS ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA GNR, UMA ORGANIZAÇÃO DE SEGURANÇA E DE NATUREZA MILITAR?

As especificidades centram-se essencialmente ao nível da sua condição militar, onde a prestação de serviço enuncia um conjunto de deveres e direitos dos quais se extrai a singularidade e a importância da condição militar, ainda assim neles se incluindo a restrição constitucionalmente prevista de alguns direitos e liberdades fundamentais. Por outro lado, o princípio da hierarquia que constitui uma das traves mestras em que assenta a estruturação e o funcionamento da Guarda Nacional Republicana permite estabelecer com rigor as regras de integração e desenvolvimento de carreiras no seio desta organização. Assim, a hierarquia materializa-se nas relações de autoridade e subordinação entre os militares e exprime-se pela ordenação em postos relacionados diretamente com os cargos e funções que lhe correspondem, refletindo toda estrutura orgânica, nos exatos termos da lei. De referir ainda que nos modos de progressão na hierarquia relevam os princípios de igualdade, do mérito e da capacidade de evolução na carreira, onde se constituem fundamentais a formação e o treino com vista à permanente valorização dos RH e o desejável aperfeiçoamento das suas capacidades.

QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS, TÉCNICAS E PESSOAIS, QUE UM MILITAR DA GUARDA DEVE TER?

O militar da GNR pode ocupar inúmeras funções ao longo da sua vida profissional. Dependendo da função que ocupa existem determinadas competências que lhe são exigidas. Em termos gerais, e cin-



gindo às funções do guarda patrulheiro, poderemos nomear algumas competências que julgamos importantes para um desempenho de excelência. Competências institucionais e profissionais: sentido

da responsabilidade e compromisso para com o serviço; aptidão técnica - profissional; dedicação e empenho na função, visando a otimização de recursos. Competências pessoais e interpessoais: para além da aptidão cognitiva e psicomotora, devem ainda ser tomadas em consideração as características de personalidade e as competências comportamentais, nomeadamente, o espírito de equipa/ relacionamento interpessoal/ gestão de conflitos, motivação, poder de comunicação, maturidade e postura e estabilidade emocional. Competências militares: tomada de decisão, adaptabilidade, tolerância à pressão e às contrariedades, sentido do dever, determinação e perseverança, cultura geral militar e condição física.

“É evidente que existem limitações que decorrem do Estatuto da Condição Militar, entre outras. Contudo, importa assinalar que na GNR quem lidera e quem é liderado convive naturalmente com estas limitações”



Outside



"Trabalhar, chefiar e viver não se desligam"

É PONTUAL?

Uma das características do militar é a assunção de compromissos, entre eles se inclui ser pontual.

ACHA QUE SABE DIZER "NÃO" QUANDO ESTE É APROPRIADO?

Certamente. Por vezes toma-se necessário desencorajar certos comportamentos indesejáveis, numa perspetiva de que é necessário que determinado colaborador saiba que o seu comportamento ou ato é inaceitável. No entanto, a par tem-se procurado implementar uma prática de fazer saber que tipo de atitude se pretende.

CONSIDERA QUE ESTABELECE EQUILÍBRIO ENTRE AS DIFERENTES ÁREAS DA VIDA?

Sem dúvida. Trabalhar, chefiar e viver não se desligam. Hoje deixou de haver uma fronteira nítida entre o lar e o trabalho, pois as exigências da família e da comunidade carecem de ser "integradas" com as exigências do trabalho, não querendo isto dizer horário de trabalho mais curto, na perspetiva de quem trabalha, e mais concretamente chefia, pois esta será sem dúvida uma meta irrealista. O que realmente se toma necessário, e que se busca a cada momento, é uma integração harmoniosa, sem a qual não seria possível um desempenho adequado enquanto chefe. Todo o responsável deve ser autêntico e ter um refúgio, preferentemente na família, que sem sombra de dúvida representa um profundo reservatório de valores pessoais que facilmente são perceptíveis e se conseguem transmitir ao pessoal que conosco colabora. O grande poeta Irlandês William Butler Yeats disse que a vida "é um mistério para ser vivido, não um problema para ser resolvido", e disso não nos poderemos alhear.

ACHA QUE EXISTEM DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO DOS RH LEVADA A CABO NO SEU DEPARTAMENTO E A GESTÃO RH FEITA, POR EXEMPLO, NAS EMPRESAS?

Naturalmente que existirão algumas diferenças que derivam essencialmente da natureza militar da própria instituição. No entanto, a Gestão de RH levada a cabo na Guarda Nacional Republicana, através da Direção de Recursos Humanos, não difere no essencial da gestão levada a cabo noutras organizações, ou não seja a gestão de RH uma linguagem universal e necessária ao relacionamento com todos os outros departamentos de RH com os quais interage e se relaciona.

