

Pessoal

egor
GRUPO Egor
Pessoas e Negócios
RH
Soluções



Áreas: Outsourcing | Trabalho Temporário | Recrutamento e Seleção | Formação

Nº 128 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • SETEMBRO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



Novas Oportunidades

Formação nas Áreas Técnicas

Entrevista

James C. Hunter

Especialista mundial de liderança

Perfil

Diretor RH Samsung



THINK OUTSOURCING.

kellyservices.pt

KELLYOCG
OPERATIONAL & LOGISTICS GROUP



02 EDITORIAL

O regresso das férias

9ª Arte: Primeiro pessoas, depois profissionais

04 NOTÍCIAS RH

RH Toon

12 CONSELHO CONSULTIVO

Alexandre Honrado

13 AGENDA

14 ENTREVISTA

James C. Hunter

18 ESPECIAL RH

Formação

32 COMPENSAÇÕES & BENEFÍCIOS

Joint-venture Edenred e BES

34 BEM-ESTAR NO TRABALHO

'Dar Saúde às Empresas'

36 GREAT

Great Lisbon International Conference on Games & Tel

38 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Revolucionar a responsabilidade social corporativa

40 ESTUDO

Mercer Total Compensation Portugal 2013

42 CERTIFICAÇÃO

The Human Element

44 PERFIL

Carlos Rodrigues – DRH Samsung

48 APG

1º Congresso Nacional do Emprego

50 TRABALHO SAZONAL

ON SPOT Marketing

52 BOAS PRÁTICAS RH

Bolsa de Mobilidade Interna

54 ANÁLISE JURÍDICA

Recrutamento à luz do princípio da não discriminação
Legislação

56 ACONTECEU

58 ESCOLHAS

60 VIAGENS

Nice

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Menos de 50% da economia é mesmo economia
Unipessoal: O meu avô e o futuro de Portugal

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 128 | Setembro de 2013



Propriedade: APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, 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, 1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretor: Luis Bento; ocorreiodoluis@sapo.pt

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Luis Bento

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Alexandre Honrado, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luis Bento, 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

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação e capa: Design e Forma;
geral@designforma.com

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE

Product Manager: Liliana Rosa;
lrosa@moonmedia.info; Tlm. 92 616 20 84

Assinaturas

Vásp – 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 Aigualva Cacém

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: Vásp – Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte

Primeiro pessoas, depois profissionais



Nesta edição de fim de verão, de início de ano letivo, de mudança de estação de ano, de fim de crise, de *rentrée* política, a revista *Pessoal* traz-lhe muitos e variados temas que interessam a todos os que gerem pessoas e equipas. Desses temas, destacamos a formação, sabendo que ela tem um significado crucial na gestão de pessoas. Para além do seu objetivo mais imediato, que é a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento de competências técnicas, ela serve também para satisfazer um dos principais desígnios da gestão de pessoas: a motivação. A formação que hoje em dia é feita pelas empresas privilegia já, além dos aspetos técnicos, os aspetos comportamentais associados ao desenvolvimento pessoal. A gestão de pessoas já entendeu que antes de ter um bom profissional é preciso ter uma boa pessoa, e para ter boas pessoas é preciso criar condições para que, em ambiente laboral, essas pessoas consigam manifestar-se genuinamente, mostrando as suas características positivas, de utilidade para a missão que são chamados a cumprir. A formação é um sinal que a empresa dá aos seus colaboradores, um indicador que os faz acreditar que existe confiança nas suas possibilidades enquanto pessoas e profissionais. O sentimento que se gera é de confiança mútua, quase sempre acompanhado de uma força motivacional que se traduz em empenho e dedicação. O resto, os resultados, a produtividade, o atingimento de objetivos são meras consequências com significado quantitativo e servem apenas os aspetos mais imediatos da relação de trabalho (lucro e salários); os aspetos qualitativos da relação laboral, como a confiança, a motivação, estão fundamentalmente relacionados com uma eficaz estratégia de formação posta em prática nas organizações. Formar pessoas e depois profissionais, esta é a ordem certa das coisas.

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

O regresso das férias



Luis Bento, Diretor
o.correio@luis@sapo.pt

Depois de um descanso retemperador, o mês de setembro marca, tradicionalmente, a reentrada na atividade normal da economia, das empresas, das pessoas. Algumas tarefas imediatas para os pais: preparar o ano escolar, início da preparação dos orçamentos para o ano de 2014, balanço do cumprimento dos objetivos para 2013... ações que marcam este período anual tão característico. Também a reentrada política e social – com a particularidade, este ano, da proximidade das eleições autárquicas – constituem motivo de interesse. Na atividade da APG, também este reinício traz importantes iniciativas. Logo no princípio do mês, a Conferência final do Projeto GREAT – uma conferência internacional – que encerra o desenvolvimento de uma inovadora metodologia de aprendizagem através dos jogos, e que envolveu especialistas nacionais e internacionais de relevo que trabalharam conjuntamente com diversas universidades. Em outubro, o 1.º Congresso Nacional do Emprego, onde vamos abordar, de forma técnica, as diferentes e diversas perspetivas de análise e de interpretação das estatísticas de emprego/ de-

Espero que todos participem nas atividades promovidas pela APG como forma de continuarmos a “colocar as pessoas dentro dos números”

semprego, com destaque para a análise de tendências.

Teremos também, em novembro, o Encontro Nacional da APG, bem como a Conferência Nacional de Formadores e Coaches, cujos programas detalhados vão ser conhecidos em breve.

Isto para além das atividades normalmente desenvolvidas por outras entidades e instituições que também agendam para esta altura do ano as suas iniciativas.

É, pois, um quadrimestre que promete. Espera-se também, com alguma ansiedade, que sejam conhecidas as grandes linhas do Orçamento do Estado para 2014, pois trata-se do orçamento para o último ano do Programa de Ajuda Financeira de Portugal.

E, para renovar a esperança, seria muito importante que as estatísticas relativas ao terceiro trimestre confirmassem os tímidos sinais de menor recessão vislumbrados nos dois primeiros trimestres do ano. Portanto, não faltam razões para que esta reentrada nas atividades normais seja encarada com muita expectativa.

E que esta expectativa se transforme em motivação e que a motivação nos faça construir projetos de esperança e de futuro.

Espero, pois, que todos tenham uma reentrada fantástica e que participem nas atividades promovidas pela APG como forma de continuarmos o nosso projeto associativo de “colocar as pessoas dentro dos números”.

Porque não basta afirmar que “o melhor do mundo são as pessoas”!

É necessário fazer acontecer! 

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação
Níveis de Serviço
Experiência e Competência Técnica

FORMAÇÃO: APRENDA A GERIR EMOÇÕES (01)

O Centro de Competências de Alta Performance da Winning Consulting vai realizar no próximo dia 27 de setembro, pelas 12h, o Webinar “Minutos de Gestão Emocional”, de acesso gratuito. São 60 minutos destinados a ajudar os participantes a aprender a trabalhar as competências emocionais. O objetivo da sessão é promover profissionais mais motivados, mais produtivos, com maior autocontrolo e autoconhecimento.

A sessão dá, por isso, destaque às quatro etapas de uma boa gestão emocional, desde a fase da descoberta, à gestão e treino das emoções, culminando na abordagem aos métodos de reprogramação das emoções. O Webinar será conduzido pelo Centro de Competências de Alto Desempenho da Winning.

CURSO INTENSIVO SUCESSO EM VENDAS 2013 (02)

A Sucesso em Vendas Portugal é uma multinacional brasileira especializada em formação e consultoria na área das vendas, com 26 anos de experiência. Tem foco exclusivo no desenvolvimento e na melhoria da produtividade da força de vendas com unidades de negócio em Portugal e no Brasil.

No dia 25 de setembro a Sucesso em Vendas irá realizar, no Porto, o Curso Intensivo Sucesso em Vendas 2013, onde vai apresentar as suas estratégias e os seus métodos de venda comprovados por mais de 600 empresas portuguesas e brasileiras.

Este curso destina-se a vendedores, diretores comerciais e administradores e visa partilhar as técnicas testadas por mais de 200 000 vendedores. “Com a partilha de exemplos reais, este curso vai ajudá-lo a vender mais, pois ficará apto a realizar um planeamento de vendas eficaz. Porque mais importante do que simplesmente vender, é alcançar metas, atingir objetivos, aumentar a faturação e a remuneração dos vendedores, líderes e empresas. Por isso, a Sucesso em Vendas também irá partilhar os segredos da motivação e as atitudes vencedoras que um vendedor necessita de ter para se tornar um Campeão de Vendas!”, refere a empresa em comunicado.

GALILEU LANÇA FAST TRACK MBA COM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DE LUÍS BENTO (03)

O mercado empresarial é muito competitivo e marcado por desafios constantes, onde os recursos mais qualificados serão o motor impulsionador da competitividade e inovação nas organi-



zações. Para responder a esta necessidade, a GALILEU desenvolveu o *Fast Track MBA*.

Trata-se de formação intensiva e de forte componente prática que visa o desenvolvimento de competências na área da gestão, para profissionais e empresários sem formação na área, que desempenham ou pretendem desempenhar cargos de gestão nas organizações em que se inserem.

De acordo com Cláudia Vicente, diretora-geral da GALILEU “o *Fast Track MBA GALILEU* tem como principal objetivo dotar os alunos de uma visão alargada das várias facetas da gestão, bem como garantir o desenvolvimento de competências necessárias a uma progressão profissional de destaque no seio empresarial”. Nesse sentido, a GALILEU reuniu um corpo docente com provas dadas na sua área de atuação que preparou conteúdos com uma forte componente prática de elevada aplicabilidade.

Orientado para gestores de PME, chefes de equipa, novos empresários e profissionais que aspirem a uma evolução e/ou progressão de carreira, o *Fast Track MBA GALILEU* tem como coordenador pedagógico Luís Bento, que integra um corpo docente caracterizado por profissionais de larga experiência nas áreas de gestão, finanças, recursos humanos, vendas e *marketing*.

D'ACCORD DENUNCIA “MÁS PRÁTICAS” DE CONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES PARA O ESTRANGEIRO (04)

A empresa portuguesa D'ACCORD, especialista em gestão de recursos humanos, repudia as “más práticas” de contratação de trabalhadores para o estrangeiro e defende mais fiscalização e maior controlo das saídas. O diretor geral da empresa, André Coroa, mostra-se preocupado com o problema e afirma que “para evitar situações de exploração dos trabalhadores, devem ser criados mecanismos que garantam um maior controlo das saídas e mais rigor e fiscalização por parte das entidades competentes”.

Segundo o responsável da D'ACCORD, parte do problema reside na existência de “empresas fantasma” que aliciam os trabalhadores com “contratos fictícios” com salários muito acima da média que nunca chegam a ser pagos. André Coroa diz que o problema é grave e se nada for feito pode piorar, lembra que “em tempo de crise são muitos os portugueses que procuram uma oportunidade no estrangeiro, as pessoas estão desesperadas, sem emprego e tornam-se vulneráveis aos assédios dos burlis-

tas e dos angariadores de mão de obra”. Para evitar situações de exploração, a D’ACCORD sublinha que a “prevenção” é mesmo a principal arma para combater a contratação ilegal, por isso, antes de fazerem as malas “os trabalhadores devem procurar informações sobre o país de destino, verificar as condições de alojamento, o custo de vida e acima de tudo tem de existir um contrato de trabalho que esteja de acordo com a legislação laboral”, refere o diretor geral da D’ACCORD.

André Coroa salienta, ainda, que “70% a 80% dos trabalhadores saem para o estrangeiro por intermédio de subempresas e empresas de construção civil e não por empresas de recrutamento e seleção.”

ESTUDO GLOBAL SOBRE TRABALHAR DE FORMA REMOTA (05)

Uma nova pesquisa da Regus, fornecedor de locais de trabalho flexíveis, indica que metade da força de trabalho do mundo está em regime de trabalho flexível. O Inquérito sobre Indicadores Económicos Globais de 2013 da Regus, que engloba mais de 26 000 gestores em 90 países, concluiu que 48 por cento trabalha de forma remota, pelo menos, durante metade da sua semana laboral. Em Portugal, mais de metade dos executivos trabalha de forma flexível durante, pelo menos, metade da semana (51 por cento).

Alguns diretores e executivos poderão preocupar-se com a motivação e gestão de pessoal à distância. No entanto, no inquérito da Regus, 44 por cento dos inquiridos portugueses (55 por cento a nível global) afirmou acreditar que a gestão eficaz de colaboradores remo-



05

tos é perfeitamente possível e que uma parte significativa das empresas está a ser cada vez mais rigorosa na gestão do seu pessoal remoto.

O inquérito da Regus mostra que 46 por cento das empresas em Portugal (superior aos 37 por cento globais) usa sistemas de relatórios específicos que monitorizam a eficiência, ao passo que 54 por cento dos gestores remotos usa videochamadas para comunicar com as suas equipas (43 por cento a nível global).

JOVENS BRASILEIROS VÃO SER FORMADOS NA ÁREA DO TURISMO EM PORTUGAL (06)

Melhorar os recursos humanos brasileiros envolvidos no Mundial de Futebol 2014 e nos Jogos Olímpicos 2016, que se realizam no Brasil, é o objetivo do acordo para formação de jovens brasileiros em Portugal que foi assinado recentemente, em São Paulo, pelo secretário de Estado do Turismo de Portugal, Adolfo Mesquita Nunes, e pelo ministro de Estado e Turismo do Brasil, Gastão Dias Vieira.

Neste contexto, alunos de universidades e escolas politécnicas brasileiras vão poder frequentar em Portugal, até ao final de 2014, diversas ações de formação nas vertentes do Turismo e *Hospitality*. O primeiro módulo deste programa durará dois meses – de 2 de dezembro de 2013 a 31 de janeiro de 2014 – e será ministrado na Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, pertencente à rede de escolas do Turismo de Portugal.

Este serviço de formação especializada, prestado pelas escolas de hotelaria e turismo, é financeiramente suportado pelo Ministério do Turismo do Brasil,



06

shlTM

The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal

An approved SHL Distributor



Conheça, desenvolva, promova e retenha o Talento, para obter *resultados excecionais*. A SHL ajuda os clientes no *Assessment do Talento*.

Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

ao qual cabe a seleção e o envio dos estudantes brasileiros, bem como todos os custos relativos a transporte aéreo internacional, alojamento, alimentação, deslocamentos internos em Portugal e despesas com material usado nas aulas. O Turismo de Portugal garantirá a colocação dos alunos nos cursos e facilitará a sua permanência em território português durante a sua vigência.

PLANO NAS EMPRESAS PARA COMBATER A SÍNDROME PÓS-FÉRIAS (07)

Com a chegada do mês de setembro são muitos os que se reincorporam na rotina laboral. Um regresso à dinâmica diária que, para alguns, se transforma num verdadeiro calvário, sublinha a Albenture. De acordo com estudos recentes provenientes de Espanha, 35% da população ativa é afetada por esta síndrome, com maior incidência no sexo feminino e nas pessoas com menos de 45 anos, muito devido à maior instabilidade laboral que tem crescido nos últimos anos e também às responsabilidades familiares. Um mal-estar com sintomas físicos e psíquicos que advém de uma rutura brusca do ritmo de férias com um regresso ao trabalho sem qualquer transição.

O surgimento desta incapacidade de adaptação ao trabalho após o final das férias levou muitas empresas a tomar medidas para solucionar o problema. Para isso, algumas contratam os serviços externos de entidades como a Albenture, cuja equipa de psicólogos e especialistas já está preparada para responder às necessidades que sejam solicitadas pelas suas empresas-cliente em Portugal. Assim, estas empresas disponibilizam apoio que beneficia os trabalhadores que poderão contar com este dispositivo de assistência psicológica, pessoal e telefónica 24 horas por dia.

META4 ALARGA CARTEIRA DE CLIENTES EM PORTUGAL (08)

A Meta4, fornecedora mundial de soluções para a gestão e desenvolvimento de capital humano e intelectual, acaba de alargar a sua presença na Península Ibérica ao disponibilizar a clientes de referência as suas soluções de Gestão de Recursos Humanos, quer através do modelo de licenças, quer através do seu mais recente modelo de SaaS RH.

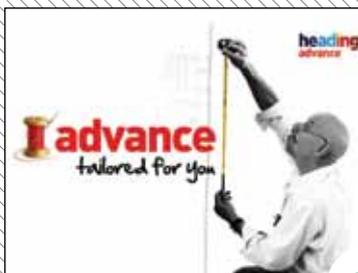
A Pepe Jeans optou pela solução *Cloud* da Meta4, para operacionalizar a sua gestão de pessoal, gestão da organização, formação, seleção e avaliação dos seus cerca de 3000 empregados que se encontram distribuídos por 19 países. A Wayfield Portugal adquiriu as soluções de *Payroll* e RH da Meta4, para



07



08



09



10

gerir os cerca de 500 expatriados em Angola. O Grupo Sapec, cliente desde 2002, reforçou a sua aposta na Meta4 com a ampliação das funcionalidades de gestão RH integradas: Organização, Formação e Carreiras e Portal de *Self-Service*. A Esegur reforçou a sua utilização da aplicação Meta4 com a ampliação da funcionalidade à avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

REBRANDING DA HEADING ADVANCE (09)

A Heading Advance surge com o objetivo de dar resposta às necessidades formativas dos clientes Heading. Para responder às exigências do mercado e com o objetivo de se tornar uma das *big five* na área da formação, a Heading Advance aposta no lema: *tailored for you*, para garantir uma formação à medida, adaptada aos clientes, às suas necessidades e exigências. A estratégia da Heading Advance passa ainda por criar uma metodologia centrada no formando, com três fases: envolver, treinar e acompanhar, com uma duração de oito semanas e que promete envolver as pessoas que nela participarem de uma forma emocional e exigente. A metodologia BUG: *best, unique and great*, respeita três propósitos que a empresa considera fundamentais para a eficiência da formação: envolver os formandos, tratar todos os temas de forma adequada e experiencial, respeitando os vários estilos de aprendizagem representados em sala e, *keep it simple* – para quê complicar?

EXECUTIVE MASTER EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (10)

As organizações sem fins lucrativos surgiram no panorama atual com o propósito de estarem mais próximas da sociedade de forma a disponibilizar uma resposta mais atenta e imediata a todos aqueles que recorrem a este tipo de organismos. Dada a complexidade dos problemas que todos os dias batem à porta destas organizações, é fundamental ter uma estrutura com pilares bem assentes, cujos objetivos estejam bem estruturados. Apesar da heterogeneidade que caracteriza o setor (como por exemplo, Associações Desportivas, ONGD, IPSS, Associações Culturais, Cooperativas, Fundações), a verdade é que existe cada vez mais a necessidade de gestores profissionais que reúnam conhecimentos, aptidões e competências específicas para gestão deste tipo de organizações.

Assente nestas premissas, o *Executive Master* em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, ministrado pela Tomar *Business School*, da Escola Su-

perior de Gestão de Tomar, do Instituto Politécnico de Tomar, pretende contribuir para a formação de quadros de excelência, assim como contribuir para o crescimento da economia social, encarando-a como um fator preponderante na recuperação económica do país.

LUÍS SIMÕES PROMOVE CICLO DE *TEAM BUILDINGS* SOLIDÁRIOS (11)

A Luís Simões (LS), no âmbito da sua política de responsabilidade social corporativa e compromisso de cidadania, está a iniciar um ciclo de *team buildings* solidários com o objetivo de promover a valorização pessoal e profissional dos seus profissionais e o apoio, simultâneo, a instituições de solidariedade próximas às zonas geográficas onde desenvolve atividade.

“Estamos certos de que a conjugação destes dois vetores – formação e responsabilidade social – contribuem para potenciar o melhor de cada um de nós, enquanto pessoas e, conseqüentemente, enquanto profissionais. Este espírito de compromisso e ajuda ao próximo faz parte do ADN da Luís Simões e o ciclo de ações que vamos realizar é uma consequência natural dessa postura da empresa e, logo, dos colaboradores que dela formam parte”, explica Miguel Andrade, Diretor de Recursos Humanos da LS.

Estas ações de *team building* visam a promoção do espírito de equipa e a interação de diversos departamentos da organização, através do recurso a metodologias dinâmicas e ativas que estejam relacionadas com o quotidiano profissional dos colaboradores, num ambiente distinto. Além do desenvolvimento



11



12

de competências individuais, pretende-se dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela LS no âmbito da RSC junto da comunidade local, no entanto, com um fator distinto: cada colaborador vai estar em contacto direto com a instituição apoiada. Desenvolver ações dirigidas aos profissionais, por forma a promover a valorização pessoal, profissional e familiar, e atividades de informação, sensibilização e/ou de solidariedade, direcionadas para entidades externas com as quais a empresa interage são as principais metas do projeto.

FORMAÇÃO: “LIDERANÇA 360° COM CAVALOS” (12)

Um conceito de formação já testado noutros países da Europa chega agora ao nosso país pelas mãos da Ideias & Desafios: “Poder da Influência, Liderança 360° com Cavalos”. Uma formação com grande êxito nos quadros empresariais médios e superiores é a nova aposta da consultora para o calendário da *rentrée* de setembro. A formação é dada em grupos de 8 a 10 pessoas, e a primeira sessão será no próximo dia 27 de setembro, em Sintra.

Sair da zona de conforto, enfrentar o desconhecido e encontrar os recursos internos de liderança são os principais objetivos desta formação. Neste conceito inovador, o elemento chave são os cavalos. É através do *feedback* do comportamento destes animais que surge o fator crítico de sucesso desta metodologia. Na interação com os equinos, cada participante identifica os seus pontos fortes e as suas áreas de melhoria no que toca ao seu posicionamento enquanto elemento influenciador.

De acordo com José de Almeida, coordenador desta iniciativa, “esta forma-

ção é baseada num formato vivencial de desenvolvimento de competências. A experiência com cavalos é forte e emocional, fica crivada na memória, assegurando tomadas de consciência, discernimento e clareza em termos de visão, objetivos e resultados.”

APG ORGANIZA 1º CONGRESSO NACIONAL DO EMPREGO (13)

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas vai organizar, no dia 17 de outubro, na Universidade Lusófona, no Auditório Agostinho da Silva, em Lisboa, o “1º Congresso Nacional do Emprego”, que pretende, de acordo com a associação, “congregar, de forma inclusiva, todos os protagonistas que atuam na formulação, implementação e gestão das políticas de emprego”.

No *site* da APG, sobre este evento, pode ler-se: “O problema central da economia portuguesa e da economia europeia: o emprego! Como medir? Como analisar? Como projetar e prever? As instituições públicas, os parceiros sociais, a sociedade civil! Que convergências? O futuro do emprego – para onde vamos! O grande debate e as propostas no 1º Congresso Nacional do Emprego!

O emprego, enquanto dimensão económica do trabalho, assume uma importância fundamental na vida económica, social e política atual.

Desde 2007 que a Europa e o mundo têm registado níveis assustadores de perda permanente de emprego e a OIT, a OCDE ou o FMI, consideram o desemprego o maior flagelo da atualidade, tendo superado as preocupações com a crise das dívidas soberanas.

Portugal também continua a perder emprego de forma sistemática, prevendo-se que, no final de 2013, atinja o valor recorde de 18,2% em média anual.

Qual a opinião dos diferentes atores – políticos, económicos, sociais – sobre a problemática do emprego? Que abordagens e soluções preconizam?

A APG, associação que comemora em 2014 50 anos de existência, não podia ficar indiferente a esta problemática!”