ALGUMA VEZ SENTIU QUE ESTAVA LIMITADO NAS SUAS FUNÇÕES POR PERTENCER A UMA INSTITUIÇÃO MILITAR?

É evidente que existem limitações que decorrem do Estatuto da Condição Militar, entre outras. Contudo, importa assinalar que na GNR quem lidera e quem é liderado convive naturalmente com estas limitações, porquanto tal faz parte da cultura institucional e deriva das restrições constitucionalmente previstas.

QUAIS SÃO AS SUAS TÉCNICAS PARA MOTIVAR OS TRABALHADORES? AINDA MAIS NUMA ALTURA DE CORTES SALARIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA...

Todos os responsáveis, e particularmente o responsável pela gestão de RH, deverão ter um objetivo principal encorajar, encorajar, encorajar... as práticas do seu pessoal como ponto de partida essencial para motivar. Na Direção de RH da Guarda Nacional Republicana, tem-se assumido como fundamental que o pessoal tenha, além da informação indispensável para o seu desempenho, informação num contexto mais alargado que lhe permita compreender como as suas atividades são importantes para o cumprimento total da missão, ajudando desta forma a que perceba claramente como o seu trabalho está relacionado e se torna essencial à instituição. Tem-se tido também como fulcral para motivação do pessoal uma política de verdade e de exemplo, com manutenção das promessas e dos compromissos, deixando perceber a coerência entre o professado e o executado, fomentando relações pessoais autênticas, ouvindo, respeitando, apoiando e reconhecendo o trabalho bem feito.

A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA GNR É UMA PRIORIDADE PARA O DEPARTAMENTO QUE LIDERA?

Sem dúvida. Numa perspetiva de adequação das competências às necessidades de desempenho e tendo sempre como objetivo primordial a otimização. Como antes se referiu, constituem-se como fundamentais a formação e o treino com vista à permanente valorização dos RH e o desejável aperfeiçoamento das suas capacidades.

OS MILITARES DA GNR ARRISCAM DIARIAMENTE AS SUAS VIDAS. COMO É QUE SE FORMA UMA PESSOA PARA LIDAR DIARIAMENTE COM ESTE RISCO? POR EXEMPLO, OS MILITARES DA GNR QUE ESTÃO EM TIMOR.

Uma parte significativa das missões militares, como todos nós sabemos, é potencialmente indutora de grandes pressões e geradora de *stress*. Daí, e desde cedo, a nossa grande aposta sempre foi na formação na área comportamental (teórica e prática) e no treino que os militares têm para o cumprir das suas funções. O estar antecipadamente avisado e preparado significa encarar as reações




de *stress* com menos ansiedade e promover uma recuperação mais fácil fornecendo-lhes capacidade de resiliência. A aposta reside na formação e a mesma incide essencialmente na gestão de *stress* e incidentes críticos, com grande prevalência na regulação emocional, autocontrolo e estratégias de *coping*, bem como na gestão de conflitos. Para além disso, todos os militares podem recorrer a um sistema de apoio psicossocial, quer individualmente, quer por encaminhamento.

PARA 2012, QUAIS SÃO AS GRANDES PRIORIDADES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUE LIDERA?

Introduzir aperfeiçoamentos e algumas remodelações à nossa “ferramenta informática” que apoia, de forma integrada, a GRH na GNR, em ordem a melhorar o seu desempenho. Dar continuidade ao reforço de efetivos, em sede de colocações, particularmente nas áreas com maior índice de atividade operacional. Criação de um manual de

boas práticas relacionadas com a avaliação. Incrementar as ações de cooperação com os PALOP, em ações de formação e assessoria na área da GRH. Proceder à revisão das regras de mobilidade dos militares da GNR, internamente conhecidas como regras de colocação, em ordem a melhorar esta prática, por forma a satisfazer, sempre que possível, os naturais anseios dos militares e o interesse do serviço. Dar continuidade ao plano de apoio psicossocial aos militares e prevenção do suicídio.

PODE-NOS FALAR UM POUCO DO SEU PERCURSO PROFISSIONAL E DO MODO COMO CHEGOU A RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA?

Teve início com o Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana, passando por Comandante de Destacamento Territorial, Cursos de Promoção a Capitão e a Oficial Superior, outros Cursos de Qualificação e de Especialização, docente na Escola da Guarda Nacional Republicana, responsável pelo Recrutamento e Seleção, posteriormente pela Avaliação de Desempenho e atualmente diretor de Recursos Humanos. 

“Uma parte das missões militares é potencialmente indutora de pressões e geradora de *stress*. Daí a nossa grande aposta na formação na área comportamental”



onrh
Observatório Nacional de Recursos Humanos

Sessão de Apresentação dos Resultados Nacionais de 2011

Lisboa, 16 de MAIO de 2012
Hotel Tryp Oriente

INCLUI

Workshop sobre Resiliência

Apresentação de Testemunhos

Alliance Healthcare

Direção Regional do Trabalho, Qualificação Profissional e Defesa do Consumidor (Açores)

Resultados do estudo do impacto do SIADP na Satisfação dos Colaboradores
Caso do Ministério da Justiça

Entidades Promotoras



Qmetrics

Colaboração



informações e inscrições

www.onrh.org



Formação – Pactos de permanência

por: **Sara Tavares**, Advogada do Departamento do Direito de Trabalho da SRS Advogados

“A experiência não é aquilo que nos acontece. É o que fazemos com aquilo que nos acontece”

Aldous Huxley

No mundo global fortemente concorrencial, os Recursos Humanos arrogam-se um dos fatores de maior destaque para a competitividade de qualquer empresa, assumindo igualmente um encargo fortemente condicionador da gestão e estratégia das organizações. Em tomo deste importante fator surgem, a par e passo, as tecnologias, a inovação, condições de mercado, prazos de entrega, qualidade e diversidade de produtos, etc. Assim, é possível perceber que as empresas competitivas e concorrenciais são aquelas que investem na valorização dos seus Recursos Humanos, numa lógica de aumento de valor e de incremento das possibilidades de liderança, quer humana quer de produtos. É manifesto que, do lado das empresas, a formação profissional é importante para que mantenham a sua vantagem competitiva ao proporcionar aos colaboradores a possibilidade de melhoria, ou incorporação, de novos conhecimentos e competências, necessários à adaptação às novas exigências do meio envolvente. Por outras palavras, tem sido reconhecido pelas empresas que, para que as mesmas se mantenham competitivas, é fundamental que desenvolvam programas formativos alinhados com a estratégia e os objetivos organizacionais.

Com efeito, há que reconhecer que esta valorização da importância estratégica da formação acarreta um forte investimento financeiro e um esforço considerável na formação dos colaboradores por parte das empresas.

Em Portugal, esse avanço foi ademais impulsionado pela legislação laboral que, desde 2004 passou a impor a formação contínua dos trabalhadores. De facto, os artigos 131º a 133º do Código do Trabalho estabelecem um conjunto de responsabilidades formativas do empregador no contexto da relação de trabalho que podem carrear, relativamente a certas qualificações, encargos importantes. No regime da formação obrigatória na pendência do vínculo laboral, sucede inclusivamente que, em caso de cessação do contrato de trabalho, o trabalhador tem direito a receber a

retribuição correspondente ao número mínimo anual de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação. Sucede assim que, a questão da formação é vista, recorrentemente, pela perspetiva financeira, isto é, pelo lado do dispendio. Ou seja, do ponto de vista contabilístico temos um custo para a empresa cujo proveito não sabemos exatamente quando ocorrerá e em que montante, ou até se ocorrerá, dado que qualquer investimento realizado em educação torna difícil de medir o seu retorno em termos monetários. O que sabemos é que os encargos financeiros com a formação aumentam os custos com o pessoal da empresa, logo contribuem para a diminuição dos resultados. Além disso, as pessoas são livres de sair da empresa quando quiserem, levando com elas o investimento em formação.

A IMPORTÂNCIA DOS PACTOS DE PERMANÊNCIA

O Código do Trabalho prevê, no artigo 137º, que: “1. As partes podem convencionar que o trabalhador se obriga a não denunciar o contrato de trabalho, por um período não superior a três anos, como compensação ao empregador por despesas avultadas feitas com a sua formação profissional. 2. O trabalhador pode desobrigar-se do cumprimento do acordo previsto no número anterior mediante pagamento do montante correspondente às despesas nele referidas.”

Através do pacto de permanência o trabalhador obriga-se a não denunciar o contrato, renunciando, pois, ao direito de denúncia que a lei lhe confere. A denúncia é uma das formas típicas de cessação de contratos, definindo-se como uma manifestação de vontade de uma das partes, dirigida à outra, com vista a pôr termo a um contrato duradouro ou obstar à sua renovação, sendo que em regra o regime da denúncia não impõe qualquer justificação (diferente é a imposição de um prazo de aviso prévio). Porém, não se pode olvidar que atenta a natureza complexa e tendencialmente duradoura do vínculo criado entre trabalhador e empregador, para além das obrigações principais de trabalhar e de remunerar, existem diversos deveres que, apesar de acessórios, vinculam as partes e são essenciais à subsistência da relação laboral. É neste contexto que incumbe ao trabalhador um especial dever



de lealdade e de ressarcibilidade perante o empregador, designadamente quando aquele recebeu um *aport* curricular financiado pela empresa.