ASSOCIAÇÃO ANGOLANA REALIZA FÓRUM DE GESTÃO DE PESSOAS (14)

Nos próximos dias 6 e 7 de novembro, a Associação Angolana de Gestão de Pessoas e a empresa Elite International Careers organizam, em Luanda, o Fórum de Gestão de Pessoas. O objetivo deste fórum é proporcionar uma plataforma de troca de experiências, análise e propostas de ações conjuntas entre profissionais dos vários setores económicos com participação de ora-



14



15



16

dores-chave e autoridades da área para otimizar meios a fim de obter objetivos comuns. Este evento é liderado por profissionais angolanos de inestimável valor profissional, oradores nacionais e internacionais: Alzira Simões, presidente da AAGP; Noelma de Abreu, administradora executiva da Academia BAI; João André, Grupo SONANGOL; Sofia Calheiros, *partner* da Conceito O2; Jorge Marques, consultor e ex-presidente da APG.

PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM COACHING EXECUTIVO DA EEC (15)

A 23ª Edição do Programa de Certificação em *Coaching* Executivo Nível I irá realizar-se nos dias 4, 5, 25 e 26 de outubro de 2013. Este programa centra-se na aprendizagem das bases fundamentais do *coaching*: ferramentas, técnicas, conceitos e competências para melhorar o rendimento, as relações interpessoais e a liderança.

De acordo com a Escola Europeia de *Coaching*, “os nossos programas nutrem-se da experiência dos nossos formadores, todos eles *coaches* profissionais, experientes no exercício diário do *coaching* executivo.” Acrescentando: “na EEC acreditamos que a profissão de *coach* é um processo contínuo de aprendizagem. Ser *coach* requer uma sólida formação de base que proporcione as competências diretivas adequadas para o exercício profissional do *coaching* executivo. Depois, um *coach* nunca deixa de se formar, irá sempre acrescentando níveis de aperfeiçoamento. Por isso na EEC falamos de uma ‘carreira de *coach*’ e estruturamos a nossa oferta formativa em etapas.”

CURSO DE CERTIFICAÇÃO NOS INSTRUMENTOS DE ASSESSMENT DA SAVILLE CONSULTING (16)

A Conceito O2, distinguida pelos seus clientes com o primeiro lugar na categoria de Seleção e Avaliação de Competências da iniciativa “Melhores Fornecedores de RH”, em 2013 e em 2012, vai realizar uma nova edição do curso de Certificação nos Instrumentos de *Assessment* da Saville Consulting.

A parceria realizada entre a Conceito O2 e a Saville Consulting iniciou-se em 2011 e hoje traduz-se em mais de 50 profissionais, dos vários setores do mercado português, certificados nestes instrumentos e na disponibilização dos principais questionários e relatórios em português.

O curso, a decorrer nos dias 23 e 24 de setembro em Lisboa, possibilita a certificação nos conjuntos de ferramentas

‘Wave’ e ‘Aptitude’. Com esta certificação, os participantes poderão, de forma autónoma, aplicar os diversos instrumentos nas suas organizações, ficando credenciados na interpretação dos mais de 20 relatórios disponíveis, utilizados por milhões de pessoas em todo o mundo em dezenas de línguas.

De uso simples e prático, o âmbito de aplicação destes instrumentos é vasto: identificar os melhores candidatos na seleção, fazer o diagnóstico, o acompanhamento e a avaliação dos colaboradores no desenvolvimento ou identificar os melhores para gerir o *pipeline* de sucessão, entre muitas outras.

SEMINÁRIO: DESENVOLVA A SUA CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO (17)

A Vantagem+, empresa especialista em formação para profissionais, vai organizar o seminário “Managing Chaos”, de 8 a 10 de outubro, em Leiria, Porto e Lisboa respetivamente. Numa época de turbulência e de mudança constante no universo empresarial, a Vantagem+ organiza um seminário que pretende ajudar os profissionais a desenvolverem



17

as suas competências inerentes a uma gestão eficaz do caos, dotando-os de técnicas e ferramentas capazes de responder assertiva e estrategicamente a situações de pressão.

Distribuído por sete módulos, o seminário irá desenvolver as competências de todos os profissionais que pretendam uma mudança de prioridades para lidar com cargas de trabalho exigentes, prazos apertados ou vários projetos em simultâneo.

Para Catarina Correia, diretora de *marketing* e comunicação da Vantagem+ “nos dias de hoje assiste-se a uma mudança e a uma grande aceleração nas atividades e mercados das empresas, obrigando os profissionais a enfrentarem e a terem de lidar com desafios e obstáculos contantes, o que lhes exige uma maior entrega e disponibilidade profissional. Por vezes não é nada fácil lidar com esta pressão, sendo que este seminário pretende ajudar os participantes a gerirem de forma eficaz a pressão a que estão sujeitos diariamente”. Edgar Correia, *director and chief executive* da Connecta Portugal, será o orador do seminário, do qual o RHonline é *media partner*.



“ Se plantarmos para um ano, devemos plantar cereais.
Se plantarmos para uma década, devemos plantar árvores.
Se plantarmos para toda a vida, devemos treinar e educar o homem.”

Confúcio

O Let'sTalkGroup, disponibiliza workshops práticos de curta duração sobre temas estratégicos de Recursos Humanos. Estes workshops interactivos têm como objectivo principal dotar os participantes dos conhecimentos e competências necessárias a uma gestão global de recursos humanos, quer na vertente de administração de RH's quer na de desenvolvimento de RH's.

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>próximos workshops práticos de recursos humanos:</p> | <p>23 set. Sensibilização para a Realidade Angolana</p> | <p>23/24 set. Planear um assessment e development center</p> | <p>30/31 out. Levantamento de necessidades de formação</p> | <p>28/29 nov. Implementar um sistema eficaz de avaliação de desempenho</p> |
|--|--|---|---|---|

Participação inclui documentação, coffee-breaks e certificado de participação.

Inscreeva-se já e consulte-nos para valores especiais para grupos! telf. +351 21 795 74 68 / info@letstalkgroup.com / www.letstalkgroup.com

FRANCHISING DE FORMAÇÃO SCHOOL HOUSE CHEGA À BATALHA (18)

A School House, entidade formadora certificada pela DGERT e uma marca 100% portuguesa que opera em regime de *franchising* e combina áreas como educação e formação, inaugurou recentemente uma nova unidade na Batalha. Para Pedro Lepierre Tinoco, *brand diretor* da School House, “será certamente uma unidade de formação que dará que falar, situada mesmo no coração da Batalha. A área geográfica de operação é vasta e contempla os concelhos de Batalha, Marinha Grande e Porto de Mós, o que representa um volume de mercado na ordem dos 78 800 habitantes. Esta é uma das zonas que tem extrema necessidade de formação segundo os indicadores do INE. Existe ainda um bom tecido empresarial que permitirá desenvolver a rede de parceiros empresariais recetores de formandos em estágio”. Esta unidade *standard*, explorada em regime de exclusividade na região, conta com toda a oferta da School House, que compreende as linhas de produto formativo: Formação Profissão; Formação Certificada; Formação Negócio; Formação em Línguas; Formação em Informática; Formação à Medida; *Workshops*. Segundo Elisabete Soares, franchisada da Batalha, “a grande aposta será na linha Formação=Profissão com estágios para todos os formandos. Queremos apostar na formação em contexto de trabalho para potenciar ao máximo a empregabilidade”.



19

18

TRANSCOM EXPANDE AS SUAS OPERAÇÕES PARA A COLÔMBIA (19)

A Transcom, fornecedor global de serviços na área de *contact center* e especialista em *customer service*, anuncia a abertura de um novo centro operacional de *contact center* na cidade colombiana de Cali, seguindo os planos de expansão da atividade da empresa para a região ibérica e latino-americana. Através da sua filial TWW Colômbia, o novo centro de Cali vem complementar a já vasta rede de centros da Transcom em atividade em Portugal, Espanha, Chile e Peru. Este iniciará funções com uma capacidade de 525 postos, reforçando a capacidade operacional da Transcom na região, assim como também fortalecendo e alargando a oferta de serviços de *near shore* em inglês e espanhol para clientes do mercado norte-americano, bem como os serviços em castelhano para os mercados espanhol e latino-americano. “A Colômbia é um mercado que tem crescido muito rapidamente, tornando-se num mercado muito atrativo para fornecer serviços de atenção e apoio ao cliente”, destaca Isabel Sánchez-Lozano, diretora da Transcom para Espanha, Portugal e América Latina. “Queremos reforçar a nossa presença na América Latina com este centro que nos permitirá expandir não só a nível geográfico, como também a nível de serviços prestados para os nossos clientes locais e regionais, como dar suporte a outras regiões onde a Transcom está localizada.” O arranque das operações está planeado para início de novembro de 2013.

RH TOON



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved



Temos a chave para o seu sucesso!

20% desconto
O Mês da Área*

10% desconto
Nas Certificações

**Agora também com ações de formação
em Lisboa e S. João da Madeira**

*Campanha O Mês da Área com 20% de desconto nas inscrições das seguintes áreas:

Automação, H&S e Ergonomia (setembro); Automação e Electricidade, Hidráulica e Pneumática, Logística (outubro);
Eletrónica, Telecomunicações, Qualidade (novembro); Eficiência Energética e Robótica, Comportamental (dezembro).

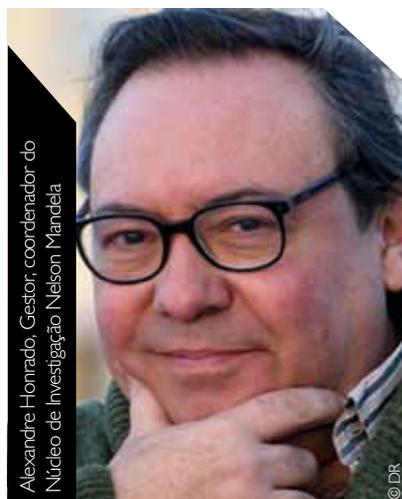
Palmela

Edifício ATEC
Parque Industrial da Volkswagen - Autoeuropa
Quinta da Marqueza - Palmela
2950-557 Quinta do Anjo
T: 212107300 | info@atec.pt

Porto

Edifício Siemens
Avenida Mário Brito (EN 107), n.º 3570
Freixeiro
4456-901 Perafita
T: 229996407 | infoporto@atec.pt

Gestão de remorsos humanos



Alexandre Honrado, Gestor, coordenador do Núcleo de Investigação Nelson Mandela

Quando entenderem que o seu negócio é dinheiro e na base da pirâmide vai faltar quem o ganhe e o produza, nascerá a geração da gestão dos remorsos humanos: a que vai superintender aos últimos gestores de uma geração que impediu a continuidade

Ao subir para uma pedrinha, hábito metafórico meu, de há anos, tenho a veleidade de entender perspectivas novas, ver até que distância se estende a lama político-social que nos criaram. Sou uma espécie de cidadão anão aos ombros da Pátria gigante, para procurar ver mais do que ela – ou para além dela. Já agora, uma Pátria ao espelho incomoda-se quase sempre... Verifico com temor que o grande equívoco em que vivemos é confundido com gestão – e toma nomes e designação como reforma de Estado, emagrecimento de Estado, alavancagem para um novo tempo de investimento, onde o privado sobreleve o público, como se a História não tivesse já mostrado que o bem comum morre sempre às mãos de alguns quando poucos guardam o que todos criaram. Este tempo de gestão, encurrula-nos, dando-nos a entender que nada do que fizemos até hoje, com o nosso esforço de trabalho, serviu para o tal bem comum e tão so-

mente para alimentar uma sombra dos grandes negócios e grandes negociadores – esses sim, os comensuráveis de um tempo sem medida. É um tempo em que parece ser mais interessante investir em instituições arruinadas por gestores incompetentes... – do que nos seres humanos capazes de levar a competência às instituições. Um tempo de desempregar, pela ignorância atroz de não saber empregar e aproveitar recursos. Os humanos deixaram de ser assim figuras principais numa escala de importância e os seus recursos estão a ser relegados, inescrupulosamente, para um segundo plano, um aterro de consequências fatais e derradeiras. Um pensador europeu, Slavoj Žižek, afirma que “a principal tarefa do intelectual público, hoje, é possibilitar que as pessoas pensem, fazer com que elas façam as perguntas certas. Estamos a fazer as perguntas erradas. Entendemos o problema real, mas é falsa a forma de formulá-lo.” Então, a formulação do problema tem de mudar, porque a ordem social moderna está a mudar. Assim, aceitamos que não estamos diante de uma força destruidora do Estado Social, uma força de poder contra os cidadãos, mas perante duas forças sociais dominantes: ao mundo dos “capitalistas” articula-se o dos gestores privados e públicos que enaltecem os recursos económicos – em desprimir dos re-

curso humanos. Quando entenderem que o seu negócio é dinheiro e na base da pirâmide vai faltar quem o ganhe e o produza, nascerá a geração da gestão dos remorsos humanos: a que vai superintender aos últimos gestores de uma geração que impediu a continuidade. O crescente grau de intervenção estatal, representa (paradoxal mas efetivamente) o ocaso da crença ultraliberal, a que apregoa menos Estado, mais impostos, mais poder privado. Hoje o Estado está como nunca interventivo, presente como ator único das decisões que define ou não o seu próprio futuro: perseguindo os cidadãos, desempregando-os, tirando-lhes os bens e a capacidade de os manter, cobrando impostos até ao dia em que, pelo efeito dessa política, não existir mais dinheiro para pagar os impostos de que tanto depende – onerando-os, em suma, de uma forma que os atraiçoa, pois foram esses os cidadãos que legitimaram o Governo que assim fere o Estado – expurgando-os da sua dignidade e da capacidade de investir. Uma evidência trago quando desço da pedrinha metafórica: os nossos impostos não são para salvar bancos nem para pagar o sonho ultraliberal que esquece os cidadãos e a cidadania, em nome do regresso aos seus mercados que geram falência, bancarrota, crise – e nunca futuro. E isso preocupa-me (ainda mais). **—P**

SEMINÁRIO: DESENVOLVA A SUA CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO

A Vantagem+ vai organizar o seminário "Managing Chaos", de 8 a 10 de outubro, em Leiria, Porto e Lisboa respetivamente. Numa época de turbulência e de mudança constante, a Vantagem+ organiza um seminário que pretende ajudar os profissionais a desenvolverem as suas competências inerentes a uma gestão eficaz do caos. www.vantagem.com

APG ORGANIZA 1º CONGRESSO NACIONAL DO EMPREGO

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas vai organizar, no dia 17 de outubro, na Universidade Lusófona, em Lisboa, o "1º Congresso Nacional do Emprego", que pretende, de acordo com a associação, "congregar, de forma inclusiva, todos os protagonistas que atuam na formulação, implementação e gestão das políticas de emprego". www.apg.pt

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE JOGOS E TECNOLOGIA

A APG, o ISCTE e os parceiros europeus do projeto GREAT estão a organizar uma Conferência Internacional – *Great Lisbon International Conference on Games & Tel* – que terá lugar dias 15 e 16 de setembro 2013, no ISCTE, em Lisboa. Com foco nas formações em ambientes não formais e informais, jogos digitais, *serious games* e *e-learning*. www.apg.pt

PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM COACHING EXECUTIVO

A 23ª Edição do Programa de Certificação em *Coaching* Executivo Nível I irá realizar-se nos dias 4, 5, 25 e 26 de outubro de 2013. Este programa centra-se na aprendizagem das bases fundamentais do *coaching*: ferramentas, técnicas, conceitos e competências para melhorar o rendimento, as relações interpessoais e a liderança. pt.escuelacoaching.com

ASSOCIAÇÃO ANGOLANA REALIZA FÓRUM DE GESTÃO DE PESSOAS

Nos próximos dias 6 e 7 de novembro, a Associação Angolana de Gestão de Pessoas e a empresa Elite International Careers organizam em Luanda o Fórum de Gestão de Pessoas. O objetivo deste fórum é proporcionar uma plataforma de troca de experiências, análise e propostas de ações conjuntas entre profissionais dos vários setores económicos com participação de oradores-chave e autoridades da área. eliteic.net/pt

PROGRAMA AVANÇADO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO OCI

O Observatório de Comunicação Interna está a lançar o Programa Avançado em Comunicação Organizacional, que decorre entre 15 de outubro e 7 de janeiro de 2014 e junta nove empresas e a universidade na realização de uma formação executiva. www.observatoriocomunicacaointerna.pt

JÁ SABE COMO POUPAR € 5.800? //

blanes
gruposeines
Gestão de Recursos Humanos
www.blanes.pt

40 Colaboradores.
Formação Anual Obrigatória: C 56.88 (cada).
Valor/h: C 1.63.
O valor diminuirá por quantas mais pessoas colocar em sala.

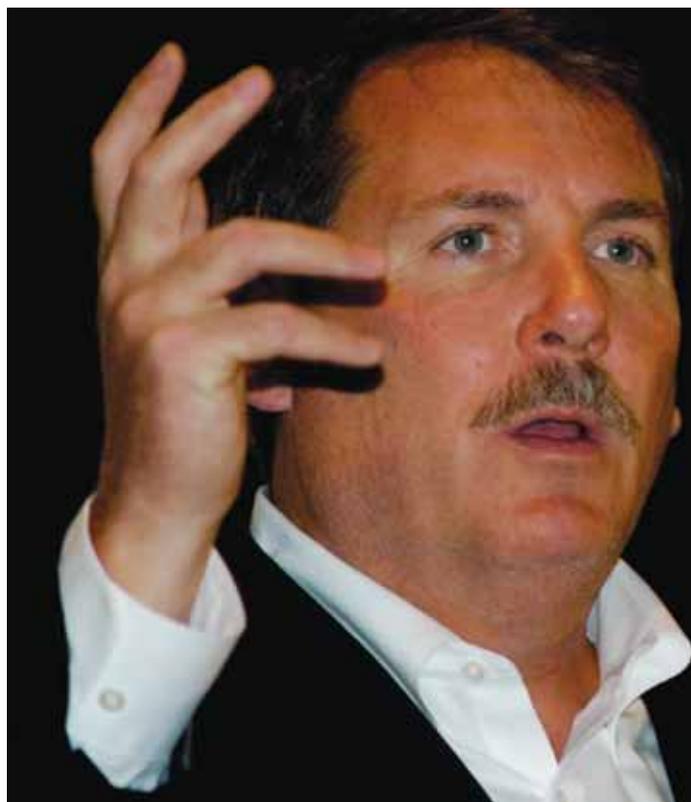
Colaborador ganha C 1.000 por mês:

- Reembolso de 35h de formação obrigatória não dada custaria C 20193.

A sua empresa tem 40 colaboradores nesta situação?

- Terá um custo de 8.077,20C!

Com o Cartão Formação Blanes poupa 5.802,20C e ainda compra com a sua obrigação legal!



James C. Hunter

“A principal característica de um líder é uma forte personalidade”

É orador em conferências um pouco por todo o mundo, professor e escritor. O seu livro *O Monge e o Executivo* é considerado um fenómeno da literatura de negócios, com cerca de 3 milhões de cópias vendidas. James C. Hunter procura criar uma nova cultura do que é a verdadeira liderança, com a importância da espiritualidade e da humanização. *A Pessoal* falou com ele.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O mundo muda tão depressa e tudo evolui tão rápido... Acha que o paradigma da liderança que nos apresenta nos seus livros necessitará de ser adaptado à realidade empresarial de 2013?

Não. Os princípios da liderança que apresento nos meus livros remontam pelo menos ao tempo de Jesus e, na minha opinião, são nos nossos dias muito mais importantes e relevantes que em qualquer

outra época histórica.

Em sua opinião, qual é o líder que o nosso tempo exige?

Do que mais necessitamos são líderes com personalidade. Em toda a parte do mundo existem pessoas que desejam confiar em líderes que sejam verdadeiros e que coloquem em primeiro lugar os interesses daqueles que lideram.

“Oração, trabalho e silêncio” são as três premissas fundamentais

para os frades beneditinos do seu livro. Em sua opinião, quais devem ser as premissas fundamentais para os líderes de hoje?

A principal característica de um bom líder tem de ser uma forte personalidade. É essa força de caráter que determina o tipo de indivíduo que somos mesmo quando os outros não têm os olhos postos em nós. Um tipo de integridade que se revela através de uma maturidade moral, que faz com que façamos o que é correto mesmo quando não temos vontade de o fazer – de facto, especialmente nessas circunstâncias, pois não sei se poderá ser considerado como um ato de integridade se não tiver um custo elevado. Liderar implica fazer o que é certo para aqueles que estão sob a nossa responsabilidade e tratar todos da forma que gostaríamos de ser tratados. Implica ser respeitador, gentil, humilde, honesto e buscar excelência. Liderar é simplesmente colocar uma personalidade íntegra em ação.

Um dos personagens do seu livro, Leo Hoffman, refere que os maiores prazeres da vida são totalmente gratuitos. Acha que

“Liderar implica fazer o que é certo para aqueles que estão sob a nossa responsabilidade e tratar todos da forma que gostaríamos de ser tratados”

muitos dos líderes de topo do nosso tempo, tão envolvidos em escândalos de corrupção e outro tipo de manifestações de ganância por dinheiro, se esqueceram disso?

Ao longo de toda a História existiram exemplos de líderes maus e corruptos e os nossos dias não constituem disso exceção. Todavia, por toda a parte as pessoas se estão a revoltar contra as más lideranças. É precisamente por isso que a “Liderança de Serviço” é tão importante e necessária na atualidade.

James C. Hunter



É autor de dois bestseller internacionais: *The Servant – O Monge* e o *Executivo – e The World's Most Powerful Leadership Principle – How to Become a Servant Leader*. Os seus livros têm sido usados em diversos MBA e noutros programas curriculares, e foram já traduzidos para 20 línguas, tendo vendido em todo mundo mais de quatro milhões de cópias. O autor tem discursado perante inúmeras audiências sobre a liderança através do serviço, e já instruiu milhares de executivos no que diz respeito ao desenvolvimento destas características. De entre a carteira de clientes do autor, incluem-se organizações como a McDonald's, a Microsoft, a Nestlé e a Procter & Gamble, além do Exército, da Marinha, da Força Aérea e dos Marines dos EUA.

Transforme as suas ideias em realidade

FreshBiz™
Be a player

"Hoje, as pessoas não têm o sucesso desejado porque continuam a jogar o novo jogo da vida, com as regras de antigamente".

Ronen Gafni – Fundador do FreshBiz

Poderoso jogo interativo para a construção de ideias empreendedoras. Pratique formas inovadoras e criativas para resolver problemas e atingir objetivos.

Elevada aplicabilidade:

- Programas de *Trainees*;
- Currículos de Liderança;
- Formação em Vendas;
- Trabalho em equipa.

3 Níveis de Workshops FreshBiz

"Experiência rica, onde as nossas competências são testadas in loco e suportadas pelo feedback dos facilitadores."

"Desafiador, é preciso uma ginástica intelectual e emocional nos 90 min do jogo!"
(Participantes do Workshop Win-Win)

Seja também um "Freshbizer"



Workshops de Empreendedorismo

Mais informações 214 400 410 ou info@blendedsystems.pt

The Servant – O Monge e o Executivo



Um convite a estudar com um dos maiores especialistas em liderança do mundo. Leonard Hoffman, um famoso empresário que abandonou a sua brilhante carreira para se tornar monge num mosteiro beneditino, é a personagem central desta história envolvente, criada por James C. Hunter para ensinar de forma clara e agradável os princípios fundamentais seguidos pelos verdadeiros líderes. Se sente dificuldades em fazer com que a sua equipa consiga extrair o maior rendimento possível do seu trabalho e se gostaria de se relacionar melhor com a sua família e com os seus amigos, vai encontrar neste livro personagens, ideias e discussões que vão abrir novos horizontes na sua forma de lidar com os outros.