Ora, pode-se assim retirar que o que especialmente está em causa é a mais-valia acrescentada ao "património profissional" do trabalhador, através da formação específica que lhe foi proporcionada por determinado empregador com vista a que os conhecimentos adquiridos sejam desenvolvidos ou implementados a favor da atividade desenvolvida por este e para a qual o trabalhador foi especialmente contratado ou afeto, tendo em conta que, em caso de cessação do vínculo contratual pelo trabalhador antes de decorrido o período obrigatório de permanência previsto pelas partes, esta mais-valia não é passível de restituição ao empregador.

Nesta ótica, cremos que o interesse do empregador sobrepõe-se ao do trabalhador.

É a perspectiva de que o trabalhador, recebida a formação que lhe foi paga pelo empregador, se desvincule e parta em busca de melhores condições que lhe poderão advir do facto de ter visto o seu *curriculum* e experiência aumentados, à custa do empregador, que justificam e autorizam esta especial restrição de liberdades e a especial tutela do empregador.

Por outro lado, o trabalhador, para além de beneficiado pelas especiais qualificações e experiências que aportou ao seu "estatuto profissional", poderá revelar-se um "concorrente" munido de importantes conhecimentos adquiridos ao serviço daquele empregador. Na verdade, o trabalhador obtém, muitas vezes ao serviço do empregador, não só uma formação inicial específica que foi por este custeada, como também o controlo da clientela, e os conhecimentos profissionais, técnicos e de gestão que o habilitam a beneficiar uma empresa concorrente, sem os custos incorridos pelo anterior empregador.

Com efeito, a subordinação da liberdade de trabalhar ou da liberdade de iniciativa económica e de livre escolha de profissão do trabalhador absorvas pela assunção de uma obrigação de permanência ao serviço de determinado empregador afigura-se

O interesse do empregador que justifica a celebração de um pacto de permanência está, pois, no retorno que este legitimamente espera obter do investimento económico que realizou na especialização e qualificação profissional do trabalhador

legítima tendo em conta a sua transitoriedade e possibilidade de desvinculação pelo trabalhador, desde que restitua ao empregador "o montante correspondente às despesas" aludidas no pacto convencionado.

O interesse do empregador que justifica a celebração de um pacto de permanência está, pois, no retorno que este legitimamente espera obter do investimento económico que realizou na especialização e qualificação profissional do trabalhador.

Por conseguinte, há inclusivamente quem entenda que nada veda que a formação profissional corrente que o empregador se acha obrigado a proporcionar ao trabalhador, nos termos do Código do Trabalho, seja considerada apta a permitir o estabelecimento de um pacto de permanência, desde que essa formação profissional tenha obrigado, ou venha a obrigar o empregador a realizar despesas avultadas para a sua efetivação.

Conclui-se, deste modo que, apesar de a lei não impor qualquer formalidade ao pacto de permanência, ao contrário do que estabelece para a obrigação de não concorrência, a existência desse mesmo pacto de permanência é crucial para que o empregador possa reclamar a restituição das quantias despendidas com determinado trabalhador, pois de outro modo existe o risco de as despesas de formação não relevarem para efeitos de apuramento dos prejuízos indemnizáveis pelo trabalhador em caso de denúncia unilateral do contrato._____P

ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036
Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt





EXPO RH 2012

Mais de 2800 profissionais de Recursos Humanos visitaram a 11ª Edição da Expo RH, nos dias 14 e 15 de março, no Centro de Congressos do Estoril. O dinamismo e a interatividade marcaram os dois dias do evento que contou, para além da habitual área de exposição, com diferentes sessões de conferências, destacando-se, este ano, um aumento do número de debates. Na edição de 2012 houve ainda lugar para distinguir o melhor espaço do salão para fazer negócio. O Prémio Melhor Stand foi atribuído à Cezanne que se destacou pela inovação, funcionalidade e pelo *design* do seu espaço. A Pessoal, enquanto *media partner* do evento, marcou presença e convidou os visitantes a "serem capa" da revista. No final dos dois dias, mais de 100 pessoas haviam recebido as respetivas fotografias de "capa da revista", encontrando-se algumas "espalhadas" por esta edição da Pessoal.





Fotos: D&F

MELHORES FORNECEDORES RH

Na iniciativa Melhores Fornecedores RH 2012, promovida pela APG, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, a Raposo Bernardo & Associados, a Conceito O2 e a High Play Institute foram os grandes vencedores anunciados. Para além destes três premiados, que obtiveram maior percentagem de respostas dos clientes acima dos 80%, foram ainda reveladas as melhores empresas em sete categorias. O evento teve lugar no Hotel Real Palácio, em Lisboa.