Título: O MONGE E O EXECUTIVO

Autor: James C. Hunter

Editora: Marcador

Género: Não Ficção / Gestão / Espiritualidade

Nº de Páginas: 208

Preço: 15€

4 Frases famosas de James C. Hunter

1. "De nada vale aprender bem se deixamos de fazer bem."
2. "Os pensamentos transformam-se em ações, as ações em hábitos, os hábitos tomam-se caráter e o nosso caráter transforma-se no nosso destino."
3. "O caminho para a autoridade e liderança começa com a vontade. A vontade são as escolhas que fazemos para aliar as nossas ações às nossas intenções."
4. "A excelência afasta os medíocres, assim como a mediocridade afasta os competentes."

E quais são, em síntese, os princípios da liderança servidora?

Um líder de serviço é alguém que legítima e se identifica com as necessidades daqueles que se encontram entregues à sua responsabilidade. Este tipo de líder vai ao encontro das necessidades e não dos desejos; estamos perante um colaborador não um escravo, e o que as pessoas desejam nem sempre coincide com aquilo que realmente precisam. Os meus filhos, tal como os meus empregados, têm muitos desejos e vontades mas, na minha qualidade de líder, tendo de ir é ao encontro das suas reais necessidades. A capacidade de respeitar, demonstrar apreço, saber ouvir, ser humilde, honesto e fiel aos

compromissos – estas são as qualidades de um grande líder.

Liderar e influenciar, em certa medida, poderão ser considerados sinónimos?

Sim. Liderança não é sinónimo de chefia, contrariamente ao que muitos acreditam. Chefiar é planear, fazer contas, resolver problemas, organizar, ler orçamentos... Liderar é inspirar e influenciar as pessoas por forma a conduzi-las à ação e à excelência no seu trabalho. Chefiar é algo que se faz; ser líder é algo que se é. Ou, de forma mais simples, a liderança é a influência, a marca que se deixa naqueles com quem interagi-

“A capacidade de respeitar, demonstrar apreço, saber ouvir, ser humilde, honesto e fiel aos compromissos – estas são as qualidades de um grande líder”

mos (e todos nós deixamos alguma marca!), sendo que a questão que se coloca é saber se as pessoas ficam ou não felizes com a marca que lhes deixamos. Será que deixamos as coisas melhores do que as encontramos? Será que as pessoas virão a revelar-se melhores em resultado do seu contacto connosco?

Conhece Portugal? Algum líder português que possa, em sua opinião, ser tido como uma referência?

Nunca visitei Portugal e não estou muito familiarizado com a realidade portuguesa. Aliás, gostaria muito de ir a Portugal pois sei que é belíssimo!

Falemos um pouco de si... está a escrever alguma nova obra?

Sim. Já escrevi cerca de 75% do meu próximo livro, o terceiro, e espero tê-lo terminado no final deste ano.

Qual o tema?

Este livro apresenta o regresso ao mosteiro (*O Monge e o Executivo*), e as personagens falarão da mudança, ou da ausência da mesma, que introduziram nas suas vidas. O monge elaborará mais sobre a Liderança de Serviço e ensiná-los-á a desenvolver uma cultura de equipa (comunitária) de elevado sucesso, aplicável tanto às suas casas quanto aos seus negócios.

Acredito que já lhe tenham feito esta pergunta muitas vezes... mas como é que explica o enorme sucesso que os seus livros têm um pouco por todo o mundo?

Em toda a parte do mundo as pessoas se estão a revoltar contra as más formas de liderança, veja-se o caso de países como a Tunísia, o Egito, a Síria e até mesmo aqui no Brasil. Tudo isto porque nos nossos dias as pessoas exigem muito mais dos seus líderes – tanto no universo da política quanto no dos negócios.

“A relevância da liderança servidora continuará a aumentar”

Publicamos um excerto do texto que Stephen R. Covey escreveu para o prefácio da 25ª edição do livro de James C. Hunter *Servant Leadership*.

“Um dos princípios fundamentais perenes é a ideia da liderança servidora, e eu estou convencido de que a sua relevância continuará a aumentar dramaticamente. Há uma crescente consciencialização em torno disto no

mundo inteiro. Uma das coisas que está a impulsionar isto (...) é a economia global, a qual insiste de modo absoluto na qualidade com baixo custo. Nós temos de produzir mais por menos, e com maior velocidade do que jamais fizemos antes. A única forma para fazê-lo de um modo sustentável é *empowerment* – distribuir poder – às pessoas. E a única forma para obter este poder é através de culturas de alta confiança e com uma filosofia de poder que transforme patrões em *servos* e *coaches*, e as estruturas e sistemas em processos criativos institucionalizados para servir.

Uma cultura de baixa confiança que é caracterizada por uma gestão de “comando e controlo”, protecionismo, manipulação política, cinismo, competição interna e o princípio ganha-perde, simplesmente não pode concorrer com a velocidade, qualidade e inovação daquelas organizações, um pouco por todo o

mundo, que efetivamente delegam poderes e responsabilidades às pessoas. Pode ser possível comprar o corpo de alguém, porém, não o seu coração, a sua mente e espírito. Na realidade competitiva da atual economia de mercado global, sobreviverão apenas as organizações cujo pessoal disponibiliza o seu tremendo talento criativo, compromisso e lealdade. As organizações que se transformarão em líderes de mercado alinham as suas estruturas, sistemas e o seu estilo de gestão com o propósito de apoiar e alavancar poder para os colaboradores

Os líderes estão a aprender a alavancar este tipo de poder, o que significa exercer uma liderança servidora e é um dos princípios-chave, baseado na prática e não em teorias. Este tem sido o ponto decisivo, que determina o sucesso sustentável de uma organização ou o seu eventual fim.” —



fasttrack **mba**
galileu

➤ 4 OUTUBRO ◀ 120h

Formação de Excelência para Gestores do Século XXI!

O Fast Track MBA GALILEU tem como principal objetivo dotar os alunos de uma visão alargada das várias facetas da gestão bem como garantir o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais necessárias a uma progressão profissional de destaque no seio empresarial.

MÓDULOS

- INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL
- FINANÇAS EMPRESARIAIS E CONTROLO DE GESTÃO
- VENDAS
- RECURSOS HUMANOS
- MARKETING
- SEMINÁRIOS

➤ INSCRIÇÕES ABERTAS! ◀

www.galileu.pt/mba | info@galileu.pt

Aicântara Rio - Rua Fradesso da Silveira, nº6 Bloco C, 1ªA/B, Lisboa Tel: 21 361 22 00





Especial RH

Formação

Formação nas áreas técnicas

O diagnóstico está feito: Portugal, para crescer economicamente, precisa de mais pessoas formadas nas áreas técnicas. Fomos conhecer a Solisform, que é a empresa de formação técnica industrial da multinacional Randstad.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A Solisform é a empresa de formação técnica industrial da multinacional Randstad. Está situada dentro do Estaleiro Naval da Mitra e é uma empresa especializada no desenvolvimento de competências. Neste âmbito, implementa projetos de formação à medida, formação que pressupõe, após caracterização das necessidades da empresa cliente, ajustar os conteúdos programáticos a essas mesmas necessidades; de formação interempresas, apostando neste campo no saber dos seus mestres, ajustando o desenvolvimento teórico mas principalmente prático às diversas experiências encontradas nos diferentes formandos que se inscrevem nos nossos cursos; e de consultoria, apostando em projetos de candidaturas a fundos comunitários, considerando a experiência que a Solisform tem nesta área, uma experiência acumulada de mais de 3,5 milhões de horas de formação.

Em entrevista à *Pessoal*, Sónia Leal, a gestora de unidade de negócio Solisform, sublinhou que a sua empresa acredita que a formação deve ser encarada como um processo de melhoria contínua devidamente alinhado com os objetivos individuais de cada organização. “Nesse sentido, a nossa missão é atuar com audácia no desenvolvimento de projetos de formação”, destaca a responsável.

Atualmente, estão na Solisform, a tempo inteiro e por um período de dois anos e meio, cerca de 65 formandos. São cursos de Técnico de Manutenção Industrial e de Técnico de Instalações Elétricas ministrados no âmbito do Sistema de Aprendizagem

Para a gestora de unidade de negócio Solisform, Portugal vive hoje o desafio de aumentar a sua produtividade por meio de investimento em inovação e educação profissional

e com o qual a Solisform tem protocolo com IEFEP. No final do curso, para além da habilitação académica (12º ano), o formando obtém igualmente uma profissão.

Sónia Leal acrescenta que a Solisform desenvolve igualmente cursos de formação em áreas técnicas para empresas clientes, e formação interempresas nos cursos de Iniciação à Soldadura e Soldadura TIG com certificação. A formação é ministrada nas empresas clientes e no espaço oficial da Solisform. “Este ano”, complementa, “fomos desafiados para ministrar formação em novos mercados, nomeadamente no mercado africano, na área de movimentação de cargas”.

De acordo com a gestora de unidade de negócio, o número de inscrições nos cursos de aprendizagem mantêm-se estável, existindo, no entanto, uma maior procura por parte das empresas que pretendem o desenvolvimento das competências técnicas dos seus ativos através de cursos de reciclagem, atualização ou aperfeiçoamento. Bem como de pessoas que recorrem aos cursos de Soldadura para obtenção de uma profissão. “A necessidade ‘do saber fazer’ ganhou espaço, sendo cada vez mais importante a

aquisição de competências técnicas”, assegura.

Portugal precisa de mais pessoas com formação nas áreas técnicas

Na opinião de Sónia Leal, é sabido que qualquer que seja a formação técnica esta serve de alavanca à competitividade. No seu entender, Portugal vive hoje o desafio de aumentar a sua produtividade por meio de investimento em inovação e educação profissional. “Este tipo de ensino está desenhado para permitir uma saída profissional, pois cada vez mais é dada importância ao ‘saber fazer’. A escolaridade confere uma equivalência, mas mais importante é aprender um ofício. O reforço da competitividade é um dos objetivos para o desenvolvimento do país, mas só faz sentido se for concretizado de forma articulada com formação”, fundamenta.

A gestora nomeia como áreas prioritárias de formação para o nosso país a indústria alimentar, têxtil, vestuário, calçado e couro, bem como as áreas de eletrónica e automação e de metalurgia e metalomecânica e de eletricidade e energia.

Durante vários anos, a formação técnica foi algo preterida e desvalorizada. Quem queria estudar optava por uma licenciatura... Segundo Sónia Leal, a formação profissional foi vista durante vários anos como a “alternativa” ao ensino público corrente. A responsável evidencia que, na realidade, trata-se de um ensino com muito mais vantagens, uma vez que os formandos, além de uma habilitação escolar conferida e de uma saída profissional, podem dar continuidade aos seus estudos. Para além disto, “podem

ainda encontrar na empresa onde estão a estagiar perspectivas de emprego, e muitos são os casos onde as empresas acabam por acolher os formandos no final do curso”. A gestora esclarece que a maior parte das empresas para onde a Solisform reencaminha os seus formandos são empresas clientes do Grupo Randstad.

“Passaporte” para a empregabilidade

As conjunturas desfavoráveis levam muitas vezes a refletir sobre a mudança. A tão falada crise tem direcionado as perspectivas de formação para esta via de ensino. Sónia Leal defende que as áreas prioritárias de formação alteraram-se, passando a focarem-se em áreas mais industriais. “A grande preocupação passou a ser a empregabilidade dos cursos e perceber que saídas profissionais são as mais emergentes”. E conclui: “acredito que passam essencialmente

Áreas prioritárias de formação para Portugal

- Indústria alimentar;
 - Têxtil;
 - Vestuário;
 - Calçado;
- Eletrónica e Automação;
- Metalurgia e Metalomecânica;
- Eletricidade e Energia.

pelos formandos mais práticas”. Como gestora de unidade de negócio da Solisform, potenciar a boa cotação internacional das escolas nacionais de formação técnica acaba por se tornar uma missão e um grande objetivo para Sónia Leal. Até porque existem formandos da Solisform a trabalhar no exterior, o que justifica uma perspetiva positiva na existência de uma carreira internacional para os alunos. No âmbito da qualidade das nossas



A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA • PORTO • SANTAREM

Não perca o ritmo do seu negócio...

...a rapidez de resposta faz a diferença!!!



advertising - 344 - 07/04/2007

www.gowork.pt

www.facebook.com/gowork.pt

21 154 60 40

GO|TEMP

Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH

Ancoramento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

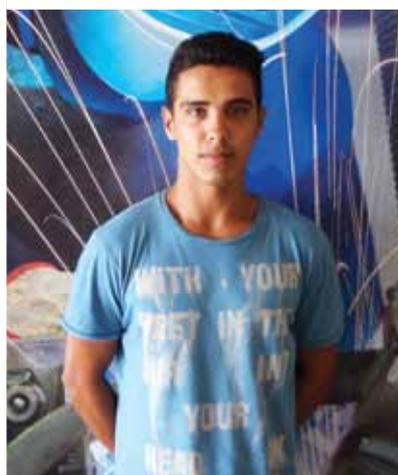
GO|CONTACT

Soluções de Contact Center



Sónia Leal (em cima), gestora de unidade de negócio Solisform;

Ricardo Valido (ao lado), aluno do 2º ano do curso de Técnico de Instalações Elétricas da Solisform



escolas de formação técnica, a responsável acredita que os campeonatos internacionais das profissões promovidos em Portugal pelo IEFP acabam por ser uma boa ‘amostra’ do que melhor se faz em formação profissional em Portugal.

Ricardo Valido, que atualmente está no 2º ano do curso de Técnico de Instalações Elétricas da Solisform, nunca participou em nenhuma competição “das profissões”. Mas não é por isso que demonstra menos confiança na qualidade da sua formação e nas perspetivas de futuro que esta lhe proporciona. Aos 20 anos, Ricardo não tem dúvidas relativamente à maior utilidade, hoje, de um curso na área profissional do que “na área académica”. Por isso, é que aconselha os primos e amigos a fazerem uma opção idêntica à sua, senão, “acabam o 12º e ficam na prateleira”, avisa. Ricardo Valido reside em Setúbal e é seu objetivo, quando terminar a sua formação na Solisform e realizar o último estágio do curso, concorrer para o ensino superior, numa escola politécnica, conciliando trabalho com estudo.

Destacar-se entre os melhores da Europa e do Mundo

A Solisform esteve presente no Worldskills, a maior competição mundial das profissões, que se realizou na Alemanha, em Leipzig, em julho passado. Hugo Silva, 21 anos, vice-campeão europeu, soldador formado na escola Solisform, conquistou o 9º lugar, a melhor marca europeia da competição. Este jovem, caso de sucesso, não é a primeira vez que se apresenta neste tipo de campeonatos. Em maio de 2012 venceu o Campeonato Nacional de Profissões que decorreu em Faro e foi considerado o melhor jovem soldador nacional. No mesmo ano representou as cores nacionais no Campeonato Europeu que decorreu em outubro em Bruxelas, consagrando-se vice-campeão Europeu de Soldadura. Na Solisform, é acompanhado por um formador, Jairo Carrasco, que tem sido o seu mestre ao longo destes meses. Jairo já foi igualmente aluno da Solisform e é hoje formador de jovens promissores na arte de soldar.

Para Sónia Leal, estes bons resultados dos alunos formados na sua escola representam, acima de tudo, o reconhecimento pelo trabalho de uma equipa que verdadeiramente acredita nos serviços de qualidade que oferece ao mercado. “Este re-

“Este tipo de ensino está desenhado para permitir uma saída profissional, pois cada vez mais é dada importância ao ‘saber fazer’. A escolaridade confere uma equivalência, mas mais importante é aprender um ofício”

[Sónia Leal]

conhecimento”, diz, “acaba por se tornar igualmente um reconhecimento internacional; a Solisform esteve presente na maior competição mundial das profissões, Worldskills 2013, onde o nosso formando se distinguiu como o melhor soldador a nível europeu e o sexto a nível mundial. Em competição estiveram os melhores 34 jovens soldadores do mundo. Estivemos igualmente a representar Portugal no Euroskills 2012 em Bruxelas, onde o mesmo formando se consagrou vice-campeão europeu. Em Portugal, a Solisform começa a ser cada vez mais conhecida pela qualidade nos cursos de soldadura muito associados aos resultados obtidos nos últimos campeonatos”.

Hugo Silva concluiu com sucesso o seu curso de Educação e Formação de Adultos na Solisform, e para além das habilitações académicas obteve a profissão de soldador. A gestora de unidade de negócio Solisform revela que, desde finais de 2011, Hugo Silva investiu o seu tempo em formação com dois objetivos: destacar-se entre os melhores da Europa e do Mundo. Os dois objetivos foram alcançados com sucesso e hoje é um soldador que está a ganhar reconhecimento profissional em França. “O Hugo, o Jairo e o João (anteriores representantes de Portugal em competições internacionais na profissão de soldadores com formação Solisform) servem hoje de inspiração a todos os formandos que atualmente estão connosco”, sublinha, para dar nota que “os seus trabalhos estão expostos à entrada da Escola porque são um motivo de orgulho para a equipa, de reconhecimento para quem nos visita e de motivação para os nossos formandos”. □

Organização:

accenture

High performance. Delivered.

SAP

Apoio:



1ª edição | Conferência

O novo mundo da Gestão do Capital Humano

3 de Outubro de 2013

Hotel Epic Sana, Lisboa

Horário 9h30 - 14h30



Para mais informações:

Andreia Vicente | Tel. 933 803 792 | andrea.s.vicente@accenture.com

SAP Contact Center | Tel. 800 849 186 | info.portugal@sap.com



Fotos: Blink Consulting

Do caos nasce a luz

por: **Filipa Pereira**, Gestora de projetos, Blink Consulting

Ser desafiado a colaborar com uma organização em que “nenhuma ideia é impossível” é algo que qualquer um ambiciona.

Mais significativo se torna se esta empresa for de origem portuguesa, estiver a operar no mercado internacional e tiver uma operação no setor alimentar com 4000 pessoas em Angola, estando num momento de elevado ritmo de crescimento.

Reconhecendo a importância do capital humano para o seu sucesso e, em particular, dos cerca de quatro centenas de gestores, desde os níveis de direção às chefias operacionais, a empresa entendeu ser importante reforçar a capacidade destes profissionais na gestão e desenvolvimento das suas equipas.

Estamos a falar de uma população altamente heterogénea, não só ao nível de percurso profissional e académico mas também cultural, uma vez que para além de angolanos a empresa integra um número significativo de portugueses, gregos, brasileiros e espanhóis entre outros. Para tornar o contexto mais “interessante”, importava criar um entendimento e práticas partilhadas num grupo que integrava gestores sem formação neste domínio a par de outros com diversas participações em ações desta natureza, com MBA e pós-graduações nas quais estes temas já tinham sido abordados.

Adicionalmente, para além da diversidade referida, havia a ideia enraizada de que “isto de gerir equipas em Angola é muito diferente”, algo que já nos disseram no Brasil, em Cabo Verde, na Guiné e em Moçambique mas também em Portugal. Como alguém dizia com alguma graça: “Isto depois de passar o

equador é muito diferente... ficam de cabeça para baixo e tudo muda...”

O desafio parecia gigantesco... Seria mesmo?

Sabendo que os adultos se motivam para aprender e mudar comportamentos apenas quando podem “ganhar” algo com isso, foi proporcionada uma oportunidade para estes gestores testarem as suas capacidades de liderança e gestão de equipas integrando uma empresa “real”. Através de uma atividade experiencial – Ká-Us. S.A.® – tiveram oportunidade de tomar consciência do impacto da sua atuação nas equipas, identificar áreas de melhoria e terem vontade de melhorar as suas capacidades e mudar, num ambiente emocionalmente seguro, em que, tal como o nome da atividade indica, começaram por gerir no caos e foram aprendendo e integrando melhorias, atingindo um desempenho de excelência.

As questões específicas que necessitavam de ser trazidas para reflexão emergiram de forma evidente, não havendo maneira dos participantes não as identificarem.

A clareza proporcionada pela forma como decorreu a atividade, como cada um se entregou ao seu papel e como geriram a interdependência entre os diferentes departamentos, tornou evidente o paralelismo da atividade com o que acontece no dia a dia destes gestores.

Esta atividade experiencial provou ser crítica para a mudança de *mindset* dos participantes, motivando a adesão ao restante processo.

Após esta fase, em que foi criada predisposição para a mudança, foram utilizados instrumentos de diagnóstico para que cada gestor identificasse aspetos de melhoria específicos. Estes foram prontamente trabalhados através de ferramentas operacionais de liderança e gestão de pessoas, que tiveram aplicação imediata na resolução de situações do seu quotidiano. A consequência deste percurso de autodescoberta e aprendizagem através da aplicação prática foi um grupo de gestores empenhados em se tornarem melhores líderes e com vontade de investirem no desenvolvimento das suas pessoas. **—P**



Formação da Blink Consulting

Inovação ao serviço dos resultados

por: **Gonçalo Gil Mata**, *Partner*, MIND4TIME

Para a MIND4TIME, inovação é parte do seu ADN e expressa-se em três vetores estratégicos: conteúdos, formatos e método cognitivo.

Uma evolução constante de conteúdos é mandatória. Por exemplo, a tradicional gestão de tempo mudou imenso nos últimos 10 anos, porque o ritmo e o contexto tecnológico se alteraram, mas também pelas novidades de ergonomia mental oriundas das neurociências cognitivas. As novas recomendações dos autores de referência são mais eficazes na produtividade pessoal, e com recurso a muito menos “disciplina”. Todos os anos há novidades, e quem não acompanhar, vai ficar de fora...

Num segundo aspeto, tentamos inovar ao nível do formato. E vemos cada vez mais gestores de formação com abertura para pôr em causa os modelos “logisticamente confortáveis”, privilegiando a eficácia do investimento. Por exemplo, a nossa típica mistura entre sessões individuais e as normais sessões de grupo exige naturalmente maior esforço de calendarização, mas compensa. Ou intercalar o curso no tempo, permitindo um teste real no contexto de trabalho e *feedback* entre sessões. Ou menos formandos por grupo. Inovar nem sempre “dá jeito”: o nosso programa “*cockpit control*” é um formato de “*desk-side-coaching*”, isto é, um consultor acompanha o executivo na sua secretária, na otimização das ferramentas diárias (gestão documental, listas de tarefas, sincronizações tecnológicas, notação de reuniões, enfim, tudo o que for útil para afinar o “ferrari”). Comercialmente não será o serviço mais rentável – talvez por isso tão poucos o forneçam – mas não há outra maneira de o fazer bem feito. Para inovar tem de ser possível pôr em causa o absolutismo da rentabilidade. Finalmente, o método cognitivo será o que mais distingue as formações



Momento ao ar livre na formação *Reinvention Day*

MIND4TIME. A nossa base metodológica parte sempre de uma estimulação cognitiva muito característica, que está por trás de todos os nossos produtos, quer se trate de uma palestra motivacional, do nosso famoso curso In TEMPO® ou dos novos programas de *team coaching*. É porventura o que leva muitos dos nossos participantes a relatar que “fica o bichinho das ideias a trabalhar cá por dentro, até muito depois da formação ter terminado”. De facto, e como sabemos da popularidade do *coaching*, estes modelos cognitivos são mais impactantes e menos sujeitos ao “pico” motivacional que tradicionalmente dura apenas enquanto a “formação está fresca”. Se queremos sustentabilidade nas alterações comportamentais, os alicerces devem ser as premissas de raciocínio do próprio participante, o seu sistema heurístico, as suas ideias e a sua personalidade. O trabalho faz-se na solicitação metafórica, na criação de novas perspetivas, na exploração introspectiva, na estimulação de momentos “a-ha!”. E então é como se fosse descoberto um novo atalho, vantajoso tanto lógica como emocionalmente – fica mais simples não voltar ao caminho antigo.

Vemos cada vez mais gestores de formação com abertura para pôr em causa os modelos “logisticamente confortáveis”, privilegiando a eficácia do investimento

O nosso mais recente produto, e um bom exemplo destas três preocupações de inovação, é o “*Reinvention Day: mind mapping success*”. Um dia intenso de total imersão num espaço inspirador com muito ar livre. Tendo um investigador de neurociência como orador convidado, exploramos conceptualmente e aplicamos na prática uma série de modelos introspectivos, desde alinhamento de valores a investigação de crenças identitárias, com muita projeção de cenários apetecíveis em sessões conduzidas de *brainstorming* e reflexão escrita. O resultado foi reconhecido pelos participantes como uma experiência única, inédita, e extremamente impactante. Pensamos ser este o caminho... **P**

A inovação afirma-se através da formação

por: **Alfredo Lopes**, Diretor-geral, Profiforma



Fotos: Profiforma

O histórico e os estudos da área/ setor da formação, as experiências de vida e os contactos com os operadores no terreno, as opiniões do público-alvo tradicional, são fundamentais para o trabalho e a sustentabilidade da análise que se pretende fazer, sobre o papel no campo da inovação e da preparação do futuro provocado pela formação. Estamos a falar em formação, e falar em formação será falar num processo de desenvolvimento de competências e de saberes que terão de estar alinhados para alcançar objetivos, que terão de ter em conta o ambiente envolvente, que estarão dependentes das condições existentes, e que assemelham e se aplicam em Recursos Humanos. Os Recursos Humanos que são seres racionais, que reagem, que são sensíveis a estados motivacionais e emocionais nada fáceis de gerir, e onde a liderança se assume como a verdadeira capacidade de orientação e de garantia do sucesso do processo desenvolvido. Traçamos cenários de desenvolvi-

mento do comportamento humano, orientados para soluções que permitam trazer motivação, sucesso no alcance dos objetivos, incremento da qualidade de vida e satisfação de necessidades concretas, e começamos assim a encontrar/ inovar novos perfis profissionais.

Fizemo-lo quando surgiram nas universidades os programadores informáticos, e com eles trabalhamos cenários virtuais e à distância; quando transformámos o instalador elétrico em técnico de domótica; quando apostámos no *telemarketing*; quando usamos as redes sociais para o incremento de vendas; quando abrimos campos de empregabilidade através de serviços de apoio familiar; ou noutras campos como na aquacultura; no desenvolvimento turístico pela via da nossa ruralidade; dos nossos produtos endógenos, da vivência e salvaguarda ambiental e ecológica.

Há um princípio que dita que toda a vida requer educação, que toda a atividade económica requer formação e que toda a atitude humana é uma demonstração do nível de

Toda a vida requer educação, toda a atividade económica requer formação e toda a atitude humana é uma demonstração do nível de educação e de formação.

educação e de formação.

Para se antecipar necessidades teremos de estar em alerta permanente das mutações, das novas técnicas, das novas metodologias, dos novos materiais e tecnologias, dos novos desejos e das novas exigências até comportamentais. Temos de inovar permanentemente através da formação.

Só com organismos de formação profissionalizados, certificados com elevados padrões de exigência de qualidade, flexíveis e itinerantes (quando e quanto necessário por razões de proximidade), monitorados em sintonia e num clima de confiança e ligação estreita com a economia e o mercado de emprego real, poderemos ter sucesso e marcar a diferença. ──□



Inovação e empregabilidade são fatores de distinção no mercado

por: **Marlene Almeida**, Diretora da divisão de formação, Academia Rumos

Presente no setor da formação há 21 anos e atenta às necessidades do mercado laboral e dos profissionais, a Rumos tornou-se empresa líder na área de TI, através de uma oferta formativa caracterizada pela inovação, certificação e direcionada para a empregabilidade.

Tendo como posicionamento a valorização de profissionais nas áreas das TI, a Rumos desenvolveu um projeto inovador para impulsionar a carreira dos profissionais, através de tecnologias de vanguarda, ministradas pelos melhores profissionais e orientadas para o mercado de trabalho: as Academias Rumos. Para além da formação técnica, estas academias fornecem uma série de competências comportamentais que ajudam os profissionais a desempenhar melhor a sua profissão. As Academias Rumos abarcam formação em diversas áreas, tais como: CCNP, Engenheiro de Redes Cisco, Engenharia de Redes e Sistemas Microsoft, Administração e Desenvolvimento de Base de Dados Microsoft, Desenvolvimento de *Software* e Programação em Tecnologias JAVA. Apresentam-se como formações muito completas e inovadoras pois têm como objetivo dar um impulso à carreira dos técnicos, através das ferramentas específicas, certificações reconhecidas internacionalmente, ministradas pelos melhores profissionais certificados e orientadas para o mercado de trabalho.

Por exemplo, os profissionais com Certificação Cisco estão entre os mais bem pagos na área de TI em todo o mundo. Por outro lado, as certificações validam competências em redes, um dos domínios



Não podemos dizer que existem profissões imunes à crise, no entanto existem áreas nas quais as empresas continuam a recrutar, como a das TI

com maior crescimento, versatilidade e empregabilidade. De acordo com um inquérito da Fairfield Research, esta certificação proporciona, em média, um aumento salarial de 16,7%.

Tendo em conta o atual contexto económico-social do país e de modo a dar oportunidade a que todos possam usufruir desta formação, a Rumos lançou uma bolsa de estudo para estas academias. O valor da bolsa será equivalente ao valor da academia. Os formandos poderão candidatar-se a esta bolsa em <http://academias.rumos.pt>.

Após análise detalhada de cada candidatura, serão tidos em conta alguns fatores para posterior decisão na atribuição da bolsa.

Com vista a facilitar a integração no mercado de trabalho, no final da formação, o formando tem a possibilidade de realizar um estágio numa organização, podendo assim, pôr em prática os conhecimentos adquiridos na academia. Ao criar protocolos com as empresas, a Rumos garante a componente prática da formação, bem como a possibilidade de integração e empregabilidade da formação nesta área de atividade.

Não podemos dizer que existem profissões imunes à crise, no entanto existem áreas nas quais as empresas continuam a recrutar, como a das TI, nomeadamente Redes e Sistemas, Desenvolvimentos de Aplicações e Bases de Dados. Por se tratarem de áreas em constante evolução, têm uma necessidade permanente de profissionais nas organizações.

O setor das Tecnologias da Informação é um dos mais dinâmicos nas contratações nacionais, conseguindo contrariar a escalada constante do desemprego e ostentando taxas de empregabilidade muito próximas dos 100%. Nas Tecnologias de Informação a crise sentiu-se de outra forma. São os empregadores que têm dificuldade em contratar os recursos adequados. De acordo com alguns dados estatísticos, a fuga de talentos para o estrangeiro, a crescente exigência dos requisitos associados a cada função e a insuficiência de profissionais que saem das universidades estão a gerar, em Portugal, escassez de profissionais qualificados em TI. —P

Desenvolvimento contínuo com a formação certa

por: **Susana Iglésias**, Diretora, SGS Academy

A formação de pessoas é dos mais importantes investimentos feitos por uma organização ou por nós próprios. Porém, a esta necessidade junta-se uma outra que é de compatibilizar essa mesma formação com os afazeres profissionais diários e a vida pessoal.

Como tal, a SGS Academy disponibiliza formações em diferentes formatos/ horários, recorrendo a técnicas envolventes e inovadoras, por exemplo as técnicas de aprendizagem acelerada, encorajando a aprendizagem ativa e colaborativa.

Desta forma, o formando pode escolher os formatos mais adequados às suas necessidades individuais ou às necessidades da sua organização.

Mais do que apostar em horas de formação, a SGS Academy acredita que é importante refletir sobre as áreas e as competências-chave para o sucesso das organizações e das carreiras profissionais. Por esta mesma razão, desenvolvemos cursos diferenciados e diferenciadores, que atribuem competências e qualificações reconhecidas pelo mercado e com resultados já comprovados. É o caso do percurso formativo Green Belt em Lean Six Sigma e da formação de Auditores de Sistemas de Gestão.

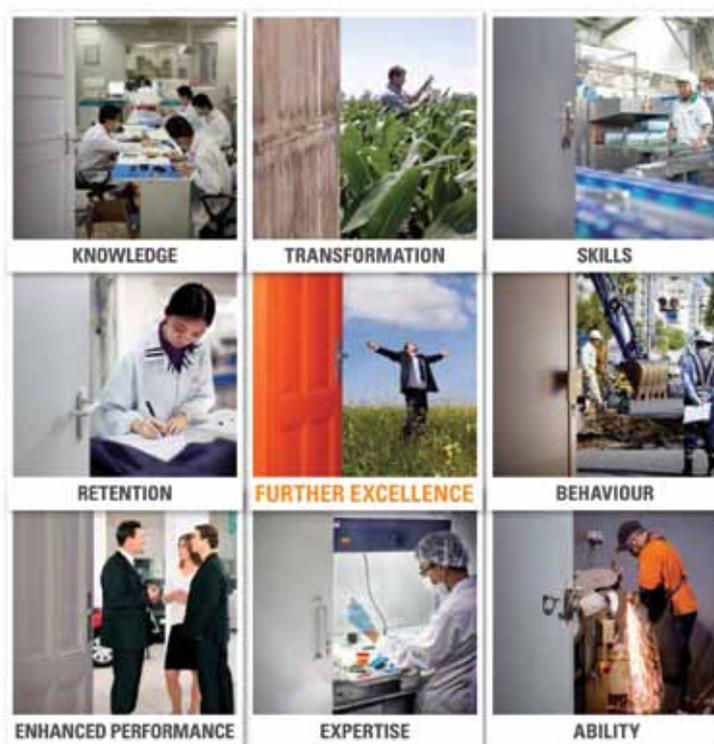
The Global SGS Academy

A rede SGS Academy estende-se por todo o mundo. Muitos dos nossos cursos foram desenvolvidos de acordo com normas internacionais, estando reconhecidos por organismos de acreditação internacionais, o que confere uma qualidade acrescida e um reconhecimento internacional das competências adquiridas.

Cursos diferenciadores e impactantes em destaque

Lean Six Sigma Green Belt

As empresas procuram colaboradores com a dinâmica e o conhecimento necessários para colocar em prática ferr-



mentas que melhorem a qualidade dos seus produtos ou serviços e reduzam os custos da sua operação. Para esse efeito, torna-se indispensável uma equipa de Green Belts dentro da organização.

A SGS Academy leciona três cursos com foco nas ferramentas Lean Six Sigma mais utilizadas e que proporcionam resultados a curto prazo:

- *Fast Improvement Kaizen Specialist* (24 horas);
- *Shop Floor Kaizens (Gemba Kaizen, SMED e Kanban pull system)* (16 horas);
- *Lean Lean SixSigma Leadership Training* (8 horas).

Os cursos são independentes, podendo ser frequentados isoladamente.

Para a obtenção da qualificação de Green Belt, os formandos terão de frequentar com aproveitamento os três cursos.

Cursos para auditores com reconhecimento IRCA

Continua a crescer a procura pela Certificação de Sistemas de Gestão por parte das organizações, pelo que os auditores têm uma função fundamental de estímulo à competitividade empresarial/organizacional, tanto nacional como internacional.

A SGS Academy qualifica Auditores Coordenadores, com certificação Internacional, nas diversas normas de certificação de Sistemas de Gestão: Qualidade, Ambiente, Energia, Segurança, Alimentar, Responsabilidade Social, Continuidade de Negócio, Segurança da Informação, Tecnologia da Informação.

Os cursos de Auditores da SGS Academy são reconhecidos pelo IRCA e pelo IEMA, os principais organismos de reconhecimento de auditores a nível mundial.

Além desta chancela, primam pela excelência dos formadores (nacionais e internacionais) qualificados como tutores IRCA. 

O fim da corrida dos *hamsters*

por: **José Santos**, *FreshBizer, managing partner, Blended Training Systems*

Há 200 anos ocorreu a Revolução Industrial e com ela fomos transformados em “*hamsters*”. Não um qualquer tipo de “*hamster*”, mas sim um “*hamster*” dedicado e obediente. Mas felizmente essa era acabou e com ela a “corrida dos *hamsters*”. Hoje celebramos a Revolução do Empreendedorismo e a nova liberdade que ela traz, através da sua tecnologia inteligente.

Atualmente, temos a necessidade de ascender a novos níveis de consciência individual, onde deixamos de ser máquinas e somos seres humanos conscientes. Seres humanos que geram valor através da criatividade e da iniciativa.

Milhões de pessoas em todo o mundo já compreenderam que o antigo sistema chegou ao seu fim. Portanto, agora é o momento de “dar a volta por cima”! É tempo de nos expressarmos, de acumularmos experiências, de criarmos uma vida com propósito e explorarmos múltiplos interesses.

Bem-vindo à Era do Pensamento Empreendedor!

Hoje, as pessoas preferem trabalhar

de forma proactiva, criando parcerias e sinergias, valor para os seus clientes, deixando a sua “marca”, realizando contactos e oportunidades por todo o globo. Trata-se de olharmos para as experiências e não apenas para o trabalho em si. Mas para isso é necessária uma nova mentalidade, que nos puxe para fora dos séculos passados e das experiências antigas. Produzimos valor através da nossa criatividade e da nossa iniciativa. É tempo de fazermos o “*upgrade*” à nossa mentalidade.

Se nos dias de hoje é possível transformar os filmes de cinema em experiências 3D, faz sentido que transformemos também as nossas experiências educacionais em experiências multidimensionais. Com FreshBiz proporcionamos uma “educação que ativa novos comportamentos”, e seguramente que o mundo necessita destas experiências.

A vida real imitada no jogo (“*gamifying*”) é uma experiência incrível, mas apenas se usarmos e escolhermos o jogo certo para experimentar. A metodologia do Freshbiz ensina a colaboração *versus* a competitividade do último que fica em jogo.

FreshBiz pretende criar uma nova mentalidade, fornecendo à comunidade “Freshbizers” a língua, a linguagem e o modo para “jogar a vida” de uma nova forma empreendedora. “Não existe um caminho para o estilo de vida, o estilo de vida é o caminho.” A Declaração de Missão do FreshBiz: inspirar, educar e motivar o pensamento multidimensional e empreendedor.

O que é o FreshBiz?

O pensamento empreendedor é a competência de transformar as ideias em realidade. FreshBiz inspira este tipo de pensamento e práticas de inovação. Companhias mundiais como Google, HP, IBM, empreendedores por todo o mundo e universidades já experimentaram o FreshBiz.

Trata-se de um jogo de tabuleiro e de uma série de *workshops* presenciais, facilitados por profissionais certificados, baseados nesse jogo, que criam uma experiência divertida e envolvente, enquanto transformam a forma como “jogam” no trabalho e na vida pessoal.

Ao estimular e praticar novas formas criativas de empreendedorismo, interempreendedorismo e resolução de problemas, FreshBiz serve como uma ferramenta interativa, construindo novas formas para colaborar, ter iniciativa e procurar oportunidades que criem soluções de sucesso.

O que faz do FreshBiz uma ferramenta “*premium*” para o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora é a sua capacidade de desenvolver ideias, mas mais do que isso, criar uma nova mentalidade face ao mundo profissional e pessoal. **—P**

Nota:

A Blended Training Systems é o representante exclusivo da marca FreshBiz em Portugal.



© Wilson Learning

Faça parte da comunidade de “Freshbizers” de Portugal: jose.santos@blendedsystems.pt / 214 400 410

Um caso de sucesso na Key Plastics Portugal

Em abril de 2012, a Key Plastics Portugal, empresa pertencente ao Grupo Key Plastics, lançou um concurso para uma ferramenta que assegurasse toda a gestão da formação das duas fábricas que a empresa detém em Portugal: em Leiria e em Vendas Novas. A ferramenta escolhida foi o “XRP | Gestão da Formação”, da Escrita Digital.

por: **Tomé Gil**, Diretor-geral, Escrita Digital

O Grupo Key Plastics dedica-se ao fabrico de componentes para automóveis e possui fábricas localizadas na América do Norte, na Ásia e na Europa. Na Europa, a sua produção centra-se no fabrico de frontais de comando de equipamentos elétricos e peças decorativas para o interior de automóveis. A Key Plastics Portugal destaca-se no fornecimento de frontais de autorrádios, de climatização e, em geral, de todos os comandos eletrónicos para a generalidade dos construtores automóveis europeus, incluindo os de topo de gama. O caderno de encargos da Key Plastics era ambicioso, pois trata-se de uma empresa que possui cerca de 700 funcionários e fornece componentes para algumas das mais prestigiadas marcas de automóveis a nível mundial, sendo a indústria automóvel conhecida por ter das regras mais exigentes no que toca à qualidade dos produtos. Uma falha, muitas vezes impercetível a olho nu, pode ser motivo de rejeição de um lote de peças e, conseqüentemente, acarretar prejuízos elevados. A formação é, assim, um dos pilares da empresa, pois só colaboradores com as qualificações adequadas e corretamente formados podem assegurar os níveis de qualidade exigidos pelos clientes. Como cada produto é único, as necessidades de formação são constantes, sendo necessário formar o colaborador

nas especificidades do produto que vai desenvolver; por outro lado, como a tecnologia está em permanente evolução, é necessário atualizar o conhecimento dos colaboradores sobre novas tecnologias, novas máquinas e novos processos de produção. Neste contexto tão específico, a ferramenta escolhida foi o “XRP | Gestão da Formação”, da Escrita Digital.

Em maio de 2012, a ferramenta foi, então, instalada na Key Plastics Portugal, o cadastro de formação foi importado e foi feita a ligação com a ferramenta que assegura a gestão administrativa dos recursos humanos, de modo a evitar uma dupla gestão de utilizadores, o que, numa empresa com centenas de colaboradores, não era, de todo, nem aceitável, nem viável.

Em setembro daquele ano, o “XRP | Gestão da Formação” passou a ser a ferramenta para gestão de formação da empresa, assegurando quer toda a gestão administrativa, quer a gestão das qualificações. A ferramenta foi bem aceite, gerindo eficazmente todos os processos e, apesar da complexidade dos processos de negócios, o facto de a empatia da ferramenta ser cuidada, minimizou as necessidades de formação e tornou a entrada em produção fácil e rápida.

De entre as muitas funcionalidades que a ferramenta possui e que trouxeram reais benefícios à Key Plastics

Portugal, destacamos aqui duas: a integração com a gestão por competências e a gestão de múltiplos planos de formação em simultâneo.

Uma das questões essenciais a que a ferramenta da Escrita Digital teria de responder dizia respeito às qualificações (termo que, na Key Plastics Portugal, assume um significado em tudo semelhante ao conceito de competência) dos colaboradores: que qualificações possuem, que qualificações têm de adquirir e que formação é necessária para tal?

Esta questão foi respondida pela aplicação através da associação de todos os cursos a qualificações e a associação de qualificações a funções. Simultaneamente, definiram-se, para todas as funções, quais as qualificações obrigatórias para que um colaborador pudesse exercer uma função e, para cada qualificação, definiram-se os cursos obrigatórios para se considerar que um colaborador possuía a qualificação. O que implica não só a frequência do curso, mas também a sua aprovação. Paralelamente, foram criados motores de busca e relatórios que permitissem, de uma forma imediata, obter informação de quem não está qualificado, de quem está qualificado e em quê. (Ver imagem 1)

O outro ponto que a Key Plastics Portugal queria ver resolvido com o “XRP | Gestão da Formação” dizia respeito à gestão dos planos de for-

| Competências | Obrigatória para qualificação na função | Nível referência (NR) | Nota competência (NC) | Qualificado na competência (NC >= NR) | Qualificado na função |
|--------------|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|--|
| Inglês | sim | 5 | 6 | sim | Um colaborador é qualificado na função quando está qualificado em todas as competências obrigatórias |
| Liderança | não | 5 | 4 | não | |
| Excel | sim | 7 | 7 | sim | |

| Competência | Cursos | Obrigatório para qualificação | Aprovado | Qualificado na competência |
|-------------|------------------------|-------------------------------|----------|---|
| | Excel - Noções Básicas | sim | sim | Depois de o colaborador ter obtido a aprovação nos cursos obrigatórios para qualificação na competência, é-lhe atribuída a nota definitiva como nota mínima de qualificação na competência (no exemplo, 7). |
| | Visual Basic | não | sim | |
| | Excel - Avançado | sim | sim | |

Imagem 1: No quadro acima, apresenta-se a função de assistente comercial, onde, para um colaborador ser qualificado nessa função, é necessário ter competências em Inglês e em Excel. No exemplo, mostra-se como o colaborador consegue ser qualificado na competência Excel, uma vez aprovado nos cursos de Excel - Noções Básicas e Excel - Avançado.

mação. Nesta fábrica, os planos de formação não se limitam ao plano anual. Para cada novo produto, é necessário formar os colaboradores, dado que novos produtos implicam novas funções, as quais trazem necessidades de novas qualificações. Como controlar isto, tendo em conta que estamos a falar de centenas de colaboradores e de milhares de ações de formação? Para responder a este desafio, desenvolvemos o conceito de planos de formação (e os mecanismos dos interesses), de modo a permitir o funcionamento, em simultâneo, de um número ilimitado de planos de formação, e criámos mecanismos que permitem perceber o seu grau de execução. Com esta funcionalidade, a par de um mecanismo de lançamento de interesses em cursos por perda de qualificação e de um *tableau de bord* com indicação, por cores, do estado dos diversos planos de formação, a Key Plastics Portugal dispõe, agora, de uma forma fácil e intuitiva de perceber como decorre a execução dos planos de formação e quais aqueles onde são necessárias ações mais imediatas. Atualmente, e de uma forma resumida, a ferramenta XRP |Gestão da Formação permite:

- A gestão dos processos administrativos ligados à formação, ou seja, a gestão de todas as atividades ligadas à formação, nomeadamente, a convocação dos colaboradores e a gestão de toda a documentação (folhas de sumários, folhas de presenças);
 - O conhecimento dos custos, quer diretos, quer indiretos, e a gestão dos orçamentos;
 - A avaliação da formação, de modo a perceber-se qual o retorno do investimento em formação e para onde devem ser dirigidos os recursos;
 - A identificação das necessidades de formação; basicamente, através da comparação das necessidades de qualificação, quer face às funções que cada colaborador desempenha, quer face às necessidades da empresa em função dos trabalhos a produzir;
 - A gestão das qualificações, permitindo, assim, saber que colaboradores há, o que sabem fazer, o que podem fazer e o que necessitam aprender.
- Contudo, o trabalho está longe de estar concluído. Se os processos de negócio associados à formação são, hoje, bem geridos, de uma forma fluida e com bons níveis de produtividade pela aplicação XRP |Gestão da Formação, novos desafios se colocam. Um, o mais imediato, é conseguir

Nesta fábrica, para cada novo produto é necessário formar os colaboradores, dado que novos produtos implicam novas funções, as quais trazem necessidades de novas qualificações

organizar toda a informação disponível na aplicação de modo a trabalhá-la e conseguir gerar indicadores que permitam, aos responsáveis da empresa, dispor de informação precisa, fundamentada e facilmente perceptível.