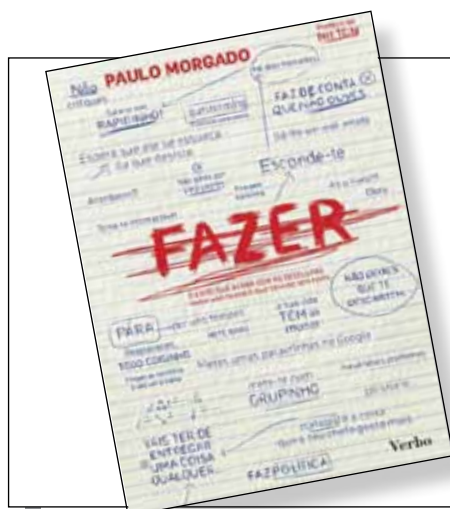


“MENINO NÃO ENTRA”

No dia em que se comemorou o Dia da Mulher, 8 de março, a Psicoforma, empresa de formação do Grupo Randstad, promoveu uma reunião-debate sobre a liderança no feminino reunindo um conjunto de 30 gestoras nas instalações da Strazzera, em Lisboa. Entre as conclusões do encontro ficou a certeza de que as mulheres têm sucessivamente conquistado terreno no universo empresarial.



Fotos: Paulo Alexandrino



FAZER

“FAZER”, de Paulo Morgado, um dos mais prestigiados gestores nacionais, apresenta-se como um autêntico tratado das desculpas que os portugueses utilizam para não fazer o que tem de ser feito. Com prefácio do humorista Nilton, “FAZER” é um divertido exercício literário que está estruturado em tomo de 200 conselhos amigos para se evitar a cansaça que dá o fazer. O Administrador-Delegado na Capgemini Portugal faz aqui um subtil alerta ao prognosticar a procrastinação que transforma o ditado popular em “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”. Paulo Morgado publicou, entre outros, “O Riso em Bergson”, “Contos de Colarinho Branco” e “O Corrupto e o Diabo”. “FAZER” é o seu 6º livro.

Verbo

SETE LIÇÕES PARA LIDERAR EM TEMPOS DE CRISE

“Sete Lições para Liderar em Tempos de Crise”, de Bill George, é o guia de sobrevivência obrigatório para todos os empresários e líderes que pretendem vencer os desafios económicos sem precedentes do século XXI. Através das experiências reais de empresários responsáveis pela recuperação financeira de empresas de grande dimensão, este livro ensina-lhe as sete lições fundamentais para assumir uma liderança forte e fazer da crise a sua maior força. «É raro ler um livro onde apenas a introdução quase vale o preço do livro por si só», diz o Financial Post.

Vogais



GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Esta edição, da autoria de Carlos Azevedo, João Wengorovius Meneses, Raquel Campos Franco, revela-se oportuna dado que aborda a questão da inovação social numa altura em que a União Europeia acaba de lançar o conceito da Innovation Union, assumindo a inovação como a estratégia mais eficaz para enfrentar os desafios sociais mais urgentes. “Este livro, ao demonstrar um equilíbrio muito bem conseguido entre uma dimensão mais técnica e um conteúdo mais generalista, enquadrado em geral na temática fundamental da inovação social, tem condições para se revelar como um instrumento essencial não apenas para todos aqueles que trabalham nas organizações sem fins lucrativos, mas também para um público mais alargado que se revê e se interessa pela missão deste setor”, como diz Emílio Rui Vilar, no prefácio.

Vida Imobiliária



D. MARIA, A LOUCA

A corte portuguesa parte no mês de novembro de 1807 para o Brasil. São 15 mil almas embarcadas numa enorme frota para defender da Invasão Francesa a coroa e o corpo. Em fevereiro de 1808 chega à Baía de Guanabara. O Príncipe Regente não autoriza o desembarque imediato de sua mãe a rainha louca. D. Maria é durante dois dias uma rainha fechada no mar e passa em revista o casamento, a morte do filho, a sujeição à igreja, tudo o que foi a sua ação pública e privada e assusta-se com a chegada a uma terra que viu nascer e morrer Tiradentes, o único homem sobre o qual ela usou o seu “direito de mandar matar”. Com encenação e representação de Maria do Céu Guerra.

Até 25 de abril, 21h30, Teatro A Barraca

FERNANDO PESSOA, PLURAL COMO O UNIVERSO

Nesta exposição dedicada ao poeta português e aos seus heterónimos pode ficar a conhecer poemas, textos, documentos inéditos, objetos, pinturas, filmes, vozes e sons em técnicas e suportes tão diversificados quando as personagens do universo deste génio da literatura nacional. "Fernando Pessoa, Plural como o Universo" assinala assim o Ano do Brasil em Portugal, resultando de uma colaboração entre a Fundação Roberto Marinho e o Museu de Língua Portuguesa de São Paulo, com o apoio da Fundação Gulbenkian. O visitante pode então fazer um percurso evocativo dos eventos biográficos do poeta na sua relação íntima com a sua época formativa e a sua criação literária.

Até 30 de abril, Fundação Calouste Gulbenkian



SÉTIMA LEGIÃO

Para comemorar o 30.º aniversário da fundação da banda, os Sétima Legião vão dar dois concertos, um na Casa da Música, no Porto, a 29 de abril e outro no Coliseu de Lisboa a 4 de maio, embora estejam previstos, durante este ano, mais sete ou oito espetáculos, em todo o país. Temas como "7 Mares", "Por quem não esqueci", "Glória" e outros temas do grupo que se tornaram hinos da música portuguesa vão poder ser ouvidos nestes espetáculos. Formada em 1982 por Pedro Oliveira (voz e guitarra), Rodrigo Leão (baixo e teclas) e Nuno Cruz (bateria), a Sétima Legião surgiu numa altura em que o rock nacional vivia um momento de expansão. Com uma sonoridade cheia de influências da música pop rock inglesa, em particular o ambiente de Manchester e de bandas como Joy Division, este grupo conta com uma discografia de quatro álbuns: "A Um Deus Desconhecido" (1984), "Mar D'outubro" (1987), "Auto de Fé" (1994) e "Sexto Sentido" (1999).

29 de abril e 4 de maio, 21h e 21h30,
Casa da Música e Coliseu dos Recreios

THE NEW IPAD

Após meses de especulação, a nova versão do *tablet* da Apple foi finalmente apresentado. O The New iPad é mais rápido, com câmaras de maior sensibilidade, melhor capacidade de gravação em vídeo, um ecrã da mais alta definição capaz de ser apreendido pela retina humana e é capaz de estabelecer ligações móveis em 4G. O iPad custará entre 499 dólares (380 euros), como a segunda versão do *tablet* da Apple, e 829 dólares (630,9 euros). A bateria do novo iPad demora 10 horas a esgotar-se, ou nove, no caso de o *tablet* estar ligado à rede *wireless*, a mesma autonomia do iPad 2 (3G), o que é possível graças a um processador *quad-core* (multinúcleo), o A5X. O mais barato terá um disco de 16 gigas, enquanto o mais caro terá uma capacidade de armazenamento de 64 gigas. Por outro lado, o iPad2 passará a ser comercializado por 399 dólares, menos 100 que o seu preço atual.



VIOLINO CRIADO COM SEDA DE ARANHAS

O cientista Shigeyoshi Osaki, da Nara Medical University, no Japão, conseguiu criar cordas de violino feitas de seda de aranhas, instrumento que produz um som mais suave e mais profundo. O investigador japonês estudou as propriedades da seda da aranha durante 35 anos e agora acredita que este violino possa criar música nova. Osaki criou aranhas em cativeiro, que produziram linhas de reboque, a forma mais forte da seda. As aranhas, da espécie *Nephila maculata*, manufaturaram teias que têm a particularidade de se transformar em cordas que se unem na perfeição, sem qualquer espaço entre elas. Cada corda tem entre três mil e cinco mil fios e Shigeyoshi Osaki torce as teias numa direção para criar uma consistência uniforme. Posteriormente são esticados outros fios, na direção oposta, criando a união perfeita.

Rocky Mountaineer

Uma forma romântica de descobrir o Canadá



texto e fotos: **Fernando Borges**

Se ainda houvesse dúvidas que o comboio é uma das formas mais nostálgicas de viajar, assim como uma das mais românticas e tranquilas de se conhecer as belezas naturais do nosso mundo, bastaria entrar a bordo de uma carruagem do Rocky Mountaineer para se chegar a esta conclusão. O Rocky Mountaineer leva-nos a percorrer alguns dos mais belos cenários do Oeste canadiano – através da majestosidade das Montanhas Rochosas, a partir de Vancouver.

Viajar a bordo do Rocky Mountaineer é sem dúvida uma viagem única e inesquecível através de roteiros que percorrem durante o dia as mais espetaculares paisagens das províncias canadianas de Columbia Britânica e de Alberta, de Vancouver a Calgary, viajando pelos trilhos de uma rota histórica, com mais de 100 anos, que unia a costa Oeste e as Montanhas Rochosas. Uma viagem que, para além de oferecer paragens estratégicas para que se possam realizar excursões panorâmicas, é marcada sobretudo pela sucessão de paisagens de tirar o fôlego, percorrendo e atravessando durante o dia lagos, glaciares, cadeias de montanhas, bosques e rios, num ambiente requintado e hospitaleiro que se vive e se sente nas carruagens panorâmicas e carruagens-salão do Rocky Mountaineer.