Outro, mais ambicioso, mas que é um compromisso que assumimos (com gosto, pois é um dos nossos argumentos em defesa do XRP |Gestão da Formação), é conseguir eliminar o “papel” de forma definitiva. O que implica criar novas funcionalidades na aplicação, aceites por formandos e formadores (e entidades oficiais), que permitam desmaterializar folhas de presença, folhas de sumários e outros documentos que, na maior parte das vezes, depois de preenchidos, nunca mais são “vistos”. **▣**

“Títulos são um novo conceito de ‘orçamento dedicado’”



A Edenred e o BES criaram uma *joint-venture* para operar no mercado de emissão de títulos de serviço na área dos benefícios sociais aos trabalhadores.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Como é que está a correr a implementação da *joint-venture*?

Está a correr muito bem! No final do mês de agosto terminou a fase da passagem técnica, para a Edenred *joint-venture*, dos clientes e utilizadores da solução cartão-refeição “À La Card”. Este processo consistiu ainda no envio do novo cartão “Euroticket à la card” – que tem nova imagem – a todos os utilizadores, substituindo o anterior mas mantendo as suas funcionalidades.

Quais as razões que estão na base desta parceria?

A evolução legislativa verificada em Por-

tugal veio potenciar o crescimento do negócio dos títulos de refeição. Novas oportunidades foram abertas num mercado com cerca de três milhões de potenciais beneficiários.

Esta aliança visa, nesse sentido, estimular o desenvolvimento de um setor que se dedica à entrega de benefícios sociais pelas empresas aos trabalhadores, representando um contributo de grande relevância no atual contexto social e económico. O Banco Espírito Santo foi parceiro da Edenred durante cerca de 30 anos no Brasil. Por isso, quando pensámos na evolução do negócio em Portugal, o BES foi a escolha natural.

A complementaridade de carteira de

clientes, produtos e serviços, e a redução de custos operacionais são apenas algumas das vantagens obtidas através desta parceria.

Em termos concretos, qual será a missão da Edenred e do BES?

A Edenred, com base na sua experiência de cerca de 30 anos no mercado português, ficará responsável pela gestão e desenvolvimento da *joint-venture* que irá comercializar soluções para as empresas, nomeadamente títulos e cartões de refeição, apoio à infância, educação...

O BES, que desenvolve a sua atividade no mercado português de vales refeição desde 2004, subscreveu a sua participação de 50% no capital com a sua carteira de clientes e a disponibilização da rede de distribuição. Desta forma, a distribuição das soluções do portefólio da Edenred funcionará em regime de exclusividade na rede de balcões BES.

No atual contexto, qual a importância da entrega de benefícios sociais pelas empresas aos trabalhadores através da emissão de títulos de serviço?

As políticas sociais do Estado, em conjugação com o aperfeiçoamento da responsabilidade social das empresas, alavancadas por um quadro fiscal favorável, são fatores determinantes para a atribuição de benefícios sociais e laborais recorrendo à sua titularização. Algumas das vantagens são: o aumento do poder de compra dos trabalhadores e suas famílias com consequente incremento do bem-estar social e diminuição da carga fiscal; o aumento de produtividade das empresas, que passam a dispor de um programa de produtividade sem aumento da carga fiscal, mais responsabilidade social e diminuição do absentismo; visibilidade e transparência da utilização dos fundos dedicados aos benefícios sociais; aumento das vendas nos prestadores de serviços que aceitam os títulos e formalização da economia, gerando níveis crescentes de eficiência fiscal; no médio

prazo, aumento do consumo interno de bens e serviços, criando emprego e atividade económica (setor da restauração, transportes, apoio à infância, etc.).

Há quem refira que limitam a livre gestão do orçamento pessoal dos trabalhadores e que contribuem para a descapitalização da Segurança Social...

A consciência social das empresas não se esgota na concessão de fundos aos trabalhadores para utilização discricionária. A utilização dos títulos numa rede credenciada garante acesso aos bens e serviços a que se destinam com liberdade de escolha para as pessoas. São um importante e novo conceito de “orçamento dedicado” que permite dinamizar de forma flexível e personalizada esta importante ferramenta.

No caso, por exemplo, do “Cheque Creche” é a própria legislação que no DL 26/99 refere que a utilização dos títulos em prestadores de serviços de educação e apoio à família é exclusivamente dirigida aos estabelecimentos que funcionem nas

condições legalmente exigidas e oferecem garantias de qualidade de serviços adequados.

No âmbito da Segurança Social importa referir que o quadro de isenção fiscal (em sede de IRS e TSU), aplicável aos títulos concedidos extrassalário, constitui um forte incentivo à sua adoção. Não são, por isso, uma contrapartida direta do fator trabalho. Nesse sentido, a alegada descapitalização poderia verificar-se num quadro de *salary sacrifice*, ou seja, a substituição de parte do salário por outras componentes extrassalariais. Não é o que sucede em Portugal.

Na verdade, estamos perante um benefício atribuído aos trabalhadores através do canal privilegiado que são as empresas. O incremento destes benefícios conduz, no médio prazo, a um maior compromisso entre os trabalhadores e as empresas e a um conseqüente aumento da produtividade e maior competitividade empresarial. Diminuem-se, assim, dois dos principais fatores que originam a descapitalização da Segurança Social

em Portugal: o desemprego e o trabalho precário.

Não obstante a legislação ter vindo a potenciar o crescimento do mercado dos títulos de refeição, acha que ainda deveria ir mais longe neste aspeto?

A titularização é um método que assegura uma eficiente relação custo/benefício, reduz o desperdício e evita prejuízos decorrentes da ineficiente gestão dos recursos públicos (neste caso sob a forma de isenção fiscal e contributiva) para concretização das políticas sociais das empresas.

Atendendo ao atual clima económico e social, bem como à forte adesão a algumas das soluções de títulos já existentes, faz todo o sentido que novas medidas de estímulo sejam estudadas. Claro está, sempre num quadro regulado e propício à dinamização da responsabilidade social das empresas. Como exemplo temos o vale-cultura lançado recentemente no Brasil, ou o título-transporte existente em Espanha e Brasil. **_____P**

30 ANOS DE DEDICAÇÃO E FORMAÇÃO

Em 1983, a ProfiForma entrou no mercado com a certeza de que a formação profissional era essencial ao desenvolvimento humano e profissional.

Em 30 anos formámos milhares de pessoas, do norte a sul do país, enriquecendo as suas vidas e as nossas.

Tudo isto faz parte da nossa História. Orgulhamo-nos dela porque sempre teve como matriz principal a aposta na inovação, a confiança nas pessoas e a certeza de que somos capazes de criar oportunidades, fazer mais e melhor.

Agradecemos a todos os que fazem ou já fizeram parte deste caminho! O sucesso mantém-nos juntos: Direcção, Colaboradores, Clientes e Parceiros.

ProfiForma
Valor para o Potencial Humano

30 ANOS
de dedicação e formação

www.profiforma.pt

ER, ESTABEC, ACT, ANEF

‘Dar Saúde às Empresas’

Conheça este projeto inovador que pretende fomentar o bem-estar psicológico dos funcionários das empresas, aumentando os seus níveis de motivação e o seu desempenho profissional.

por: **Patrícia Noletto**



Dar Saúde às Empresas’ é o mais recente projeto da Associação Lavoisier, uma IPSS especialista na área da Psicologia, direcionado para a área empresarial. Com o objetivo de alertar as empresas para a importância do bem-estar psicológico dos seus funcionários, este programa visa, por um lado, aumentar os níveis de motivação e o desempenho profissional de todos os colaboradores, e, por outro, permitir às empresas um aumento dos indicadores de produtividade, da competitividade, da qualidade do ambiente geral da empresa e ainda uma redução do índice de absentismo.

Através deste programa, a Associação Lavoisier oferece às empresas a oportunidade de disponibilizarem aos seus colaboradores um trabalho de *speed counselling*, em que podem abordar as suas questões de vida e da sua família, num breve processo de consulta e de escuta, desbloqueando situações de forma eficaz, rápida, confidencial e prática. Desta forma, é possível desbloquear algo que podia estar a perturbar a sua concentração.

Os 5 objetivos do ‘Dar Saúde às Empresas’

1. Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores;
2. Melhorar o seu desempenho profissional;
3. Aumentar os indicadores de produtividade e competitividade;
4. Melhorar a qualidade do ambiente geral da empresa;
5. Reduzir o índice de absentismo.

Susana Jones, presidente da Associação Lavoisier, explica que “as empresas que investem tempo e recursos na melhoria do bem-estar dos seus funcionários, e apoiam no desbloquear de situações emocionais stressantes das suas vidas, com implicações no seu empenho e atenção no local de trabalho, podem esperar um alto retorno dos seus investimentos, uma vez que os colaboradores se tornam mais produtivos, com uma atitude mais positiva, comprometem-se nos seus papéis e deveres e mantêm uma forte ética de trabalho.”

Desta forma, o ‘Dar Saúde às Empresas’ pretende ensinar as mesmas a identificar sinais de instabilidade emocional, falta de motivação e baixo desempenho dos seus funcionários. Estes são fatores que estão interligados com o sucesso e produtividade da empresa, daí a importância de considerar a necessidade de implementação de uma equipa de psicólogos para reequilibrar e ajudar os funcionários a superar determinadas dificuldades pessoais. Algumas empresas têm acordos de saúde, em que as pessoas têm de faltar aos empregos, ou compensar as horas. A logística da ida ao médico torna-se assim muitas vezes um problema maior do que o problema que já se tem e então a escolha é não ir ao médico. Ter acesso fácil, no local de trabalho, a um profissional psicólogo que pode ouvir e ajudar a encontrar

A instabilidade social conduz à deterioração das condições de vida das famílias com menos recursos

respostas é uma grande mais-valia, enriquecendo pessoas e, por acréscimo, as empresas.

Como funciona o ‘Dar Saúde às Empresas’?

Um ou dois psicólogos da Associação Lavoisier deslocam-se à empresa uma vez por semana, inicialmente por um período de mais ou menos duas horas, e consultam os funcionários que tenham sido identificados ou que se tiverem inscrito no *speed counselling*. Numa sala disponibilizada pela empresa, com algumas condições específicas a acordar, é feita uma consulta breve, confidencial e com periodicidade semanal, se se justificar.

Caso o funcionário permita, pode ser feita uma mediação com a empresa no sentido de facilitar alguma questão que comprometa o trabalho do funcionário. Por outro lado, o psicólogo pode ainda observar o espaço de trabalho da empresa podendo perceber o seu ambiente e dar algumas sugestões de melhoramento.

Diminuir custos nas empresas e minimizar o flagelo familiar e social

Nota

A Associação Lavoisier é uma instituição particular de solidariedade social que tem como principal objetivo agir antes do problema existir sob forma de doença. A presença do psicólogo permite desmontar, trabalhar e reformular determinados comportamentos e pensamentos do indivíduo, tornando-o assim mais capaz, mais criativo e mais saudável física e psicologicamente. Com projetos nas mais diversas áreas, desde o envelhecimento ativo à terapia familiar ou de casal e às consultas de psicoterapia, a Associação Lavoisier pretende fazer chegar a Psicologia a todas as faixas etárias e a todos os estratos sociais.

Um dos grandes patrimónios dentro de uma empresa são os recursos humanos. Atualmente, a instabilidade social conduz ao aumento de baixas médicas, despedimentos, deterioração das condições de vida das pessoas mais precárias, famílias com menos recursos para a alimentação e educação dos filhos, entre outras situações preocupantes.

O ‘Dar Saúde às Empresas’ pretende prevenir situações futuras e dar respostas às situações existentes no sentido de minimizar o flagelo familiar e social.

Outra das vantagens deste programa é a diminuição nas empresas nos custos de saúde, nos custos inerentes aos gastos contratuais da rescisão dos funcionários, nos gastos para a seleção de novos colaboradores e nos processos de contratação e ensinamento. **—P**

egor
Grupo Egor | Pessoas e Negócios

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

apcer
I-Net

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Paixão
pelas
pessoas

RH
2013
TOP PERFORMER

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação

Great Lisbon Internacional Conference on Games & Tel

“Be a GREAT Learner!”

A APG, o ISCTE e a parceria europeia do projeto GREAT promovem a Great Lisbon Internacional Conference on Games & Tel nos dias 15 e 16 de setembro, em Lisboa, nas instalações do ISCTE. A *Pessoal* entrevista Etelberto Costa, membro do comité organizador da conferência, a propósito deste importante evento, e publica uma apresentação do estudo de Miguel Lamas realizado no âmbito do GREAT.

por: **Patrícia Noletto**

Quais as suas expectativas para a conferência Great Lisbon Internacional Conference on Games & Tel?

Continuar o trabalho, dando-lhe visibilidade, que vem sendo desenvolvido de forma persistente, perseverante e com muita crença sobre aprendizagem ao longo da vida com usufruto consciente dos meios tecnológicos.

No momento em que a Europa e o país decidem sobre os programas de financiamento que suportam a estratégia EU 2020, damos abertura à discussão e ao pensamento crítico sobre hipóteses de viabilidade que consagram acolhi-

mento naqueles programas. Portugal tem, nos seus agentes e instituições do conhecimento, uma capacidade competitiva mundial relevante. E é nossa expectativa que a GREAT LX coloque as potenciais parcerias e as redes de conhecimento já constituídas em animada atividade de competição e concorrência, mas de inteligente gestão de ideias e saberes.

A APG deseja reforçar o caminho que vem seguindo de parcerias nacionais para projetos, ações e iniciativas que estão na essência da sua matriz, enquanto associação ao serviço da gestão das pessoas, mas também mostrar que a sua rede europeia é importante e através

dela se pode exercer alguma influência e receber muito.

Esta conferência e o que se lhe segue (livros, estudos, candidaturas, formação) são a evidência que fazemos e não apenas o dizer que se deve fazer.

Que aspetos do programa gostaria de destacar?

No domingo, durante o jantar social, Claudio Dondi (uma das figuras consagradas no meio e que dirige e lidera, de facto, a nível de redes e projetos europeus) abre-nos as perspetivas.

Na segunda feira, dia 16, trabalhamos em novos contextos, ambientes e metodologias da aprendizagem do cidadão europeu (digital até 2020). Agregamos iniciativas nacionais (redes, universidades, empresas, administração pública) em diálogo e interação com especialistas europeus. Colocamos projetos e práticas à evidência e olhar curioso e crítico de cada um.

Fazemos mostras de produtos e iniciativas nacionais e criamos momentos de animação e de socialização.

Temos oradores de 8 países europeus e cerca de 30 a nível nacional. Três grandes mesas redondas e um *coliseum* congregam a vontade coletiva e 12 sessões paralelas e *workshops* fazem a mostra de aplicações e de pensamento crítico.

Nos espaços circundantes os apoiantes, parceiros, patrocinadores fazem presença. No circuito interno de TV vídeos e seleção de imagens.



Etelberto Costa

Estudo de Miguel Lamas*

Promoção de adaptação de aprendizagem através de jogos de vídeo

O estudo foi realizado com o apoio e no âmbito do Project GREAT, um projeto que visa promover metodologias inovadoras de formação e aprendizagem, e cujo evento final, a GREAT Conference on Games & Tel, vai realizar-se no ISCTE-IUL nos dias 15 e 16 de setembro, onde o estudo vai ser apresentado. O estudo consistiu num questionário

que mediu as perceções que os jogadores de jogos de vídeo tinham acerca da presença de componentes de treino (aprendizagem exploratória e gestão de erros), processos autorregulatórios (atividade metacognitiva, motivação intrínseca e autoeficácia) e de resultados de aprendizagem (transferência analógica e transferência adaptável) em jogos de vídeo. O questionário foi preenchido por uma amostra de 220 indivíduos de diversas idades.

Os resultados do estudo mostraram que quando jogos de vídeo são percebidos como indutores de aprendizagem exploratória ou gestão de erros, têm uma relação positiva com os diversos processos autorregulatórios. Para além disso, os processos autorregulatórios atuam como mediadores da relação entre os componentes de treino e os resultados da aprendizagem testados. O estudo também descobriu que reações emocionais negativas

a erros têm um impacto positivo fraco nas atividades metacognitivas e uma relação positiva com a transferência adaptável, mediada pela atividade metacognitiva.

As conclusões apresentadas permitiram considerar os jogos de vídeo como adições relevantes à formação organizacional profissional, uma vez que estes têm o potencial de promoverem os mesmos resultados de aprendizagem que outras intervenções que usaram uma abordagem de aprendizagem ativa, quando incluem os componentes de treino requeridos. O estudo foi o primeiro que tentou analisar aprendizagem com jogos de vídeo como uma abordagem capaz de promover componentes de aprendizagem ativa e, igualmente importante, o primeiro que analisou a capacidade que os jogos de vídeo têm de promover a transferência adaptável dos conceitos apreendidos enquanto os jogam. _____

*Autor da dissertação – mestrado Digital Game-Based Learning as an Active Learning Approach to promote Adaptive Transfer

MINDCOACH
WWW.MINDCOACH.PT

INTERNATIONAL CERTIFICATE IN:
EVALUATING TRUTHFULNESS and CREDIBILITY
- ETaC

A MINDCOACH É O ÚNICO LDC:
LICENSED DELIVERY CENTRE
AUTORIZADO DO PEI EM PORTUGAL

Trainers:
Aaron Garner Joseph O'Connor

APPROVED
PAUL EKMAN

Who do you think you are?

PEI - PAUL EKMAN INTERNATIONAL
Lie to Me*

TEL: +351 211 582 204 / EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT

Revolucionar a responsabilidade social corporativa

por: **Sandra Andrade**, *Communication manager, Xerox*

A responsabilidade social corporativa é essencial e está presente em todas as instituições? Está este pensamento presente em todos os CEO, gestores, responsáveis de comunicação ou de recursos humanos?

A resposta a estas questões não é tangível. Sabe-se que há quem olhe para a responsabilidade social como uma obrigação, algo que é imperativo e que tem de ser feito, de forma a que a empresa mostre que faz algo de positivo em prol do ambiente e da comunidade... No entanto, esta não é a melhor forma de implementação de ações de responsabilidade social. Os benefícios que advêm da implementação de um plano de responsabilidade social corporativa podem fazer toda a diferença para uma organização, podendo ditar, inclusive, a sua sobrevivência, do ponto de vista interno e externo.

É, por isso, imprescindível que se olhe para a responsabilidade social corporativa com seriedade e que na base de todas as ações da mesma esteja um plano com objetivos claros, que deverão ser não só minimizar ou anular os impactos negativos que a empresa pode causar, por exemplo ao ambiente, mas também poder contribuir para melhores relações com os diferen-

A responsabilidade social corporativa deve não só minimizar os impactos negativos que a empresa pode causar mas também contribuir para melhores relações com os *stakeholders*



tes *stakeholders*, reforçando a credibilidade.

No fundo, a estratégia é o vetor essencial a constar num plano de responsabilidade social de uma empresa. Cada plano deve ser adaptado de acordo com o *core business* da organização, os *stakeholders* que envolve, as áreas e os públicos com que interage. Só depois de uma análise 360° (com direito a auditorias visuais, documentais e até *focus groups*, por exemplo) é que deverá ser elaborado, implementado e por fim avaliado. Ou seja, o plano deve ser construído sobre a realidade da empresa; deve ser elaborado para a empresa e para as pessoas que a integram. Deve ainda estar em conformidade com a visão, missão, os seus valores e objetivos, para que sirva as suas necessidades de modo coerente e assim contribua para alavancar a sua evolução.

Existem várias áreas onde as empresas atuam ao nível da responsabilidade social. Muitas delas focam-se no ambiente, isto é, na proteção ambiental, sobretudo empresas que,

se não agirem contrariamente, são fortes agentes poluidores. Há outras empresas que criam os próprios projetos de causas sociais. Outras há que se focam sobretudo no público interno, no bem-estar dos seus colaboradores, porque é importante apostar naqueles que integram e que “fazem” a empresa. Podem ser implementadas medidas de melhoria de condições de trabalho, de dinâmica social, de criação de projetos, que contribuem fortemente para a satisfação dos colaboradores, levando a um elevado grau de satisfação e motivação. A aposta nestas dinâmicas sociais tem um impacto bastante elevado no quotidiano dos colaboradores, que se reflete posteriormente numa maior competitividade da empresa e da própria marca.

Por último, o plano de responsabilidade social passa pela avaliação. Esta avaliação é fundamental, é a forma que temos para perceber se o plano atingiu os objetivos iniciais e avaliar o seu sucesso. Caso os objetivos tenham sido atingidos o plano foi implementado eficazmente, e poderá continuar-se por esse caminho, não simplesmente repetindo processos, mas tentando acompanhar os movimentos sociais e adicionando novo valor às ações. Caso os objetivos não tenham sido alcançados, é altura de repensar a estratégia, estabelecer novas metas, novos objetivos e novas ações.

O facto de uma empresa apostar em responsabilidade social corporativa, de uma forma clara e objetiva, faz com que a organização possa realmente marcar a diferença. Ser socialmente responsável não é uma moda, por ter cada vez mais ‘adeptos’; é uma questão de atitude, de ética, e é parte integrante da atuação da Xerox Portugal. **■**

Lisboa

Universidade Lusófona
- Auditório Agostinho da Silva

17 de outubro 2013
9h00 - 18h30



1º CONGRESSO NACIONAL DO emprego

Informações e inscrições
www.apg.pt

O Emprego, enquanto dimensão económica do trabalho, assume uma importância fundamental na vida económica, social e política atual.

Qual a opinião dos diferentes atores - políticos, económicos, sociais - sobre a problemática do emprego?

Que abordagens e soluções preconizam?

A APG não podia ficar indiferente a esta problemática!

O 1º. Congresso Nacional do Emprego é o espaço que vai congrega, de forma inclusiva, todos os protagonistas que atuam na formulação, implementação e gestão das políticas de Emprego.

Participe e fique a conhecer!

Lugares limitados!

- O problema central da economia portuguesa e da economia europeia: o Emprego!
- Como medir?
Como analisar?
Como projetar e prevenir?
- As instituições públicas, os parceiros sociais, a sociedade civil! Que convergências?
- O Futuro do emprego - para onde vamos?
- O grande debate e as propostas no 1º Congresso Nacional do Emprego!
- Sessões Plenárias e Sessões Técnicas Paralelas

inscreva-se!



Apoio



Organização

APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

Tel.: 213 580 912 ■ 213 522 717

global@apg.pt ■ www.apg.pt

Salários baixam em Portugal pelo segundo ano consecutivo

De acordo com o Mercer *Total Compensation* Portugal 2013, um estudo nacional sobre tendências de compensação e benefícios, as empresas congelaram os incrementos salariais como medida de redução do peso da massa salarial na estrutura de custos.

por: **Patrícia Noieto**

Segundo o estudo *Total Compensation* Portugal 2013 da consultora Mercer, que analisou 114 526 postos de trabalho em 300 empresas presentes no mercado português, as empresas optaram por uma política de incrementos salariais muito moderados, que se manterá em 2014. Apesar de tudo, perspectiva-se ainda, que na generalidade das famílias funcionais analisadas, o incremento salarial será ligeiramente superior em 2014 (entre 1,17% e 1,20%) em relação ao que foi observado em 2013 (entre 1,09% e 1,24%).

No entanto, e devido ao efeito de substituição de colaboradores contratados com níveis salariais mais baixos para as mesmas funções, verifica-se, pelo segundo ano consecutivo, uma redução real dos salários em todos os grupos funcionais. As funções de direção geral/administração e as funções comerciais/vendas sofreram a maior variação salarial (-4,94% e -1,48% respetivamente) em 2013.