Em cima: Passagem pelas Montanhas Castelo em Banff; Em cima à dir.: As espaçosas janelas deste comboio; Em baixo à dir.: Observatório localizado na última carruagem

E quando as noites chegam, há sempre uma estação à sua espera para que possa repor energias para o percurso do dia seguinte, noites sempre passadas num confortável e luxuoso hotel do grupo Fairmont, como no Fairmont Hotel ou Fairmont Pacific Rim em Vancouver, Fairmont Banff em Springs ou no Fairmont Château em Lac Louise.

E na manhã seguinte, na mesma estação, lá está o Rocky Mountaineer para lhe oferecer o pequeno-almoço e toda a comodidade das suas carruagens, quer a sua opção tenha passado pelas mais económicas, as *“Red Leaf”*, de janelas panorâmicas, pelas *“Silver Leaf”* ou pelas *“Golden Leaf”*, com toda a estrutura superior em vidro a oferecer uma visão de 180°.

Um espírito de viajar único que no caso do Rocky Mountaineer nos sugere o nome do famoso Canadian Pacific

Railway e da sua rota histórica através daquela que foi a primeira linha férrea transcontinental canadiana, inaugurada em 1885.

É o reviver de um certo espírito de aventura e de nostalgia oferecido por oito programas distintos mas que têm em comum o facto de começarem a sua viagem em Vancouver, na Columbia Britânica, e terminarem em Calgary, na província de Alberta, ou na cidade de partida, Vancouver, passando sempre por Jasper e Banff, assim como por Whistler, sede dos Jogos Olímpicos e Para-Olímpicos de inverno de 2010.

Rotas batizadas com os nomes Canadian Rockies Excursion, Canadian Rockies Highlights, Canadian Rockies Adventures, Classic Rail Circle, Northern Explorer, Western Explorer, Canadian Rockies at Leisure e Grand Rail Circle, oferecendo ainda serviços combinados



Todos a bordo!



O Rocky Mountaineer prima por um serviço de excelência



Este é um percurso onde a vida selvagem marca presença



Lago Seton, na floresta da Columbia Britânica

comboio-cruzeiro até ao Alasca. Serviços especialmente pensados para dar a conhecer por terra e mar uma das zonas do mundo onde a natureza ainda é virgem, alguns lugares onde nem de carro ou a pé se consegue chegar, cenários que apenas aparecem no caminho dos carris do Rocky Mountaineer na sua viagem romântica pelo extenso território do Oeste canadiano.

Uma viagem que atravessa os mais belos cenários de lagos formados pelos glaciares, pelas majestosas montanhas rochosas, pelos rios que parecem perfurar essas mesmas montanhas, numa mudança por vezes dramática de paisagem, que tanto passa dos tranquilos e verdes campos do vale do Rio Fraser, para as espessas florestas, dos sinuosos *canyons* das montanhas de Coast e de Cascade, para o ambiente desértico do interior.

Atrativos que incluem as águas turbulentas do Hells Gate, no Fraser Canyon, as encostas íngremes ao longo do Rio Thompson, as margens do Lago Kamloops, o Rogers Pass, Kicking Horse Canyon, Spiral Tunnels, Shuswap Lake, Minnewanka Lake e Lake Louise, as espetaculares áreas rurais e, claro, os picos nevados das Rochosas.

Mas entre a descoberta dos encantos

e da vida que se faz em cidades como Vancouver, Kamloops, Banff, Calgary, Whistler e Quesnel, ainda terá tempo para continuar a espantar-se e deliciar-se com a beleza e imponência natural de outros lugares que acompanham o ritmo do Rocky Mountaineer.

E entre cada paragem lá aparecem para nos deslumbrar a ponte Capilano e a Grouse Mountain, o Yoho National Park, o Emerald Lake e o Parque Nacional de Jasper, Património Mundial, e o maior parque nacional do Canadá, podendo ainda realizar voos panorâmicos de helicóptero sobre o Icefields Parkway e as Columbia Icefields, uma das maiores concentrações de gelo ao sul do Círculo Polar Ártico e uma das mais acessíveis geleiras da América do Norte, o Athabasca Glacier, ou sobrevoar os seis glaciares do Mount Resolute, Mount Cline e Whitegoat Peaks, voos panorâmicos que fazem parte dos pacotes especiais do Rocky Mountaineer. Verdadeiras memórias para toda a vida percorridas sobre carris a bordo de um dos mais atraentes e fascinantes comboios que cruzam o nosso mundo, mostrando o que de mais fantástico e deslumbrante ele tem para oferecer - o Rocky Mountaineer. _____

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
 1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 **Fax:** +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
www.across.pt



www.apg.pt



Razões para ser APG



NETWORKING

"Tell me who you know I will tell who you are"



FORMAÇÃO

"O saber não ocupa lugar"