A uniformização a longo prazo dos incrementos salariais apresenta-se hoje em dia como uma realidade no espaço europeu. Este comportamento é motivado tanto por uma inflação que se pretende reduzida e orientada por regras de controlo e disciplina orçamental que obrigam as normas da União Europeia, bem como por uma crescente integração dos mercados laborais europeus derivada de uma crescente mobilidade do fator trabalho.

No entanto, conjuntamente, e devido ao ciclo de ajustamento económico que Portugal atravessa, verifica-se um número excecionalmente elevado de empresas a congelarem os incrementos salariais como medida de redução do peso da massa salarial na estrutura de custos das organizações.

Por outro lado, e devido ao efeito de novas entradas de colaboradores a níveis salariais mais baixos, continua a verificar-se uma diminuição em termos absolutos dos níveis salariais da generalidade das funções e níveis funcionais.

Políticas Salariais

Os incrementos salariais são atribuídos aos colaboradores mediante políticas gerais de cada empresa. No período das revisões salariais, a percentagem de incremento atribuída aos colaboradores é determinada por um conjunto de fatores que influenciam diretamente o valor disponibilizado para esse fim.

Assim sendo, surgem como fatores preponderantes na atribuição de incrementos os resultados individuais do colaborador (71%) logo seguidos pelos resultados globais da empresa



© Fotolia

Principais conclusões

- Redução real dos níveis dos salários em todos os grupos funcionais;
- As funções de topo na hierarquia das empresas sofreram a maior redução salarial;
- Cerca de 31% das empresas congelou os salários para toda a sua estrutura;
 - 37% das empresas analisadas atribuem um bónus de incentivo de vendas aos seus colaboradores;
- Expectativas apontam para um ligeiro aumento dos incrementos salariais em 2014.

(67%). Os outros fatores que condicionam o incremento salarial referem-se a práticas de mercado, diretrizes da casa-mãe, orçamento aprovado e acordos coletivos de trabalho. A antiguidade e o nível funcional são os fatores que menos influenciam a atribuição do incremento salarial. De acordo com o estudo da Mercer, os meses preferidos pelas empresas para fazer revisões salariais são o mês de março (30%) e o mês de abril (26%). A maioria das organizações (65%) pretende manter o número de colaboradores em 2013. Ainda assim, uma percentagem relevante de organizações (18%) manifestou intenção de reduzir o seu quadro de pessoal durante o presente ano. Para 2014, estima-se que o número de empresas que pretendem reduzir o seu quadro de pessoal diminua, passando dos atuais 18% para cerca de 13%

Expectativa de Incrementos Salariais em 2013 e 2014

Comparativamente a 2013 verifica-se que as expectativas de incremento salarial projetadas para 2014 sofrerão, em regra, um ligeiro aumento na generalidade das famílias funcionais.

96% das empresas da amostra analisada atribuem um bónus a todos os seus colaboradores com uma periodicidade anual. Os incentivos de vendas são atribuídos sobretudo à área comercial com uma periodicidade trimestral ou mensal.

A atribuição de incentivos de longo prazo ainda não constitui uma prática generalizada, sendo apenas utilizada por 28% das empresas participantes. Das empresas que atribuem este tipo de benefícios, estes são tanto mais frequentes quanto maior o nível de responsabilidade associado às funções em causa. 



"A Informática continua a ser uma porta de entrada muito segura no mundo do trabalho. Cursos como Sistemas de Informação e Engenharia de Redes têm boas saídas profissionais."
In Diário Económico

 **Academias**

ENGENHARIA DE REDES E SISTEMAS MICROSOFT
Lisboa 30 Setembro Porto 23 Setembro 371 horas

CCNP: ENGENHARIA DE REDES CISCO
Lisboa e Porto 14 Outubro 392 horas



 **Academia**

ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE BASE DE DADOS MICROSOFT
Lisboa e Porto 30 Setembro 347 horas

 **Academia**

DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE
Lisboa e Porto 7 Outubro 322 horas

Horário Pós-Laboral

LEVANTE VOO JÁ!
<http://academias.rumos.pt> | academias@rumos.pt
Lisboa 21 782 41 10 | Porto 222 006 551

 Grupo **Rumos**

Em que consiste a certificação *The Human Element*

por: **Luís Morgadinho**, Formador



Luís Morgadinho exerceu durante mais de 10 anos funções de chefia no seio de várias multinacionais ligadas à indústria automóvel, à logística e à comunicação

The *Human Element* é uma metodologia ensinada em mais de 20 países por uma rede de formadores certificados e utilizada por inúmeras empresas, como por exemplo a NASA, Boeing, Sun Microsystems, Unilever no Brasil, Volvo na Suécia ou ainda a Mitsubishi no Japão, como

ferramenta de mudança ou base da sua cultura organizacional. Criado pelo psicólogo americano Will Schutz, a partir da sua teoria FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation), o método é a síntese das suas descobertas científicas e a integração de diferentes movimentos da psicologia dos indivíduos e

***The Human Element* responde às necessidades atuais das empresas que precisam de alavancar a motivação humana com ferramentas não financeiras**

dos grupos. Dois conceitos-chave oriundos da psicologia humanista estão na origem desta abordagem: as necessidades interpessoais e a autoestima. A tese central de Will Schutz é que o nível de abertura, humanidade e de confiança entre os indivíduos condiciona não somente a saúde mental e física dos colaboradores mas também o nível de produtividade das empresas. Este programa é reconhecido mundialmente como um dos mais eficazes programas de desenvolvimento pessoal implicando por isso competências de facilitação muito exigentes. O processo de certificação divide-se por este motivo em duas fases distintas. A próxima ação realizada pelo ISPA constitui a Fase 1 do processo, durante a qual os formandos assistem ao seminário como simples participantes. A segunda fase da Certificação Internacional realizar-se-á em Lisboa, em fevereiro e abril de 2014. Aos formandos portugueses juntar-se-ão formandos de França, Itália, Espanha e Marrocos.

Workshop "The Human Element"

O objetivo final será formar profissionais que pretendem facilitar ações de formação ou *coaching* com a metodologia *The Human Element* ou utilizar as soluções desta

abordagem em consultoria organizacional. No entanto, antes de aprofundar os conceitos e as regras de facilitação, é importante que os formandos passem primeiro pelo processo como simples participantes para poderem sentir o efeito em si. Esse é o objetivo principal do curso que se irá realizar em novembro.

De forma mais específica, os participantes irão aprofundar o seu autoconhecimento, aprendendo ao mesmo tempo a criar ambientes de trabalho que favorecem a confiança, o comprometimento e a colaboração. Ao tomar consciência dos seus padrões comportamentais e relacionais e ao clarificar a suas necessidades pessoais, bem como as suas escolhas, conscientes e inconscientes, os participantes irão melhorar a sua inteligência emocional e social. O objetivo do curso é desenvolver o autoconhecimento e reforçar a autoestima.

Datas: 8, 9, 15 e 16 de novembro de 2013

Horário: 6ª feira – 9h00-19h00
Sábado – 9h00-17h00

Inscrição: Individual – 600€
Empresa – 1240€

Mais-valias para os formandos

O programa destina-se a consultores, profissionais em desenvolvimento organizacional, formadores, *coaches* ou profissionais de Recursos Humanos que pretendam aplicar a metodologia a nível profissional mas também a qualquer pessoa que procure desenvolver-se pessoal e profissionalmente, mesmo que não tenham interesse na certificação. A mais-valia para todos será participar num programa de desenvolvi-

mento pessoal altamente interativo e experiencial, baseado numa teoria científica comprovada.

Para os profissionais, o curso oferece outra vantagem porque permite adquirir novas ferramentas, algumas das quais serão imediatamente aplicáveis. Este curso apresenta ainda outras mais-valias. A base teórica da metodologia e o papel determinante que atribui à abertura (autenticidade) em oposição ao secretismo adapta-se particularmente bem à nossa cultura na qual o “segredo é a alma do negócio”. Ao contrário do que se diz por cá, o que nos diz esta abordagem é que a abertura e a confiança são a alma do negócio, não o segredo!

Finalmente, *The Human Element* responde às necessidades atuais das empresas que precisam de alavancar a motivação humana com ferramentas não financeiras. Afinal, a motivação mais profunda do ser humano é a autoestima... **P**

Tenha tempo para o
que mais gosta com...

JusNet.pt

A solução
integral de
informação
jurídica online

- Conteúdos jurídicos exclusivos
- Atualização diária
- Funcionalidades únicas
- Apoio integral ao cliente
- Formação permanente

 **Wolters Kluwer** | When you have to be right

“O desempenho da organização é o reflexo do empenho diário das pessoas”



Carlos Rodrigues é, desde o início deste ano, diretor de recursos humanos da Samsung Eletrónica Portuguesa, uma multinacional de origem coreana, com 170 trabalhadores, que obteve recentemente a certificação *Top Employer Europe*.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **DeF**

A Samsung Portugal obteve recentemente a certificação *Top Employer Europe*.

Em que é que consiste esta certificação?

A certificação *Top Employer* distingue as organizações que oferecem as melhores condições de trabalho aos colaboradores na Europa. A certificação é da responsabilidade do CRF Institute, uma organização independente com sede na Holanda desde 1991, presente em 45 países dos cinco continentes, que certifica mais de 750 empresas, anualmente, em todo o mundo.

O procedimento de certificação é apoiado numa auditoria da consultora Grand Thornton que avalia as práticas e políticas de recursos humanos das empresas.

A auditoria incide sobre os benefícios primários (política salarial, benefícios monetários), os benefícios secundários e as condições de trabalho (benefícios não monetários, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e bem-estar), a formação e desenvolvimento (gestão de talentos, competências, desenvolvimento de programas), o desenvolvimento de carreiras (planos de sucessão, planos de carreira, gestão de desempenho) e a gestão cultural (capacidade da organização estabelecer uma cultura forte, *employer branding* e acolhimento).

Por que razão a Samsung decidiu adotar esta certificação?

A certificação surge de uma inicia-

tiva da sede da Samsung na Europa, em Londres, que convidou as subsidiárias da região a candidatarem-se. Para a Samsung Eletrónica Portuguesa este processo é uma oportunidade para reforçar as suas práticas e políticas de recursos humanos, tornando-as mais alinhadas com a realidade europeia. E é também uma oportunidade para dar visibilidade ao trabalho que é feito em Portugal a este nível.

Ser uma empresa responsável e sustentável, que valoriza os seus colaboradores, é uma prioridade para a Samsung?

Para a Samsung é prioritário atrair e reter talento e aumentar o nível de compromisso dos atuais colaboradores com a organização. Essa é a principal mais-valia desta certificação. Para tal, as áreas de desenvolvimento de carreira e formação tem merecido a nossa maior atenção.

Depois desta certificação, espera atrair mais talentos para a Samsung Portugal? Por exemplo, a Samsung dispõe atualmente de um programa de estágios para recém-licenciados bastante ambicioso: o “Blue Evolution”...

Naturalmente, a certificação é um contributo para a promoção de melhores práticas de trabalho na Samsung, e desse modo, continuar-se a atrair talento para a empresa.

O “Blue Evolution” é um programa de estágio de 12 meses, dirigido a

“No últimos três anos quase triplicámos o número de horas de formação profissional”

recém-licenciados, que assegura ao estagiário o contacto direto e muito prático com o mundo do trabalho. Após um programa inicial de formação, os participantes integram áreas de trabalho, onde, apoiados por um tutor, participam na gestão de processos que permitem o seu desenvolvimento enquanto futuros profissionais autónomos.

Para além da participação ativa nas divisões de negócio da empresa, com o apoio do tutor, o estagiário desenvolve um projeto na sua área de atuação, que é apresentado no final do estágio aos RH e Administração. Estes projetos têm contribuído para a melhoria contínua dos nossos processos.

Por exemplo, como melhorar o retorno dos investimentos de *marketing*, otimização dos relatórios de gestão, reforçar o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores, etc.

Quais as mudanças que a certificação *Top Employer Europe* vieram provocar dentro da Samsung ao nível da gestão dos recursos humanos?

A primeira vez que a Samsung participou neste processo de certificação foi em 2012. Apesar de ser recente,



• CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

• AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM

- Perfil de Riscos Psicossociais (PPJM)
- Perfil de Competências de Gestão (PMS)
- Gestão Emocional

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA ISO-10667-1 : 2011

00351 218 240 238 info@mjp.pt www.mjp.pt
telefone email website



acreditamos que esta certificação europeia reflete que os nossos processos e políticas de recursos humanos são suficientemente robustos para merecer este reconhecimento.

Todavia, as áreas como benefícios, bem-estar e planos de desenvolvimento profissional estão a ser trabalhados de modo progressivo. Deste modo, os talentos portugueses, e não só, poderão aliar a imagem de inovação tecnológica que a Samsung imprime em Portugal a uma entidade empregadora que também valoriza e desenvolve talentos.

Pode dar-nos alguns exemplos de políticas de Recursos Humanos que a Samsung Portugal desenvolve para assegurar o bem-estar dos seus trabalhadores?

O desempenho da organização não é mais que o reflexo do empenho diário das nossas pessoas. A Samsung é uma empresa inovadora, para a qual no centro da inovação está o talento.

Nesse sentido, a empresa desenvolveu um programa de gestão de

“Em resposta a solicitações dos colaboradores quanto ao maior acesso à cultura coreana, já foram implementadas atividades como aulas de língua e cultura coreanas e celebração anual do ano novo lunar com degustação de comida coreana”

talento e na dimensão “benefícios não associados à remuneração” implementou em 2012 o projeto “Samsung & U”, que procura criar condições para o bem-estar dos colaboradores.

O programa conta com uma política de horário flexível e com um espaço a que chamamos “Creative Room” concebido para promover e estimular a criatividade em reuniões e formação. E oferta, entre outras atividades, de serviços de massagens no escritório, *babysitting*, e atividades desportivas.

Além deste programa, na Samsung celebramos eventos relevantes, como o Dia da Mulher, o *Kid’s Day in the Office*, com a presença dos filhos dos colaboradores para uma tarde em que ficam a conhecer o local de trabalho dos pais, entre

outras curiosidades da Samsung. Outro evento igualmente importante é a celebração do aniversário da empresa em Portugal onde há lugar à realização de uma atividade de *team building*.

A empresa dispõe ainda de um protocolo com restaurantes nas imediações do escritório, onde os colaboradores podem almoçar por um preço simbólico; estacionamento gratuito; um programa de compra interna de produtos da marca a preços mais acessíveis; e presentes de aniversário.

A formação dos seus trabalhadores também é uma prioridade para a Samsung Portugal?

No últimos três anos quase triplicámos o número de horas de formação profissional. Para além de um programa de formação inicial (em

média 40 horas entre formação em sala e *on-line*), a empresa possui uma Academia Global de Vendas e *Marketing* onde os colaboradores têm acesso a uma oferta formativa de acordo com o nível de desenvolvimento profissional. Existe ainda um plano de formação transversal em áreas como a liderança e gestão de equipas, legislação portuguesa e internacional, entre outras.

A Samsung é uma multinacional de origem sul-coreana. Em seu entender, em que medida esta origem asiática da empresa se reflete na sua cultura e nos processos de organização da empresa em Portugal?

A Samsung é uma empresa global, presente em todos os continentes e países, e líder global na área da eletrónica de consumo. Nessa ótica, a abordagem da empresa é assente no conceito de operação “glocal”. Isto é, uma abordagem global ao negócio sem perder a especificidade local. Também é assim no que respeita às políticas de recursos humanos. Ou seja, existem políticas globais que caracterizam a cultura corporativa da empresa, que todavia, podemos e devemos definir e adaptar localmente. No entanto, em resposta a solicitações dos colaboradores quanto ao maior acesso à cultura coreana, cultura de origem da Samsung, já foram implementadas atividades como, por exemplo, aulas de lín-



Carlos Rodrigues com alguns membros da sua equipa

gua e cultura coreanas e celebração anual do ano novo Lunar com degustação de comida coreana.

Falemos um pouco do Carlos Rodrigues. Há quanto tempo está na Samsung e qual foi, em síntese, o seu percurso profissional até chegar a este momento da sua carreira?

Sou desde o início do ano *Head of HR and Legal* na Samsung Eletrónica Portuguesa, empresa para onde

entrei em 2010. Antes, desempenhei funções nos setores da Grande Distribuição, Tratamento de Resíduos, Construção Civil e Obras Públicas, Hotelaria e Turismo e dos Seguros. A nível académico, conclui a licenciatura em Sociologia do Trabalho, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade Técnica de Lisboa, e a pós-graduação em Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa. —P

An advertisement for Slot Academy. The main visual is a woman in a white top and pants jumping joyfully against a blue sky with white clouds. She is holding a long, flowing, multi-colored scarf (rainbow colors) that trails behind her. In the top left corner, the logo 'SLOT Academy' is displayed. In the top right corner, the website 'www.slot.pt' and email 'admin.lisboa@slot.pt' are listed. At the bottom, there are two columns of contact information for the Lisbon and Maia delegations, along with social media icons for Facebook and Twitter.

SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA
Rua Camilo Castelo Branco, N.º 2, 5.º Esq.
1150-084 Lisboa
Tel.: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73

DELEGACÃO DA MAIA
Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso, N.º 79
Piso 0, Loja 7
4470-220 Maia
Tel.: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

www.slot.pt
admin.lisboa@slot.pt

1º. Congresso Nacional do Emprego

O debate que faltava!



No próximo dia 17 de outubro, a APG organiza o 1º. Congresso Nacional do Emprego, espaço que vai congregar, de forma inclusiva, os protagonistas que atuam na formulação, implementação, análise e gestão das políticas de Emprego.

por: **Luís Bento**, Presidente da APG

O emprego, enquanto dimensão económica do trabalho, assume uma importância fundamental na vida económica, social e política atual.

A Europa e o mundo, desde 2007, têm registado níveis assustadores de perda permanente de emprego e a OIT, a OCDE e o FMI consideram o desemprego o maior flagelo da atualidade, tendo superado as preocupações com a crise das dívidas soberanas.

Portugal também continua a per-

der emprego de forma sistemática, prevendo-se que, no final de 2013, atinja o valor recorde de 18,2% em média anual, apesar de alguma desaceleração registada no segundo trimestre.

Qual a opinião dos diferentes atores – políticos, económicos, sociais – sobre a problemática do emprego? Que abordagens e soluções preconizam?

A APG – Associação Portuguesa da Gestão das Pessoas, associação que comemora, em 2014, 50 anos de existência, não podia ficar indi-

ferente a esta problemática!

Assim, no próximo dia 17 de outubro, a APG, com o apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional e a colaboração da OIT – Organização Internacional do Trabalho, e do Laboratório do Emprego do Centro de Pesquisa e Estudos Sociais da Universidade Lusófona, organiza o 1º. Congresso Nacional do Emprego, espaço que vai congregar, de forma inclusiva, os protagonistas que atuam na formulação, implementação, análise e gestão das políticas de Emprego.

Desenhámos o programa do 1º. Congresso Nacional do Emprego – disponível no nosso *site* www.apg.pt – com uma estrutura que possibilite analisar e debater as diferentes dimensões das problemáticas relativas às propostas dos parceiros sociais, à análise técnica por parte da comunicação social, ao emprego público, ao emprego das pessoas com deficiência ou com necessidades de inserção social, passando pelas políticas ativas de emprego, as propostas da OIT para o combate ao desemprego e terminando com projeções sustentadas do que poderá ser a evolução do emprego durante os próximos anos, em Portugal, na União Europeia e no mundo.

Propomos, acima de tudo, um debate técnico, fundamentado, onde os protagonistas têm oportunidade de expor o seu trabalho, apresentar a sua leitura dos fenómenos e apresentar as suas hipóteses de intervenção para os diferentes segmentos em que se decompõe a problemática atual do desemprego. Tendências evolutivas, relação das políticas ativas de emprego com o crescimento económico, a evolução do desemprego no quadro da moeda única, as estatísticas e a sua estrutura técnica e grelha de leitura, os novos fenómenos do desemprego jovem e do desemprego de longa duração, a proteção no desemprego – subsídio de desem-

A APG, enquanto associação profissional que congrega os gestores de pessoas, não podia ficar indiferente a um fenómeno que é hoje considerado de extrema importância e prioridade e que está a obrigar a uma modelação radical das políticas públicas

prego e subsídio social de desemprego – desemprego e qualificação profissional, estágios para desempregados jovens e a sua eficácia, as novas realidades do emprego e desemprego público, são temas que vão animar as sessões técnicas de debate.

Porquê este congresso neste momento?

Porque a APG, enquanto associação profissional que congrega os gestores de pessoas, não podia ficar indiferente a um fenómeno que é hoje considerado de extrema importância e prioridade e que está a obrigar a uma modelação radical das políticas públicas, pois é considerado pelas diversas instâncias internacionais, o principal problema contemporâneo.

E, ao longo dos seus 50 anos de história, a APG sempre esteve na vanguarda do debate dos principais problemas ligados ao mundo do trabalho.

É pois, com muito orgulho e satisfação, que, num contexto difícil, a APG conseguiu, num curto espaço

de tempo, pôr de pé esta iniciativa, que encontrou no IEFP e na OIT, uma receptividade total e um apoio incondicional.

Queremos incluir esta iniciativa no nosso calendário regular de atividades, promovendo este debate de dois em dois anos, pois a temática do emprego vai continuar na agenda social e política durante muitos anos, na medida em que as previsões da OIT e da OCDE não são muito animadoras quanto à recuperação rápida dos níveis de emprego que se registavam no período anterior à crise financeira que começou em 2007.

Por outro lado, iremos promover a edição – eletrónica e em papel – dos materiais apresentados no Congresso, constituindo assim um acervo de informação que, a qualquer momento, pode ser consultado e utilizado pelos estudantes, técnicos e profissionais de Recursos Humanos, apaixonados por esta matéria.

Vamos, pois, transformar o 1º. Congresso Nacional do Emprego num sucesso! 



Fazemos acontecer

blink Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-546 Lisboa
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | blink@blinkconsulting.eu | www.blinkconsulting.eu

Miguel Tapada, *Managing director*, ON SPOT Marketing

Trabalho de muito curta duração

A ON SPOT Marketing é uma agência especializada em ativação de marca *offline* e *online*, presente no mercado há 10 anos. Entrevistámos o seu responsável para conhecer algumas especificidades de gerir pessoas em trabalho sazonal.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O que é que faz, concretamente, uma agência de ativação de marca?

Uma agência de ativação de marcas cria oportunidades de interação entre uma marca e o seu público-alvo. Fá-lo oferecendo ao público-alvo uma experiência associada à marca e integrada num contexto (evento, espaço comercial, rede social, local de trabalho, praia, etc.). Essa experiência vai dar a conhecer o produto/ marca, vai reforçar os seus atributos, aumentar a notoriedade, cumprindo objetivos previamente estabelecidos. Uma boa ativação preocupa-se ainda com duas fases: o convite, trazer o público-alvo até à experiência, antecipando a expectativa; E a amplificação, levando a experiência até aqueles que não tiveram oportunidade de a viver, alargando assim o público que esteve em contacto com a ação/ atividade.

Em que medida uma agência de ativação de marca poderá ser um importante gerador de emprego?

Uma agência de ativação tem necessidades variáveis na sua base de colaboradores, dependendo do número e tipologia dos projetos que tem em mãos. No caso da On Spot Marketing, a nossa equipa base tem apenas 11 elementos (e isto é essencial nas condições atuais de mercado), mas contamos com uma base alargada de colaboradores pontuais com quem, de acordo com o volume e dimensão dos projetos em carteira, re-



petidamente trabalhamos. Em alguns momentos chegamos a ter mais de 60 pessoas a colaborar connosco em projetos simultâneos.