INFORMAÇÃO

"No mundo de hoje, informação é poder"



APOIO LEGAL

"Porque é essencial jogar segundo as regras"



PROTOCOLOS

"A união faz a força"



PRESENÇA INTERNACIONAL

"ser APG faz a diferença"

Junte-se a nós

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º | 1050-019 Lisboa

Tel.: 21 352 27 17 | Fax: 21 352 27 13

email: global@apg.pt | www.apg.pt





Há sempre alternativas

Jorge Marques, *Talent manager*

Não deixa de ser curioso, mas ao mesmo tempo preocupante, que o pensamento político, mas também o económico e o social, estejam a tender para a ideia de que só existe uma alternativa – esta que nos tem sido apresentada! Como é fácil de perceber, trata-se de um jogo perigoso, de uma espécie de regresso ao pensamento da sociedade industrial, onde se dizia claramente que uns estavam pagos para pensar e os outros para obedecer. A conquista do “Homem Inteligente”, seja nas organizações, seja na sociedade, foi apenas a sua via de evolução, o resultado de tanto investimento na sua educação, na aquisição de saberes, capacidade, inteligência e liberdade. Aprendemos na vivência das nossas organizações que a riqueza das soluções estava na sua diversidade, fizemos funcionar sistemas de criação de ideias, premiámos as melhores sugestões, incentivámos a insatisfação criativa.

Por tudo isto tem um sabor estranho esta ideia do sentido único, da inevitabilidade, porque aprendemos que em alternativa à crise existe sempre a oportunidade, que relativamente à racionalidade económica o Homem não faz o que deve fazer mas aquilo que as suas múltiplas dimensões o levam a decidir, que relativamente ao desemprego existem outras formas de emprego e de trabalho, que relativamente à fixação no hoje e à ausência de objetivos existem formas de construção do futuro... há sempre alternativas a tudo! Confesso-me um militante da Economia Comportamental, que eu considero uma alternativa à Economia Racional, mas fico por vezes desencantado com aqueles cuja tarefa é investigar, estudar, criar e comunicar estas soluções. Parecem-me demasiado tímidos nas suas convicções e estão com muita dificuldade de sair da caixa. A perspetiva da economia racional determina o que o Homem deve decidir; a comportamental constata aquilo que na realidade o indivíduo decide. A primeira acredita no Homem económico, a segunda nas várias dimensões e imprevisibilidade do Homem. A primeira é uma crença, a segunda é uma realidade. É evidente para toda a gente que o Homem tem comportamentos racionais,

mas na maior parte das situações não, logo a equação da economia racional vale pouco ou está mesmo errada.

Isto vem a propósito de se apresentar a economia clássica como racional e a comportamental como a dos comportamentos irracionais e não se dizer, por exemplo, que esta última trata da realidade e a primeira da irrealidade. Isto quer dizer que não se pode ficar amarrado a uma linguagem que já não faz sentido e que este tipo de economia deve constituir-se como alternativa da outra. Isso já acontece nas organizações onde a gestão se autonomizou da economia e gere comportamentos reais.

Todo este tipo de pensamento tem a ver com a necessidade de encontrar alternativas para:

- Tem de haver alternativas ao desemprego, nomeadamente com outras formas de emprego e com outras formas de trabalho. A economia não pode determinar a falência do Homem Inteligente, mas temos que encontrar a força e as práticas que levam à construção de novas realidades;
- A economia não determina os índices de crescimento ou de emprego, porque a realidade mostra-nos que são os empreendedores, os investidores, os inventores, que geram novos produtos, novos negócios, novas oportunidades e mais crescimento. Eles são a alternativa às leis económicas;
- A economia sabe tratar da escassez, da redução de custos, do défice, da estagnação, mas não sabe transformar aquilo que é o maior desperdício económico em valor, em criação de riqueza, desenvolvimento e isso é a inteligência portuguesa.

Tem razão a Presidente da APG quando diz que temos que remar contra a maré, porque na nossa casa vamos fazer nascer um projeto que em breve será apresentado. Será um lugar onde se cruzam os caminhos das ideias, da construção de projetos e de negócios, de equipas que juntam pessoas de todas as idades, de escolas, organizações públicas e privadas, Estado, fundações e todos os parceiros de boa-vontade. O nosso objetivo é criar alternativas às formas clássicas de trabalho e de emprego, acreditando que a força e a inteligência serão sempre a solução. **_____P**

DISPONÍVEL PARA UMA RELAÇÃO?

Experimente 2 meses.
SATISFAÇÃO GARANTIDA.

Erika Sousa
PERSONAL TRAINER

HOLMES PLACE
DOLVE VITA TEJO

214 787 670



**HOLMES
PLACE**

Health Clubs

Mais informações: holmesplace.pt





a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Talent at work