O emprego sazonal é, por regra, visto como precário, pouco qualificado e até como mal pago. Esta é uma ideia errada? Em que medida a sua agência tenta contrariar, na prática, esta ideia?

O trabalho pontual em agências de ativação é de facto precário (no sentido em que tem um termo e não existe garantia de continuidade), mas creio que para a generalidade dos colaboradores que trabalham em atividades de promoção ou ativação de marcas com agências de promoção, ativação e até com empresas de trabalho temporário, esse facto pode ser encarado como uma oportunidade

que lhes permite uma melhor remuneração do que um vínculo permanente, uma maior flexibilidade para escolher os projetos que querem realizar, uma maior flexibilidade para realizar outros projetos.

Na nossa experiência temos tido várias vezes colaboradores que recusam projetos com maior duração para poderem ter maior liberdade de escolha entre projetos (normalmente colaborando com várias agências), garantindo maior remuneração com menor tempo de trabalho – gerem eles próprios a sua carteira de clientes (empresas com quem colaboram), maximizando o retorno do tempo que investem.

No que respeita à qualificação, e no nosso caso concreto, a nossa base de colaboradores pontuais é normalmente composta por pessoas com formação universitária, que estão naquele momento a desempenhar uma função de elevada responsabilidade já que representam uma marca perante o seu público-alvo e estão na linha da frente para deixar junto desse público uma boa ou má opinião. É uma função que exige *skills* de gestão, relacionamento interpessoal, capacidade de resolução de problemas, planeamento e, por vezes, conhecimentos específicos em fotografia, vídeo, fisioterapia, educação física, entre outros.

Finalmente em relação à remuneração, procuramos pagar o valor justo para a tarefa/ função desempenhada, enquadrada nas condições de mercado e na

nossa política comercial com os clientes.

Quantos postos de trabalho, ainda que de curta duração, já criou a sua agência este ano?

A On Spot Marketing no último ano contou com mais de 100 colaboradores pontuais nos mais variados projetos de ativação, que desenvolvemos para os nossos clientes. A nossa base de colaboradores fixos foi também aumentada.

Como é que a ON SPOT Marketing recruta os seus colaboradores?

O facto de desenvolvermos ações que entram em contacto com o público faz com que sejamos muito solicitados para a receção de candidaturas. Temos uma porta sempre aberta através da nossa presença *online*, que permite aos candidatos registarem-se na nossa base de dados e poderem assim vir a colaborar connosco em algum projeto. Existem depois critérios de seleção que variam de projeto para projeto, mas que incluem sempre a dinâmica e a apresentação do candidato, a cidade em que vive, a sua formação e a existência, ou não, de alguma recomendação.

Todos os que connosco colaboram pela primeira vez são integrados em equipas com elementos mais experientes, que nos dão o *feedback* sobre o seu trabalho. São também acompanhados de perto pelos gestores operacionais dos projetos que fazem uma avaliação e que irá ditar, no futuro, o tipo de projetos e de responsabilidades que podemos atribuir àquela pessoa.



Damos ainda muita importância à recomendação pessoal, seja de outros colaboradores pontuais, seja do trabalho de *spotting* que fazemos a ações de ativação de outras marcas e que nos permitem identificar bons profissionais, que gostaríamos que integrassem a nossa base de dados.

Acredito que fazer a gestão de dezenas de pessoas espalhadas por todo o país não seja fácil... Como é que essa gestão é feita?

Todos os nossos projetos contam com a colaboração de um dos nossos gestores operacionais, que são responsáveis, entre outras atividades, pela formação, gestão e controlo da equipa do projeto. Depois, dependendo da dimensão e duração do projeto, teremos supervisores regionais que acompanham as equipas no terre-

no. Em cada equipa temos sempre um coordenador responsável pela dinâmica da equipa e pelo *reporting* diário. Além de termos sempre na rua uma equipa de acompanhamento que monitoriza a *performance* das equipas em cada projeto.

A formação dos seus colaboradores é uma prioridade para a ON SPOT Marketing?

Acreditamos muito na formação em ambiente de trabalho, em que cada novo elemento (seja num projeto, seja numa função mais permanente) é integrado numa equipa mais experiente que lhe transmite os conhecimentos-base para o bom desempenho da sua função/tarefa e depois lhe dá espaço para crescer e introduzir no desempenho dessa sua função/ tarefa o seu cunho pessoal e melhorias. _____

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

A MELHOR OFERTA FORMATIVA NA REGIÃO NORTE

MARKETING E PUBLICIDADE | CONTABILIDADE E FISCALIDADE | TURISMO E LAZER | PROTECÇÃO DO AMBIENTE | CIÊNCIAS INFORMÁTICAS | COMÉRCIO | SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO | SAÚDE

Mais Informações: geral@turisforma.pt | www.turisforma.pt

Certificada por:    

Co-financiado por:     

Bolsa de Mobilidade Interna

Contrariando a imagem de rigidez, de impermeabilidade à mudança e de adversidade à inovação, que as organizações públicas projetam, os SMAS criaram, desenvolveram e implementaram, no ano de 2007, um projeto que visa a facilitação da rotação dos colaboradores: a Bolsa de Mobilidade Interna (BMI).

A BMI tem como objetivo a criação de um serviço flexível e eficiente, facilitador da mobilidade interna dos recursos humanos dos SMAS, que contribua para adaptar as necessidades individuais às exigências organizacionais, mas também para minimizar algumas das assimetrias existentes nas unidades orgânicas.

Os benefícios adquiridos com mecanismos de mobilidade interna estendem-se desde a esfera individual dos colaboradores – atuando de forma preponderante na esfera organizacional e, consequentemente, no serviço prestado aos cidadãos.

No que respeita à esfera individual, a BMI assume-se, antes de mais, como mecanismo fertilizador de motivação para os colaboradores, pelo facto de possibilitar o alcance de novas dinâmicas profissionais mais direcionadas para

os seus interesses. Constitui-se, deste modo, como um “motor” de desenvolvimento das trajetórias profissionais, através da promoção do trabalho como fonte de motivação, pelo meio do enriquecimento de funções.

Público-Alvo:

Todos os trabalhadores

Ano de Implementação:

2007

Trabalhadores Envolvidos:

73

Do ponto de vista organizacional, merecem relevo os ganhos com a diminuição de custos e tempo, em processos de recrutamento externo e recurso a contratação a termo, bem como a adoção de uma cultura de gestão das pessoas marcada-

mente inovadora.

A rentabilidade dos custos assume-se também como uma vantagem da Bolsa, pela redução do recurso a contratação a termo e decorrentes custos destinados a essas remunerações.

Reconhecendo o elevado investimento de tempo que um processo de recrutamento externo exige, perspectiva-se na BMI um processo de recrutamento mais simplificado, dado que já dispõe, à partida, de informação pertinente relativas aos candidatos, uma vez que fazem parte do corpo organizacional existente.

A adequação obtida pela concetuação entre as competências individuais e os objetivos organizacionais conduz, a médio prazo, a uma melhoria nos desempenhos individuais e, consequentemente, grupais, fruto do incentivo ao trabalho em equipa que a mobilidade implica, produzindo colaboradores mais flexíveis.

Deste modo, é possível promover uma gestão de pessoas mais ágil, criando incentivos à transferência para setores e serviços mais carenciados em recursos humanos.

A crescente exigência dos utentes relativamente à qualidade dos serviços exige uma mudança e evolução constantes. A este fator não é

Sucesso na primeira pessoa



“Trabalho nos SMAS de Oeiras e Amadora desde o ano de 2003. Depois de quase 10 anos a exercer a mesma função, ter aderido à Bolsa de Mobilidade Interna foi uma verdadeira lufada de ar fresco! Foi por livre iniciativa que, no início deste ano, me candidatei à vaga para o Núcleo de Contacto com o Cliente. Para além de gostar muito do contacto com o público, a possibilidade de aprender coisas novas e com outras pessoas é quase revigorante. Estou muito feliz!”

Lídia Costa,
Assistente Técnica
do Núcleo de Contacto
com o Cliente



“Sou Engenheiro Civil de formação, com especialização na área de abastecimento de água, por isso, entrar para os SMAS, foi um marco na minha carreira. Confesso que, na altura, pensei que seria essa a função que exerceria durante o tempo que aqui estivesse. Quando tomei conhecimento da BMI, e da possibilidade de conhecer o outro lado da gestão destes serviços, não hesitei: depois de um ano na gestão de redes de água e saneamento, disponibilizei-me para a vaga na área de infraestruturas. A BMI deu-me as oportunidades e os desafios profissionais que procuro para o meu desenvolvimento pessoal e profissional!”

Rui Gamboa, Técnico Superior de
Infraestruturas, Fiscalização e Manutenção

A BMI tem como objetivo a criação de um serviço flexível e eficiente, facilitador da mobilidade interna dos recursos humanos dos SMAS

alheio o projeto BMI como mecanismo de incremento da polivalência funcional, criando novas perspetivas e novas competências que aumentam a eficiência das pessoas e dos serviços.

A eficácia conquistada pela permanente adaptação dos colaboradores às rápidas mudanças da envolvente organizacional é instrumento fundamental para a criação de um serviço público mais flexível capaz de responder às necessidades do seu público.

São, deste modo, utilizadores do projeto os colaboradores dos Ser-

viços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora e as próprias unidades orgânicas.

Os colaboradores podem responder à divulgação de anúncios de oportunidades de mobilidade ou propor-se, espontaneamente, para integrar a BMI.

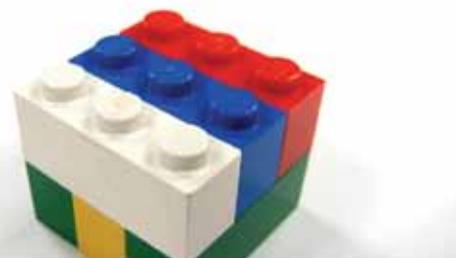
As UO com carências específicas de pessoal podem contactar a Divisão de Gestão de Recursos Hu-

manos, informando-se da existência de disponíveis e dos respetivos perfis.

Os números falam por si: desde o ano de lançamento do projeto um total de 73 colaboradores viram satisfeitas as suas necessidades de realização pessoal e profissional por via da Bolsa de Mobilidade Interna, representando este valor cerca de 3% do total do efetivo. 

Colaboradores que já integraram a Bolsa de Mobilidade Interna

| | Processos | Poupança anual gerada |
|------|-----------|-----------------------|
| 2007 | 6 | 60 978,12 € |
| 2008 | 4 | 46 004,70 € |
| 2009 | 20 | 269 612,28 € |
| 2011 | 15 | 225 012,76 € |
| 2012 | 16 | 178 203,48 € |
| 2013 | 12 | 134 002,68 € |



TORNE-SE LIDER EM AUDITORIAS LEAD AUDITOR COURSES, COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL (IRCA / IEMA):

A SGS Academy® qualifica Auditores Coordenadores, com certificação Internacional, nas diversas normas de certificação de Sistemas de Gestão.

DURAÇÃO TOTAL: 40 horas

LOCAIS DE REALIZAÇÃO: Porto, Lisboa, Açores (Ponta Delgada) e Madeira (Funchal)



LEAN SIX SIGMA GREEN BELT

A SGS Academy® qualifica equipas Green Belt, cujo objetivo é alavancar as empresas para a excelência operacional e para o real aumento de competitividade.

DURAÇÃO TOTAL: 48 horas

LOCAIS DE REALIZAÇÃO: Porto, Castelo Branco, Leiria, Lisboa, Algarve, Açores (Ponta Delgada) e Madeira (Funchal)

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PARTICULARES, GRUPOS E INSCRIÇÕES ANTECIPADAS – CONSULTE-NOS! VÁRIAS EDIÇÕES CALENDARIZADAS – INSCRIÇÕES ABERTAS!



SGS ACADEMY®
T.: 707 200 747*
F.: 707 200 329
E.: pt.info@sgs.com
*de Seg. a Sex. das 9:00 às 18:00

SGS ACADEMY
TRANSFORMING PEOPLE
AND BUSINESSES



Legislação

Junho de 2013

PORTUGAL

• Portaria n.º 208/2013. D. R. n.º 121, Série I de 2013-06-26

Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência

Primeira alteração à Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, que regula o sistema de certificação de entidades formadoras previsto no n.º 2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro.

• Lei n.º 39/2013. D. R. n.º 118, Série I de 2013-06-21

Assembleia da República

Regula a reposição, em 2013, do subsídio de férias para os trabalhadores públicos, aposentados, reformados e demais pensionistas.

• Portaria n.º 204-A/2013. D. R. n.º 115, 2.º Suplemento, Série I de 2013-06-18

Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida de Apoio à Contratação Via Reembolso da Taxa Social Única (TSU).

• Portaria n.º 204-B/2013. D. R. n.º 115, 2.º Suplemento, Série I de 2013-06-18

Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida Estágios Emprego.

• Portaria n.º 203/2013. D. R. n.º 114, Série I de 2013-06-17

Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida Vida Ativa - Emprego Qualificado.

UNIÃO EUROPEIA

PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO

• Diretiva 2013/35/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013,

relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde em matéria de exposição dos trabalhadores aos riscos devidos aos agentes físicos (campos eletromagnéticos) (20.a diretiva especial na aceção do artigo 16.o, n.o 1, da Diretiva 89/391/CEE) e que revoga a Diretiva 2004/40/CE (JOUE L 179 de 2013-06-29)

Port: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em www.apg.pt e global@apg.pt



© SRS Advogados

Recrutamento à luz do princípio da não discriminação

por: **Ana Luísa Beirão**, Advogada Coordenadora, Departamento de Direito do Trabalho SRS Advogados

O recrutamento e seleção de candidatos foram sempre temas particularmente sensíveis no contexto empresarial. Contrariamente ao que se possa pensar, este é um processo igualmente penoso na ótica da entidade contratante. No limitado contacto que entre as partes se estabelece com vista a uma contratação, o recrutador tem de tentar conhecer ao máximo o candidato, ser capaz de assimilar o seu perfil e saber avaliar se este se adequa às funções que lhe serão atribuídas. Por este motivo (e particularmente devido à crescente oferta de mão de obra fruto do atual contexto sócio-económico) acabamos por assistir a processos de recrutamento cada vez mais longos e complexos. Compreende-se que assim seja face aos elevados custos que uma má contratação pode acarretar. Mas não desenrolar desta relação, que se vai desenvolvendo entre candidato e entidade recrutadora, torna-se necessário acautelar determinados aspetos de modo a salvaguardar o cumprimento de obrigações legais, inclusivamente de natureza constitucional.

Com efeito, nesta matéria terá de ser tido em conta o art.º 13.º da Constituição da República Portuguesa, que, primeiramente, estatui que todos os cidadãos são dotados da mesma dignidade social e iguais perante a lei. Num

segundo momento, o mencionado preceito constitucional proíbe qualquer tipo de benefício ou prejuízo, privação ou isenção de direitos ou deveres em função de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual, entre outros. E, em geral, é esta a fórmula seguida pelo Código do Trabalho (CT) que, no seu artigo 24.º, com a adição de alguns elementos relevantes no contexto da relação laboral, nomeadamente a proibição de discriminação em razão de estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, origem étnica ou raça e filiação sindical, estabelece o direito à igualdade no acesso a emprego, estatuidando-se de forma clara no n.º 1, do art.º 25.º do CT, a proibição de discriminação pelo empregador, em razão dos fatores anteriormente elencados.

Refira-se, no entanto, que proibidas não são apenas as práticas de discriminação direta, ou seja, aquelas em que uma pessoa parta de uma situação menos favorável num processo de recrutamento em razão de um fator de discriminação. Não serão igualmente aceitáveis disposições, critérios ou práticas de caráter aparentemente neutro que sejam suscetíveis de colocar uma pessoa numa situação desvantajosa

comparativamente com outras em razão de um fator de discriminação, práticas que o legislador qualifica como discriminação indireta, por exemplo, a obrigação de os trabalhadores de determinada empresa terem a todo o momento, e sem qualquer justificação válida, a cabeça descoberta, afastando à partida candidatos que professem determinadas religiões.

Com efeito, a proibição da discriminação pretende ser operativa não apenas no plano formal, mas também no plano material.

Por outro lado, convirá salientar que inexistente qualquer prática discriminatória quando o comportamento do recrutador decorra de um requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional, em virtude da natureza da sua natureza ou contexto, como seja, a contratação exclusiva de modelos de masculinos ou femininos por parte de uma agência, para promoção de artigos de vestuário, consoante o respetivo público-alvo.

A aludida materialidade da proibição de discriminação e garantia de igualdade no recrutamento (e também no âmbito da relação laboral) tem expressão na parte final do n.º 1 do artigo 24.º do CT, aí se estabelecendo que impende sobre o Estado a função de promover a igualdade de oportunidades e tratamento no acesso ao emprego. Aliás, só assim se entendem as denominadas medidas de discriminação positiva consagradas pelo legislador que vem consentir expressamente a adoção de medidas legislativas de

Não serão aceitáveis disposições de discriminação indireta, por exemplo, a obrigação de os trabalhadores terem a todo o momento, e sem qualquer justificação válida, a cabeça descoberta

duração limitada que visem beneficiar certo grupo desfavorecido em função de fator de discriminação, com o objetivo de garantir o exercício de direitos em condições de igualdade ou a correção de desigualdades que persistam na vida social.

Por outro lado, e no que ao próprio processo de recrutamento concerne, de forma a antecipar eventuais situações de discriminação, o legislador introduziu algumas limitações no acesso a certo tipo de informações por parte das entidades contratantes, quer através das perguntas que pode, legitimamente, fazer ao candidato, quer pela limitação de realização de determinado tipo de testes, nomeadamente médicos.

Com efeito, o CT estabelece estritos limites à admissibilidade de recolha de dados biométricos (como impressões digitais ou amostras de ADN) e à realização de testes ou exames médicos. Estas limitações estão intrinsecamente ligadas a uma prevenção de discriminação em razão do património genético, do estado de saúde e mesmo à proteção da parentalidade, sendo expressamente

proibida a exigência de teste de gravidez a uma candidata a emprego. Neste sentido, a entidade contratante não poderá ter acesso a informação constante de exame médico realizado aos candidatos, permitindo-se apenas a sua realização por razões de proteção e segurança do trabalhador ou de terceiros ou se a atividade em questão revestir particulares exigências que o justifiquem. Não obstante, em caso de realização de testes médicos, o responsável médico apenas poderá, nos termos da lei, comunicar ao potencial empregador um juízo geral de aptidão do candidato.

Já no âmbito das informações que podem ser solicitadas por quem recruta, o CT exclui da respetiva esfera de legitimidade as referentes ao estado de saúde do candidato e, bem assim, as respeitantes à sua vida privada, salvo quando estritamente necessárias ou relevantes para avaliar a aptidão para desenvolver a atividade constante do contrato de trabalho, sendo que essa fundamentação deve ser fornecida por escrito.

E percebe-se que assim seja. Efetivamente, é compreensível que seja ilegítima a solicitação ao trabalhador e, mais relevante no nosso caso, a um candidato a emprego, de questões que notoriamente extravasam o contexto laboral. De facto, e no atual contexto, se a abundância de oferta de mão de obra justifica cada vez mais um apurado escrutínio dos candidatos, a verdade é que esse mesmo escrutínio poderá funcionar como um instrumento de situações encapotadas de discriminação, as quais, como visto, não são legalmente admitidas. ▬

MASTER CLASS COACHING PARA MANAGERS
Desenvolva Equipas de Elevado Desempenho através do Coaching!
LIDERANÇA - GESTÃO - MOTIVAÇÃO - INSPIRAÇÃO - PERFORMANCE

Lisboa . **25 a 27 de Out.** - Modalidade Residencial (IMERSIVO - 25h)
Lisboa . **04 a 08 de Nov.** - Modalidade Não Residencial (35h)


Paulo Martins . Especialista nas áreas de *Executive Coaching*, *Leadership Training* e *Team Development*. Presidente da ICF Portugal. Coach Certificado como ACC, pelo ICF, com uma sólida formação em *Experimental Learning Methodologies* e com Certificação em *Situational Leadership Trainer*.

Organizado por:
  

Em Colaboração com:
 

METODOLOGIAS REAL-PLAY E PRÁTICAS ASSISTIDAS



Fotos: DR

DECISÕES E SOLUÇÕES PREMEIA OS MELHORES COLABORADORES COM CRUZEIRO NO DOURO

A Decisões e Soluções, empresa nacional de consultoria imobiliária e financeira, realizou um Cruzeiro no Douro, como forma de premiar os melhores profissionais da empresa no segundo trimestre deste ano. O Cruzeiro exclusivo da Decisões e Soluções teve início em Vila Nova de Gaia e contou com cerca de 70 participantes. O dia foi marcado pela subida do rio Douro, com muita diversão e música a bordo. Os participantes tiveram ainda a oportunidade de almoçar numa quinta típica do Douro e de desfrutar de um saboroso lanche numa adega regional.



PRÉMIO PRIMUS INTER PARES

Pedro Quinaz, do ISCTE, é o grande vencedor da 10ª edição do Prémio Primus Inter Pares. No 2º lugar ficou Dianne Gomes, também do ISCTE, e em 3º lugar Bernardo Miranda, da Universidade Católica Portuguesa. Os prémios foram entregues na gala do Prémio Primus Inter Pares, que se realizou no Hotel Epic Sana, em Lisboa. O Primus Inter Pares foi criado pelo Banco Santander Totta e pelo Jornal Expresso, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de rigor, de profissionalismo e de excelência na gestão de empresas





Foto: Lisbon Challenge



LISBON CHALLENGE JUNTA STARTUPS DE 15 PAÍSES

Arrançou em 28 de agosto a fase de competição do *Lisbon Challenge*, programa que junta na capital portuguesa *startups* de 15 países e procura promover a sua internacionalização e financiamento a curto prazo, premiando as dez melhores. António Costa, presidente da Câmara Municipal de Lisboa, recebeu os cerca de 120 participantes e reafirmou o interesse da cidade nesta iniciativa, que para o edil é cada vez mais uma cidade empreendedora, inovadora e criativa. O encontro decorreu na Central Station, polo criativo da cidade de Lisboa que funciona na antiga estação central dos CTT (junto à Praça da Ribeira), é administrado pela Beta-i e destina-se à instalação de empresas, *startups* e *freelancers*.

Cursos de Informática

Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

Super Cursos:

- Web Design & Development
- Super Completo de Informática
- Completo de Programação
- Super Programador
- PHP Completo, Flash Completo,
- Excel Completo, Access Completo

Formação intra-empresa: vantagens relevantes.

Em todo o mundo, com cursos online.

www.altalogica.com | info@altalogica.com | Tel: 217990770
Rua Andrade Corvo, 29 - 4º - 1050-008 Lisboa
Picoas - Em frente à Pousada da Juventude



Alta Lógica

Excelência em Formação

Método **Persona Modus**

Ao ritmo de cada formando.
Total flexibilidade de horários.
Formadores permanentes e pró-ativos.
Horário da formação presencial:
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.
Online: 24hx24h.

8.000 formandos desde 1997.

Experimente. Surpreenda-se.
Presencial: basta comparecer.
Online: <http://www.altalogica.net/register>
(aceda de imediato a cursos experimentais).

Temáticas

- Web Design & Development
- Programação
- Utilização
- Desenho Gráfico (Photoshop)
- Estatística (SPSS)



QUAL É A SUA MELHOR VERSÃO?

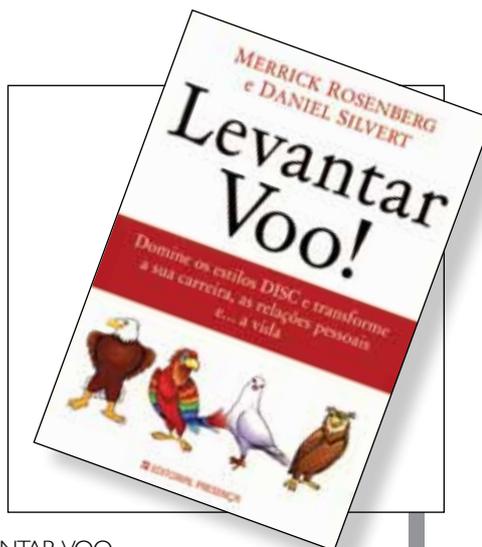
Este é um guia prático para a realização pessoal e profissional. A autora, Ana Santiago, é consultora, formadora e palestrante internacional nas áreas de imagem, comunicação e desenvolvimento pessoal, sendo também *coach* profissional. Segundo Viana Abreu, Presidente da Associação Portuguesa de *Coaching*, este é “um livro com um valor extraordinário, pois integra as dimensões do saber ser (autoconhecimento) do saber ter (imagem) e do saber fazer (autotransformação).

Smartbook edições

EMPREENDE A TUA AVENTURA

Como empreender não é fácil, este é um livro que se dirige a gestores com iniciativa e os seus autores, Joan Riera e Tomás Soler, inspiraram-se para o escrever nos clássicos livros juvenis das séries “escolhe a tua aventura”. Aqui, o leitor será convidado a assumir o papel de protagonista sendo confrontado com todas as escolhas típicas de um empreendedor. Os finais possíveis são 35 e ficam várias lições de estratégia, finanças, *marketing* e, claro está, de recursos humanos.

Gestão Plus, edições



LEVANTAR VOO

Um livro escrito por Merrick Rosenberg e Daniel Silvert que se apresenta como um manual que ajuda a dominar os estilos DISC e a transformar a carreira, as relações pessoais e a vida. Arrojado objetivo que se inspira nas áreas da Psicologia, da Gestão e da Formação Profissional. Os seus autores têm uma vasta experiência em áreas como o *coaching* e liderança, sendo o primeiro o cofundador da empresa Team Builders Plus e o segundo membro destacado desta empresa que foi referida pelo *Philadelphia Business Journal* como uma das melhores empresas de formação dos Estados Unidos.

Editorial Presença, edições

SEGUNDA OPORTUNIDADE

Sabemos que são muitas as empresas no nosso país a atravessar dificuldades e a precisarem de uma revitalização, Pedro Montes Pinheiro é licenciado em Gestão de Empresas, tem um mestrado em Finanças pela London Business School e é administrador de uma sociedade de capital de risco. Tem uma experiência de 15 anos na área de investimentos, capital de risco e, por essa razão, arrisca escrever um guia prático para trazer empresas de volta à vida. Neste livro é explicado passo a passo, com todos os pormenores, tudo o que é preciso saber sobre o Processo Especial de Revitalização.

Oficina do Livro, edições





ASUS VIVOBOK S200E

Leve e portátil, este equipamento caracteriza-se não só pelo seu *design* fino e leve, mas principalmente pela interatividade tátil, suave e intuitiva, uma vez que o toque é a essência da experiência VivoBook. Dotado de uma qualidade de som incrível, possibilitada pela tecnologia exclusiva ASUS SonicMaster, e de um ecrã HD de 11.6" HD com resolução 1366x768 e retroiluminação LED, o VivoBook vai melhorar os momentos de entretenimento, principalmente na visualização de filmes ou simplesmente das fotos e vídeos das férias.

POWERSHOT DA CANON

A Canon revelou recentemente a sua nova coleção de câmaras digitais compactas que oferecem uma experiência fotográfica completa, desde a captação da imagem até à sua partilha, quer através de impressão ou *upload* numa rede social. Refletindo a preocupação da Canon em satisfazer as necessidades do consumidor, cada um destes novos equipamentos foi desenhado sob o lema "O melhor é o próximo passo" – para inspirar e incentivar os consumidores a darem o próximo passo no seu percurso fotográfico. Os mais recentes lançamentos da Canon incluem quatro novas câmaras digitais: as completas PowerShot G16 e PowerShot S120 com velocidades e capacidades de resposta super-rápidas, as compactas PowerShot SX510 HS e PowerShot.



PRÓXIMAS FORMAÇÕES RECURSOS HUMANOS

LISBOA



ABILWAYS



SEMINÁRIOS

- Métricas para responsáveis de formação
3 Outubro
- Alterações laborais up to date
21 Outubro
- Processamento salarial e segurança social
23 Outubro
- Excel aplicado à gestão de recursos humanos
30 e 31 Outubro

EXECUTIVE TRAININGS

- Executive training em Direito Laboral
28 e 29 Outubro, 4, 5, 11 e 12 Novembro
- Executive training em gestão estratégica e criação de valor nos recursos humanos
18, 19, 25 e 26 Novembro 2, 3, 9 e 10 Dezembro

Consulte toda a nossa oferta formativa em WWW.IFE.PT

CONGRESSO | TOTAL TRAINING CONFERENCE - 22 de Outubro | www.totaltraining.ife.pt



INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 892
e-mail: inscricoes@ife.pt • www.ife.pt

MEDIA PARTNERS



PORTAIS OFICIAIS



Nice

Arte de viver



Nice, na região da *Côte d'Azur*, é o segundo destino turístico de França. Entre a montanha e o mar, protegida do vento por um anfiteatro de colinas e onde o sol aparece 300 dias por ano.

texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Por volta das 13h, aterrávamos no aeroporto de Nice. Já do alto podíamos avistar a linda baía de Anglais e os 9 km de passeio marítimo, uma das avenidas mais conhecidas no mundo, “La Promenade des Anglais”, que permanece quase igual desde 1931, ladeada por inúmeras palmeiras e o seu mar de cor azul-turquesa.

Nice, na região de *Côte d'Azur*, o segundo destino turístico de França, entre a montanha e o mar, protegida do vento por um anfiteatro de colinas onde o sol aparece 300 dias por ano. Atravessamos a avenida de Anglais, onde se destaca o famoso e luxuoso hotel “Negresco”, que retrata o esplendor da *Belle Époque*.

Dirigimo-nos para a zona velha da cidade em estilo barroco – *Vieux Nice* –, com ruelas estreitas, esplanadas, lojinhas *old fashioned*, galerias de arte – uma zona para ser percorrida demoradamente. Fomos almoçar na Rua Direita ao Restaurante Acchiardo. Com um ambiente muito acolhedor, existe há três gerações

na mesma família. Não é de todo um restaurante turístico, e é essencialmente para os locais. Os pratos são deliciosos e a típica salada Niçoise custa 8,60€, existe neste restaurante uma grande ligação entre França e Itália. Aliás, em toda a parte velha existe esta dualidade e algumas placas indicam, além da forma francesa Nice, a forma provençal Nissa e o nome das ruas está escrito nas duas línguas, pois Nice já pertenceu a Itália, tendo sido definitivamente anexada à França em 1860, pelo Tratado de Villafranca.

Após o almoço fomos visitar o Museu de Arte Moderna e Contemporânea (MAMAC), um edifício da autoria dos arquitetos Henri Vidal e Yves Bayard, onde as quatro torres existentes estão ligadas entre si por corredores de vidro. A partir do terraço, denominado *Jardin d'Eden*, no último piso do museu, temos uma vista panorâmica muito bonita da cidade. Nas exposições permanentes, incluem-se trabalhos de vários artistas desde 1950, tais como Andy Warhol, Roy Lichtenstein e Niki de Saint Phal-

le, entre outros. Existem também exposições temporárias e realizam-se várias palestras na *École du Louvre*.

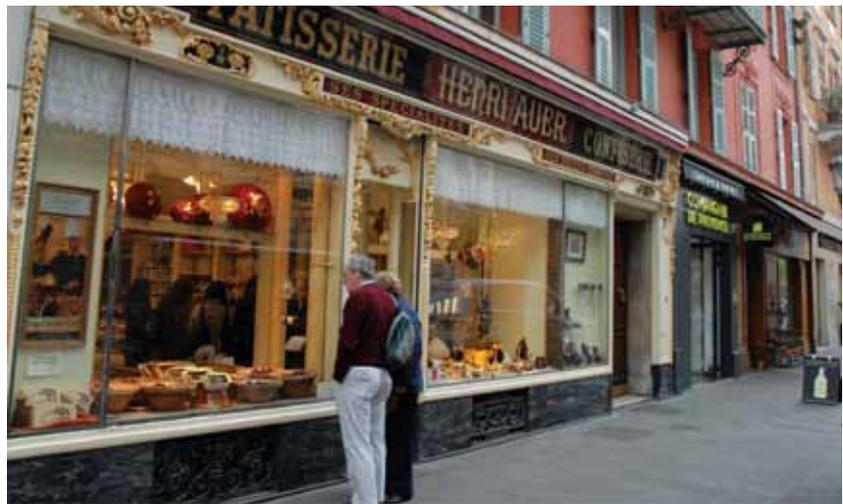
No centro de Nice, o Windsor Hotel, edifício do século XIX envolto em arte, foi o local escolhido para retemperarmos energias. Construído em 1895, foi transformado em hotel em 1942. Desde 1987 que nasceu o projeto “Quarto dos Artistas” e atualmente existem 28 quartos onde a imaginação de cada artista faz a decoração. Como é de esperar, todos os quartos são diferentes e únicos e o resultado é surpreendente. Pode dormir -se num quarto onde os sonhos do artista Ben estão escritos nas paredes e teto do quarto; noutro com as paredes revestidas a ouro, onde a cama se encontra ao centro, autoria do artista Claudio Parmiggiani. As hipóteses são 28 e todas muito diferentes umas das outras, umas vai amar e outras detestar... mas indiferente nunca ficará.

Para terminar o dia, nada como uma refeição cheia de surpresas, preparada pelo simpático e divertido chefe

David Faure, detentor de uma estrela Michelin. No restaurante Aphrodite espantámo-nos com tudo o que nos foi apresentado. Uma cozinha molecular muito curiosa: desde uma das entradas, que tinha de ser engolida rapidamente, conter a respiração e deitar o fumo de uma só vez pelo nariz... Está visto que as gargalhadas foram contagiantes. Depois de três horas e já bastantes satisfeitos, terminou a refeição com um ovo estrelado, o que causou troca de olhares com pontos de interrogação... como poderíamos depois de tudo que já tínhamos saboreado, ainda ter espaço para um ovo estrelado... bem na realidade os ovos foram feitos na mesa à nossa frente, mas como que por um toque de magia transformaram-se em doce de manga, a parte da gema, e leite-creme a parte da clara... difícil explicar como surgiu tal transformação, mas que estava delicioso, estava!

Depois de uma noite descansada no meu quarto do hotel WindsoR, decorado pela artista Noël Dolla com motivos bem veranis, cheio de gelados pintados na parede, acordei revigorada para novas descobertas neste local plantado junto ao mar.

Começámos por descobrir o mercado das flores e vegetais, uma explosão de cores e cheiros, num local de visita obrigatória para quem gosta de mercados. Desde os toldos coloridos, às inúmeras flores, vegetais, morangos, frutos silvestres, compotas e mel provenientes de agricultura biológica, sabonetes de várias cores, bonecas de



alfazema, tudo se conjuga de uma forma muito agradável.

Seguiu-se uma visita ao castelo que fica a 90 metros a partir de *Vieux Nice*. Fomos de elevador, que funciona todo o dia, mas pode também ir a pé em apenas dez minutos. Já lá em cima, existe um parque botânico muito agradável, e somos presenteados com uma vista magnífica sobre Nice e seus arredores. Quanto ao castelo, de facto, já não existe, apenas resta uma pequena ruína da velha catedral com uma bonita queda de água.

Descemos a pé depois de explorar também o jardim botânico e dirigimo-nos novamente a *Vieux Nice*, zona velha da cidade, onde é sempre apetecível deambular pelo emaranhado de ruas estreitas, todas as lojinhas existentes, e misturarmos-nos com os seus habitantes. Na *Rue du Collet*, uma agradável surpresa esperava por nós: Nadim Oliviera, o pro-

prietário do Restaurante Oliviera, uma personagem digna de banda desenhada com um sorriso contagiante, preparou-nos uma cozinha fresca provençal do Mediterrâneo e algumas especialidades de Nice. O restaurante tem um ambiente intimista e aconchegante, onde se pode comprar azeite de excelente qualidade.

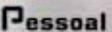
Após o adeus ao simpático Nadim e mais perto do centro para visitamos um novo grande investimento público e privado de um antigo matadouro *Des Abbatoirs*, com o objetivo de trazer sangue novo a Nice, transformando um local industrial num local para práticas sociais e culturais, com o conceito de sentir a arte de forma diferente e juntando vários artistas residentes – dando asas à imaginação e troca de experiências. Tornou-se um território de experimentação, uma ponte entre o centro da cidade e a periferia, ampliando as zonas verdes e alterando a

em colaboração com 

 **Ciclo Formação APCC 2013**
INSCRIÇÕES ABERTAS
Inscreva-se já para geral@apcontactcenters.org

TEMÁTICAS PARA 2013

- > **LEAN SIX SIGMA PARA CONTACT CENTER** > 27 setembro
- > **CUSTOMER SATISFACTION INDEX E NET PROMOTER SCORE** > 28 outubro
aplicação prática
- > **AS 20 REGRAS A APLICAR NA GESTÃO EM OUTSOURCING** > 29 novembro

Apoio  





topografia da cidade. Desde 2011 que várias exposições e troca de experiências entre artistas de locais e áreas diferentes têm dinamizado, dando vida e alma ao novo *Abattoirs*.

Continuando no mundo da arte, fomos viver um Museu de Arte Contemporânea a “céu aberto”, que se estende por 8,7 km em 21 paragens do metropolitano. Um projeto que existe há cinco anos e que tem sido muito apreciado tanto pelos turistas como pelos locais, criando uma grande oportunidade para 14 artistas de todo o mundo. Conceberam 224 obras e deixarem a sua marca de contemporaneidade numa profunda transformação urbana. Em cada uma das 21 paragens podemos apreciar a criatividade dos artistas. Terminámos a viagem de metropolitano na paragem da praça Massena, o coração da cidade, com acesso às zonas comerciais e jardins circundantes. Aqui também a arte está bem visível: Jaume Plensa, artista espanhol, criou sete grandes figuras humanas em cima de mastros com dez metros de altura, iluminados no interior, que representam os sete continentes. Chama-se “Conversa em Nice” e é uma metáfora para a relação entre as diferentes comunidades que fazem parte da nossa atual sociedade.

A quatro minutos a pé da praça de Massena, fomos jantar ao *Attimi Restaurant*,

que é considerado o restaurante mais autêntico de comida italiana em Nice. Faz parte do movimento “*slow food*” e na confeção dos seus pratos só são utilizados ingredientes de primeira qualidade e de origem biológica – o resultado é simplesmente delicioso!

Para fazer a digestão fomos a pé até ao hotel, cerca de 20 minutos, sentindo a animação noturna da cidade.

Nada como começar o dia com um passeio na *Promenade de Anglais*, que é muito concorrida para andar de bicicleta, patins, fazer *jogging*, ou simplesmente sentar num dos bancos e ficar a apreciar o mar. Todavia, e ao contrário do que é habitual em Nice, as nuvens tornaram-se progressivamente cinzentas e começou a choviscar.

Apanhámos o autocarro e fomos até ao Museu Marc Chagall, de indispensável visita para os amantes de arte. Museu que homenageia um dos maiores pintores da História. Pudemos apreciar um dos projetos do artista russo, chamado Mensagem Bíblica, inaugurado em 1973, que em 17 telas ilustra os dois primeiros livros da Bíblia, desde a criação do mundo até à Lei de Deus dada por Moisés ao povo de Israel.

Quando saímos do museu, a chuva tornou-se cada vez mais forte, pelo que antecipámos a hora de almoço, e nem de propósito íamos almoçar a um restaurante mesmo na praia... Chegámos ao Restaurante *Beau Rivage*, um pouco salpicados de água. Sentámo-nos numa mesa mesmo em frente ao mar, claro está na parte de dentro do restaurante. Todo em madeira branca e com uma decoração alusiva a verão, foi mesmo agradável estar naquele local a ouvir a chuva a cair na madeira, a ver o mar e a saborear uns deliciosos pratos *gourmet*.

Deixámos Nice com chuva. Costuma dizer-se que quando saímos de uma terra e está a chover é porque esta não quer que nos vamos embora... Por isso, a Nice dizemos: “até breve, com muito sol, para novas descobertas!” **□**

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



HOLMES
PLACE

Sinta a diferença
no meu clube!

Nuno Ribeiro Club Manager

NOVA ADESÃO
SEM FIDELIZAÇÃO

ADIRA ONLINE

holmesplace.pt

one life. live it well.

LISBOA: 5 Outubro, Avenida Defensores de Chaves, Avenida da Liberdade, Amoreiras, Alvalade, Parque das Nações AMADORA: Doce Vila Tejo
LINHA: Algés, Cascais, Miraflores, Quinta da Fonte (Oeiras) SINTRA: Quinta da Beloura PORTO: Arrábida Shopping (V. N. Gaia), Boavista,
Constituição CENTRO: Aveiro, Coimbra NORTE: Braga MADEIRA: Funchal

Unipessoal O meu avô e o futuro de Portugal

O meu avô, José de Albuquerque, tem 87 anos e, antes de se reformar, era operário fabril, pintor de automóveis, na já extinta UTIC. Como o ordenado que recebia não era suficiente para garantir o sustento mínimo da família, com três filhos e mulher, ampliava o rendimento familiar com algumas horas extralaborais numa oficina – vulgo, “biscate”. A sua vida ativa foi totalmente dedicada ao trabalho e ao objetivo de assegurar o pagamento da renda da casa, a alimentação de todos – com carne apenas uma vez por semana – e a roupa mínima para as várias estações do ano. Marcou-me aquela vez em que a minha mãe lamentou raramente ver o pai durante o seu tempo da escola: “de manhã, quando acordava, ele já tinha saído para o trabalho; e à noite, quando me ia deitar, ele ainda não tinha chegado a casa”. Foram muitos anos assim. E antes de ser operário fabril trabalhava na construção civil e antes de trabalhar na construção civil era pastor de ovelhas – e do que aparecesse – nas terras frias e distantes da Cavaca, na Beira Alta, em troca de pouco mais do que a comida para esse dia. Em síntese, foi esta a vida do meu avô: trabalhar simplesmente para conseguir sobreviver.

Escrevo estas palavras como imagem da minha total incompreensão e repulsa pelo futuro que este Governo, instituições internacionais e muitos reputados especialistas desejam para os portugueses – para mim e para si. Ajustamentos e reduções salariais são passos na direção de um passado muito triste e funesto, que este país conhece demasiado bem e que sabe que não têm nada de moderno ou progressista. Não quero que os meus netos recordem a vida do seu avô como tendo sido apenas dedicada ao esforço da sobrevivência.

Duarte Albuquerque Carneira
da.carreira@moonmedia.info

Menos de 50% da economia é mesmo economia



Jorge Marques
jorgesantosmarques@gmail.com

Ludwig Erhard dizia que 50% da economia é psicologia, mas nos dias que correm, mantendo-se seguramente os 50% da psicologia, muitas outras variáveis foram roubando a percentagem que restava à economia propriamente dita. E quem o diz não sou eu, meio suspeito, mas alguns dos mais famosos economistas, aqueles poucos que ainda integram os restos de uma ética que foi abandonada há muito tempo pelos demais.

Claro que depois esta falta de importância não se reflete em quase nada, a começar pelos *media* que continuam a convidar os pregadores do deserto para comentar o que resta da economia, para fazer adivinhações que sustentem os maus desempenhos políticos e para publicar algumas universidades e estatutos académicos.

Todos nós sabemos que uma ciência não é uma arte descritiva, não é um depósito de informação, a ciência também prevê e trata não só do presente, mas também do futuro, mesmo que se fale de uma ciência social.

O que estamos a assistir, segundo alguns economistas mais conscientes, como é o caso de Krugman, é pura e simplesmente a uma queda dos dogmas económicos que dominaram e ainda dominam o pensamento económico e são responsáveis pela crise que estamos a viver. E esses dogmas são conhecidos de toda a gente e vão desde: “a política de expansão cria inflação”; “a redução do défice cria emprego”; “dívida acima dos 90% arruína”; “o elevado desem-

prego resulta da rigidez do mercado de trabalho”; “a redução da despesa estimula o crescimento económico”; “a redução do défice cria confiança nos mercados”.

Tudo isto é dito e repetido diariamente por economistas, políticos e *media* e nada disto tem a evidência da ciência que prova exatamente o contrário.

Foi neste passa-culpas que no mês de agosto surge uma luz no fundo do túnel, Portugal tinha começado a crescer e, neste caso, em percentagem superior à Europa. Foi interessante analisar tal fenómeno, que é em si um bom sinal.

Assistimos a um pouco de tudo, desde alguns discursos mais moderados; outros que confirmavam a justeza das soluções adotadas; outros com justificações barrocas; outros que deturpavam tudo e quase criminalizavam tal crescimento. Na verdade, apenas ouvi uma opinião que me parecia ter alguma clarividência e que vem sendo defendida desde o princípio da crise. Qualquer melhoria da economia portuguesa tem como principais atores as empresas e os seus trabalhadores e é do resultado desta relação que se podem esperar as mudanças que temos que operar no nosso país. As empresas, enquanto economia real, são as potenciadoras da criação da nossa riqueza, da criação de emprego e de exemplos verdadeiros de cidadania. A sustentabilidade e melhoria dos nossos indicadores de crescimento, radicam numa cada vez maior independência das empresas face ao poder político, investindo numa relação saudável e cooperante com os seus trabalhadores. As empresas poderão estar a afastar-se de todo o discurso e intriga do sistema político, para seguirem um caminho que tem a ver com o verdadeiro discurso económico e com a realidade da nossa economia. Afastamo-nos de um discurso de economistas, para nos aproximarmos das práticas da gestão. É pena que estes bons exemplos, os mesmos que são os responsáveis por alguma melhoria dos nossos indicadores, não comuniquem pública e diretamente as suas boas práticas e criem um novo clima de confiança no país.

São as empresas e os modelos de gestão de sucesso que deveriam estar nos *media* a explicar a economia, era muito mais fácil de perceber. **■**

www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo
está nas pessoas

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** "APG worldwide"

"ser APG faz a diferença"
Junte-se a nós

Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: +351 21 352 27 17 • +351 21 358 09 12
Fax: +351 21 352 27 13
email: global@apg.pt • www.apg.pt



a ligação
perfeita entre
a sua empresa
e os seus Clientes

good
to know
you

www.randstad.pt

Linha de apoio ao cliente
707 202 060
randstadcc@randstad.pt

Assumimos o compromisso com os nossos Clientes, que assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos.

Dispomos de **Contact Centres** próprios, dois localizados no centro de Lisboa, dimensionados para 650 posições de atendimento, as quais se encontram equipadas com material de escritório ergonómico e soluções tecnológicas ajustadas para o atendimento ao cliente 24 horas por dia, todos os dias da semana.

Estamos também presentes no **Porto** e **Braga** com cerca de 500 posições de atendimento.

- > HR Management
- > Operational Management
- > Full Outsourcing
- > HR Academy
- > Business Consulting

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing