

# Pessoal



Nº 135 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • ABRIL 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



## Especiais

Tudo o que precisa de saber sobre *coaching*

*e-Learning* uma nova forma de aprender

## Reportagem

Ana Gomes, Diretora RH da Nestlé, começa o dia no Holmes Place

## Perfil

António Minichini, Diretor de Recrutamento e Formação para a Europa do Sul do Club Med, prefere recrutar em Portugal

## Grande Entrevista

Francisco Pinto Balsemão  
“Eu concebi um projeto,  
fui um empreendedor”





**LISBOA** Campo Grande, n.º 46D 1º Esq. | 1700-093 Lisboa | Tel: **21 750 4050** | Fax: **21 750 4059**

**PORTO** Rua da Saudade, n. 59 - 4º | 4050-570 Porto | Tel: **22 092 5220** | Fax: **22 092 5230**

**info@medialcare.pt** | **www.medialcare.pt**



**medialcare**  
saúde, prevenção e bem estar

## Serviços MedialCare

Medicina do Trabalho  
e Segurança no Trabalho

Exames Complementares de Diagnóstico

Enfermagem

Medicina Curativa

Clínicas de Ambulatório  
(especialidades e exames complementares)

Check Up's

Cartão de Saúde  
(médicos ao domicílio e descontos em exames e consultas médicas)

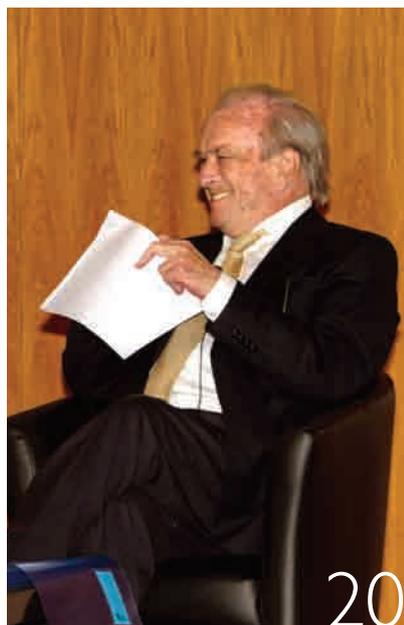
Formação certificada  
(Intra e Inter-empresas)

Auditorias Técnicas

Medidas de Autoproteção  
(Plano de Segurança e Emergência)



Autorização da DGS  
238/2012



## 04 EDITORIAL

Avaliação de desempenho: que futuro?

**9ª Arte:** Pede ao Líder que te conte histórias

## 06 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH  
Legislação

## 17 AGENDA

11.ª Conferência de Psicologia da Saúde Ocupacional  
*Global Corporations Conference 2014*

## 18 RH TOON

Michael Schumacher



## 20 GRANDE ENTREVISTA

Francisco Pinto Balsemão

## 30 ESPECIAL RH

Coaching  
Formação e e-learning

## 50 PERFIL

António Minichini, Diretor de Recrutamento e Formação para a Europa do Sul do Club Med

## 54 REPORTAGEM MGP

Maria Emília Aguiar, DRH  
Gelpexe



## 58 ENTREVISTA

Vera Ramos, Responsável de RH da MedialCare

## 60 ACONTECEU

EXPO RH 2014  
*Happy Conference 2014*

## 64 VIAGENS

Shamwari:  
*Para os amantes da natureza*

## 68 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Um amor e uma cabana  
**Unipessoal:** Basta de decisões improvisadas

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 135 | abril de 2014



**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, 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:** João Pinheiro da Costa;  
j.costa@moonmedia.info

**Redação:** Maria Belo dos Santos, Alberto D. Andrade

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

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

**Capa:** Design e Forma; geral@designforma.com

**Revisão:** Isabel Prates

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

**Assinaturas**  
assinaturas@moonmedia.info

**Impressão:** Europress, R. João Saraiva, 10 A  
1700-249 Lisboa

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** URBANOS PRESS  
Rua 1º de Maio  
Centro Empresarial da Granja - Junqueira  
2625-717 Vialonga

**Depósito Legal:** 66219/ 94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252

HOLMES  
PLACE

DEDICADA  
**SAUDÁVEL**  
ALEGRE  
ENÉRGICA  
EMPENHADA  
DETERMINADA  
LUTADORA  
ATIVA

*Apaixone-se por si.*

I ♥  
me

LISBOA:3 Orlado Tel: 217 404 300 Avenida D. João Tel: 21 404 920 AMADORA: Orlado Vila Tel: 214 767 670 LINHA: Alges Tel: 21 352 620 Cascaes Tel: 214 625 100  
Mafra Tel: 214 629 100 Quinta da Fonte I. Geiras Tel: 214 604 900 SINTRA: Quinta da Beira Tel: 219 119 200 PORTO: Avenida Shopping I.V. N.  
Galo Tel: 223 776 200 Barcelos Tel: 226 056 360 Castanheira Tel: 225 063 600 CENTRO: Aveiro Tel: 234 346 050 Coimbra Tel: 234 398 450 NORTE:  
Braga Tel: 253 201 670

9ª Arte

## Pede ao líder que te conte histórias



Terão oportunidade de ler nesta edição uma entrevista ao senhor que imaginou e desenvolveu o maior grupo de comunicação do nosso país. Refiro-me a Francisco Pinto Balsemão, com merecido destaque de capa. Podemos dizer que se tratou, não tanto de uma entrevista em sentido jornalístico, mas de uma conversa a que assistiram cerca de mil pessoas, no Centro de Congressos do Estoril.

Julgo que o texto da entrevista, que agora se publica, reflete isso mesmo, pela forma coloquial como as respostas foram dadas, sem grandes filtros e, por isso, com total espontaneidade. O que quero mesmo dizer desta conversa, é que ela confirmou algumas teorias da liderança que há muito vou lendo ou ouvindo. Para sabermos se uma liderança é eficaz, o melhor mesmo é pedir que o líder nos conte histórias. As histórias que escolhe para nos contar, e o modo como se expressa quando o faz, são essenciais para se perceber se estamos perante alguém que lidera genuinamente.

Devo dizer que esta conversa com Francisco Pinto Balsemão foi também o meu primeiro contacto pessoal com alguém sobre quem já tinha lido muito, ouvido muito e visto muito, mas curiosamente esse muito nunca seria suficiente para concluir sobre o que agora posso afirmar. Não me esquecerei que leva sempre bolo-rei aos seus colaboradores da SIC no dia 25 de dezembro, que vai levantar dinheiro à caixa multibanco mais distante que tem na empresa para poder percorrer os corredores e falar com as pessoas, que ouve o porteiro quando este reclama, que fuma no fumódromo com os restantes funcionários; não esqueço também que quando recruta, procura pessoas melhores do que ele para as tarefas que não domina, procura os melhores e mima-os poupando-os a informações que os possam frustrar ou desmotivar; e reterno ainda que nos momentos em que foi necessário colocou sempre dinheiro do seu bolso para que o sonho prosseguisse, não por ser onírico, mas porque era real. Enfim, é bom encontrar líderes, neste caso, onde mais esperamos.

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

# Avaliação de desempenho: que futuro?



Mário Ceitil  
Vice-Presidente da APG

A Gestão das Pessoas passou a constituir um tema de “primeira página” na nossa sociedade, pela súbita relevância dada à “Avaliação do Desempenho” (AdD) na nova legislação sobre despedimentos. De facto, ao considerar os resultados da AdD como potencial “primeira causa de despedimento”, o Governo português atribuiu uma importância sem precedentes à GRH, através da legitimação institucional de uma das suas mais emblemáticas ferramentas, ainda que, convenhamos, não o faça, na nossa perspetiva, pelas melhores razões.

Não obstante outras tomadas de posição que a APG possa vir a ter, deixemos, desde já, um conjunto de preocupações que, enquanto profissionais da Gestão das Pessoas, julgamos de grande pertinência colocar em perspetiva. Em primeiro lugar, salienta-se o facto de nem todas as empresas e organizações terem sistemas de AdD devidamente formalizados e testados, o que pode trazer algumas dificuldades relativamente às questões, sempre críticas, da objetividade (ou subjetividade) da avaliação.

Por outro lado, todos os modelos atuais de AdD têm, como grande e principal objetivo, tomarem-se um instrumento de diálogo de gestão, centrado sobre a questão mais crítica para a produtividade e para o sucesso das empresas: os talentos, as competências e, em última instância, as *performances* das pessoas. É para o cumprimento deste desiderato que os sistemas de AdD se apetrecham de um conjunto de princípios, de técnicas e de regras

que, no essencial, visam criar condições para que o diálogo avaliativo possa resultar naquilo que é o seu *output* mais desejado: ser uma ferramenta de incentivo para a melhoria contínua dos desempenhos profissionais.

Ora, com esta “espada de Dâmoçles” do despedimento sempre omnipresente, cremos que, realisticamente, este tipo de diálogo e de incentivo se tomará cada vez mais difícil. Sabemos, também, ao longo de muitos anos de experiência e de muitas dezenas de sistemas de AdD percorridos, que, mesmo nos sistemas ditos como formalmente mais elaborados e “sofisticados”, existem sempre controvérsias relativas a potenciais “desvios” que os avaliadores podem fazer em relação ao rigor e isenção que deles se exige para que a avaliação possa ter a indispensável credibilidade para se tomar uma ferramenta de facto eficaz para a gestão das pessoas.

Neste contexto, rezeamos que o “fantasma” do despedimento possa vir a complicar (ainda mais) os já de si complexos processos de AdD, tomando cada vez mais difícil a comunicação e o diálogo de gestão nas organizações. As preocupações aqui esboçadas em relação a este domínio específico reforçam a importância da adoção de modelos mais holísticos de GRH, que facilitem o diálogo social e se possam constituir como alicerces para decisões de gestão, que realmente tenham em linha de conta o conjunto dos *stakeholders*. Modelos que, em suma, consubstanciem uma forma de “governo” das organizações que tenham o “fator humano” e os seus desígnios como eixo, alicerce e ponto focal das suas práticas. **■**



**CATOLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS



Sabia que apenas 9% das cadeiras dos conselhos das administrações das 18 maiores empresas portuguesas são ocupadas por mulheres?

# WOMEN IN BUSINESS

Início: 9 MAIO 2014

Duração total do programa: 27 horas



## UM IMPULSIONADOR DO DESENVOLVIMENTO DIRETIVO DAS MULHERES COM TALENTO

### COORDENAÇÃO E DOCÊNCIA:

Isabel Viegas - Diretora Coordenadora de Recursos Humanos do Banco Santander Totta. Na CATÓLICA-LISBON é membro do Conselho Estratégico da Formação de Executivos e docente na Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, onde leciona a disciplina "Gestão de Recursos Humanos".

### INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS:

[www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/women](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/women)

Tel.: 217 227 801 ou 217 214 220

E-mail: [executivos@ucp.pt](mailto:executivos@ucp.pt)



Católica Lisbon School of Business & Economics is ranked among Europe's Top 25 Business Schools. Consistently ranked the Best Business School in Portugal. Triple Crown Accredited.

## BOLSA RH

**▲** PORTUGAL É O MAIS INOVADOR ENTRE OS PAÍSES DO SUL

Portugal subiu duas posições no Barómetro da Inovação da Cotec e da consultora Everis e ocupa, agora, o 29º lugar entre 52 países analisados. Esta evolução positiva coloca o país à frente da média da Europa Central e Oriental. No sul da Europa, Portugal é o melhor colocado, ultrapassando Espanha depois de, no ano passado, ter perdido esta corrida. Também está à frente de Itália, que ocupa o 32º lugar.

**▲** UE QUER FOMENTAR CROWDFUNDING

A UE quer fomentar o acesso das PME a capital através de plataformas de financiamento coletivo – *crowdfunding* –, através das quais várias pessoas podem ajudar a financiar projetos. As medidas mais concretas da Comissão são a criação de um fórum de aconselhamento composto por agentes do setor e a proposta de que a própria indústria crie um “selo de qualidade” para ser atribuído às plataformas, como forma de promover a confiança dos utilizadores.

**▼** PORTUGAL PERDE DOIS MILHÕES DE HABITANTES ATÉ 2060

A população residente em Portugal vai diminuir em mais de um quinto até 2060, para cerca de 8,6 milhões, com alterações na estrutura etária que resultarão numa sociedade composta por mais de 300 idosos por cada 100 jovens, revelam as “Projeções de População Residente em Portugal” divulgadas pelo INE.

por: João Pinheiro da Costa

**SANTA CASA PROMOVE EMPREENDEDORISMO (01)**

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, através do Banco de Inovação Social (BIS), abriu candidaturas para encontrar jovens e seniores desempregados e qualificados com perfil empreendedor que queiram participar no *United At Work* (UAW). A fase para entrega das candidaturas termina a 27 de abril.

O UAW é uma iniciativa de experimentação social, financiada pela Comissão Europeia por ser “radicalmente inovadora, ao inverter o modelo de apoio ao empreendedorismo, apresentando oportunidades concretas de negócios sociais, e porque reúne gerações para o fazer”, explica Maria do Carmo Marques Pinto, Diretora do Departamento de Empreendedorismo e Economia Social da Santa Casa.

São mais de 60 oportunidades de negócio social, em que a Santa Casa e os parceiros do BIS possuem conhecimento: Saúde, Ação Social, Cultura e Património. Estas ideias estão a ser estruturadas num “Catálogo de Oportunidades para a Inovação Social” e serão apresentadas por peritos em cada uma das áreas, na Conferência Internacional UAW, que acontece a 23 de abril, no Museu do Oriente, em Lisboa.

Podem candidatar-se jovens com menos de 30 anos, com formação académica superior e com dificuldade em integrar-se no mercado de trabalho, e seniores entre os 50 e os 64 anos, qualificados pela experiência profissional e que estejam a sentir dificuldade em regressar ao mercado de trabalho. Serão inicialmente selecionados 200 candidatos, e, numa segunda fase, 120, para criar 12 equipas intergeracionais, com um mínimo de duas pessoas e um máximo de cinco.

**TRANSITAR ESTABELECE PARCERIA COM ARBORAPARTNERS**

A Transitar, empresa especialista em processos de transição de carreira, acaba de formalizar o acordo internacional que lhe permite tornar-se parceiro global da ArboraPartners, rede global de empresas de *outplacement* e gestão de carreiras.

A operar desde a década de 80, e com uma rede de 150 escritórios, a ArboraPartners elege agora a Transitar como sua parceira na prestação de serviços de *outplacement* em Portugal.

Através desta parceria, a ArboraPartners reforça também a sua presença no mercado europeu, contando com a Transitar como parceira estratégica. A Transitar, por seu lado, reforça assim o apoio direto aos seus clientes a nível global, independentemente da sua localização.

A Transitar será apresentada como parceira da ArboraPartners durante o próximo

encontro global da organização, a ter lugar em Singapura no próximo mês de maio.

**PORTUGAL TEM A 7ª ECONOMIA ‘MENOS ABERTA’ DA UE**

O “grau de abertura da economia” portuguesa foi de 80,5% em 2013, um indicador que coloca Portugal na 21ª posição entre os países da UE27, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE). No período 2008–2013, em particular a partir do ano 2010, a economia portuguesa “mostrou sinais visíveis de dinâmica internacional, nomeadamente, com o aumento do volume de exportações de bens e serviços”, lê-se na síntese do relatório *Estatísticas da Globalização*. Em 2013, e pela primeira vez no período em análise, a balança de bens e serviços registou um excedente que representava 1,1% do PIB. O peso das exportações no PIB cresceu para 40,8%, superando o peso das importações que no mesmo ano foi de 39,7%. Portugal exportou, no ano passado, 67 mil milhões de euros de bens e serviços. A importância dos cinco principais países parceiros de exportação – Alemanha, Angola, Espanha, França e Reino Unido – reduziu 4,9 p.p. entre 2008 e 2013. Segundo o relatório do INE, o conceito de “grau de abertura da economia” permite quantificar e comparar a inserção da economia dum país na economia mundial.

**MULTITEMPO COMPLETOU 19 ANOS DE EXISTÊNCIA**

A Multitempo, empresa de Trabalho Temporário, completou 19 anos de integração no mercado nacional, no passado mês de março. O seu percurso, nestes 19 anos, traçou-se pela confiança nas relações com os seus clientes, parceiros e colaboradores.

A Multitempo defende “princípios éticos e boas práticas empresariais” que procura divulgar com empenho e criatividade por toda a comunidade de colaboradores e clientes e tem desenvolvido iniciativas no âmbito da Responsabilidade Social; apoia várias instituições e incentiva a melhoria contínua das condições de trabalho dos seus colaboradores.

Nestes 19 anos, esta empresa já cedeu trabalhadores temporários para cerca de 19 000 postos de trabalho.

Segundo a Gerência da Multitempo, “têm sido 19 anos a consolidar o nosso crescimento e implantação no mercado nacional. A competência, o talento e a dedicação de todos os colaboradores, tornaram esta empresa no sucesso que é hoje”. Para celebrar esta data festiva, a Multitempo realizou o habitual jantar de convívio com algumas dezenas de colaboradores e convidados, aproveitando para homenagear duas colaboradoras pela sua antiguidade na empresa.

### STORY SEMINAR :: PRESENTATION THINK TANK VOLTA EM PORTUGUÊS (02)

A Britcom – Storytelling Office, vai promover a 4.<sup>a</sup> edição do *Story Seminar :: Presentation Think Tank*, em português, que irá decorrer no próximo dia 23 de maio, no Lagoas Park Hotel, em Oeiras. Esta equipa ajuda todos os profissionais a melhorar a sua comunicação e a sua capacidade de interagir com a audiência através de um treino profissional, baseado-se no *Storytelling* e nas técnicas de Cinema.

O objetivo desta formação é levar o grupo participante ao longo de uma viagem pelo *Storytelling* Clássico proveniente do Cinema e da Literatura, seguido de um espaço prático em formato *think tank*, onde cada participante terá a oportunidade de se tornar um *Business Storyteller*.

Como formadores poderá contar com Jorge de Sá Gouveia, Professor universitário na área de Argumento na Escola Superior de Teatro e Cinema, que é atualmente doutorando em Comunicação Empresarial na Universidade Complutense de Madrid e Sara Guimarães, *Executive & Language Coach*, que se encontra a desenvolver formação e treino executivo em *Business Storytelling* desde 2008.

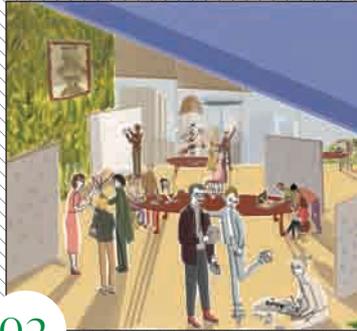
### TRUE-SKILLS LANÇA NOVO SITE OFICIAL

A True-Skills, empresa especializada em gestão e desenvolvimento de competências na área de TI, lança o seu *site* – [www.true-skills.com](http://www.true-skills.com) – apostando num *layout* moderno e composto por uma estrutura de conteúdos apelativa.

Alinhado com a tendência Web 2.0, o *site* da True-Skills apresenta uma organização dos conteúdos possibilitando uma maior interatividade aos seus visi-



01



02



03

tantes para que encontrem de um modo simples e rápido aquilo que procuram. Segundo Sérgio Caldeirinha, Diretor de Operações da True-Skills, “para se estar no mercado da formação é fundamental trabalhar a comunicação e conseguir fazer passar mensagens. O novo *site* é mais uma ferramenta de comunicação e vai ajudar a True-Skills nesse propósito!”

### KELLYOCG NOMEADA PARA A 2014 GLOBAL OUTSOURCING 100 (03)

A International Association Of Outsourcing Professionals (IAOP), nomeou, pela terceira vez consecutiva, a KellyOCG, líder global de soluções inovadoras de gestão de talento nas áreas de *Recruitment Process Outsourcing* (RPO), *Business Process Outsourcing* (BPO), Consultoria de Recursos Humanos, Transição de Carreiras e *Executive Search*, para integrar a lista *2014 Global Outsourcing 100* na Categoria de Líderes.

O *2014 Global Outsourcing 100* é um projeto com nove anos que reconhece os melhores prestadores e consultores de serviços de *outsourcing* a nível mundial. Estes *rankings* baseiam-se em candidaturas recebidas e avaliadas por um painel independente de jurados instituído pela IAOP.

Em maio, todas as empresas concorrentes receberão um pacote de avaliação contendo a informação relativa à lista final dos *rankings*, à inclusão em uma ou mais sub-listas, a pontuação e avaliação do painel e os perfis da empresa.

“O nosso reconhecimento, ao integrar a lista *Global Outsourcing 100* pelo terceiro ano consecutivo, demonstra o nosso empenho na melhoria da oferta de soluções de *outsourcing* centradas em dar resposta aos desafios enfrentados pelos nossos clientes quer ao nível dos talentos quer ao nível operacional”, afirma Teresa Carroll, Vice-presidente Sénior e Diretora

# SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

*Only 1 in 7 High Performers are High-Potential<sup>1)</sup>*

1) CEB's "The HR Guide to Identifying High-Potentials" - 2014



Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

[shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt) • [www.shl.pt](http://www.shl.pt)

## Legislação

### Janeiro de 2014

#### PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 43/2014. D.R. n.º 54, Série I de 2014-03-18

#### Ministério da Educação e Ciência

Cria os cursos técnicos superiores profissionais, como formação superior de curta duração não conferente de grau.

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014. D.R. n.º 47, Série I de 2014-03-07

#### Presidência do Conselho de Ministros

Adota medidas tendo em vista a promoção da igualdade salarial entre mulheres e homens.

• Portaria n.º 59-C/2014. D.R. n.º 47, Suplemento, Série I de 2014-03-07

#### Ministérios da Educação e Ciência e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Procede à primeira alteração da Portaria n.º 74-A/2013, de 15 de fevereiro, que estabelece as normas de organização, funcionamento, avaliação e certificação dos cursos profissionais ministrados em estabelecimentos de ensino público, particular e cooperativo, que ofereçam o nível secundário de educação, e em escolas profissionais.

• Lei n.º 11/2014. D.R. n.º 46, Série I de 2014-03-06

#### Assembleia da República

Estabelece mecanismos de convergência do regime de proteção social da função pública com o regime geral da segurança social, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 60/2005, de 29 de dezembro, à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 503/99, de 20 de novembro, e à alteração do Estatuto da Aposentação, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de dezembro, e revogando normas que estabelecem acréscimos de tempo de serviço para efeitos de aposentação no âmbito da Caixa Geral de Aposentações.

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em [www.apgg.pt](http://www.apgg.pt) e [global@apgg.pt](mailto:global@apgg.pt)



04



05



06

Geral da KellyOCG.

### RH DA SERVILUSA RENOVAM CERTIFICAÇÃO (04)

A Servilusa obteve a renovação da sua Certificação no âmbito dos Recursos Humanos (NP 4427:2004), atribuída pela eiC, empresa internacional de Certificação.

Trata-se de uma auditoria que é realizada anualmente, no âmbito do sistema integrado que a Servilusa criou, mas que por alterações na estrutura do departamento de Recursos Humanos da empresa foi executada agora.

De forma resumida, a renovação desta certificação veio demonstrar a capacidade da empresa em manter as normas certificativas sendo que a equipa de auditores congratulou a Servilusa e os seus colaboradores pela assistência, empenho e colaboração ativa de todos.

### TALENTIA PREMIADA NOS BUSINESS FINANCE AWARDS 2014 (05)

A Talentia Software, fornecedora internacional de soluções financeiras e RH, foi premiada com o prémio de *Software Product of the Year* pela sua solução de gestão de desempenho empresarial.

O evento organizado pela revista *Financial Director*, decorreu no London's Royal Garden Hotel e voltou a afirmar-se como uma das principais cerimónias para diretores financeiros, equipas e fornecedores do Reino Unido. As empresas, as equipas e funcionários que obtiveram um maior sucesso ao longo dos últimos doze meses foram reconhecidos através de um extenso processo de escolha.

“Estamos orgulhosos que o Talentia CPM tenha sido distinguido *Produto Software do Ano*, num evento tão importante para o nosso setor,” afirma Julie Windsor, *Managing Director* da Talentia Software UK, que recebeu o prémio juntamente com Viviane Chaine-Ribeiro, CEO da Talentia Software.

O Talentia CPM foi lançado no Reino Unido em 2013, após o seu lançamento em países europeus, como a França. Através do *software*, a Talentia Software ajuda os seus Clientes a transformar os seus processos e a melhorar a visibilidade do desempenho do seu negócio.

### EDUARDO ZULUETA É O NOVO DG DA CHELLO LATIN AMERICA (06)

A AMC Networks anunciou a nomeação de Eduardo Zulueta como Diretor-Geral da Chello Latin America, cargo que irá acumular com a direção-geral da Chello Multicanal para Portugal e Espanha, que assume atualmente.

Ambas as empresas pertencem à Chellomedia, recentemente adquirida pela AMC Networks à Liberty Global. Alejandro Harrison, que até aqui assumia

a direção-geral da Chello Latin America, foi nomeado *President Business Development* da AMCN Chellomedia. Licenciado em Ciências Económicas pela Georgetown University e com um *Master* em Finanças Internacionais na Columbia University, Eduardo Zulueta é Diretor-Geral da Chello Multicanal desde 2005. Entre outros projetos, liderou o processo de integração da Multicanal na Chellomedia, a criação da empresa DREAMIA em Portugal, a aquisição da produtora de canais temáticos Teuve, bem como o lançamento e consolidação de diversos canais de televisão temática em vários países. Chello Latin America produz e distribui 12 canais temáticos, como o MGM, Casa Club TV, El Gourmet e Europa Europa, entre outros. Eduardo Zulueta irá reportar a Ed Carroll, AMC Networks *Chief Operating Officer*, responsável pela integração da Chellomedia na AMC Networks.

#### DALILA PINTO DE ALMEIDA LANÇA EMPRESA DE RH (07)

Esta empresa dedica-se a projetos que têm como base a preocupação das empresas com a gestão de talentos: desde o seu recrutamento, passando pela avaliação de competências até ao seu desenvolvimento. A oferta é dirigida a PME e a grandes empresas, sem distinção de setor, ainda que com um foco em indústrias mais ativas atualmente, como IT, advocacia, e turismo e hotelaria.

Dalila Almeida, é licenciada em Psicologia pelo ISPA, detém uma Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Gestão e é certificada em *coaching* pelo International Community Center. Ao



07



08

longo da sua carreira, desenvolveu projetos em diversas empresas multinacionais, nacionais e organismos públicos, participando em programas de gestão da mudança. Passou, entre outros, pelo Eurogroup Consulting, como *partner*, e pela SDO Consultoria.

O seu livro publicado *Mudar de Vida*, contém testemunhos de Gestores e Quadros de Topo que foram obrigados a adaptar as suas carreiras profissionais de forma radical, em função de variáveis como o desemprego ou a insatisfação, e nele a autora coloca em perspetiva os testemunhos mostrando a importância de ter uma estratégia pessoal baseada no autoconhecimento.

#### BUREAU VERITAS COM NOVO SITE DE FORMAÇÃO (08)

O Bureau Veritas, organização mundial que leva a cabo avaliações de conformidade e de certificação, apresenta um novo *site* exclusivamente dedicado à formação e onde encontrará informação referente à oferta formativa do Bureau Veritas, nomeadamente: Cursos IRCA; Qualidade; Ambiente; Segurança e Saúde; Recursos Humanos; Segurança Alimentar e Responsabilidade Social.

O Bureau Veritas oferece soluções que vão além do mero cumprimento das normas e respetiva regulamentação – ajuda ainda na redução do risco, melhorando o desempenho e promovendo um desenvolvimento sustentável.

Atualmente é reconhecido e acreditado internacionalmente pelos principais organismos nacionais e internacionais.

Visite o novo *site* de formação em: [www.formacao.bureauveritas.pt/Default.aspx](http://www.formacao.bureauveritas.pt/Default.aspx)

**SLOT Academy**

[www.slot.pt](http://www.slot.pt)  
admin.lisboa@slot.pt

**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

## DELTA CAFÉS, BRUNO JANZ E A NOVABASE SÃO EMPRESAS FELIZES (09)

A felicidade organizacional é sinónimo de produtividade, sucesso no longo prazo, diferenciação, gera força de mercado e conduz à liderança na área de atividade – são estas as principais conclusões de um estudo da Universidade Portucalense (UPT) sobre o “Poder económico da felicidade organizacional”.

O estudo, levado a cabo por Mário Andrade, mestre em Gestão pela UPT e orientado pelo primeiro doutorado em Economia da Felicidade, Gabriel Leite Mota, analisou três casos de sucesso de empresas portuguesas: a Delta Cafés, a Bruno Janz e a Novabase.

Ao longo do estudo foram identificados dois tipos distintos de práticas de “felicidade organizacional”: a intrínseca e a extrínseca.

O estudo revela, ainda, que, apesar de ser fundamental a obtenção de lucro por parte das empresas, aquelas que se focam, exclusivamente, nesse aspeto estão, normalmente, condenadas ao insucesso, uma vez que o panorama industrial português tem vindo a mostrar que as empresas que mais se destacam são as que levam a sério o tema da “felicidade organizacional” e da “responsabilidade social interna e externa”.

As três empresas que fazem parte do estudo da UPT foram escolhidas por terem capital exclusivamente/majoritariamente nacional, serem independentes, de áreas de atividades diferentes e líderes no mercado nacional.

## CATÓLICA PORTO LANÇA LIÇÕES NO TERRENO (10)

A Católica Porto Business School anunciou o programa *Lições no Terreno: Práticas de Referência em Gestão de Pessoas*, com o objetivo de proporcionar o debate amplo de situações e abordagens testemunhadas na primeira pessoa, de modo franco e aberto, explicitando e sistematizando as lições do terreno e a sua adequação a diferentes contextos. Este novo programa tem início no dia 28 de março e termina a 05 de julho de 2014.

O Programa Lições no Terreno encontra-se dividido em quatro *workshops* com 14 horas de duração cada um, em horário pós-laboral (sextas das 18h00 às 21h30 e sábados das 09h00 às 13h00, durante dois fins de semana), dinamizados por profissionais experientes no campo da GRH, de empresas como Salsa, Douro Azul ou GlobalConsulting.

Os quatro *workshops* irão analisar os seguintes temas: Gestão de Talentos; Gestão de Competências; Cultura de Desempenho; Gestão da Mudança.



09



10



11



12

Esta formação proporciona o debate de casos relacionados com a gestão de capital humano, explicitando e sistematizando algumas lições do terreno e a sua adequação a diferentes situações.

## RANDSTAD E MICROSOFT JUNTAS PELA RESPONSABILIDADE SOCIAL (11)

O desemprego é hoje uma realidade para muitas famílias, algo que tem muito impacto no seu desempenho profissional. Tendo em conta a situação atual do país, a Microsoft e a Randstad avançaram com o projeto de responsabilidade social “Juntos pelo Emprego”.

Esta iniciativa traduz-se na oferta de formação comportamental participada e certificada ao abrigo do Programa Operacional Potencial Humano, ministrada pela empresa de formação Psicoforma, complementada com *workshops* dados pelas duas empresas parceiras.

Neste projeto a Microsoft vai ministrar um *workshop* em Office contando para isso com os seus colaboradores em regime de voluntariado e a Randstad, através da sua área de responsabilidade social, vai fazer uma sessão sobre CVs, comportamento em entrevista e busca ativa de emprego.

## MULHERES TÊM MENOR TAXA DE PARTICIPAÇÃO ATIVA NO TRABALHO (12)

Um estudo da Mercer, em colaboração com o Fórum Mundial Económico, revela que as mulheres, em todas as faixas etárias, têm uma menor taxa de participação ativa no mundo laboral do que os homens.

Durante grande parte da vida adulta, a participação das mulheres ronda os 60-70%, enquanto a percentagem da participação masculina está acima dos 80%. Globalmente, metade das mulheres com mais de 55 anos estão a trabalhar, comparando com quase quatro em cada cinco homens. Quanto às que se encontram no início da faixa etária dos 60 anos, apenas um terço faz parte do mundo do trabalho, comparando com quase dois terços em relação aos homens. Este padrão é representativo a nível global.

O estudo identifica que existe a necessidade de alterar alguns processos implementados relativamente aos benefícios sociais e económicos e às políticas públicas e privadas que apoiem a participação das mulheres no trabalho.

A Mercer está a liderar uma iniciativa global de investigação para avaliar o sucesso das organizações em compreenderem o potencial das mulheres nas organizações e através deste estudo pretende fornecer às empresas interessadas nesta temática o conhecimento de boas políticas de gestão que permitem contribuir para o objetivo

da igualdade de género, assim como ter acesso a ferramentas que lhes permitirão medir o seu progresso, bem como certificar os seus resultados.

O lançamento deste estudo está previsto para o outono.

#### CAREER COACHING BY PRIME SYSTEMS RH CRESCE MAIS DE 50% (13)

A Prime Systems RH, especialista em consultoria de Recursos Humanos, lançou há cerca de um ano e meio o *Career coaching by Prime Systems RH*, um conjunto de programas de assessoria para executivos que se encontrem em processo de desvinculação de uma empresa e/ou que pretendam reequacionar a sua carreira, identificando pontos de melhoria e novas perspetivas de futuro.

Este projeto apresenta um balanço muito positivo e o grau de aceitação por parte dos clientes relativamente aos conteúdos abordados, aliado a um grau de satisfação elevado com os resultados obtidos, são para a Prime Systems RH “um reconhecimento de que os seus objetivos foram cumpridos com sucesso.”

Os destinatários deste programa são maioritariamente empresas que, em fase de *downsizing*, querem dar aos seus colaboradores a possibilidade de integrarem um programa que vise melhorar competências; empresas que pretendem dar aos seus colaboradores ferramentas para melhorarem competências identificadas como mais “frágeis” de modo a facilitar o desempenho na função atual ou potenciar uma melhor adaptação; pessoas que, em termos individuais, pretendem melhorar competências que consideram menos “fortes” de modo a ser mais fácil a evolução da empresa atual.

PRIME  
SYSTEMS RH

13



14

#### SANOFI EUROPA TEM NOVO DIRETOR DE COMUNICAÇÃO (14)

Josep Catllà foi nomeado Diretor de Comunicação da Sanofi para toda a Europa, passando a ser responsável pela estratégia e liderança da rede de comunicação da empresa. Com esta nomeação, Josep Catllà passa também a ser membro do Comité Global da Comunicação, bem como do Comité de Direção da Sanofi Europa.

Josep Catllà juntou-se à Sanofi em maio de 2010, tendo desempenhado funções nas áreas da comunicação, relações institucionais, acesso ao mercado e responsabilidade social empresarial para Portugal e Espanha. Anteriormente, Josep foi CEO da consultora de comunicação Weber Shandwick na Bélgica e em Espanha. No início da sua carreira, trabalhou na Comissão Europeia, primeiro como consultor de comunicação de *External Affairs Directorate General*, depois como responsável do departamento de comunicação do Council of European Municipalities and Regions (CEMR) e por fim, no Gabinete do Presidente do Comité das Regiões da União Europeia.

Alex Pérez, sucede a Josep Catllà, assumindo a posição de novo diretor de comunicação da Sanofi para a Ibéria, passando a ser responsável pela estratégia de comunicação, *patient advocacy* e responsabilidade social empresarial.

Enquanto diretor de comunicação, Alex Pérez passa a integrar o Comité de Direção e o Iberian Strategic Committee (ISC). Alex Pérez iniciou a sua carreira na Sanofi em março de 2011 como responsável de comunicação externa. Antes de se juntar à Sanofi, foi jornalista em vários meios e trabalhou na Edelman, agência de relações públicas.

THINK OUTSOURCING.

Soluções reais para desafios reais

Administrativa & Financeira | Contact Center | Indústria | Logística | Sales & Marketing | Saúde

kellyservices.pt | outsourcing@kellyservices.pt

KELLYOCG  
OUTSOURCING & CONSULTING GROUP

## ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS CELEBRARAM 50 ANOS (15)

As Aldeias de Crianças SOS em Portugal comemoraram, no dia 25 de março, 50 anos de existência. “Amor e um lar para cada criança” foi a premissa de âncora e desde então a missão da Associação é criar um projeto de vida para cada criança, até que esta se torne autossuficiente e integrada na sociedade, fortalecendo a sua família de origem ou, quando tal não é exequível, integrando-a numa família SOS.

As crianças que são acolhidas nas Aldeias crescem em família, partilhando uma casa com uma mãe “SOS” e os respetivos irmãos, crescendo com amor e respeito, aprendendo valores e compartilhando responsabilidades. O ambiente familiar oferece uma base sólida sobre a qual podem construir as suas vidas. A Associação também trabalha para fortalecer as famílias vulneráveis, instruindo-as para que possam cuidar adequadamente dos seus filhos, protegê-los e amá-los, acompanhando posteriormente os jovens no seu percurso de autonomia.

Segundo Filipe Carnall, Presidente do Concelho Diretivo, “dia após dia, ao longo destes 50 anos, temos procurado louvar o trabalho desenvolvido pelas fundadoras Maria do Céu Mendes Correia e Palmira Cabrita Matias, em prol das crianças socialmente desprotegidas em Portugal. Estamos eternamente agradecidos a todos os colaboradores, sócios, doadores e voluntários por continuarem a acreditar fielmente na nossa missão.”

O modelo pedagógico das Aldeias de Crianças SOS tem a “intenção de nos educar e sensibilizar para um espírito de entreaajuda, o que nos fazia sentir mais unidos e felizes na Aldeia SOS. Hoje, temos esse espírito e ajudamo-nos mutuamente. “Tornei-me uma pessoa solidária”, conta Anabela Figueiredo, que chegou à Aldeia de Bicesse com sete anos. “A minha mãe é a melhor do mundo. É a pessoa em quem mais confio... É o motor do meu mundo! Enche-me a alma quando vou ao Facebook e vejo *posts* das Aldeias. Sinto e digo que fiz parte disto. Foram elas que me criaram e devo-lhes tudo o que sou e que consegui”, explica.

## SONAE SR VENCE MASTERS DO CAPITAL HUMANO (16)

Eleita a empresa em Portugal com *Melhor Estratégia de Motivação e Engagemnt dos Colaboradores*, no âmbito dos prémios *Masters do Capital Humano*, a Sonae SR, foi quem mais se destacou em Portugal “no desenvolvimento de práticas com impacto na motivação intrínseca dos seus colaboradores e consequente aumento do desempenho e rentabilidade das empresas”, explicam os promotores da iniciativa. Entre as muitas iniciativas desen-



15



16



17

volvidas pela Sonae SR, no âmbito da sua estratégia de Gestão de Recursos Humanos, estão as escolas de formação interna, o novo formato da Convenção Anual Sonae SR e a metodologia da sua partilha por todas as equipas, os prémios de mérito e desempenho, os desafios de inovação, as ações de *creative problem solving*, os programas de apoio ao empreendedorismo, o contacto direto com os líderes, entre muitas outras.

Miguel Tolentino, Diretor de Recursos Humanos da Sonae SR, afirma que “na Sonae acreditamos que temos de inovar no desenvolvimento do negócio, mas também na motivação das pessoas que fazem o negócio crescer. Por isso, promovemos o desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos colaboradores e investimos na motivação, procurando sempre aplicar os métodos e técnicas mais eficazes.” E acrescenta, que “manter os colaboradores motivados é uma preocupação sempre presente na filosofia da Sonae SR. A empresa aposta na motivação das suas equipas porque acredita que isto influi diretamente na produtividade, no desenvolvimento da organização e na satisfação dos seus colaboradores e dos seus clientes”.

Os *Masters do Capital Humano* são organizados pela International Faculty for Executives (IFE), no âmbito do Expo RH, e têm o patrocínio da Randstad. A eleição da Sonae SR foi realizada por um júri nomeado pela organização, composto por diretores de Recursos Humanos e por personalidades reconhecidas no mercado, que avaliaram as candidaturas e elegeram os vencedores.

## METLIFE NOMEIA ITZIAR VIZCAÍNO COMO DRH (17)

A MetLife, uma das principais seguradoras de vida do mundo, nomeou Itziar Vizcaíno para assumir o cargo de Diretora de Recursos Humanos da empresa para o mercado ibérico. Itziar Vizcaíno, que conta com uma experiência profissional neste âmbito, vai liderar a área de RH da MetLife nos mercados de Portugal e Espanha.

Itziar Vizcaíno ficará responsável por expandir o quadro de iniciativas de formação dos colaboradores, bem como a retenção, gestão, desenvolvimento e atração de talentos profissionais para a MetLife. Para além disso, vai também promover planos para a conciliação e a diversidade das equipas de trabalho através de novas atividades como a criação do Fórum de Mulheres, assim como outras medidas que optimizem a gestão dos Recursos Humanos da empresa e que a posicionem como uma referência de boas práticas no setor.

**SELO DA QUALIDADE DISTIN-**

### GUE CONTACT CENTERS (18)

A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), que lançou o Selo da Qualidade em parceria com a empresa Active Brain, e que já promoveu 76 empresas nacionais, alterou a validade do Selo da Qualidade para um ano. Esta medida será aplicada aos Selos atribuídos e renovados em 2014.

O Selo da Qualidade, que tem como principal objetivo incentivar as empresas a exercerem boas práticas de gestão em *contact centers*, contribui para a melhoria da imagem e da credibilidade do setor, ao mesmo tempo que promove uma autorregulação, imperativa ao desenvolvimento sustentado.

O Selo da Qualidade avalia mais de 150 controlos relacionados especificamente com as atividades operacionais de *contact center* e assenta em seis pilares que contribuem para a qualidade do serviço prestado.

As empresas detentoras do Selo da Qualidade têm o acesso privilegiado a um serviço de auditoria e aconselhamento sobre boas práticas de gestão de *contact centers*, que cada uma deverá utilizar para melhorar a qualidade de serviço prestado aos seus clientes.

O certificado do Selo da Qualidade atribuído a cada linha de atendimento tem um período de vigência de 12 meses e, terminado o período em causa, as entidades que assim o desejarem podem pedir a sua renovação por mais 12 meses.

### GRUPO SGS PORTUGAL COM NOVO MANAGING DIRECTOR (19)

A afiliada portuguesa do Grupo SGS, organização global em Inspeção, Verificação, Análises e Certificação tem um novo *Managing Director*. Licenciado em Auditoria Financeira pelo ISCAL, e com um *Executive MBA* pelo ISCTE, João Marques, integra os quadros da SGS desde 1980 e foi, até à data, Administrador responsável pela área financeira.

João Marques sucede no cargo a Ana de Pina Teixeira, que geriu o Grupo SGS Portugal durante 14 anos e que decidiu abraçar um novo projeto profissional.

Segundo João Marques, “a SGS continuará a ser gerida de acordo com os valores que a norteiam: a Paixão, a Integridade, o Espírito Empreendedor e Inovador contribuindo com o fator confiança nas relações entre organizações de todos os setores de atividade”.

### “LIFE 2.0: O TRABALHO” ESTÁ DE VOLTA (20)

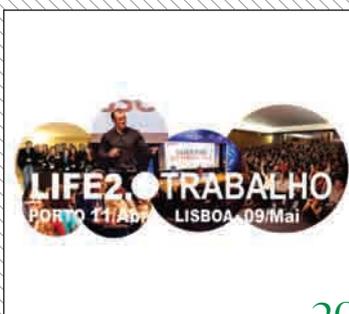
LIFE 2.0 é um evento temático da marca LIFE Training, que foi lançado em 2012 e no próximo dia 9 de maio vai ter lugar mais uma edição deste evento motivacional, em Lisboa. Este evento promete ser uma viagem divertida, dinâmica e com alto potencial de aprendizagem ligada à área profissional, pretende juntar nas duas edições 900 pessoas, motivando, divertindo e ajudando a incrementar o nível de satisfação pessoal no local de trabalho.



18



19



20

## Formação Desalinhada é um Custo Enorme

por: Tiago Domingues, CEO SYV – Sharing Your Vision



Sabe se a sua organização tem identificado e desenvolvido as competências certas do seu Capital Humano?

Tendo como pressuposto que uma correta identificação das competências a desenvolver deverá ter por base a estratégia corporativa do negócio e respetivas competências (de gestão e técnicas) necessárias ao eficaz alcance das metas propostas, podemos concluir que na ausência deste alinhamento, é muito provável que muitas organizações estejam presentemente a identificar e a procurar desenvolver um portefólio de competências incorreto para a sua realidade e necessidade estratégica.

“Sabia que cerca de 66% dos Planos de Ação relativos à Gestão de Recursos Humanos das empresas não estão alinhados com a estratégia corporativa do negócio?”

Esta estatística não só desacredita a capacidade de gestão e visão estratégica da Função RH de muitas organizações, como promove o investimento cego e a impossibilidade de medir eficientemente o retorno e o impacto de investimentos como aqueles que são assumidos com Planos de Formação, Programas de Coaching ou Mentoring, etc.

Pense e atue estrategicamente, alinhe os seus recursos humanos com a estratégia do negócio. ☺



Com recurso a metodologias próprias, uma dinâmica diferenciadora e humor característico destes grandes eventos de marca LIFE Training, Pedro Vieira, palestrante internacional e formador nas áreas da motivação, *coaching*, liderança, PNL e desenvolvimento comportamental, vai mostrar como se relacionar melhor com colegas, clientes e chefias.

O principal orador do evento, Pedro Vieira, é igualmente autor e docente em prestigiadas escolas de negócios. Trabalha com as maiores empresas em Portugal e no estrangeiro e interage com mais de 20 000 pessoas por ano em palestras e conferências.

Mais informações e inscrições em [www.lifetraining.com.pt](http://www.lifetraining.com.pt)

## LIDL PREMEIA COLABORADORES (21)

Não é a primeira vez que o Lidl toma a iniciativa de melhorar, de uma forma espontânea e transversal, os valores auferidos, e desta vez num investimento de cerca de um milhão e meio de euros o Lidl oferece aos seus colaboradores, cinco meses mais cedo do que a lei prevê, a totalidade do pagamento do trabalho suplementar. Assim, desde o dia 1 de março todos os colaboradores do Lidl com trabalho suplementar passaram a receber horas extras a 100%.

Para além destas medidas o Lidl tem uma apelativa política salarial que procura assegurar ordenados acima da média setorial.

Estes investimentos enquadram-se numa forte política de Recursos Humanos, assente sobre a preocupação do bem-estar dos seus colaboradores, em especial nos tempos mais difíceis.

## TRANSCOM ABRE CONTACT CENTER NA COLÔMBIA (22)

A Transcom, fornecedor global e serviços na área de *contact center* e especialista em *customer services*, acaba de inaugurar um centro dotado das últimas tecnologias em comunicações em Cali, na Colômbia, um investimento que permite oferecer serviços de grande qualidade aos seus clientes a partir deste país da América Latina.

Inaugurado no início do mês por Rodrigo Guerrero, Edil de Cali, Isabel Sánchez-Lozano, Diretora-Geral da Transcom para Portugal, Espanha e América Latina, Alejandro Menjura, Diretor da Transcom na América Latina e María Eugenia Lloreda, Diretora da Agência Invest Pacific, este *contact center* já conta com cerca de 500 profissionais, prevendo-se que termine 2014 com um total de 1500 colaboradores. Cobrirá a Península Ibérica e todo o continente americano, Estados Unidos e América Latina, seguindo a atual estratégia da empresa baseada no conceito de *customer experience*: colocar

21



22



23



24

sempre o cliente no centro do negócio, conseguindo que este tenha uma experiência positiva que estreite a sua relação com a empresa.

“Começar a trabalhar na Colômbia é um grande avanço para a nossa empresa no que à expansão dos nossos serviços diz respeito. A América Latina é uma região que possibilita realizar atendimento a todo o continente americano sem grandes diferenças horárias”, conclui Alejandro Menjura, Responsável para a Colômbia e Diretor da Transcom para a América Latina.

## SEMINÁRIO “LIDERANÇA E FELICIDADE” COM TULKU LOBSANG (23)

Organizado pela Mindcoach e confirmado para o dia 13 de maio, vai realizar-se o seminário “Liderança e Felicidade” com Tulku Lobsang. Terá lugar no Hotel Riviera em Carcavelos, Lisboa, das 10 às 17 horas.

Tulku Lobsang é mestre budista e médico de Medicina Tradicional Tibetana, desde 2002 viaja pelo mundo para partilhar os seus conhecimentos e ensinar métodos para atingirmos a saúde física, felicidade mental e desenvolvimento da mente.

Este seminário será lecionado em inglês com tradução em sala por moderador.

Para efetuar a inscrição contactar: [info@mindcoach.pt](mailto:info@mindcoach.pt)

## ARMANDO ANJOS É COUNTRY MANAGER DA INDESIT ESPANHA

Armando Anjos, até agora *Country Manager* da Indesit Company para Portugal, vai assumir o mesmo cargo em Espanha. O gestor, que ocupa a função há três anos no nosso país, passa a assumir a liderança de um mercado que representa 5 milhões de unidades/ano. Armando Anjos está na Indesit há 11 anos, tendo passado pelas áreas de vendas e *marketing*.

Esta nomeação é também o reconhecimento do desempenho da Indesit em Portugal. Ao longo dos últimos anos, a empresa tem reforçado a sua posição, sendo líder em unidades vendidas, com uma quota de mercado de 14,7%, e tem fortalecido a relação com o consumidor português através das marcas Hotpoint e Indesit.

## BETA-I E MICROSOFT UNEM-SE PARA ACELERAÇÃO DE STARTUPS (24)

A Microsoft participará no lançamento do programa *Lisbon Challenge*, um dos ambiciosos programas de aceleração da Europa, desenvolvido pela Beta-I, que tem por objetivo incentivar e acelerar a criação de novas *startups* de âmbito tecnológico. Para além do patrocínio, àquele que é um dos principais programas de aceleração de empresas da



# Reforce a sua sustentabilidade com o nosso apoio

 **SAGIES**  
Segurança e Saúde no Trabalho

218 823 600  
geral@sagies.pt

[www.sagies.pt](http://www.sagies.pt)



**A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** é relevante para o sucesso empresarial, promovendo ambientes propiciadores à produtividade, competitividade e motivação das organizações. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos trabalhadores e das condições ambientais da trabalho. Prestamos igualmente serviços de Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória). Servimos organizações das mais diversas áreas de actividade e de risco que testam diariamente a nossa capacidade de resposta.



uma unidade da

  
JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Europa, a Microsoft irá disponibilizar mentores para partilhar conhecimento com as *startups* e promover igualmente o acesso à sua rede mundial de parceiros na área de inovação e empreendedorismo. Com esta colaboração com a Beta-i, a Microsoft reforça a sua política de incentivo à criação de *startups* portuguesas de elevado potencial.

As *startups* participantes no *Lisbon Challenge* passam a ter acesso a *software* da Microsoft – inclusive a sua plataforma de *cloud computing*, Microsoft Azure – através do Programa BizSpark. Poderão ainda beneficiar do contacto com investigadores dos centros Microsoft, bem como da sua rede de parceiros, composta por mais de 3000 empresas em diferentes setores de atividade. A Microsoft irá promover também um prémio especial para a melhor *startup* na área de jogos digitais, incentivando os participantes a desenvolver estas aplicações para as plataformas Windows Phone e Windows 8.

O programa BizSpark foi criado pela Microsoft em 2008, para apoiar o empreendedorismo e ajudar as *startups* a desenvolver os seus negócios, e para apoiar as companhias mais novas nos seus primeiros passos, a altura em que mais necessitam.

### EXPRESS COACHING, FOR DAILY BUSINESS MANAGEMENT NA ANJE (25)

No dia 15 de maio vai decorrer no Centro de Formação Empresarial da ANJE, em Algés, Oeiras, a formação *Express Coaching, For Daily Business Management*, focada na Gestão de Pessoas e Competências Pessoais.

Em sete horas, executivos e quadros empresariais, médios ou superiores, poderão recolher dicas úteis para aumentar os níveis de motivação, concentração e desempenho profissional, de forma a alcançar uma gestão eficaz do tempo e uma resposta mais próxima dos resultados desejados.

Cada sessão tem uma componente prática que deverá ajudar a uma melhor compreensão por parte dos formandos. As várias etapas do curso serão intercaladas com o método interrogativo, visando detetar o nível de aprendizagem e partilhar experiências entre formandos e formador. A formação vai ser ministrada por Carla Vaz Paulo, que é *Coach, Consultant & Trainer for Business, Sales, International Markets and Performance*.

### MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2014: INSCRIÇÕES ABREM EM MAIO (26)

A Tema Central e a Qmetrics, com o apoio da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), aca-



25



26



27

bam de lançar a edição de 2014 do *ranking Melhores Gestores de Pessoas*, que tem por objetivo identificar quem são os melhores gestores de pessoas do nosso país.

A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal é o *Main Sponsor* do projeto, participando a Escola Europeia de Coaching (EEC) como *Gold Sponsor*. A iniciativa conta ainda com o apoio do Holmes Place. O período de inscrições começa em maio e a cerimónia de entrega dos prémios *Melhores Gestores de Pessoas 2014* terá lugar em outubro.

À semelhança do ano passado, poderão participar todos os gestores que exerçam funções de chefia. Direta sobre, pelo menos, cinco pessoas, desde que estas lhe reportem diretamente; direta ou indireta de 2º nível sobre, pelo menos, dez pessoas que lhe reportem direta ou indiretamente.

As candidaturas podem ser apresentadas pelas organizações, que candidatam o(s) seu(s) gestor(es) de pessoas, ou a título individual com autorização da respetiva organização.

A divulgação do *ranking Melhores Gestores de Pessoas 2014* será efetuada através de uma edição especial da revista *Pessoal*, do site da iniciativa e de outros meios de comunicação social.

Recorde-se que o grande vencedor da edição de 2013 dos *Melhores Gestores de Pessoas* foi João Vieira, Diretor de Recursos Humanos e Segurança do Corinthia Hotel Lisboa. Ainda nos quatro primeiros lugares ficaram, por ordem de classificação, Filipa Costa, *Food & Beverage Manager*, também do Corinthia Hotel Lisboa; Maria Emília Aguiar, Responsável de Recursos Humanos na Gelpixe - Alimentos Congelados; Nelson Pires, Diretor-geral da Jaba Recordati; e Paulo Rosado, CEO da OutSystems. Todos os vencedores podem utilizar a logomarca *Melhores Gestores de Pessoas 2013*. Mais informações em [www.melhoresgestorespessoas.com](http://www.melhoresgestorespessoas.com)

### LUSITANIA SEGUROS APOIA GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE (27)

A *Global Management Challenge* iniciativa portuguesa, organizada desde 1980, pela SDG e pelo jornal *Expresso*, conta agora com uma nova apoiante oficial, a Lusitania Seguros, seguradora 100% portuguesa integrada no grupo Montepio.

A iniciativa consiste, assim, numa simulação empresarial em que cada equipa gere uma empresa com o objetivo de obter o melhor desempenho do investimento. Com uma nova versão do simulador, a temática dos seguros faz igualmente parte do mesmo.

A comemorar 35 anos nesta edição, a competição inicia a 30 de abril para universidades e 07 de maio para empresas e durará até abril de 2015, data em que terá lugar a final internacional.



**11.ª CONFERÊNCIA DE PSICOLOGIA DA SAÚDE OCUPACIONAL**

A Academia Europeia de Psicologia da Saúde Ocupacional realiza a sua 11.ª Conferência “Olhando para o passado – planeando o futuro: Capitalizando a multidisciplinaridade OHP”, que terá lugar na Universidade de Londres, no Reino Unido, nos dias 14, 15 e 16 abril. A conferência é organizada em colaboração com o Birkbeck College, da University of London.

[www.eaohp.org](http://www.eaohp.org)



**STORYTELLING SEMINAR :: PRESENTATION THIN TAN**

A Britcom | Storytelling Office irá promover a 4.ª Edição do *Story Seminar :: Presentation Think Tank*, edição em português, no próximo dia 23 de maio, no Lagoas Park Hotel, em Oeiras.

Os formadores guiarão o grupo ao longo de uma viagem pelo *Storytelling* clássico proveniente do cinema e da literatura, seguida de um espaço prático em formato *think tank*, onde cada participante terá a oportunidade de se tornar um *Business Storyteller*.

[www.britcom-english.com](http://www.britcom-english.com)

**SEMINÁRIO RESPONSIBLE COMMUNICATION. PRINCÍPIOS DE EFICIÊNCIA: EMAIL E REUNIÕES**

No próximo dia 16 de abril, realiza-se no auditório da Universidade Europeia, em Lisboa, mais um seminário de fim de tarde (18h30 – 20h30) subordinado ao tema *Responsible Communication. Princípios de Eficiência: Email e Reuniões*. Este seminário aborda os princípios subjacentes à comunicação organizacional, estruturando-a em torno de unidades de ação e circuito de responsabilidade. A iniciativa, organizada conjuntamente pela Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas e pela Mind4time, e é gratuita para os sócios da APG.



**ASTD 2014 INTERNATIONAL CONFERENCE E EXIBITION**

O ASTD 2014 é o principal evento para formação e desenvolvimento de profissionais, com mais de 9000 participantes de mais de 80 países. Entre 04 a 07 maio, em Washington DC, haverá a oportunidade para partilhar ideias e as melhores práticas para o setor e aprender com líderes de renome mundial.

[www.astd.org](http://www.astd.org)

**6ª CONVENÇÃO DA RSO PT**

A Convenção RSO PT, momento alto da Rede de Responsabilidade Social em Portugal, tem este ano lugar na Universidade de Évora, no próximo dia 10 de abril. A reunião magna da Rede servirá para construir uma convergência de ideias, de propostas e de iniciativas em torno do tema: “Territórios Socialmente Responsáveis”. Neste encontro anual, organizações, membros da Rede e outras entidades e personalidades de todas as áreas da sociedade portuguesa afirmam a importância decisiva da cooperação interinstitucional em torno de valores solidários e de desenvolvimento sustentável.

[www.rsopt.com](http://www.rsopt.com)



**GLOBAL CORPORATIONS CONFERENCE 2014**

A segunda edição da *Global Corporations Conference*, terá lugar a 04 de junho no Cinema São Jorge, em Lisboa. A conferência versará a economia global, negócios globais e liderança global dirigida a líderes e equipas comprometidas em suceder no mundo. A *Global Corporations Conference* este ano irá contar com sete oradores internacionais onde se destaca: Jim Stengel, *Former Global Marketing Officer* da Procter&Gamble e Nenad Pacek, *Former VP* da *Intelligence Unit* do *The Economist Group*. Uma iniciativa com o apoio da *Pessoal* e do *RHOnline!*

[www.globalcorporationsconference.com](http://www.globalcorporationsconference.com)

**egor**

PESSOAS E NEGÓCIOS



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avalie o Desempenho, Evite os Despedimentos...

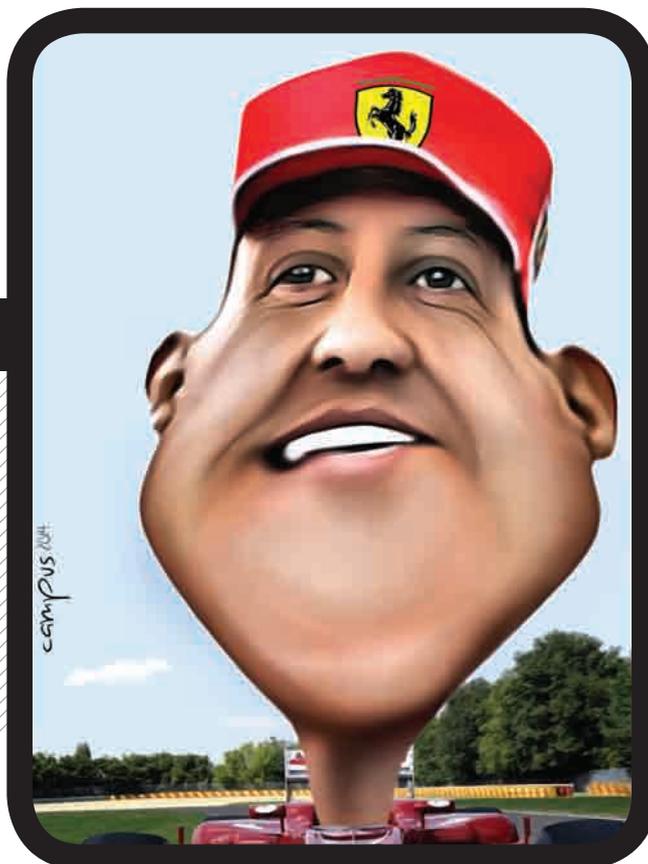
**SRH-EGOR**

Temos a ferramenta ideal para a sua Empresa!

Contacte-nos: [esgo@egor.pt](mailto:esgo@egor.pt)

[www.egor.pt](http://www.egor.pt)



**Michael  
Schumacher**

## Schumi

**Texto: Filipe Vaz,** Tema Central

Michael Schumacher é, estatisticamente, o melhor piloto de todos os tempos. Foi sete vezes campeão do mundo, é detentor do maior número de vitórias em grandes prémios, voltas mais rápidas, pontos e corridas ganhas numa única temporada.

Na Formula 1, o sucesso resulta da conjugação da perícia individual com o trabalho de equipa. Pode-se dizer que o dom de Schumacher para a condução beneficiou da sua integração em equipas de topo altamente profissionalizadas e colegas pilotos que souberam aceitar a sua posição de líder.

Ao longo da sua carreira, Schumacher foi muito criticado pela alegada falta de desportivismo em pista. Mas no momento em que luta pela vida, após um trágico acidente de ski, há que recordar os bons exemplos. Na Áustria, em 2002, a corrida era liderada por Rubens Barrichello, companheiro de Schumacher na Ferrari. Na última volta, perto da meta, Barrichello recebeu ordens da equipa para se deixar ultrapassar entregando a vitória a Schumacher que seguia na segunda posição. Quando subiu ao primeiro lugar do pódio Schumacher puxou Barrichello para junto de si reconhecendo o papel que o seu companheiro de equipa teve ao prescindir de uma vitória pessoal para ajudar o colega melhor colocado a ser campeão do mundo. 

50  
1964-2014

## ANOS a pensar a Gestão das Pessoas

Eventos APG 2014 inseridos  
nas comemorações do 50º aniversário

**10 de abril**

Conferência "Liderança Desportiva: O Poder da Equipa"

**13 de maio**

Conferência "A Marca Gestão de Pessoas. O Marketing e a Gestão RH"

**23 de maio**

18º Encontro Nacional de Formadores & Coaches  
"Aprender Sempre: 50 Anos a Inspirar Pessoas"

**19 de junho**

Conferência "Certificação em Formação & Coaching"

**25 de setembro**

2º Congresso Nacional do Emprego

**22 de outubro**

47º Encontro Nacional da APG  
"Human Governance: A Nova Agenda na Gestão das Pessoas"

**Esteja atento.**

**Em breve mais informações**

Sede Nacional da APG

Tel.: 21 358 09 12 • 21 352 27 17

Fax: 21 352 27 13 • [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)

[www.apg.pt](http://www.apg.pt)

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

Francisco Pinto Balsemão, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Impresa

# Eu concebi um projeto, fui um empreendedor

A revista *Pessoal* conversou com Francisco Pinto Balsemão durante a grande exposição de Recursos Humanos organizada pelo IFE no Centro de Congressos do Estoril. Tratou-se de uma conversa informal para uma plateia com mais de mil espectadores e sem os apertos de linguagem de uma entrevista jornalística *stricto sensu*. Ficámos a saber o que pensa o homem que ajudou a conjugar o verbo “democratizar” num país onde a informação e o entretenimento eram quase inexistentes. Sem medo de arriscar não saber gerir empresas e com a confiança de quem sabe sonhar e gerir pessoas, escolheu os colaboradores certos, esteve nos sítios certos à hora exata, calou sem silenciar e construiu a pulso aquele que é hoje o maior grupo de comunicação do nosso país.

por: **Catarina G. Barosa** fotos: Tema Central

**U**ma vez que conhece bem a realidade política e a empresarial, quais as principais diferenças entre a gestão de equipas governamentais e a gestão de equipas numa empresa?

A gestão de pessoas a nível político é muito diferente da gestão empresarial. O processo de decisão na área política é extremamente lento. Entre um Primeiro-ministro ter uma ideia e conseguir que essa ideia se transforme num projeto de decreto-lei ou numa proposta de lei a enviar para a AR, há um longo percurso a percorrer: vai ao Conselho de Secretários de Estado, que é o órgão que prepara a agenda do Conselho de Ministros; vai ao Conselho de Ministros, para discussão e aprovação – mesmo que seja uma ideia do Chefe do Governo – e deve ainda ser promulgada pelo Presidente da República. Finalmente, é



publicado no *Diário da República* e só depois entra em vigor. Acrescenta a isto o facto de ser raríssima a decisão tomada através de um decreto-lei ou de uma lei que não necessite depois de diplomas regulamentares.

No processo de decisão de uma empresa é tudo muito diferente. Se nós, na Impresa, tomássemos decisões ao ritmo a que o Governo se vê obrigado a tomá-las, já estávamos falidos, sem qualquer dúvida.

### Mesmo estando cotados em Bolsa?

Embora estejamos cotados em Bolsa e tenhamos regressado ao PSI 20, isso não impede uma maior rapidez nas decisões. Além disso, no nosso caso, há um acionista maioritário, que sou eu; enquanto num Governo de coligação, que é o caso do atual, tem de se passar por acordos concretos e localizados em relação a cada assunto antes de ele percorrer o processo que tentei sumariamente descrever.

Uma das questões políticas que me deu mais trabalho foi quando, no meu segundo Governo, se discutiu a passagem de Vizela a concelho. Isso era algo que um dos meus aliados, o arquiteto Gonçalo Ribeiro Teles, queria ardentemente, e algo que outro dos partidos da coligação, o CDS, representado pelo professor Diogo

**“ se nós, na Impresa, tomássemos decisões ao ritmo a que o Governo se vê obrigado a tomá-las, já estávamos falidos, sem qualquer dúvida.”**

Freitas do Amaral, não queria nem por nada, porque Freitas do Amaral é de Guimarães e a promoção de Vizela a concelho iria tirar território a Guimarães. Às vezes, temas deste género, demoram mais tempo a resolver do que assuntos muito mais relevantes.

### Onde se sente melhor, na política ou no mundo das empresas?

Acha que se eu me sentisse melhor na política não tinha lá ficado? Estive um ano no Governo de Francisco Sá Carneiro e dois anos e meio como Primeiro-ministro, fui Vice-presidente da Assembleia Constituinte, fui deputado à Assembleia da República três vezes. Naquela altura, nós combatíamos muito motivados por grandes causas. Havia, antes do mais, a causa da Democracia e eu combati por ela antes do 25 de Abril, nomeadamente quando integrava a chamada Ala Liberal, na então Assembleia Nacional. Depois do 25 de Abril, foi

necessário atravessar e ultrapassar um período de transição. Os militares tinham feito a revolução e era, por isso, necessário e justo conceder-lhes ou partilhar com eles uma parte do poder – daí o conselho de Revolução ter sido consagrado, na Constituição de 1976, como órgão de soberania. Em 1982, quando eu era Primeiro-ministro, procedeu-se à primeira revisão da Constituição que acabou com o Conselho da Revolução. Só nessa altura Portugal se transformou numa verdadeira Democracia. Essa era uma das causas. Outra era a da Europa. Para consolidar a nível externo e interno a nossa Democracia, e também porque era a melhor, se não única, solução para acabar com o ciclo de um Império, entretanto descolonizado, entendemos, eu e muitos outros, que era necessário definir e alcançar um objetivo que nos projetasse para fora de território.

Era um tempo diferente. Depois de ganhar as eleições autárquicas, em dezembro de 1982, achei que tinha cumprido o meu serviço cívico e regressei suavemente ao mundo empresarial.

**Mas foi em 1973, ainda num regime ditatorial, que iniciou o seu projeto empresarial. Estamos a falar de uma**



**época em que não se podia escrever livremente, existiam muitos constrangimentos no dia-a-dia de uma produção editorial. Como é que nessa altura se geriam pessoas?**

Eu concebi um projeto, pu-lo em marcha e, nesse sentido, posso dizer que, na altura, fui um empreendedor. O projeto era publicar um jornal semanal, inspirado nos jornais de qualidade, ingleses, de domingo, estou a falar do *Sunday Times* e do *Observer*, desenvolvendo um tipo de jornalismo completamente diferente daquilo que se fazia em Portugal até então.

**E recursos financeiros para desenvolver esse grande projeto?**

Andei à procura de acionistas, sendo eu sempre o maioritário. Aconselho: sempre que puderem sejam maioritários, é muito mais conveniente... Na escolha de acionistas, incluí pessoas ou empresas de diferentes características, umas ligadas à impressão de jornais, outras à distribuição, outras à publicidade, outras à rádio. No que respeita à rádio, pensava já no desenvolvimento multimédia, jogando por antecipação. Também fui buscar jovens, que, na altura, ninguém conhecia mas em cujo futuro eu acreditava, sendo que cada um entrou quase simbolicamente com cinco ações: por exemplo, António Guterres e Marcelo Rebelo de Sousa que tinham vinte e poucos anos. Assim foi constituída a Sojornal, que é um *case study* de sucesso pelo seu êxito, tendo tido uma má gestão ou uma não gestão, nos primeiros tempos da sua existência.

**Gerir mal e ter sucesso, mas como?**

Eu acho que a razão foi o produto em si. O jornal foi um sucesso desde o primeiro dia. Nós vendíamos 60 000 exemplares, o que na altura era muito bom para um jornal deste tipo, e tivemos publicidade desde o nº 1, porque os anunciantes acreditaram em nós. Marcelo Rebelo de Sousa foi para a Sojornal para ser gestor, mas nunca o foi verdadeiramente, porque a sua vocação e vontade era descobrir notícias e escrever. Acabei por pedir a um amigo meu, Francisco Costa Reis, advogado, que não tinha grande experiência de gestão mas era uma pessoa de toda a minha confiança, para ser ele a tentar pôr as contas em dia



**“Aconselho: sempre que puderem sejam maioritários, é muito mais conveniente”**

e em ordem, e correu bem. Depois, tivemos problemas com a impressão que inicialmente era feita no *Diário de Lisboa*; deixaram de imprimir quase de um dia para o outro, e, por isso, foi necessário encontrar um impressor, o que também não era fácil. Já depois do 25 de Abril, tivemos também problemas com a distribuição, porque o nosso distribuidor era o jornal *O Século* que foi invadido pelo Partido Comunista e seus aliados no MFA, e ficaram com três mil contos de dinheiro nosso resultante da venda de jornais. Nunca mais recebemos esse dinheiro e eu fui obrigado a fazer suprimentos do meu bolso para fazer face aos custos e a encontrar, de uma semana para a outra, uma solução alternativa, o que também foi complicado. Passámos momentos difíceis...

**Em relação à gestão de pessoas, como é que as coisas se passavam?**

Esse foi talvez o segredo para o projeto triunfar, apesar de tantos sobressaltos. Em empresas deste tipo, a gestão de pessoas é o mais importante. É um trabalho criativo, quotidiano, porque numa empresa de comunicação social os conteúdos são essenciais, sejam eles de informação ou de entretenimento, e as pessoas que trabalham para essa criação de conteúdos nem sempre são fáceis de gerir.

**Na comunicação social há muito a ideia de que a gestão de pessoas é mais difícil porque há a componente da gestão dos egos. Há pessoas que têm muita exposição pública...**

Eu diria que, no princípio do jornal *Expresso*, isso não aconteceu tanto. Éramos todos de origens muito diferentes; havia muita gente do MRPP, por exemplo. No próprio recrutamento, fui buscar jornalistas experimentados, como era o caso do Augusto Carvalho, primeiro chefe de redação, que vinha da *Vida Mundial*, uma *news magazine* que obtivera muito êxito. Mas também recrutei Fernando Ulrich, hoje em dia Presidente do BPI, na altura com 19 ou



20 anos que estava a acabar o curso de Economia, não tinha qualquer experiência jornalística, mas sabia de Economia, tinha contactos nos meios económicos e passou a assinar a coluna da Bolsa de Valores com o nome de Vicente Marques. Fingíamos que tínhamos muita gente, mas na verdade éramos poucos. Portanto, ir buscar as pessoas certas para fazer uma coisa

que se pretende nova, de qualidade, não estando subjugado ao critério de que têm de ser todos jornalistas experimentados. Este foi um dos nossos segredos e, quanto a mim, continua a ser. Hoje em dia, com todo o esforço que estamos a fazer no mundo digital, acho que é melhor descobrir bons informáticos e transformá-los em jornalistas, do que pegar em jornalistas e

transformá-los em informáticos.

### Disse que havia má gestão da empresa, mas então talvez possamos dizer que o segredo foi a boa gestão das pessoas?

Foi decerto muito importante. E também havia algum grau de loucura. O homem do desporto, o Inácio Teigão, levava o cão todos os dias para a redação e o cão acompanhava-o também nas nossas reuniões...

Quando completámos seis meses de existência, organizei um almoço em minha casa para toda a gente, porque estávamos com medo de não chegar a completar um ano de existência. Entre os presentes, estava, claro, a nossa telefonista, a Tina. Ela tinha um critério de organização da sua lista telefónica completamente fora de todos os critérios aconselháveis no exercício daquela profissão, que era o seguinte: na letra D estavam todos os doutores, na letra E estavam todos os engenheiros, na letra A, os arquitetos, etc. A Tina era eficientíssima e entendia-se perfeitamente com aquele método de trabalho, o que mostra que a tradicional “chapa um” não é a única solução; às vezes métodos que nós não aceitamos à cabeça, são mais eficazes, como aconteceu neste caso.

### E gerir pessoas em tempos de Censura?

Com a Censura era muito complicado. Éramos obrigados a mandar provas individuais à Censura de tudo o que escrevíamos; essas provas ficavam lá um dia, às vezes uma

## A SEGURANÇA está na FACE Reconhecimento Biometria Facial

Proporciona uma identificação confortável, rápida e higiénica para o utilizador, com elevado padrão de segurança, confiabilidade e inequívoco nos resultados. Eficácia no controlo de Assiduidade.

 Identificação sem contato físico através da leitura da face

 Capacidade para cadastro de até 1200 faces

 A comunicação com o servidor pode ser feita via Wi-Fi

Lisboa:  
R. De Campolide, 27-B  
1070-026 - Lisboa  
Tel.+351 21 3942840  
Fax+351 21 3942849

Porto:  
R. Conde Femeira, 137 4º  
4000-223 - Porto  
Tel.+351 22 5194320  
Fax+351 22 5194329

[www.dimep.pt](http://www.dimep.pt)  
[dimeportugal@dimep.pt](mailto:dimeportugal@dimep.pt)



semana, e vinham com o carimbo “autorizado”, ou “cortado na íntegra”, ou “cortado parcialmente”, que era sempre um perigo porque, às vezes, basta eliminar uma palavra para todo o sentido se perder. Tínhamos de refazer as páginas que entretanto estavam paginadas, pois os espaços em branco eram proibidos e, se não respeitássemos os cortes, acabaríamos por fechar o jornal. Era um trabalho muito duro, muito cansativo. Tínhamos de lutar, tentar protestar, telefonar para o Diretor de Censura, para o Diretor-Geral de Informação, recorrer a todos os processos possíveis para que o que estava cortado pudesse deixar de o estar. E, normalmente, não conseguimos que os censores mudassem de opinião. Gerir pessoas nestas circunstâncias, não era fácil – os jornalistas e os colaboradores desanimavam. Francisco Sá Carneiro, por exemplo, foi colaborador desde o primeiro número, numa coluna na página de opinião que se chamava “Visto”. Foram tantas as vezes que o “Visto” foi cortado na íntegra, ou mutilado parcialmente, que, ao fim de 4 ou 5 meses, me telefonou a dizer que desistia.

### Desistiu?

Lá conseguimos convencê-lo a que ficasse. Passámos a fazer o trabalho rotativamente, eu escrevia uma semana o “Visto”, Magalhães Mota na semana seguinte, Miller Guerra a seguir e, finalmente, Sá Carneiro. Com isto, as coisas acalmaram e consegui mantê-lo. Às vezes nem lhe mandava os cortes parciais porque sabia que ele ia dizer “assim não autorizo”. Por maioria de razão, com os jornalistas que estavam ali comigo, na redação, no dia-a-dia, também não era fácil.

**Numa visita ao sítio do Grupo Impresa temos acesso a alguns vídeos onde vários jornalistas afirmam a independência e qualidade de informação que é dada aos portugueses. Estes dois aspetos: ser independente e ter qualidade, obriga a escolher bem as pessoas com que se trabalha. Quais são as competências e as características de personalidade que se deve ter para trabalhar na empresa?**

Acima de tudo, acreditar que esta é

**“Acho que é melhor descobrir bons informáticos e transformá-los em jornalistas, do que pegar em jornalistas e transformá-los em informáticos.”**

uma boa causa porque é a causa da liberdade de expressão, através de um jornalismo de qualidade e independente. Independente de poderes políticos, económicos, desportivos, culturais, etc. Não é fácil ser independente, mas vale a pena.

**Não é fácil e normalmente há alguns conflitos entre as áreas comerciais e as áreas editoriais...**

Sim, é verdade. Embora, no nosso caso, as áreas comerciais compreendam perfeitamente as editoriais. É importante convencer, no bom sentido da palavra, as pessoas, motivá-las para a causa da liberdade de expressão.

A quantidade de mensagens que eu recebo, de pessoas que trabalham connosco, a dizer “Eu tenho orgulho em pertencer ao Grupo Impresa” é enorme e penso que isso não é só para me dar manteiga, acho que é genuíno.

**Numa empresa com uma dimensão como é a do Grupo Impresa como é que se faz para que todos tenham consciência que estão a trabalhar para um todo comum e que o seu trabalho é, por isso, fundamental?**

Faz-se das mais variadas maneiras. Aliás, nós temos um excelente departamento de Recursos Humanos, que é chefiado pelo meu filho, Francisco Pedro Balsemão. Não estou a dizer isto por se tratar do meu filho, mas porque funciona muito bem. Há todo um conjunto de regras e de práticas sobre como motivar as pessoas não só no exercício da sua profissão, mas também, envolvendo-as em atividades que têm a ver com solidariedade, desporto, confraternizações, festas, etc.

**Há muitas iniciativas no Grupo Impresa que permitem que as pessoas se motivem, se animem?**

Há e o *showbiz*, a televisão, o lado de entretenimento, ajuda. Não fazemos apenas conteúdos jornalísticos, produzimos também conteúdos de

entretenimento. Por exemplo, o facto da novela *Sol de Inverno*, que é produzida por nós, liderar regularmente as audiências em Portugal nos últimos meses, é algo que nos enche de orgulho; não enche só de orgulho os atores e realizadores, penso que toda a gente na Impresa gosta disso.

**Incluindo maquilhadores, operadores de câmara... todos sentem essa causa?**

Claro, e as pessoas que trabalham na contabilidade, no departamento comercial, na área técnica, etc. Não são só os criativos. Evitar que haja uma separação entre criativos e não criativos é muito importante.

Por outro lado, no meu caso, gosto muito do *managing by wandering*, gosto de andar a passear pelos corredores, gosto de encontrar pessoas que de outra maneira nunca teriam hipótese de falar comigo.

**E faz isso com frequência?**

Faço. Por exemplo: vou levantar dinheiro ao multibanco e, ao ir levantar dinheiro, percorro vários corredores e ando devagarinho. No edifício da SIC, a máquina das notas está ainda mais longe do que no edifício do *Expresso* – S. Francisco de Sales. É uma boa maneira de fazer o tal passeio. Depois, há “fumódromos” no meio dos edifícios e, às vezes, paro ali para fumar um cigarro e conversar com as pessoas.

**Esses exemplos são, de facto, ilustrativos de como se pode conseguir proximidade e diálogo.**

Deixe-me dar-lhe outro exemplo. Não estou a valorizar-me, mas todos os dias de Natal, desde que a SIC existe, há 21 anos, portanto, parto de minha casa com cinco ou seis bolos-rei, amavelmente comprados pela minha mulher na véspera, e vou para a SIC. Faço isto porque há pessoas do nosso Grupo que estão a trabalhar no dia 25 de dezembro. Faço isto porque gosto. Às vezes custa-me sair de casa, há Natais em que está mau tempo, mas depois chego lá e sinto que é amplamente compensador. Há pessoas que estão na continuidade, outras que estão na SIC Notícias, outras que estão na porta e nos serviços de atendimento, outras ainda que estão na redação e todas esperam pelos bolos.



Já se habituaram de tal maneira, que houve um ano em que cheguei atrasado e logo uma das jornalistas me disse: “Ah já cá está! Estava a ver que este ano não vinha”. Como se fosse quase uma obrigação minha...

**São esses pormenores que fazem a diferença. Pormenores que, muitas vezes, resolvem grandes problemas que um salário mais alto não resolveria.**

E outra coisa é, repito e insisto, reconhecer o mérito. Ainda ontem, por exemplo, vi, na SIC, um trabalho de que gostei muito, no jornal das 20h, sobre o aniversário dos atentados de Atocha: imediatamente mandei um *email* e felicitei a jornalista, mas fiz isso às 21h30 da noite e não no dia seguinte. Além disso, congratulei-me por a jornalista ser da *Visão*, o que é importante, porque prova que conseguimos cada vez mais que haja penetração entre os vários meios, o que antes era muito complicado porque havia “quintas” e ciúmes. No princípio da SIC, dediquei-me muito ao canal de televisão, e uma vez cheguei ao *Expresso*, onde não ia há dias, e o pacote exclamou com ar irónico: “Ah, está cá hoje!?”

**Falou há pouco do seu filho Francisco Pedro Balsemão, e isso remete-nos para outro assunto: o Grupo Impresa tem muitos familiares ligados ao dia-a-dia do negócio.**

O Francisco Maria Balsemão, hoje em dia, está muito mais livre para os empreendimentos dele, embora seja Vice-presidente do Conselho de Administração e tenha as suas funções. A Mónica Balsemão é a Diretora de *Marketing* do Grupo e o Francisco Pedro é um dos CCO's da Comissão Executiva e tem a seu cargo não só os Recursos Humanos como também a Sustentabilidade e os Serviços Jurídicos.

**Pelo facto de serem da mesma família, não há momentos em que isso não é facilitador? Podem surgir alguns conflitos?**

Nenhum dos meus filhos veio trabalhar comigo sem ter dado provas do que era capaz no exterior, em outros lugares, em empresas que não têm nada a ver comigo. Depois, penso que eles é que se podem queixar porque, normalmente, eu exijo mais e pago pior aos meus filhos. E têm, de facto, alguma razão de queixa neste aspeto. Precisamente para não dar a ilusão de favoritismo, é bom ter

cuidado redobrado. Eles têm mérito próprio e tenho muito orgulho neles. Os meus dois outros filhos, o Henrique e a Joana, nada têm a ver com os meus assuntos profissionais, porque escolheram carreiras completamente diferentes.

**Vamos ao futuro. Eu gostava de saber, visto que estou perante um bom gestor de pessoas e também um visionário, como é que será o mundo da comunicação daqui a 20 anos?**

Eu adorava saber...

**Um palpite...**

Penso que há um excesso de informação criado através das redes sociais, através dos blogs, através dos *sites*. Somos invadidos por muita coisa que não sabemos se é verdadeira; temos dezenas e centenas de provas de rumores, informação forjada, falsa, o que é perigoso para o próprio funcionamento da democracia.

**O que fazer?**

Para que uma democracia tenha condições de funcionar é preciso quem separe o trigo do joio e que o faça profissionalmente, quem seja capaz de selecionar, hierarquizar as notícias e estabelecer um equilíbrio entre as



várias opiniões, tudo com base em critérios profissionais, obedecendo a regras deontológicas e sujeito a sanções quando essas regras não são cumpridas. Quanto maior é a avalanche de “informação”, mais necessidade há de quem, profissionalmente, faça a triagem, indique quais são os assuntos mais importantes e os aborde recorrendo ao género jornalístico – reportagem, entrevista, simples notícia, análise noticiosa, etc. – adequado.

### Então já temos uma nova categoria profissional para daqui a uns anos: o Jornalista que separa o trigo do joio!

Penso que já estamos a fazê-lo. Repare que as marcas mais credíveis: *New York Times*, *El País*, *Expresso*, etc., são aquelas que continuam a ter não só viabilidade económica, mas também influência junto da opinião pública. O próprio Julian Assange, o homem da *Wikileaks*, quando decidiu que ia ceder toda aquela informação, escolheu cinco marcas credíveis mundiais para fazerem a filtragem, para pôr a funcionar o princípio do contraditório, uma vez que havia pessoas envolvidas, para não divulgarem informação que pudesse pôr em risco a vida de pessoas ou causar graves problemas de segurança. Portanto, ele não teve a

coragem de soltar aquilo de qualquer maneira e reconheceu a necessidade de jornalismo. Este é o primeiro ponto. O segundo: para que o jornalismo funcione e seja independente, temos de ganhar dinheiro e os conteúdos têm de ser monetizáveis, tem de se cobrar por eles, têm de ser pagos. O que está a acontecer, cada vez mais, é que toda a gente se habituou a ter ou piratear conteúdos gratuitos.

Além disso, temos concorrentes terríveis, o Google, a Apple, o Facebook, etc., que nos vêm buscar parte da publicidade e, por isso, necessitamos de encontrar maneiras da publicidade ser mais bem paga. Garantidas essas condições mínimas de funcionamento, com conteúdos pagos e publicidade a preços compatíveis, o jornalismo tem um enorme futuro. O entretenimento de qualidade também tem um enorme futuro. Dito isto e como sou otimista por natureza, acredito que existam boas possibilidades de triunfo para quem saiba fazer as coisas.

### E na Impresa estão preparados para o futuro?

Temos, já para a primeira metade deste ano, um projeto, o lançamento do *Expresso Diário Digital*; um jornal vespertino que fica disponível a partir

das seis da tarde e a que todos poderão aceder, desde que comprem o *Expresso* ao sábado. Quem comprar o *Expresso* ao sábado, em papel ou na edição digital, recebe uma *password* para ter gratuitamente o *Expresso Diário*, de segunda a sexta. Vamos fazer essa experiência e acredito que vai ser um sucesso.

Na televisão, estamos a evoluir para o HD e a pensar nas OTT's, ou seja, na distribuição via Internet e aproveitando a conectividade com o televisor. Estamos sempre atentos a novas fórmulas de receitas, através dos chamados “*rich media*”, por exemplo, conferências que nós organizamos com patrocinadores e podemos filmar e depois exibir.

Na SIC Notícias, já temos um “*red button*”, em que oferecemos programação alternativa com eventos que estão a decorrer.

### E as lideranças no futuro?

A liderança tem de se adaptar, e, mais do que isso, antecipar. Na Impresa alterámos a nossa orgânica, que até há ano e meio era baseada em cada tipo de *media* e provocava barreiras indesejáveis: quem tinha os jornais estava de um lado, as revistas do outro, a televisão também no seu canto. Isso

acabou. Criámos uma área de Conteúdos, com um único responsável, uma área Comercial, com um único responsável, etc. Os Recursos Humanos, aliás, já estavam neste regime, bem como a área Financeira, mas havia áreas fundamentais na nossa atividade não englobadas por este critério de criar coberturas mais genéricas, temáticas e não por empresas.

### O que é um trabalhador feliz em 2030?

Eu acho que é preciso evitar que as pessoas se isolem demasiado. É isto quer no trabalho, quer em geral; já reparou na quantidade de vezes que coincidimos, em casa, na mesma sala, e está uma criança a utilizar o computador do pai, a outra criança o telefone da mãe, a mãe com um *ipad* e o pai a ver televisão...?

### Mas essa é a tendência...

Isto nas empresas também está a acontecer. O teletrabalho, por exemplo, ainda tornaria isto pior.

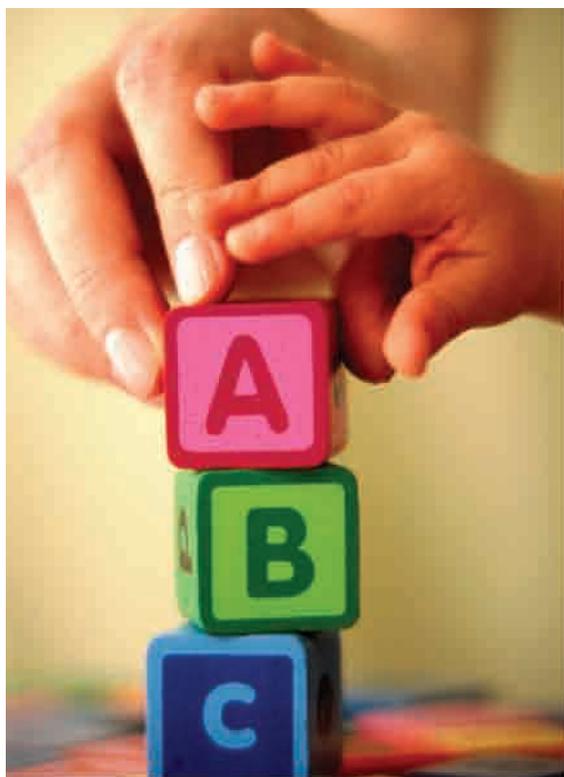
### Há uma virtualização das relações.

Exemplo disso é o uso constante das videoconferências, que são sem dúvida úteis para poupar despesas, mas que eliminam os contactos pessoais. Também no interior de uma empresa é fundamental que os trabalhadores se vejam, falem e se conheçam. É fundamental que as pessoas gostem do que fazem. Já reparou que nós, nas 24h do dia, dormimos 8h, que é um exagero, e sobram 16h, parte substancial das quais passamos a trabalhar?

### Somos seres trabalhadores...

Já que estamos condenados a isso, ao menos que seja agradável estar no trabalho. A área dos Recursos Humanos tem aí um papel muito importante: tornar o ambiente agradável, proporcionar condições de convívio, criar também formações que as pessoas entendam úteis para o futuro delas e para a sua carreira. Isso passa por conseguir controlar os inconvenientes da

rotina que conduz ao isolamento. Acredito muito no trabalho em rede: não vamos acabar com as hierarquias porque elas têm de existir, mas, pelo menos na Impresa, não estamos organizados numa pirâmide rígida, que não corresponderia sequer à realidade, e bloquearia as legítimas ambições de cada um. O trabalho em rede significa, por exemplo, que uma pessoa que esteja na SIC Notícias pode, durante uns tempos, juntamente com alguém que está na *Activa*, e com um operador de câmara da SIC generalista, desenvolver um projeto concreto que pode até ser um novo produto. Se baralharmos um bocado as cartas, descobrimos novos talentos que de outra maneira poderiam ficar escondidos. Por outro lado, o *star system* é algo de excêntrico que nós temos de gerir, e que tem regras próprias muito típicas, porque quando uma estrela é mesmo uma estrela, muitas vezes quem manda é ela. —P



## Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a participar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores. Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**



 **Melhores Empresas para Trabalhar 2013 Portugal**

[www.chequecreche.pt](http://www.chequecreche.pt)  
808 200 030  
[geral@edenred.com](mailto:geral@edenred.com)



© SRS Advogados



# Formação Profissional: Um dever e um direito

por: **Lara Pestana Vieira**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

**A**tualmente inexistem dúvidas relativamente à importância da formação profissional para o sucesso das organizações empresariais. Com efeito, estando o êxito das empresas, consubstanciado na sua capacidade de inovar e de estar à frente dos seus pares, dependente de quem todos os dias trabalha para alcançar tal desiderato, revela-se de fulcral importância que a empresa providencie aos seus trabalhadores ferramentas que permitam levar o seu negócio a um outro nível.

Consciente da importância da formação profissional para o sucesso do tecido empresarial português, o legislador estabeleceu, no Código do Trabalho, a obrigatoriedade de as entidades empregadoras contribuírem para a elevação da produtividade dos seus trabalhadores, proporcionando-lhes ações de formação adequadas ao desenvolvimento das suas qualificações. A matriz central da formação profissional é a designada formação contínua a cargo do empregador. Neste âmbito, impõem-se ao empregador os seguintes deveres gerais:

**a** Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, com vista a melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;

**b** Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo de horas de formação anuais, mediante ações a desenvolver na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;

**c** Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais;

**d** Assegurar o direito à informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes, relativamente aos planos de formação anuais e plurianuais executados pelo empregador;

**e** Reconhecer e valorizar as qualificações adquiridas pelos trabalhadores.

A frequência de um programa de *coaching* – tema que a revista *Pessoal* aborda este mês – poderá consubstanciar uma forma de concretização desta obrigação laboral que recai sobre o empregador, que, simultaneamente, estará a disponibilizar aos seus trabalhadores ferramentas que, entre outras vertentes, os ajudarão nos processos de tomada de decisão e de resolução de conflitos, assegurando, igualmente, o seu alinhamento com a estratégia da empresa.

Porém, a formação profissional não é um dever que recaia exclusivamente sobre o empregador, mas antes sobre ambas as partes da relação laboral. Com efeito, se, por um lado, o empregador tem o dever de promover/

organizar ações de formação profissional, por outro lado, o trabalhador tem a obrigação, desde logo, de a elas assistir, constituindo a recusa de tal frequência uma violação do dever de obediência.

Para além de comparecer/participar nas referidas ações, o trabalhador deve fazê-lo de forma ativa e diligente, sob pena, não só de estar a abdicar de um direito que a lei lhe confere, mas também de se frustrar o objetivo que o empregador visava atingir com a realização de tal formação. A mera presença física do trabalhador na ação de formação é, assim, insuficiente, revelando-se de fulcral importância que o mesmo nela participe de forma dedicada e profissional, obrigação que, aliás, decorre do dever geral de as partes da relação laboral procederem de boa-fé no exercício dos seus direitos.

A violação de tal dever jus laboral consubstancia um incumprimento contratual, gerador de responsabilidade disciplinar, que poderá, *in extremis*, comprometer, de modo irremediável, a manutenção do vínculo laboral.

Não obstante a especificidade da temática, os Tribunais Portugueses têm sido confrontados com algumas situações de violação, pelo trabalhador, do dever de participar de modo diligente em ações de formação profissional proporcionadas pelo empregador.

Efetivamente, o Supremo Tribunal

de Justiça foi já chamado a pronunciar-se sobre uma situação em que um trabalhador se recusou a frequentar uma ação de formação que visava prepará-lo para o exercício das novas funções que lhe haviam sido atribuídas pela sua entidade empregadora, tendo considerado que tal desobediência se afigurava ilícita, na medida em que a realização da ação de formação que o mesmo deveria frequentar se revelava justificada, concluindo que, a acentuada gravidade da conduta adoptada pelo trabalhador torna imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho, consubstanciando justa causa de despedimento.

Mais recentemente, o Tribunal da Relação do Porto apreciou a validade da aplicação da sanção disciplinar de repreensão registada a

um trabalhador que se recusara a subir a um poste no âmbito de uma ação de formação organizada pelo seu empregador. No entender deste Tribunal, ao não realizar uma das provas, de cariz prático, compreendidas na referida ação de formação, o trabalhador violou o dever específico de participar de forma diligente nas ações de formação profissional proporcionadas pelo empregador, mas também o dever geral de boa-fé.

Ademais, o Tribunal salientou que, não pode admitir-se a recusa de cumprimento, pelo trabalhador, das ordens transmitidas durante a ação de formação, na medida em que, em última instância, tal comportamento inviabiliza a realização de toda e qualquer ação de formação, comprometendo a melhoria da produtividade da empresa. Nes-

te contexto, o Tribunal considerou que a postura de inércia adoptada pelo trabalhador durante a ação de formação punha em causa a autoridade do empregador e a sua capacidade de organização, concluindo, afinal, que tal conduta seria merecedora de censura disciplinar.

Resulta, assim, evidente que, atenta a sua relevância para a produtividade dos trabalhadores e, em consequência, para o êxito da organização, nem o empregador nem o trabalhador se podem alhear dos deveres que, neste âmbito, sobre si recaem, devendo, ao invés, colaborar entre si, assim assegurando que o instrumento da formação profissional atinge os fins que se propõe, designadamente a elevação da produtividade dos trabalhadores e o conseqüente desenvolvimento das organizações. — P

SOMOS UMA "ESCOLA" QUE PROMOVE APRENDIZAGENS QUE IMPULSIONEM AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES A VIVER MELHOR E A ATINGIR OS SEUS RESULTADOS



Impulsionamos a transformação da sociedade ao ajudar os líderes a perseguir os seus objectivos e a conseguir os melhores resultados

# COAC

O desporto ao  
serviço das empresas

Conjugar vida pessoal e  
profissional através  
do *Coaching*

O que precisa saber

# THING

sobre *Coaching*

De Portugal  
para Barcelona com a  
ajuda do *Coaching*

Cinco razões e cinco  
comportamentos

# O que precisa saber sobre *coaching*

por: **Manuel Peixoto**



**Manuel Peixoto**, *Executive Coach*,  
Líder do Grupo Português de *Coaching*, Membro da Direcção -APG  
Tesoureiro/Vice-presidente da ETDF-Federação Europeia de  
Formação & Desenvolvimento

O desenvolvimento de quadros executivos é um aspecto crítico e comum a todas as organizações. Todos os anos a formação e desenvolvimento de quadros médios e superiores é objeto de investimento pelas empresas em muitos milhares de euros.

Uma das mais recentes e eficazes abordagens ao desenvolvimento de profissionais altamente qualificados e expostos à pressão é o *coaching*. Distinto de outras formas de treino, formação e aprendizagem, o *coaching* centra-se no método de aprendizagem. Sob este processo, acreditamos que quanto mais o indivíduo está envolvido nos problemas, na elaboração e aplicação de soluções e na revisão de resultados, mais e melhor será o seu desenvolvimento profissional.

Esta forma de auto-aprendizagem tende a gerar conhecimento pela compreensão que faz das reflexões dos seus estados e comportamentos, usa a forma de aprender de modo mais profundo e aproveita de forma mais eficaz o que é ensinado (Redshaw, 2000, p. 106). Daqui se conclui que *coaching* é muito diferente de ensinar ou instruir.

O *coach* é pois um facilitador, incentiva o seu *coachee* a aprender pelas suas refle-

xões e pelas decisões e compromissos que decide empreender. Deste modo, são desenvolvidas novas competências que resultam desta aprendizagem. O participante deste processo torna-se pró-ativo, capaz de aprender a partir de praticamente qualquer experiência a que seja exposto.

O *coaching* executivo inclui princípios do treino desportivo, como o trabalho em equipa, orientação para resultados, introspeção, reflexão pessoal, conhecimento de si, automotivação. Ao contrário do treino desportivo, o *coaching* executivo

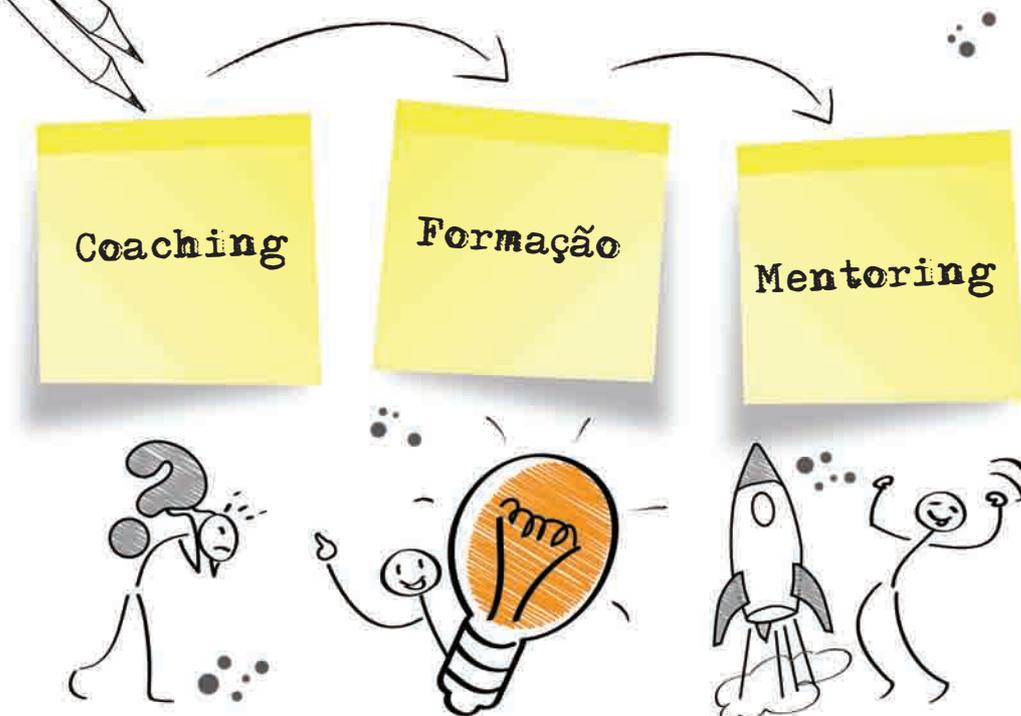
não é sobre a concorrência ou baseado em derrotas / vitórias. O *executive coaching* concentra-se em ajudar o *coachee* a aprender o que for preciso para melhorar as suas capacidades, definir objetivos e responsabilizar-se pelos resultados.

O *coach* ajuda a compreender e eliminar as barreiras naturais para um desempenho mais eficaz.

Além da confusão com o desporto (*coach* = treinador), muitas vezes faz-se confusão com formação, *mentoring*, aconselhamento, terapia ou psicoterapia e consultoria. \_\_\_\_\_

## Situações onde é mais usado o *coaching*

- Apoiar a mudança no desempenho individual e organizacional, aumentando a congruência com a missão da organização;
- Fornecer apoio adequado para possibilitar a transformação pessoal e/ ou a transição profissional (gestão de carreira);
- Apoiar o desenvolvimento de líderes para a organização pelo melhorar da capacidade para o pensamento estratégico, proporcionar visão e direção, acelerar a mudança, a honestidade intelectual, a integridade, motivar e energizar as pessoas, trabalhar em equipa e em parceria, influenciar, orientar para resultados e pessoas;
- Fornecer uma forma adequada para resolver um problema específico / área ou desafio;
- Apoiar e facilitar a criação de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem, criatividade e melhoria contínua.



## Diferenças entre *Coaching*, *Formação* e *Mentoring*

	<b>Coaching</b>	<b>Treino / Formação</b>	<b>Mentoring</b>
<b>Definição</b>	Um processo que permite que ocorra o desenvolvimento de aprendizagem, implicando uma melhoria do desempenho pessoal e/ou profissional.	Ensinar uma habilidade particular ou tipo de comportamento por meio da prática e/ou instrução.	Relação profissional em que uma pessoa experiente (o mentor) auxilia o outro no desenvolvimento de competências para reforçar o crescimento profissional.
<b>Objetivo / Finalidade</b>	Agir como um catalisador para o <i>coachee</i> ganhar uma compreensão mais profunda de si mesmo. Através deste processo, desbloquear o seu potencial.	Adquirir conhecimento específico, técnico / comportamental.	Agir como uma caixa-de-ressonância e obter aconselhamento / direção / orientação.
<b>Aproximação</b>	Ouvir a agenda do <i>coachee</i> , fazer perguntas poderosas para obter do <i>coachee</i> visão, sabedoria e orientado para a ação. O <i>coach</i> está ao serviço da agenda do <i>coachee</i> .	Proporcionar experiência de aprendizagem direcionados aos objetivos do programa estabelecido.	Compreender os pontos fortes e fraquezas do seu "aprendiz", aconselhar e definir metas para avançar para o próximo nível com base na experiência do mentor.
<b>Pré-requisitos</b>	O <i>coachee</i> está física e mentalmente apto para aceitar o <i>coaching</i> . A formação não resolve todos os problemas psico-sociais subjacentes. O <i>coach</i> não precisa ter experiência da área de trabalho do <i>coachee</i> .	O <i>trainee</i> tem as habilidades necessárias e conhecimento para aprender com o formador. Assume que irá utilizar os conhecimentos adquiridos na formação no seu posto de trabalho.	O mentor é geralmente mais experiente e qualificado do que o "aprendiz". O mentor deve ser capaz de transmitir o conhecimento e a experiência de ter já estado na posição de aprendiz.
<b>Skills</b>	A empatia, escuta ativa ao nível 3, perguntas de exploração e de suporte, ajuste do objetivo, o estabelecimento de confiança, planeamento, responsabilidade, gestão do relacionamento, resolução de conflitos.	Desmistificar, Apresentar, Facilitar, projeto, <i>feedback</i> , <i>edutainment</i> , pragmatismo, perícia na matéria, adaptativo, gestor do tempo.	Liderar pelo exemplo, Estabelecimento de Metas, Foco, Projeto, Assunto perícia da matéria, <i>Power-Balance</i> , capacidade de desafiar e motivar.
<b>Agenda</b>	O <i>coachee</i> traz uma agenda para a sessão. Ambos, <i>coach</i> e <i>coachee</i> , mantêm a agenda do <i>coachee</i> .	Formador.	<i>Mentee</i> .
<b>Foco</b>	Problemas imediatos e oportunidades de aprendizagem pela reflexão do <i>coachee</i> .	Problemas imediatos e oportunidades de aprendizagem.	Desenvolvimento pessoal mais a longo prazo.
<b>Reuniões / Sessões/ Debates</b>	Estruturada. As sessões são agendadas com antecedência e regulares.	Muito bem estruturada. A agenda da reunião é decidida previamente, ao detalhe.	Informal. As reuniões têm lugar, como e quando o aprendiz precisa de aconselhamento, orientação ou apoio. As reuniões são de fluxo livre (entre mentor / <i>mentee</i> ).
<b>Especialista</b>	<i>Coachee</i> .	Formador.	Mentor.
<b>Seleção</b>	O <i>coachee</i> concorda em aceitar o <i>coaching</i> , pode não ser voluntário ou espontâneo.	Em alguns casos o formando pode escolher o formador.	Ambos, mentor e aprendiz ( <i>mentee</i> ) são voluntários.
<b>Relacionamento</b>	Uma única via. O <i>coach</i> não tem nenhum interesse e é imparcial.	Unidireccional. Formador não ganha muito fora dessa relação.	Bi-direccional. Geralmente o mentor ganha tanto (se não mais) recompensas ao trabalhar com um aprendiz, incluindo o reforço das suas próprias capacidades de liderança, satisfação e realização pessoal.
<b>Viés</b>	Neutro / Imparcial.	A favor do formador.	Em favor do mentor.
<b>Resultados Esperados</b>	Resultados sustentáveis e previsíveis; realização do pleno potencial.	Aprendizagem em sala de aula, Resultados, pelo menos no local.	Ajuda no ponto de necessidade; pode não ser autossustentável.
<b>Duração</b>	Curto prazo; "quando necessário".	Curto a médio prazo; "quando necessário".	A longo prazo.



Jorge Henriques, Vice-presidente e Consultor da Team Work, identifica as cinco razões para que o *coaching* mereça a atenção dos líderes, diz-nos quais devem ser os comportamentos do líder *coach* e ainda recomenda a leitura do livro de John Whitmore.

**A**s cinco razões para o *coaching* merecer o interesse das lideranças:

1. Porque os quadros de empresa que dirigem pessoas e equipas querem envolver os respetivos colaboradores, fazendo-os viver os valores e a missão da empresa ao mesmo nível que são vividos por quem dirige.
2. Porque cumprem a uma boa liderança duas ordens de objetivos: Obter resultados e desenvolver as pessoas deixando as equipas melhores do que eram quando iniciou o seu mandato.
3. Porque a forma mais natural e comum de liderarmos pessoas é utilizarmos um estilo diretivo ou pressionante. Sabemos como tais modelos de liderança são limitadores do pensamento, da autonomia e da criatividade dos colaboradores. O *coaching* é uma boa alternativa, enquanto estilo de liderança que mais se preocupa com o desenvolvimento das competências das pessoas.
4. Porque as lideranças dirigistas e pressionantes limitam o pensamento. A liderança do *coach* desenvolve, estimula e autonomiza. Por isso envolve, compromete e motiva.
5. Porque o grande desafio de uma boa liderança é o de fazer novos líderes. E não se fazem novas lideranças em ambientes caracterizados pela pressão e a redução da iniciativa e autonomia dos colaboradores.

Os cinco comportamentos que o líder *coach* deve adotar durante a sessão:

- Observar** – O *coach* é bom observador, capta os sinais não-verbais das atitudes e comportamentos do *coachee*.
- Questionar** – Fazer perguntas abertas no *coaching* é decisivo. Esclarecer a realidade do colaborador, saber tudo sobre o “problema”.
- Ouvir** – Ser bom ouvinte é característica essencial do *coach*.
- Feedback** – um instrumento decisivo de liderança que deve ser utilizado enquanto forma de centrar as questões e situar melhor o objeto da sessão.
- Acordo** – O objetivo final do *coaching* é o acordo, compromisso do *coachee*. —P

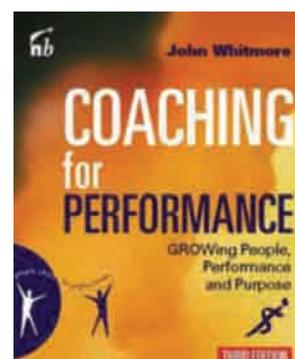


**Jorge Henriques** possui certificação internacional em *Coaching for High Performance*, pelo Management Centre Europe; *Leadership Style for Managers*, pelo Management Centre Europe; *Coach* certificado pelo International Coaching Community (ICC) e é Treinador de Basquetebol certificado com o Nível III da Federação Internacional de Basquetebol Amador (FIBA).

**Para quem quer saber mais sobre *coaching*:**

*Coaching for Performance*, John Whitmore, Ed. NB.

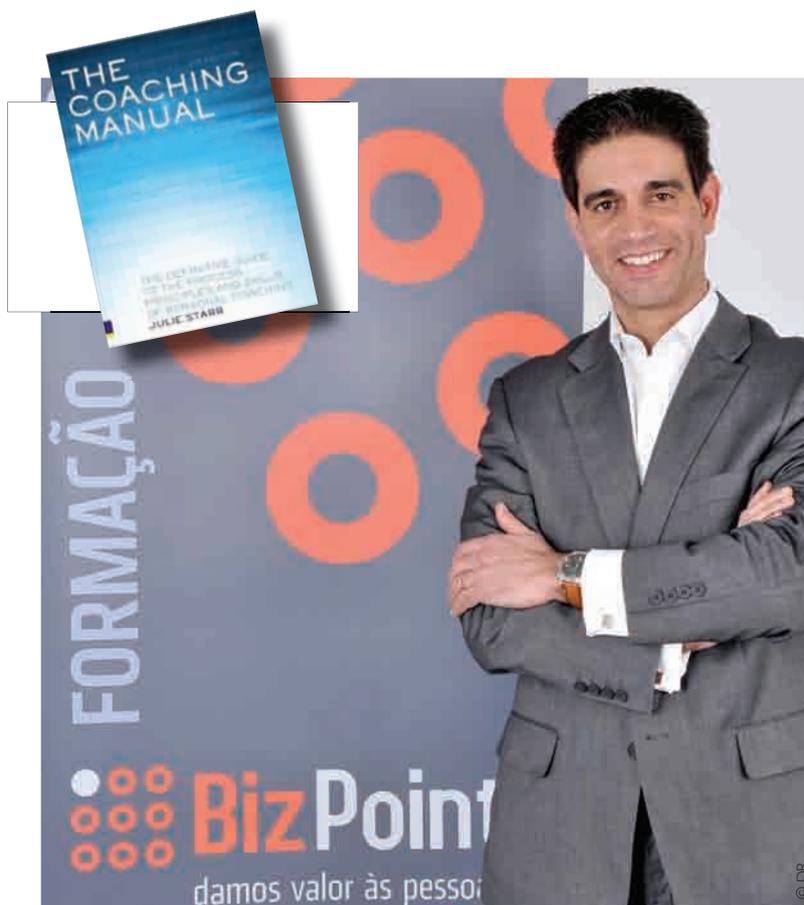
John Whitmore foi pioneiro no desenvolvimento da ideia do *coaching* associado ao desempenho. Foi o criador do modelo GROW, um dos modelos mais usados e mais conhecidos em *coaching*. Em 2008, John recebeu o reconhecimento do *International Coach Federation* (ICF) pela sua enorme contribuição para a indústria de *coaching*.



Sérgio Guerreiro, Diretor Executivo, *Coach* Empresarial e Desportivo  
BizPoint / Coaching Desportivo

# O desporto ao serviço das empresas

Sérgio Guerreiro é Diretor Executivo, *coach* empresarial e desportivo e falou à revista *Pessoal* sobre as três grandes vantagens do *coaching*. Falou-nos ainda da sua experiência pessoal e da obra de referência que lê e recomenda. O *coach* que usa o desporto em discurso direto.



## **A** s três grandes vantagens do *coaching*

Se pudermos elencar três grandes vantagens do *coaching*, destaco em primeiro lugar a capacidade de levar os outros a definir objetivos. E para que isto aconteça eficazmente, o *coach* leva o *coachee* a tomar maior consciência da sua situação atual (em termos pessoais, empresariais ou outros). Isto leva-nos à segunda vantagem que é a capacidade que o *coaching* tem de levar o indivíduo a descobrir novos caminhos que o aproximam da realização do seu objetivo. Para isso, torna-se necessário questionar de um modo profundo o *coachee*, para que este consiga ver a mesma situação através de diferentes perspetivas e, deste modo, possa desbloquear o seu potencial es-

condido. Outra grande vantagem do *coaching* está no facto de desenvolver no indivíduo uma enorme capacidade de converter as suas ideias e intenções em atos práticos, através de uma atitude predominantemente orientada para a solução e para a ação, com um sentido firme de compromisso.

### **A minha experiência pessoal**

Na minha experiência profissional com o desporto e com as empresas, todos os dias lido com casos de superação. E gosto sempre de destacar o trabalho em contexto desportivo, com o qual julgo que as empresas têm muito a aprender, uma vez que no desporto os resultados têm que acontecer rapidamente (por vezes semanalmente). Existe, por isso, um grande envolvimento e responsabilização

de toda a equipa (jogadores e técnicos), já que todos os dias a palavra “Objetivo” tem uma correspondência prática com “Ação” e “Melhoria”.

### **Recomendo que leiam**

A temática do *coaching* tem dado origem a uma vasta produção literária nos últimos anos, um pouco por todo o mundo. E uma das obras que tenho como referência é o *The Coaching Manual* de Julie Starr. Neste livro, a autora – consultora e *coach* de elevada reputação – consegue descrever de uma forma transversal e bastante acessível, o que está na base do *coaching*, em termos de princípios e competências. Estando apenas disponível em inglês, recomendo a todos os interessados, com ou sem experiência de *coaching*. —<sup>P</sup>

João Sevilhano, Diretor Pedagógico da Escola Europeia de Coaching

# Desenvolver a dimensão humana nas lideranças com o *coaching*

A revista *Pessoal* falou com João Sevilhano, Diretor Pedagógico da Escola Europeia de Coaching sobre as vantagens que o *coaching* nos pode trazer. Além de deteção de paradigmas e do apuramento do sentido de responsabilidade, o “trazer de volta das grandes perguntas para as conversas”, é um aspecto importante para o desenvolvimento profissional e também pessoal dos que utilizam esta ferramenta de gestão de pessoas.

**S**ão muitas as vantagens que a correta utilização do *coaching* pode trazer a quem o faz e às empresas que apostam nele como ferramenta de gestão de pessoas. Pedimos apenas que nos elencassem três dessas vantagens, as que considerassem mais importantes. João Sevilhano indicou-nos as que se seguem:

“A devolução ou aquisição do sentido de responsabilidade: entendemos aqui responsabilidade como a capacidade para responder às solicitações e desafios do contexto, idealmente através da aplicação de uma ‘sabedoria prática’, no sentido aristotélico;

Detetar paradigmas: o *coaching* configura-se como uma metodologia útil para ajudar a que os indivíduos, as equipas e as organizações adoptem uma postura crítica em relação a si próprios e ao contexto onde se inserem. Crítica que pretende ser construtiva, que não deixa de desafiar o *status quo*, e que procura que as mudanças e aprendizagens sejam sustentáveis; E, finalmente, ‘trazer de volta as grandes perguntas para as conversas’: num mundo onde a mudança é uma constante e que exerce grandes pressões e exigências, o *coaching* pode representar um mo-



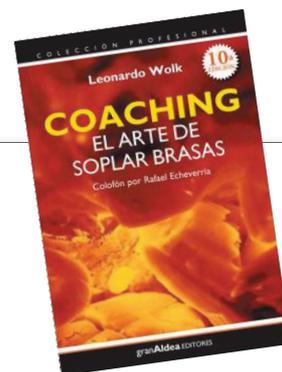
vimento de reclamação de direitos ‘perdidos’ ou subvalorizado como, por exemplo, o direito ao tempo para a reflexão, para a elaboração e contemplação, fases imprescindíveis para o desenvolvimento e aprendizagem em qualquer contexto.”

Ao longo dos últimos anos são muitos os casos práticos que a Escola Europeia de Coaching tem acompanhado, por isso, escolher um deles não era fácil, não obstante, João Sevilhano, relatou-nos um caso com uma Diretora-geral, de uma grande empresa que tinha como primeiro objetivo a aproximação desta líder à sua equipa, ou seja, o desenvolvimento e aplicação de uma dimensão humana na sua liderança; os resultados foram notáveis: “Recentemente terminámos um processo com uma Diretora-geral de uma empresa multinacional com presença em Portugal que apresentava resultados operacionais extraordinários, tendo em conta a conjuntura económica.

As expectativas da organização para este processo sempre foram claras e apontavam para um desenvolvimento das competências de liderança, nomeadamente da capacidade de envolver a equipa através de mudanças nas dinâmicas de relacionamento interpessoal.

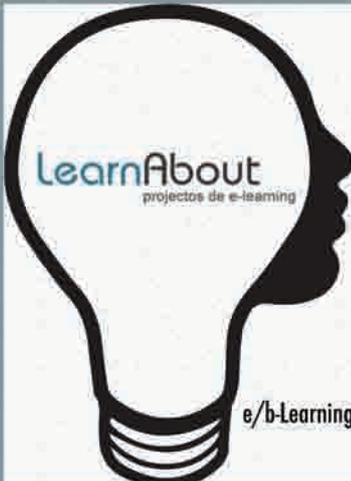
Para a própria cliente, além dos resultados esperados pela organização, havia também um desejo de trabalhar o equilíbrio entre a “vida pessoal” e a “vida profissional”. Com o decorrer do processo de *coaching*, tornou-se claro para a cliente que as expectativas da organização, da sua hierarquia, e os seus próprios objetivos para o processo estavam ligados. Através da exploração desta ligação, verificaram-se aprendizagens e mudanças sentidas como significativas, nas palavras desta cliente — ‘(...) principalmente, estou orgulhosa de como vivo hoje cada dia.... Foi realmente um processo com resultados muito positivos’. Além desta dimensão pessoal, um dado curioso e não contemplado nas métricas definidas para avaliar o impacto deste processo, foi uma melhoria nos resultados ao inquérito de satisfação dos colaboradores, realizado após o término do trabalho de *coaching*, destacando-se a avaliação da direção, da nossa cliente.”

São estes exemplos que nos levam a acreditar que o *coaching* é mais do que uma moda no mundo da gestão de pessoas - quando os processos são bem conduzidos os resultados não podem deixar de ser positivos. — P



### Recomendação de leitura da Escola Europeia de Coaching

Os livros que mais têm contribuído para a nossa prática de *coaching* estão associados a outras áreas como, por exemplo, a Filosofia. Contudo, para quem quer iniciar-se nestas lides, continuamos a recomendar, apesar de já ter uns anos, o livro do argentino Leonardo Wolk: “*Coaching: El Arte de Soplar Brasas*”. Partindo da metáfora que dá o título a esta obra, o autor conduz-nos numa viagem com suficiente profundidade que permite uma abordagem introdutória sem se tornar superficial.



**Tecnologia para a sociedade do conhecimento**

Produção de conteúdos à medida (SCORM)  
Instalação, parametrização e personalização de plataformas  
Assessoria na gestão de projectos

e/b-Learning

Tel: +351 309 803 915  
Fax: +351 309 803 914  
geral@learnabout.pt  
Website: www.learnabout.pt

Adelino Cunha, CEO da Solfut - I Have The Power

# De Portugal para Barcelona com a ajuda do *coaching*

Trabalhar com objetivos, ser proactivo e tornar as pessoas mais responsáveis e não vítimas das circunstâncias, são algumas das vantagens do *coaching* que Adelino Cunha, CEO da Solfut - I Have the Power, revelou à revista *Pessoal*.



**E**stas vantagens são melhor entendidas quando na prática se percebe como são aplicados os processos de *coaching*. Foi isso que nos explicou o responsável da empresa através do relato de uma situação verídica:

Um dos casos interessantes consistiu em auxiliar um *Financial Controller* a avançar para uma carreira internacional ajudando-o a escolher a empresa onde devia concorrer. Hoje já trabalha e vive em Barcelona.

Quando este nosso cliente, que já tinha frequentado o nosso curso de Alto Desempenho com PNL, nos abordou, já não vinha, como em alguns outros casos, sem saber exatamente o que queria da sua vida. Este cliente tinha já uma ideia do que pretendia e o nosso trabalho consistiu em ajudá-lo no processo.

## Que metodologia seguimos?

### 1º Determinar a situação atual

Ajudámo-lo a clarificar a situação em que se encontrava, em diferentes ver-

tentes: emocional, financeira, relacional e outras.

Ficou clara a violação de valores pessoais no local onde estava a trabalhar, o que constituiu uma razão extra para querer mudar (algo cada vez mais comum, nomeadamente com quadros superiores).

Ficou também claro que este cliente, ao contrário de outros casos, não tinha nenhum obstáculo financeiro ou relacional que o impedisse de poder mudar (temos encontrado vários casos em que diretores-gerais ou executivos não podem mudar por medo de consequências familiares, financeiras ou de *status*).

### 2º Definir situação futura

Ajudámos o nosso cliente a definir de forma clara os resultados, valores, utilidades do que ele pretendia para o futuro, bem como obstáculos, riscos e até pessoas interessadas ou que poderiam gerar impedimentos para a situação futura.

### 3º Identificar caminhos possíveis

Foram elencadas diferentes opções agrupadas por setor de atividade, localização geográfica, etc., e foi escolhida a aposta em Barcelona.

Foi identificado como um possível fator crítico de sucesso e elemento diferenciador na competição internacional o conhecimento da língua catalã, o que se veio a mostrar crítico para um resultado bem-sucedido.

### 4º Tarefas a executar e planeamento

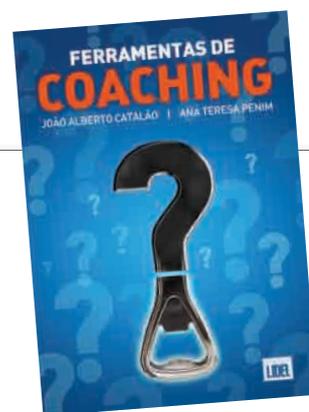
O cliente identificou as tarefas a executar, iniciou o processo de aprendizagem do catalão, aproveitando as

horas livres, alterou os horários de almoço para o poder fazer, iniciou o processo de busca das empresas em Barcelona onde gostaria de trabalhar.

À medida que o processo se ia desenvolvendo, já que implicou várias sessões de *coaching*, fomos ajustando as tarefas e corrigindo a trajetória e tive o prazer de somar mais este cliente à nossa lista de casos de sucesso.

Uma nota importante: sem a determinação, empenho e persistência do nosso cliente jamais este resultado seria possível, pois um *coach* é um facilitador e o cliente é quem tem de fazer o que tem de ser feito.

Dá gosto trabalhar com pessoas assim! 

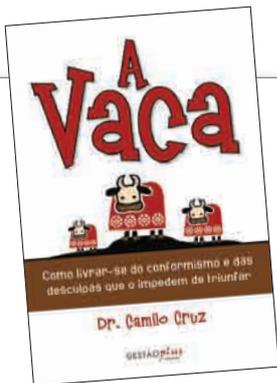


### Ferramentas de Coaching — João Catalão e Ana Penim

Excelente livro com uma compilação de ferramentas de *coaching* que um profissional de *coaching* pode utilizar.

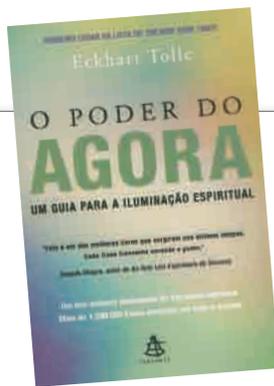
Recomendado por:

**APCOACHING**  
Associação Portuguesa de Coaching



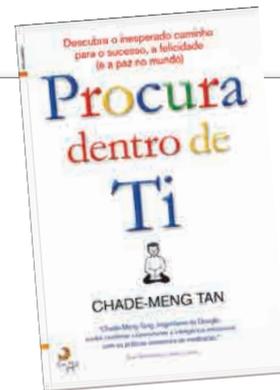
**A Vaca - Camilo Cruz**

Através de uma divertida parábola, *A Vaca* demonstra que o verdadeiro inimigo do sucesso não é o fracasso, como muitos pensam, mas o conformismo e a mediocridade. A vaca simboliza tudo aquilo que nos mantém presos ao conformismo: desculpas, pretextos, justificações e falsas crenças. Todos temos mais “vacas” na nossa vida do que queremos admitir; este livro revela o que pode acontecer quando finalmente nos livramos destes obstáculos interiores e começamos a utilizar o nosso verdadeiro potencial.



**O Poder do Agora - Eckhart Tolle**

Combinando conceitos do cristianismo, do budismo, do hinduísmo, do taoísmo e de outras tradições espirituais, Tolle elaborou um guia de grande eficiência para a descoberta do nosso potencial interior. Este livro é um manual prático que nos ensina a tomar consciência dos pensamentos e emoções que nos impedem de vivenciar plenamente a alegria e a paz que estão dentro de nós mesmos.



**Procura dentro de Ti - Chade-Meng Tan**

Só os melhores do mundo conseguem ser aceites na Google. Chade-Meng Tan, um génio informático e mandou para lá um currículo. Cinco minutos depois foi convidado para uma entrevista. A certa altura, porém, decidi que queria mais – queria ajudar os colegas a serem mais felizes. Começou a trabalhar. Reuniu à sua volta alguns dos maiores especialistas mundiais em áreas como a inteligência emocional, a psicologia positiva ou a meditação. Com a ajuda deles, lançou as bases do curso mais popular na história da empresa: *Procura Dentro de Ti*.

WILSON LEARNING



Formação Presencial. Consultoria, diagnósticos e conteúdos formativos.

**FreshBiz**

Mude a forma como joga a vida e os negócios



BLEND  
ED TRAINING  
SYSTEMS

Formação interativa, sem fronteiras.  
Web e mobile.

**docebo**

Plataforma de elearning.  
Simple e fácil, na cloud.

**Wilson Learning Portugal**

info@wilsonlearning.com.pt

Tel: 214 400 414 | Tlm: 932 945 766

www.wlp.com.pt



Inês Amaral, Comissão Instaladora da Associação Portuguesa de Ensino e Formação a Distância

# Passado, presente e futuro do Ensino e Formação a Distância



A evolução do ensino a distância progride por três gerações determinadas pela técnica: ensino por correspondência, rádio e televisão, e era digital. No contexto português, o ensino por correspondência e a Telescola foram projetos que permitiram o acesso ao ensino a vários públicos que dificilmente teriam oportunidade de estudar, como crianças de meios profundamente rurais.

O ensino a distância em Portugal foi desenvolvido em Portugal por várias entidades, nomeadamente a Universidade Aberta que, desde 1988, é a única instituição de ensino superior público na modalidade de EaD, ainda que em alguns cursos existam momentos de avaliação ou sessões teóricas em regime presencial. O desenvolvimento do ensino e for-

mação a distância em Portugal é notável; apesar dos dados estatísticos sobre o EaD em Portugal serem escassos, é manifesto que o paradigma do *e-learning* transformou o panorama da formação no nosso país. O mundo lusófono é, atualmente, um imenso mercado onde operam competentes entidades de ensino e formação portuguesas.

As tendências da atualidade, decor-

rentes da massificação do ensino e formação a distância potenciada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, centram-se na aprendizagem colaborativa (*eLearning 2.0*), *Personal Learning Environments* (PLE) e nos MOOC. Os PLE (ambientes pessoais de aprendizagem) são um conceito multifacetado que resulta de recursos que permitem ao formando gerir a

sua aprendizagem, promovendo a aprendizagem ao longo da vida num contexto mais informal e com uma orientação personalizada e aberta. Ainda que vários autores apresentem os PLE por oposição aos ambientes virtuais de aprendizagem institucionais, a verdade é que também podem ser integrados nestes *Virtual Learning Environments* (VLE). Baseados na *web* e com soluções individuais com vista à colaboração, os PLE operacionalizam ainda o vago conceito de *eLearning 2.0*.

Efetivamente, a terminologia de aprendizagem colaborativa começa a ganhar forma com o *software* social e as suas potencialidades, assumindo a Internet enquanto rede como espaço tripla de aprendizagem, conhecimento e socialização. No entanto, a evolução dos recursos para uma lógica essencialmente social mas centrada num registo de ritmo próprio e individualizado permitiu a fusão de PLE e *eLearning 2.0* numa só dimensão. Com a era da massificação do ensino

## O desenvolvimento do ensino e formação a distância em Portugal é notável

no e formação a distância chegaram também os MOOC (*Massive Open Online Courses*), na sua maioria gratuitos e de alcance global. A multiplicação de *sites* com a oferta de cursos gratuitos aumentou exponencialmente e as tecnologias e modelos de ensino aplicados são também inovadores e diversos. Estas plataformas alteraram a forma de pensar o EaD, nomeadamente no que concerne à forma de avaliação, individualização da aprendizagem, interação com os formandos, recursos a empregar. A personalização do percurso formativo, a economia de tempo e o registo de ritmo próprio e individualizado são interpretadas como as principais vantagens para os destinatários do ensino e formação a distância. A ideia de que o ensino

e formação a distância são gratuitos esbarra com dados objetivos: se os custos de infraestrutura física são reduzidos, as despesas com o desenvolvimento de plataformas e conteúdos são elevadas. Certo é que a gratuidade não aniquilará o EaD nem tão pouco a sua procura. O *Education Sector Factbook* de 2012 previa um crescimento de 23% entre 2013 e 2017.

A questão do acesso gratuito *versus* formação paga é atualmente uma discussão muito relevante. Por enquanto, os ambientes virtuais de aprendizagem institucionais mantêm-se pagos. Mas a tendência passa pelo acesso gratuito e o pagamento de outros serviços inerentes, como a certificação ou a avaliação acompanhada. Este contexto é ainda novo e implica que as entidades de ensino e formação a distância reequacionem os seus modelos. Os conteúdos colaborativos e distribuídos em rede implicam que a indústria se adapte ao novo contexto. 



[www.minimal.pt](http://www.minimal.pt)

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Uma das Chaves para o Desenvolvimento do Capital Humano.

Agora com o suporte da nossa solução na Nuvem (Cloud Computing), pronta a usar, não precisa de instalar nada!

Com o apoio dos nossos experientes consultores.

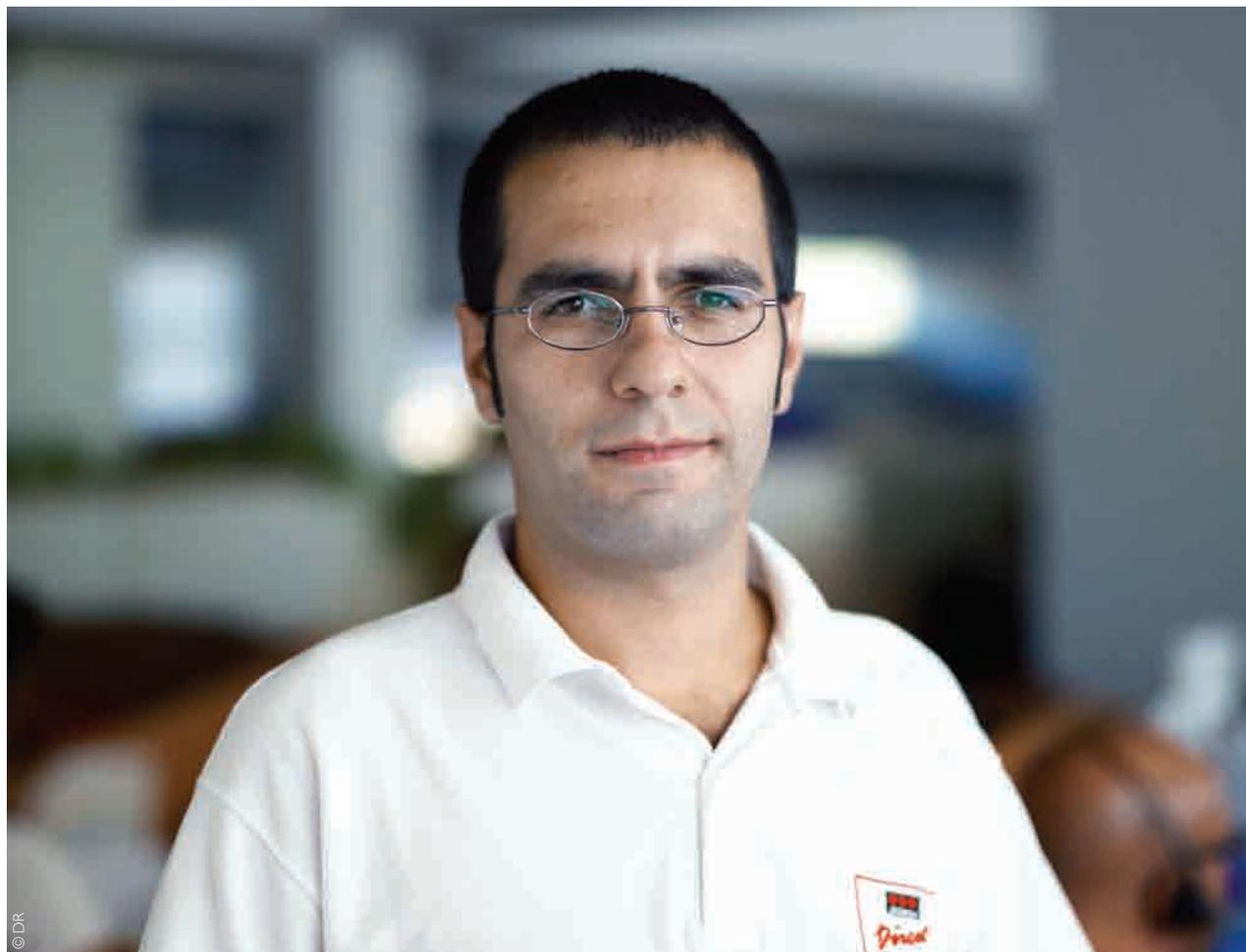
Torne-se mais ágil e competitivo a partir de €49\* por mês!

(\* O preço indicado é para Organizações até 100 empregados.

Tel: +351 210 416 700 • [www.minimal.pt](http://www.minimal.pt)

Alberte Campos, Responsável de RH da Securitas Direct

# Securitas Direct investe em *e-learning*



**A**postando fortemente na formação dos seus colaboradores como forma de profissionalizar os seus serviços e assegurar a vanguarda da inovação, a Securitas Direct selecionou a Global Estratégias como seu parceiro de formação com o objectivo dotar os seus colaboradores de Competências de Microsoft Office na ótica do utilizador, Gestão do Cliente Interno e Externo, *Marketing* e *Customer Service*, de Logística e Financeiras, indo ao encontro das suas reais necessidades e promovendo a rentabilidade do seu trabalho diário, com implicações ao nível do aumento do grau de satisfação interna.

**Para o desenvolvimento de competências, foi selecionada a modalidade *e-learning*, pela facilidade de acesso s n-crono ou assncrono aos cursos e disponibilidade de ferramentas de interação**

Para o efeito, foi desenhado um projeto formativo, com início num *Pré-Assessment* faseado: realizaram-se reuniões preparatórias para contextualização geral e, posteriormente, foi elaborado um questio-

nário de diagnóstico para avaliação prévia dos conhecimentos dos formandos; o que permitiu não só a adaptação dos conteúdos formativos, como a homogeneização de turmas.

Para o desenvolvimento de competências, foi selecionada a modalidade *e-learning*, pela facilidade de acesso síncrono ou assíncrono aos cursos e disponibilidade de ferramentas de interação, sempre com o acompanhamento permanente e personalizado do tutor.

Este projeto formativo envolveu a maioria dos colaboradores da Securitas Direct, desenvolvendo-se desde 2013 até à actualidade. O

seu notório sucesso deveu-se, em grande parte, à enorme adesão por parte dos formandos à modalidade de *e-learning*, que, desde o início, demonstraram uma grande familiaridade com todas as ferramentas envolvidas, reconhecendo as suas vantagens ao nível da flexibilidade no acesso, bem como de datas e horários, permitindo uma aprendizagem eficiente e retenção profunda dos conteúdos, recorrendo-se a metodologias de formação diversificadas. —P

#### Quem é a Securitas Direct

A Securitas Direct é uma multinacional de origem sueca, pertencente ao Grupo Securitas Direct AB, líder europeu no mercado de alarmes para habitação e negócios. Presta serviços em 13 países da Europa e América Latina contando com mais de 1 600 000 Clientes. É a primeira empresa do setor em Portugal, a utilizar a mais avançada tecnologia, com mais de 500 colaboradores e mais de 90 000 clientes, presente em 23 delegações distribuídas por Portugal Continental e Ilha da Madeira.

#### Testemunho

“A formação em formato *e-learning* da Global Estratégias está muito bem organizada e estruturada, adaptando-se às necessidades e ritmos de cada colaborador. O apoio prestado pela equipa de formação tem sido uma constante ao longo deste ano e meio, estando sempre disponível para esclarecer todas as dúvidas e ajudar nas mais variadas situações. Por todos estes motivos, pretendemos continuar a trabalhar no formato *e-learning* oferecendo aos nossos colaboradores a formação que melhor se adequa às suas necessidades profissionais.”

15  
ANOS  
TEAMWORK

# Treinar como se joga



TREINO DE LIDERANÇA

TREINO DE EQUIPAS  
DE ALTO RENDIMENTO

TREINO DE COMUNICAÇÃO  
COM IMPACTO



TEAMWORK<sup>®</sup>  
CONSULTORES

RUA DAMIÃO DE GOIS, 75 S/L SALA 2  
4050-225 PORTO PORTUGAL  
T. +351 225 089 486 tw@teamwork.pt  
[www.teamwork.pt](http://www.teamwork.pt)

Tiago Gonçalves, Diretor de Operações da LearnAbout

# Conteúdos à medida na formação *e-learning*

Tiago Gonçalves, Diretor de Operações da LearnAbout, respondeu à revista *Pessoal* sobre a utilização do *e-learning* nas empresas. Ficámos a saber, entre outros aspetos, que os conteúdos associados aos procedimentos e normas internas nas áreas de ambiente, de SSHT e de higiene alimentar são muitas vezes desenvolvidos através deste modelo formativo.



## O desenvolvimento de conteúdos à medida não é uma solução mais cara do que os tradicionais formatos “chave na mão”?

Quando o objetivo é formar pessoas em matérias transversais à generalidade das empresas, esta questão é relevante. Se a formação incidir sobre assuntos muito específicos da empresa, então a questão não se coloca, uma vez que o tal formato “chave na mão” não está disponível no mercado.

## Que tipos de conteúdos são mais solicitados e porquê?

Os conteúdos da grande maioria das solicitações para desenvolvimentos à medida, abordam matérias com uma forte identidade institucional. Seja por que a natureza dessas matérias é muito específica da empresa, seja porque se pretende integrar a perspetiva institucional em matérias de natureza genérica, como é o caso, por exemplo, de procedimentos e normas internas nas áreas de ambiente, de SSHT e de higiene alimentar. —P

**A**s empresas portuguesas costumam desenvolver os seus próprios módulos de formação *e-learning*? Dê-nos alguns exemplos.

O desenvolvimento destes módulos de aprendizagem requer um conjunto de competências específicas no âmbito do *instructional design* que, normalmente, não se encontram disponíveis nos colaboradores das empresas. Na generalidade, as empresas desenvolvem os seus próprios conteúdos para as atividades de formação interna, em modalidade presencial. Mas quando querem implementar modalidades de *e-learning*, tendem a recorrer a empresas especializadas na adaptação desses conteúdos para a modalidade desejada.





Mendo Henriques



José Barrientos-Rastrojo



António de Castro Caeiro



Maria Luisa Ribeiro Ferreira



Manuel Curado

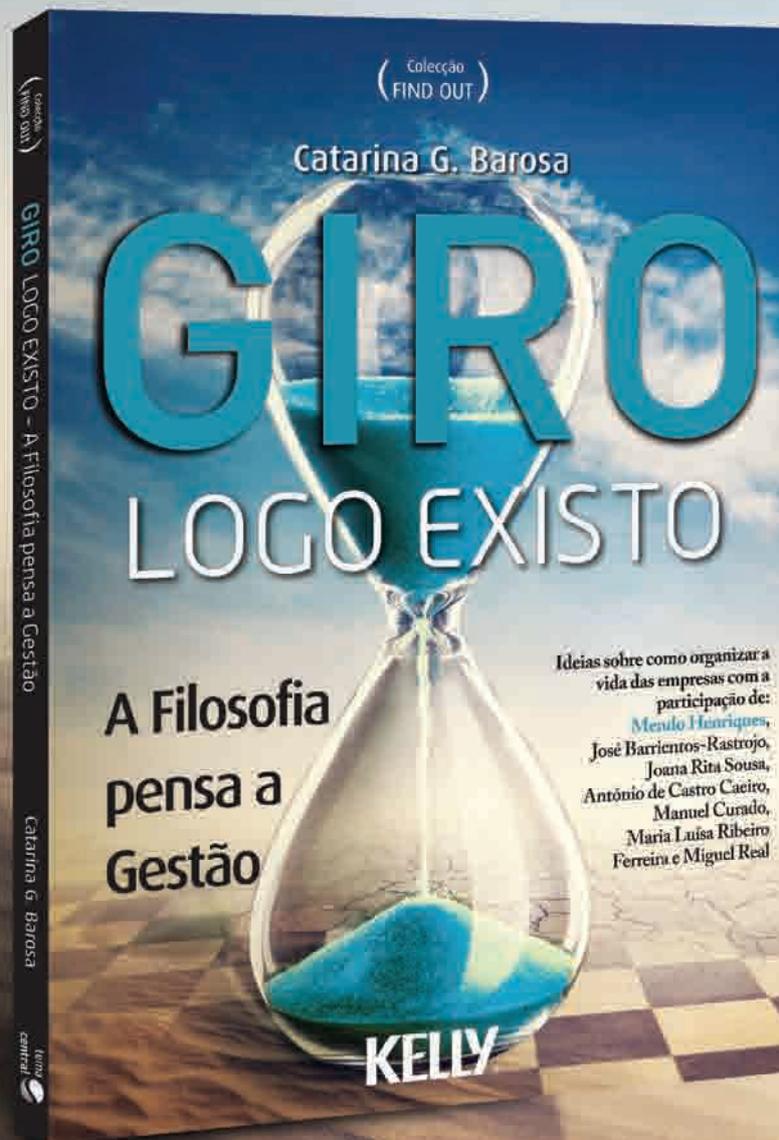


Miguel Real



Joana Rita Sousa

"Desde que Adam Smith trocou a cátedra de Filosofia Moral na universidade de Glasgow, para se tornar no autor de A Riqueza das Nações, em 1776, que a Economia ficou em dívida para com a Filosofia," **Mendo Henriques**, *in prefácio*



Ideias sobre como organizar a vida das empresas com a participação de:  
**Mendo Henriques,**  
**José Barrientos-Rastrojo,**  
**Joana Rita Sousa,**  
**António de Castro Caeiro,**  
**Manuel Curado,**  
**Maria Luisa Ribeiro Ferreira e Miguel Real**

À venda nas lojas  
Fnac em todo o país.



[www.fnac.pt](http://www.fnac.pt)

José Filipe Rafael, Católica Lisbon *School of Business & Economics*  
Diretor-adjunto da Executive Education e Diretor-geral para África

# Quando o *e-learning* chega às Universidades



**A** CATÓLICA-LISBON é indiscutivelmente uma escola pioneira na utilização das tecnologias de *e-learning* em Portugal e mesmo na Europa. No final dos anos 80 participámos em vários projetos financiados pela Comissão Europeia que nos permitiram ganhar contacto com o *state of the art* das tecnologias para a aprendizagem, e em 1992 iniciámos o projeto DisLogo que iria conduzir aos primeiros cursos inteiramente apoiados por estas tecnologias, entre os quais o Programa Geral de Gestão. Este programa tem-se mantido sem interrupções desde então, formando anualmente 150 executivos num modelo que desde o início é de *b-learning*.

A componente de *e-learning* do programa tem duas valências fundamen-

**“Em 1992 iniciámos o projeto DisLogo que iria conduzir aos primeiros cursos inteiramente apoiados por estas tecnologias, entre os quais o Programa Geral de Gestão.”**

tais: garantir a comunicação (entre participantes, professores e serviços) e garantir o acesso a conteúdos elaborados por tal forma que possam ser utilizados para autoaprendizagem. De notar que é muito mais fácil desenvolver conteúdos *online* em matérias com um carácter muito técnico, em que o que está em causa é a transmissão de conhecimentos: estratégia, *marketing*, contabilidade, finanças, gestão de ven-

das, etc. São matérias em que, com o apoio de *course designers* temos vindo a conseguir que os professores invistam na produção de conteúdos *online*. Há, porém, outras áreas de formação para gestores de empresas em que a componente *online* dificilmente poderá ser preponderante, pois trata-se do desenvolvimento de competências comportamentais, como a capacidade de liderança, motivação de equipas, comunicação, negociação e técnicas de persuasão, etc., que implicam muita interação pessoal, muitas vezes mesmo com recurso a *coaching*.

O essencial é não perder de vista as necessidades de formação dos participantes e evitar a todo o custo que a tecnologia domine o processo. Ela é tanto mais útil quanto menos se der por ela. —P

Daniela Vieira, Diretora de Operações na Wilson Learning Portugal

# Um caso de sucesso além-fronteiras



Equipa de e-learning da Wilson Learning Portugal

**E**m 2012, uma empresa líder no mercado europeu no campo da tecnologia biomédica efetuou um levantamento de necessidades que destacava um *gap* na área das competências de vendas. Cerca dos 30 profissionais de vendas haviam ascendido a esta função após terem sido excelentes técnicos na área de aparelhos de intervenção vascular e eletroterapia do coração. E como tal, tinham défice de competências de vendas. Inclusive nunca tinham tido formação na área.

Após ter contactado a Wilson Learning Portugal, estando o cliente sediado em S. Paulo, no Brasil, e com equipas que operam por todo o país, a metodologia de *e-learning* foi eleita sem haver lugar a controvérsias. Esta seria a sua primeira experiência em *e-learning*. O projeto em questão envolveu a

implementação de um Programa de Vendas composto por cinco cursos, totalizando 60 horas de formação: Inteligência Emocional; Acolher e Bem Servir; Introdução às Vendas; O Vendedor Consultivo; Gestão do Tempo e do *Stress*.

Desta forma, foram abrangidas as competências necessárias, desde as mais básicas às mais estratégicas e avançadas, munindo estes profissionais das capacidades para enfrentar um mercado altamente competitivo.

O projeto foi implementado num ano e meio, contemplando a criação de uma página customizada para o cliente aceder à plataforma de conteúdos *e-learning*, adaptações linguísticas e planeamento da comunicação interna do projeto, entre outras iniciativas.

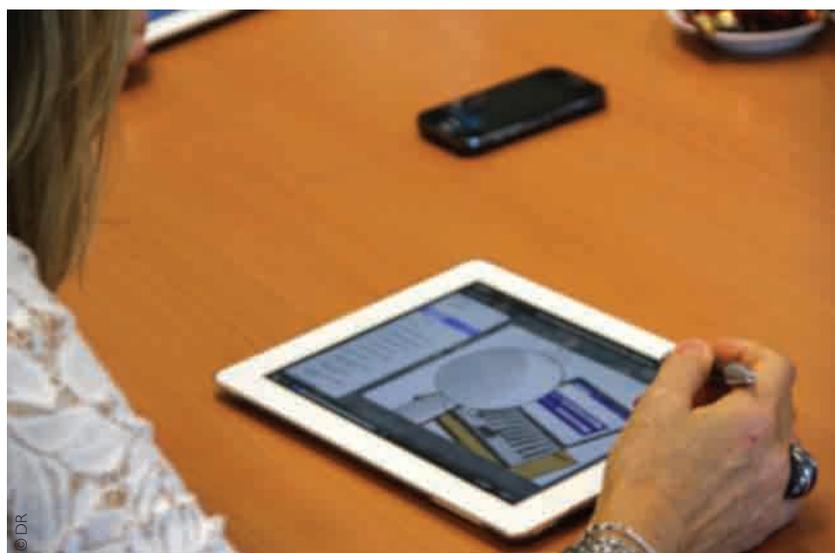
Um dos comentários gerados foi o facto de nunca terem desenvolvido

formação nesta metodologia e terem hoje: “ótimas referências do sucesso do *e-learning* internamente”. Este comentário vem reforçar os pontos fortes destacados pelos participantes sobre o projeto, como sendo: 1) os conteúdos, 2) o acompanhamento da equipa de tutores e 3) os manuais de apoio. A formação obteve uma apreciação geral de 8.1, numa escala de 0 a 10, sendo alguns dos principais comentários dos participantes, os seguintes: “Muito bom! Achei divertidas as aulas *online*, material muito bem trabalhado”; “Achei dinâmico e objetivo. Será muito útil para mim”; “O curso está muito bem organizado e direcionado para as nossas atividades”. O projeto abriu portas para novas aplicações no cliente, incluindo formação *e-learning* via *tablets*. —P

Catarina João Morgado, PwC's Academy Manager

# A tecnologia ao serviço da aprendizagem

Qualquer estratégia de formação e desenvolvimento terá como ambição proporcionar experiências de formação personalizadas, de forma flexível, acessível e adaptada às suas pessoas. Ser criativo e inovador na forma como se faz chegar o conhecimento às pessoas já não é uma opção, mas antes uma inevitabilidade. Isso implica que olhemos além das abordagens tradicionais de forma a identificar o que podemos alterar, bem como trazer para este palco as tecnologias que já fazem parte do dia-a-dia das pessoas.



**“A solução passou por disponibilizar um portal com cerca de 10 módulos de autoestudo e 40 ferramentas de apoio, vdeos, fóruns, Q A e ebinars, contando atualmente com cerca de 3000 membros, perto de 15 000 acessos únicos e 3500 participantes em sessões online.”**

A inclusão das tecnologias de aprendizagem deverá apresentar-se como uma ferramenta e contribuir com acrescidas alternativas para dar cumprimento ao desiderato enunciado. É mais do que uma questão de operacionalização – deve ser uma questão estratégica, tendo sempre presente a facilitação que a mesma pode proporcionar bem como os desafios envolvidos.

Recordo a identificação de uma necessidade em gestão de tempo, cujo programa deveria permitir o contacto entre participantes de proveniências distintas. A resposta consistiu na conceção de uma solução *blended: e-lear-*

*ning* e sessões em ambiente virtual. Com um investimento de cerca de oito horas, os participantes tiveram a oportunidade de identificar a forma como gerem o seu tempo, reconhecer técnicas para o gerir de forma mais eficaz e ainda partilhar as suas experiências em grupo. Esta possibilidade de fazer formação *online* através das salas de formação virtuais tem-se constituído com uma solução que cada vez mais se adequa às exigências referidas. Mais conhecidos por *webinars* ou *webcasts*, além de permitirem constituir um grupo de participantes geograficamente dispersos, necessitam apenas que os mesmos detenham o seu computador, ligação à internet

e *headphones*. Dada a capacidade de gravação associada, a mesma sessão pode ainda ser disponibilizada novamente, ou mesmo transformada num novo *e-learning*, o que se constitui como uma boa prática ao nível da gestão de conteúdos.

Felizmente, são inúmeros os casos de sucesso que temos tido a possibilidade de disseminar. Podemos citar o premiado *Open Mind*, solução de formação via telemóvel desenvolvida pela PwC UK. Dotado de vídeos e questionários, em apenas 30 minutos, promove o autoconhecimento de barreiras, de forma a ultrapassar condicionamentos existentes. Já o projeto *Club Leaders* tinha como

objetivo dotar os profissionais do setor das atividades desportivas de *business skills*, de forma a tornarem as suas atividades bem-sucedidas e sustentáveis. Aqui a solução passou por disponibilizar um portal com cerca de 10 módulos de autoestudo e 40 ferramentas de apoio, vídeos, fóruns, Q&A e *webinars*, contando atualmente com cerca de 3000 membros, perto de 15 000 acessos únicos e 3500 participantes em sessões *online*.

Recentemente, fomos desafiados a lançar um conjunto de *e-learning*s, em formato de inscrição aberta, a disponibilizar para o mercado numa plataforma ágil e de acesso fácil. Para tal unimo-nos a um parceiro de referência e disponibilizamos neste momento uma oferta de cursos em Contabilidade e Finanças para Não Financeiros, bem como se esperam cursos em *business skills* no curto prazo. Salienta-se a componente de aplicação prática proporcionada pelos exercícios disponibilizados,

**“Mais conhecidos por *ebinars* ou *ebcasts*, além de permitirem constituir um grupo de participantes geograficamente dispersos, necessitam apenas que os mesmos detenham o seu computador, ligação internet e *headphones*.”**

o respeito pelos princípios de *instructional design* que potenciam a capacidade de motivação e retenção pelos participantes, bem como a possibilidade de fazer um *blend*, proporcionando a realização de um *workshop* adicional à realização da componente de autoestudo. Também o formato *blended* motivou já a realização da 1ª edição da *workshop* presencial do programa Contabilidade Técnica de Seguros desenvolvido em parceria com a APS. Após a aquisição das competências técnicas

via autoestudo, os participantes tiveram a oportunidade de colocar as suas questões face a face e partilhar experiências com outros colegas do setor.

No âmbito da implementação do seu programa de Sustentabilidade, um cliente do setor financeiro pediu também o nosso apoio no desenvolvimento de um *e-learning* dirigido a todos os seus colaboradores. Neste caso, a PwC procedeu à seleção de conteúdos e proposta de roteiro pedagógico, para ser desenvolvido na plataforma já detida pelo cliente.

Como vimos, cada programa tem a sua especificidade e cada caso é um caso. O que existe de comum a todos estes projetos consiste na preocupação que norteou a sua conceção: adequar as experiências de aprendizagem às necessidades das organizações em causa, de forma sustentável, ágil, inovadora e com qualidade, colocando à disposição dos colaboradores diferentes formas de aprendizagem. 

## Uma única Revista de Gestão e de Administração para o Universo Lusófono



**Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração**

**Contactos em Portugal**

**INDEG-IUL • [revistas.indeg@iscte.pt](mailto:revistas.indeg@iscte.pt) • Telef. 21 782 61 00**

**À venda nas lojas Almedina**

António Minichini, Diretor de Recrutamento e Formação para a Europa do Sul do Club Med

# Motivar, divertir e trabalhar!

O Club Med é uma organização francesa de *resorts* de férias espalhada por 80 pontos do globo. António Minichini, Diretor de Recrutamento e Formação para a Europa do Sul (Itália, Suíça, Grécia, Espanha e Portugal), do Club Med, de visita a Portugal, com o propósito de recrutar para o complexo da Balaia, acedeu ao nosso convite e explicou como uma empresa dedicada ao bem-estar dos clientes, motiva os seus colaboradores.

por: **João Pinheiro da Costa**



## Como é recrutar e formar em países com culturas tão distintas?

Há uma similaridade nestes países da Europa do Sul, que está de acordo com os critérios de seleção do Club Med. Nós procuramos pessoas devidamente qualificadas para cada departamento. No entanto, também procuramos pessoas com carisma e que tenham personalidade. Para perceber as nossas necessidades em termos de Recursos Humanos temos de explicar o que é o Club Med.

## E o que é o Club Med?

A nossa oferta consiste num programa de férias tudo-em-um, de luxo, mas num ambiente descontraído. O nosso cliente procura qualidade no serviço, requinte, gastronomia *gourmet*, mas tudo num ambiente descontraído e multicultural. Assim, para os nossos *resorts*, procuramos colaboradores com carisma, porque para além de acompanharem os clientes durante todo o período em que estão connosco, fazem também, por exemplo, as refeições com os clientes, ou seja, há um contacto muito especial

com cada um deles, o que implica que tenham de ser pessoas de trato fácil e muito ambivalentes.

## Quais são as competências necessárias para trabalhar convosco?

A primeira prende-se com o nível da formação, porque, para nós, é fundamental que o atendimento seja personalizado e profissional: do apoio às crianças, no SPA, até ao funcionamento do restaurante. Por isso, a formação de cada colaborador reveste-se de extrema importância nas diversas tarefas especia-

lizadas que desempenha. Em segundo lugar, procuramos pessoas com disponibilidade e para quem não constitua problema viver durante alguns meses longe das respetivas famílias. Por exemplo, neste momento estamos a recrutar em Lisboa, mas temos colaboradores que moram no Algarve e que trabalham no Club Med da Balaia. A condição da disponibilidade é fundamental, porque o recrutado vai para a Balaia saindo de Lisboa, e depois, dependendo do sucesso da sua integração e desempenho, tem a possibilidade de trabalhar noutros *resorts* Club Med, em qualquer parte do mundo. Desta forma, tem de haver essa disponibilidade para viajar e estar focado no desempenho das funções. A terceira, e não menos importante, é a capacidade de ser um comunicador nato, não só no aspeto de conseguir falar várias línguas, mas em termos de conseguir entender culturalmente os nossos hóspedes, e de conseguir corresponder às suas necessidades de forma simples e direta.

### Mas isso são características que apenas procuram em Portugal?

O colaborador português é para nós muito importante, porque temos muitos clientes brasileiros e angolanos. Os clientes de língua portuguesa ganharam expressão nos últimos anos, por isso, é necessário recrutarmos portugueses para os nossos *resorts* espalhados pelo mundo. A par disto os portugueses falam inglês, o que os torna mais competitivos que indivíduos de outras nacionalidades.

### O Club Med vende felicidade e descanso aos clientes, mas como

## O Club Med investe 4M€ em formação, estando esta quantia dividida por três áreas distintas.

### é que proporciona bem-estar aos colaboradores?

Os três pilares da motivação na nossa organização são, fundamentalmente, a possibilidade de viver um número ilimitado de momentos com pessoas de todos os cantos do planeta, ao mesmo tempo que se desempenha funções e usufrui das atividades dos nossos *resorts*. A experiência humana, a abertura de horizontes, a aprendizagem evolutiva e adaptativa e o relacionamento com os nossos hóspedes são fatores que motivam os colaboradores. Os dias de trabalho no Club Med são sempre uma agradável novidade. O segundo pilar é a possibilidade efetiva de progredir dentro da empresa. Estatisticamente, dois terços dos nossos quadros superiores são provenientes de promoção interna, por isso, existe o objetivo de promover os melhores internamente e para isso há um sistema de acompanhamento e avaliação contínua. Por último, a integração e as avaliações ditarão, para muitos, a possibilidade de trabalhar num dos muitos *resorts* Club Med espalhados pelo mundo. Na nossa organização oferecemos a real possibilidade de conhecer diversos locais do mundo através dos nossos *resorts*.

### Quais são as políticas de formação da empresa?

Anualmente atribuímos quatro milhões de euros de investimento à formação,

estando esta quantia dividida por três áreas: integração; adaptação do produto; e desenvolvimento interno. O processo de integração envolve sobretudo os novos colaboradores nas nossas metodologias e processos. Acreditamos que uma boa integração faz toda a diferença na satisfação do cliente final. A adaptação do produto, conforme as expectativas do próprio cliente, é uma política que recai na formação dos nossos colaboradores. Hoje, mais que no passado, temos de adaptar-nos às tendências dos clientes. Por exemplo, mais que consumirem refeições gourmet, os nossos clientes desejam que as mesmas sejam confeccionadas à sua frente. Isso faz com que tenhamos de nos adaptar e formar mais e melhor os nossos funcionários. Por último, o desenvolvimento interno, ou seja, a promoção interna, é garantida e financiada pelo Club Med. De acordo com a evolução do colaborador, os programas formativos vão-se adaptando ao escalão. Alguém que ocupe atualmente uma posição de chefia, não chegou lá apenas porque teve boas avaliações; mas antes porque lhe proporcionámos, ao longo de todo o seu percurso, os cursos de gestão adequados à sua função.

### Vê a sua vida sem o Club Med?

Eu entrei no Club Med há 17 anos atrás, como animador. Depois trabalhei durante nove anos por todo o mundo como Chefe de Entretenimento. Anos mais tarde, ocupei o cargo da pessoa que me recrutou. Desde 2012, desempenho as minhas atuais funções. Por isso, a minha resposta é não. Não, não vejo a minha vida sem o Club Med. **■**

**Congresso** **rh**

**Algarve** | 9 de maio de 2014  
Casino de Vilamoura

Preço da inscrição: 120€ + IVA  
Preço especial para Estudantes e Desempregados

Informações e inscrições em:  
[www.rhmagazine.publ.pt](http://www.rhmagazine.publ.pt) ou [geral@rhmagazine.publ.pt](mailto:geral@rhmagazine.publ.pt)

organização: **rh magazine** | patrocinador: **talenter** | apolo: **GALILEU**

Steven Sousa Piedade - ANJE (Algarve)  
Sofia Marques - Portway  
Jaime Morais Sarmento - Grupo Pestana  
Ana Cardeira - Conrad Algarve/Hilton Vilamoura e DoubleTree By Hilton Lisbon  
Manuel Carvalho - Grupo CS Hotels  
Manuel Lacasta - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo  
Helena Santos - AXA Portugal

# Começar o dia com Ana Gomes no Holmes Place

As lideranças das organizações devem ser um exemplo a seguir quando falamos de hábitos de vida saudáveis. A revista *Pessoal* e o Holmes Place convidaram Ana Gomes, Diretora RH da Nestlé, para nos dar o seu exemplo, mostrando que praticar desporto e ter uma alimentação equilibrada podem ser a chave para uma vida feliz.



Desporto

15 minutos de corrida



Ana Gomes não desiste



Da esq. para a dta., Pierre Durand, *Country Business Manager* da Purina, Ana Gomes e Nicolas Wahli, *Country Business Manager* do Negócio de Cereais de Pequeno-almoço

Com uma energia contagiante, Ana Gomes, estava às 7h30 da manhã preparada para uma sessão de treino com um *personal trainer* do Holmes Place. Foi com grande motivação e empenho que cumpriu rigorosamente o treino que lhe foi proposto, não sem antes ter passado por um teste de condição física. A Diretora de Recursos Humanos está ciente da importância da prática desportiva e é a própria quem nos diz: “A Organização Mundial de Saúde (OMS) referencia o local de trabalho como uma ferramenta importante, nos dias correntes, para a promoção da saúde individual. Nesses locais devem ser desenvolvidos programas que promovam estilos de vida saudáveis e que envolvam a prática de atividade física associada a uma correta alimentação.”

São muitas as vantagens que o desporto pode trazer, e as empresas devem empenhar-se em desenvolver programas que incentivem os seus colaboradores a prati-

## A Nestlé desenvolveu a formação “NQ –Nutrition Training” que permite a todos os colaboradores aumentar os seus conhecimentos em Nutrição

cá-lo, e enumera:” melhoria da aparência dos funcionários; aumento da satisfação no desenvolvimento das atividades profissionais com aumento da produtividade; diminuição dos acidentes de trabalho e diminuição dos custos com serviços médicos, redução do absentismo por motivos de doença e a redução de custos relacionados, em geral, com os cuidados de saúde.”

É importante que as empresas e as lideranças estejam despertas para esta realidade mas isso não chega; é também fundamental que os trabalhadores se disponibilizem para a prática de desporto e para o combate a uma vida sedentária.

Contudo, parece que quando falamos em programas educacionais no local de trabalho as mulheres são mais receptivas, segundo Ana Gomes: “por norma as mulheres estão mais disponíveis para participar em programas educacionais no local de trabalho do que os homens.” Seja como for, o que os estudos têm demonstrado reforça: “que é muito mais barato para as empresas apostarem na promoção da saúde no local de trabalho do que suportarem os custos associados à inatividade dos seus colaboradores.”

Ana Gomes é de facto um exemplo a seguir uma vez que pratica várias atividades desportivas, desde o *fitness*, à equitação, ao *padle* e ainda lhe sobra tempo para participar em meias-maratonas. Aqui destacamos que na Nestlé, não é só a DRH que se aventura por maratonas, como também outros elementos da direção o fazem mostrando que, efetivamente, o exemplo deve vir de cima e que a Nestlé tem apostado nas políticas certas para gerir as suas pessoas.

Para ter uma vida saudável não chega praticar desporto; é por isso que o conceito do negócio desenvolvido pelo Holmes Place inclui também o desenvolvimento de comportamentos relacionados com uma alimentação saudável.

Por essa razão, era fundamental, levar a nossa Diretora de Recursos Humanos a uma consulta de nutrição. Logo após o treino, teve oportunidade de conhecer o programa alimentar adequado à sua condição física.

E como já tinha perdido as calorias necessárias era agora importante

### Formação em Nutrição na Nestlé

"NQ –Nutrition Training "abrange todos os colaboradores e apresenta-se em três níveis distintos: básico, avançado e especialista. O nível é adaptado aos diversos públicos a que se destina a formação, permitindo que, por exemplo, os colaboradores que trabalham na área de marketing chocolates possam, além de adquirir noções básicas de nutrição, ter formação em nutrição dirigida aos produtos por si geridos, características nutricionais do chocolate, diferenças entre os vários tipos de chocolate, benefícios do cacau para a saúde entre outras.

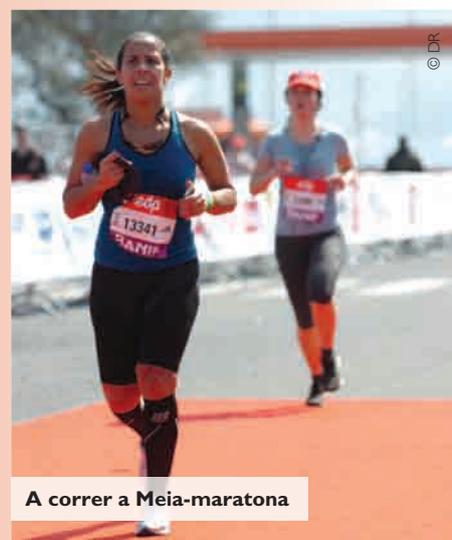
## Alimentação



Pequeno-almoço saudável com o personal trainer



Com Cereais Fitness para o resto da manhã de trabalho



A correr a Meia-maratona

tomar um pequeno-almoço equilibrado que a deixasse preparada, não para começar o seu dia de trabalho mas para poder relaxar, logo de seguida, com uma massagem no SPA do clube de Miraflores.

Depois de descontrair estava agora pronta para o seu dia de trabalho na empresa que é reconhecida pela sua liderança em Nutrição, Saúde e Bem-estar.

Ana Gomes explica que "é fundamental que cada colaborador posua um bom conhecimento da relação entre Alimentação e Saúde e, por essa razão, a Nestlé desenvolveu a formação "NQ –Nutrition Training" cujas iniciais NQ significam *Nutritional Quotient*.

Esta formação permite a todos os colaboradores aumentar os seus conhecimentos em Nutrição." 

### Dicas da DRH da Nestlé que já foram, quase todas, postas em prática na empresa:

- Estabelecer, pelo menos, um dia da semana em que os colaboradores possam usar uma roupa mais informal. Colaboradores vestidos mais informalmente são mais fisicamente ativos;
- Encorajar os colaboradores a preferirem as escadas ao invés do elevador, colocando sinais perto do elevador e das escadas que ressaltem os benefícios do uso das mesmas. As escadas devem ser acessíveis e iluminadas;
- Não incentivar que os colaboradores para que comam nas suas mesas de trabalho. Uma curta caminhada para o local de almoço pode ser vantajosa;
- Apoiar intervalos para atividade física durante o dia de trabalho;
- Permitir aos colaboradores, tempo suficiente na hora de almoço, que possibilite um passeio;
- Considerar oferecer descontos em ginásios;
- Oferecer aulas de bem-estar, nutrição, exercício e controlo do peso;
- Colocar caminhos pedestres no local de trabalho.

Maria Emília Aguiar, Diretora RH da Gelpexe

# Uma DRH descomplicada

As grandes organizações têm como premissa serem mais eficientes e menos complicadas. Porém, são as Pessoas que fazem a diferença e podem descomplicar. Conheça, em pormenor, a forma descomplicada de gerir pessoas de Maria Emília Aguiar, Diretora de Recursos Humanos da Gelpexe e terceira classificada do *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas 2013.

por: **João Pinheiro da Costa e Maria Belo dos Santos**



No mercado desde 1977, a Gelpexe tem vindo a percorrer um caminho de sucesso comprovado como uma das empresas mais premiadas pela qualidade dos seus produtos e pela confiança dos seus colaboradores nas chefias. Todavia, é no trabalho em ambiente familiar que Maria Emília Aguiar, Diretora RH da Gelpexe, fundamenta todo este sucesso. Em 2012,

Ricardo Figueiredo, Diretor de Produção, foi considerado o Melhor Gestor de Pessoas. No ano passado, foi a vez de Maria Emília Aguiar integrar o pódio do estudo Melhores Gestores de Pessoas 2013 e, juntamente com o vencedor do *ranking*, receber o prémio atribuído aos DRH com melhor classificação.

## Gestão de RH na Gelpexe

A proximidade e ligação com os colabo-

radores são a chave do sucesso da Gelpexe que cresce numa cultura familiar e prima por garantir a satisfação dos seus trabalhadores.

Maria Emília Aguiar encara o sucesso conseguido ao longo dos anos, “como fruto de um trabalho em equipa e de reconhecimento e valorização de toda a gente de forma igual.”

A DRH da Gelpexe, na forma como gere os seus colaboradores e como sente o grupo, destaca essencialmente a importância de um todo em que também está integrada. “Procuramos mostrar, todos os dias, que são muito importantes para nós e que o sucesso da empresa, depende do grupo. Eu penso que o sucesso da empresa é isso e a própria administração faz senti-lo a todos os colaboradores”, afirma.

Nos RH da Gelpexe a estratégia passa essencialmente por manter uma cultura de negócio familiar, por dar um apoio muito próximo a todos e também pela aplicação de uma política de remuneração e benefícios sociais que torna ainda mais atrativo fazer parte desta empresa. É assim que Maria Emília Aguiar fundamenta a Gestão que faz dos seus colaboradores que, em troca desse reconhecimento, gostam de mostrar empenho e dedicação à empresa. “Todos os dias, a DRH, tem a confirmação de que as pessoas gostam realmente de fazer parte desta equipa que consideram uma família. Os nossos colaboradores mostram, das mais diversas formas, que a empresa é muito importante para eles, que vivem esta cultura, que vivem os problemas da



empresa, que se preocupam e que também não estão cá só para desempenhar a sua função, receber o seu dinheiro e ir embora para casa”, explica a DRH.

#### A Alma do Negócio: Pessoas

A postura de entrega por parte dos colaboradores demonstra a ligação forte que existe. Mais do que um trabalho, as pessoas gostam de fazer parte do grupo. Este espírito de ajuda confirma-se através de uma situação em que para auxiliar a empresa a executar um pedido extraordinário e urgente, num fim de semana, os próprios colaboradores chamaram-se entre si e colocaram toda a operação em marcha, como se de um dia normal de trabalho se tratasse. “Esta entrega mostra o orgulho que todos têm em fazer parte da empresa”, revela a responsável. No que diz respeito aos quadros de trabalhadores da Gelpex, estes apresentam uma antiguidade elevada, comparando com outras empresas do setor, algo que Maria Emília Aguiar considera uma mais-valia no funcionamento da empresa “porque são pessoas muito bem formadas, que conhecem bem o setor, as práticas e todo o enquadramento organizacional. Em termos de formação, esse aspecto leva-nos a otimizar os custos, o que não significa um desinvestimento, antes pelo contrário, porque temos de apostar em novos programas de formação. Porém, a formação dada em anos anteriores não foi esquecida e isso facilita-nos muito o trabalho e ganhamos em termos de produtividade.” Este fator facilita, também, a integração dos trabalhadores temporários porque “dada a abertura da cultura, até na formação dessas pessoas temos uma grande ajuda pela forte componente

formativa que temos”, diz a DRH.

É também nas pessoas que Maria Emília Aguiar centra o seu papel na empresa e considera fundamental, como DRH, ser “verdadeira e honesta” porque “é preciso dizer e saber-lhes transmitir que quando está tudo bem, está tudo bem e quando está tudo mal, está tudo mal.” E também considera fundamental possuir assertividade e resiliência. “Nós também passamos por dificuldades, mas mostramos que estamos cá e vamos dar a volta”, conta.

Estas características distintivas são confirmadas por Ricardo Figueiredo, Diretor de Produção, que vê na DRH “ponderação, assertividade e conhecimento da empresa”, explicando que “a Maria Emília conhece muito bem a empresa e conhece-nos muito bem. E ao saber quem somos consegue perceber-nos e indicar o caminho certo. Eu tomo-a como uma pessoa extremamente sensata com uma assertividade muito grande e muito resiliente.”

Na opinião de Amândio Correia, Chefe de Vendas da Gelpex “Emília Aguiar é uma pessoa descomplicada, descontraída, disciplinada e disciplinadora, credível, bem-humorada, sensível aos problemas dos outros, muito profissional”.

O papel de Maria Emília Aguiar junto dos seus colaboradores na Gelpex é, sem dúvida, reconhecido, e a DRH em projeção de um futuro diferente para si, na verdade, não trocava a ligação com as pessoas por mais nenhuma área com a exceção, eventualmente, da área comercial. Apesar disso, como nos disse: “eu sou descomplicada e via-me a fazer qualquer coisa; quem é descomplicado faz tudo!” 



Numa indústria com tantos desafios em termos laborais, é muito gratificante verificar que todos “vestem a camisola” e verdadeiramente valorizam a empresa onde trabalham.

Com uma forte orientação para o Cliente e sobretudo para a Qualidade, o que se traduz em rigor e produtividades elevadas, a cultura da empresa fomenta a proximidade, o trabalho em equipa e a dedicação à Gelpex. Sem dúvida que as políticas de RH implementadas por Maria Emília Aguiar ajudam a cimentar esta cultura tão forte. Desde pequenos-almoços surpresa temáticos oferecidos pela empresa, apoio médico e legal, até às políticas de remuneração e outras regalias, são várias as boas práticas a que assistimos na Gelpex.

Os colaboradores sentem que a Gelpex é uma extensão da sua própria família. Esta proximidade, apoio e informalidade assiste-se mesmo quando são contratados Trabalhadores Temporários, tão necessários para suprir necessidades pontuais ou sazonais de RH. A equipa que os acolhe e forma não os diferencia dos restantes e são considerados como mais um membro desta tão vasta família.

Maria Emília Aguiar é um pilar desta cultura de informalidade, de proximidade e de valorização dos recursos internos. Excelente comunicadora, extremamente empática, calma e assertiva, acredita que os melhores gestores têm sobretudo de ser honestos, verdadeiros e justos, e daí que este prémio lhe assente como uma luva!

Rita Pimenta, Branch Manager da agência de Alverca da Kelly Services

**KELLY**®

Henriqueta Dias, Diretora Técnica e de Formação do Grupo Centralmed

# Implementação do *e-learning* na formação em Segurança e Saúde no Trabalho



**N**os dias que correm é crucial, em todas as áreas de atividade, a evolução tecnológica e a introdução de ferramentas que permitam às organizações maior rentabilidade. O *e-learning* (ensino eletrónico) trouxe à área da formação a inovação de se poder aprender a qualquer hora e em qualquer lugar. Esta tecnologia, com um crescente desenvolvimento, traz inúmeras vantagens neste setor, das quais se salienta: fácil acesso e flexibilidade de horário; o ritmo de aprendizagem ser definido pelo próprio formando; disponibilidade permanente dos conteúdos da formação; custos

menores quando comparados à formação convencional; redução do tempo necessário para o formando; formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo; diversificação da oferta de cursos; facilidade de cobertura de públicos geograficamente dispersos; possibilidade de acompanhamento detalhado da participação dos formandos; redução de custos logísticos e administrativos (deslocações, alimentação) e desenvolvimento da capacidade de autoestudo e autoaprendizagem. No entanto, para que o *e-learning* funcione de acordo com os objetivos pressupostos é necessário que exista à vontade com as novas tecnologias e uma grande disciplina e auto-organização por parte do formando, o que requer investimento das organizações e do próprio formando. O desenvolvimento da formação em *e-learning* começou a ser utilizado na área tecnológica, para a aprendizagem de *software*; no entanto, nos dias que correm, está já implementado em muitas outras áreas, entre as quais a Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Esta modalidade permite-nos ministrar ações de formação direcionadas a técnicos especialistas nesta atividade, assim como dentro das próprias organizações, dando cumprimento ao previsto no atual Código do Trabalho e à lei que regula as atividades de Segurança e Saúde no Trabalho nas organizações e que prevê que todos os colaboradores tenham acesso a formação no âmbito da SST, nomeadamente em relação aos riscos a que se encontram

expostos e respetivas medidas de prevenção. Esta nova modalidade de aprendizagem permite às organizações formar os seus colaboradores sem que os mesmos tenham que se ausentar dos seus postos de trabalho por períodos prolongados de tempo. A organização destas ações por parte das entidades formadoras carece, no entanto, de um empenho acrescido para que não sejam meramente uma introdução de textos teóricos numa plataforma de ensino virtual, mas sim um conjunto de conteúdos com aplicação prática e com os quais os formandos se identifiquem nos seus postos de trabalho, podendo assim aplicar as medidas preventivas necessárias à redução/eliminação de acidentes de trabalho e doenças profissionais. Para que este objetivo seja alcançado é importante o trabalho conjunto de uma equipa multidisciplinar, com formadores com conhecimentos práticos e experiência na área da SST, em conjunto com especialistas na área da gestão de plataformas de *e-learning* e de ferramentas gráficas que permitam, ao máximo, simular e transmitir aos formandos a realidade dos locais de trabalho. Este método de ensino permite também aos formandos a partilha de opiniões e exemplos dos seus próprios locais de trabalho e de medidas possíveis de ser implementadas, o que enriquece mais ainda esta modalidade de ensino, sempre devidamente orientada por formador adequado, tornando-se também maior o desafio para as entidades formadoras! \_\_\_\_\_P



em breve

iFormação

**9 ABRIL**

**Práticas de Recrutamento e Seleção no LinkedIn**

**Objetivo Geral:** Aumentar a capacidade de recrutamento e seleção de candidatos e dominar as técnicas mais avançadas de utilização do LinkedIn, aumentando a taxa de captação e identificação de profissionais e melhorando, desta forma, a qualidade dos candidatos pré-seleccionados à escala global.

**Formador:** Pedro Caraméz **Carga Horária:** 7 horas

**10 ABRIL**

**Regimes de Segurança Social - Pensões**

**Objetivo Geral:** Com esta ação de formação pretende-se proporcionar aos formandos as competências necessárias que lhes permitam conhecer as condições legais de acesso e determinação do montante das pensões da segurança social.

**Formador:** José Barrias **Carga Horária:** 3,5 horas

**15 a 16 ABRIL**

**Leadership Development Roadmap. O Culto da Liderança utilizando fundamentos de Coaching**

**Objetivo Geral:** Dotar os participantes com competências que lhes permita liderar com maior eficácia as suas equipas, aumentando os seus níveis de motivação, produtividade e compromisso para atingirem mais e melhores resultados.

**Formador:** Ana Conde **Carga Horária:** 11 horas

**5 a 16 MAIO**

**Gestão de Equipas. O Desafio de Gerir Equipas**

**Objetivo Geral:** Dotar os participantes de competências que lhes permita gerir com maior eficácia as suas equipas e fomentar a interação e o espírito de equipa em vista dos resultados a obter.

**Formador:** Jorge Bicho **Carga Horária:** 35 horas

**7 MAIO**

**O Código Contributivo da Segurança Social**

**Objetivo Geral:** Dar a conhecer as alterações ao Código Contributivo da Segurança Social com a entrada em vigor do OE2014 (Lei nº 76/2013 de 7 de novembro).

**Formador:** Paulo Reis **Carga Horária:** 7 horas

**22 MAIO**

**Regimes de Segurança Social - Subsídios e outros Apoios Sociais**

**Formador:** José Barrias **Carga Horária:** 3,5 horas

**3 JUNHO**

**Cálculo e Processamento Salarial**

**Formador:** Paulo Reis **Carga Horária:** 7 horas

**26 JUNHO**

**Os Financiamentos Europeus para a Educação & Formação no âmbito da Estratégia Europa 2020**

**Formador:** Miguel Toscano **Carga Horária:** 3,5 horas

**8 e 9 JULHO**

**A Gestão Administrativa dos Recursos Humanos (2ª edição)**

**Formador:** Paulo Reis **Carga Horária:** 14 horas



Consulte a programação completa em [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

informações e inscrições



Tel.: 21 358 09 12  
global@apg.pt  
[www.apg.pt](http://www.apg.pt)



Vera Ramos, Responsável de Recursos Humanos da MedialCare

## Um “ciclo vicioso feliz”

Na Medialcare a maior motivação é criar um ambiente de trabalho feliz. Vera Ramos, responsável de RH da empresa, explica-nos o que considera ser felicidade no trabalho.

por: **Alberto D. Andrade**



**A** MedialCare tem ganho vários prémios como uma das melhores empresas para trabalhar assim como um dos melhores fornecedores RH. Em sua opinião, quais são os fatores distintivos da empresa que lhe têm permitido este reconhecimento?

Sem dúvida o empenho e o profissionalismo de toda a equipa; a consciência de que para se ter sucesso, seja a nível coletivo como individual, tem de haver investimento, esforço, trabalho e consequentemente o merecido reconhecimento! Trabalhamos sempre com objetivos realistas e a nossa missão é procurar conquistá-los, um a um, passo a passo.

A nossa equipa é UNA, remamos todos para o mesmo lado e conseguimos levar sempre o nosso “barco” a bom porto. Basicamente, é esse o nosso segredo: “um por todos e todos por um”! Os prémios e o reconhecimento da Sociedade e dos nossos

clientes é uma consequência direta da nossa forma de estar e de ser, tentar sempre fazer mais e melhor.

**Neste momento a MedialCare emprega quantas pessoas?**

24 Pessoas.

**O que destacaria como mais relevante da política de gestão de pessoas desenvolvida pela MedialCare?**

A nossa forma de ser enquanto empresa é o resultado da nossa cultura interna, sendo a nossa maior motivação criar um ambiente de trabalho feliz em que os nossos colaboradores possam crescer pessoal e profissionalmente, sentindo-se constantemente desafiados a fazerem mais e melhor. Torna-se uma inevitabilidade que, quanto mais a empresa cresce de forma sustentada e com capacidade de gerar riqueza, mais os seus colaboradores beneficiam diretamente desse crescimento/riqueza, criando um “ciclo vicioso” feliz. E o que é para nós a felicidade no trabalho?

É quando acordamos de manhã, nos sentirmos felizes por ir trabalhar;

É podermos desenvolver as nossas capacidades que diariamente são postas à prova;

É receber um elogio de um cliente;

É ver o nosso trabalho reconhecido;

É formação constante;

É gostarmos de conversar uns com os outros;

É a partilha que fomentamos diariamente – “o problema não é teu é também nosso – deixa-nos ajudar-te”;

É ver os nossos colegas como amigos;

É sentirmo-nos em casa;

É o sentimento de dever cumprido

ao regressar a casa – cansados, mas felizes!

**Parece-lhe que as empresas veem a saúde e segurança no trabalho como um custo ou um investimento?**

Felizmente que a maioria dos clientes com os quais trabalhamos já reconhece que qualquer “custo” que haja na saúde e segurança é claramente um dos melhores investimentos que realizam em prol dos seus Recursos Humanos. A diminuição do absentismo e acidentes/incidentes ligados ao desempenho das tarefas dos trabalhadores, aumento de produtividade e uma lógica de prevenção em saúde é reconhecido como um ativo intangível das organizações com quem trabalhamos, destacando-se as mesmas nas várias áreas em que atuam. **▀**

**Ano de criação:** 2009

**Áreas de Atividade:** Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho; Serviços Saúde Especializados (Check Up's | Especialidades Médicas | Cartão de Saúde); Formação

**N.º Clientes:** 800 organizações

**Volume negócios em 2013:** 2.900.000,00 €

**Principais áreas de investimento no âmbito da sua política de Gestão:** Formação do seu Capital Humano e aposta nas novas tecnologias criando ferramentas inovadoras colocadas ao serviço dos seus profissionais e Parceiros.

**Site:** [www.medialcare.pt](http://www.medialcare.pt)

# Saiba tudo sobre os principais sectores da economia portuguesa



ESTUDOS SECTORIAIS DBK

## ALGUNS DOS SECTORES ANALISADOS

- » Vinho
- » *Vending*
- » Grossistas de Produtos Alimentares para Hotelaria
- » Estações de Serviço
- » Indústria Editorial
- » Restaurantes
- » Consultoria
- » Operadores Logísticos
- » Centros Comerciais
- » *Catering*
- » Distribuição de Calçado
- » Indústria Farmacêutica
- » Saúde Privada
- » Energias Renováveis
- » Mobiliário de Escritório
- » Serviços Urbanos
- » Construção
- » *Tour* Operadores e Agências de Viagens
- » Cimento e Betão Pronto
- » Comércio de Móveis
- » Correio Expresso e Serviço de Paquetes
- » Empresas de Segurança
- » Sociedades Imobiliárias
- » *Call Centers*
- » Concessionários de Automóveis
- » Distribuição Alimentar
- » Perfumaria e Cosmética
- » Óptica
- » Tintas e Vernizes
- » Transporte Rodoviário de Mercadorias
- » Elevadores
- » Empresas de Limpeza
- » Estabelecimentos Hoteleiros

**Saiba mais sobre estes e outros sectores de Portugal e Espanha em:**

**[www.informadb.pt/estudossectoriais](http://www.informadb.pt/estudossectoriais)**

Tel.: 213 500 365 | e-mail: [ana.costa@informadb.pt](mailto:ana.costa@informadb.pt)



**Raquel Rebelo,**  
Country Manager do Grupo IFE

## 2500 PROFISSIONAIS RH JUNTOS NO CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

O balanço da ExpoRH 2014 é claramente positivo! 13 anos depois de termos criado este conceito, sentimos que o evento atingiu uma notoriedade inigualável e que as expectativas dos participantes são cada vez mais elevadas, tornando o nosso desafio ainda mais interessante e exigindo-nos uma permanente capacidade de inovação e reinvenção, no sentido de surpreender e superar expectativas.

O evento ficou marcado pela presença de Leonilde O’Neil com a palestra “O AVC da Motivação” na sessão de encerramento, que com muita energia e bom humor conseguiu motivar uma plateia com mais de 700 pessoas que se manteve até ao fim para saber em pormenor como funciona o IOM e de que forma se pode motivar mais eficazmente uma equipa. Associando o teatro ao desenvolvimento de competências, esta palestra motivacional surge como uma solução única e original de oferecer às organizações palestras/espetáculo capazes de inspirar, mobilizar, envolver e influenciar positivamente a audiência.

O lançamento do *Bootcamp Performance* foi também um dos momentos a assinalar como um dos mais apreciados pelos visitantes, assim como a participação do Dr. Francisco Pinto Balsemão, considerado um dos pontos altos do evento. De registar ainda a participação de figuras de topo da gestão de RH das organizações de referência, em vários momentos ao longo dos dois dias do evento.

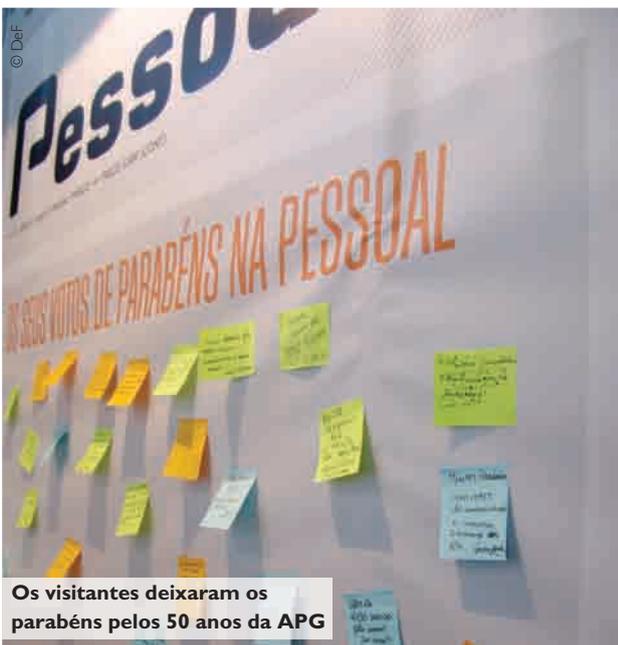
O evento contou com a presença de cerca de 2500 profissionais, mantendo sensivelmente o número de participantes relativamente ao ano anterior, tendo registado um ligeiro acréscimo na ordem dos 2%.



**Imagem geral da zona de exposição**



**Stand da APG e da revista Pessoal**



**Os visitantes deixaram os parabéns pelos 50 anos da APG**



**Auditório lotado para uma das conferências**

## HAPPY CONFERENCE 2014

Sob o mote *Creating a Magical Organization*, o Teatro Tivoli, em Lisboa, acolheu a quinta edição da Happy Conference. Lee Cockerell, ex-Vice-presidente de Operações do Walt Disney World Resort e autor do livro *Magia – Estratégias de Liderança na Disney*, foi o orador convidado da Happy Conference 2014.

A intervenção de Lee Cockerell desvendou o que é essencial para se tornar um melhor líder ao infundir qualidade, caráter, entusiasmo e integridade no nosso local de trabalho e nas nossas vidas.



O Teatro Tivoli foi pequeno para acolher a “Conferência da Felicidade”

© GONÇALO PORTUGUÉS



Lee Cockerell, ex-Vice-presidente de Operações do Walt Disney World Resort

© GONÇALO PORTUGUÉS

tema  
central



Primeiros 10 assinantes recebem o livro «Giro Logo Existo» de oferta.



### ASSINE A REVISTA PESSOAL

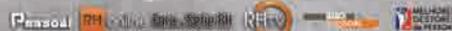
E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 213 502 532

Email: assinaturas@moonmedia.info  
ou www.rhonline.pt



www.temacentral.pt



## PSICOLOGIA PARA NÃO PSICÓLOGOS

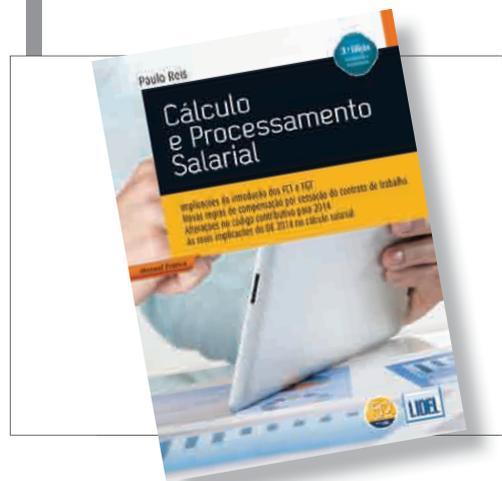
Este livro, coordenado por Patrícia Jardim da Palma, Miguel Pereira Lopes e José Bancaleiro, baseia-se em *case studies* e visa o autodesenvolvimento procurando promover a reflexão e o aperfeiçoamento das competências pessoais. Tem também como segundo objetivo o heterodesenvolvimento, com a mudança efetiva de hábitos e rotinas nos mais variados contextos laborais.

Editora RH

## CÁLCULO E PROCESSAMENTO SALARIAL

Tendo em conta as recentes alterações ao enquadramento legal e fiscal, este livro, escrito por Paulo Reis, dá a conhecer os requisitos e critérios de fundamentação das principais práticas na área da compensação e benefícios em vigor com o Orçamento do Estado para 2014. Com este livro, terá acesso aos seguintes temas: Noções de Processamento Salarial; Contrato Individual de Trabalho/Desvinculação Laboral; Horários de Trabalho/O Regime de Adaptabilidade/Banco de Horas /Trabalho Suplementar; Faltas Justificadas com e sem Remuneração vs. Injustificadas/Férias /Feriados; Proteção Social no Âmbito da Segurança Social; Flexisegurança e as Alterações ao Código do Trabalho.

Lidel Edições



## FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PARA GESTORES

Esta obra foi pensada para gestores que, não tendo de ser peritos em comunicação precisam, contudo, de ter algumas noções sobre a matéria, devendo conhecer as últimas tendências desta atividade. O livro abrange áreas como a comunicação interpessoal até à comunicação empresarial. O seu autor, J. Martins Lampreia, trabalha há muitos anos em comunicação e foi o fundador e primeiro presidente da APECOM – Associação Portuguesa de Conselho em Comunicação.

Lidel Edições

## THE BLACK MAMBA

O seu primeiro disco foi lançado em 2012. A banda tem feito vários concertos por todo o país tendo tocado em Londres, Filadélfia, Luanda, Madrid, Sevilha entre outros. No final de 2013, esteve no Rock In Rio Brasil e conquistou o país. Este ano lançarão um novo disco, antes do verão, mas podemos vê-los ao vivo já em maio.

Centro Cultural Olga Cadaval, 2 de maio, 22h



### NOVO CLASSE S COUPÉ

O novo Classe S Coupé da Mercedes-Benz combina as clássicas proporções de um grande e desportivo *coupé* com os mais modernos conceitos de luxo e sofisticação tecnológica. Em estreia mundial, o espetacular *coupé* de duas portas dispõe, na sua lista de opcionais, do sistema de controlo de suspensão MAGIC BODY CONTROL com função de inclinação em curva (*curve tilting function*). Entre as diversas inovações tecnológicas, destacam-se, ainda, os sistemas de projeção de informação no pára-brisas (*head-up display*) e de escolha e acionamento de funções por toque (*touch pad*). Como opção, podem ser escolhidas as impressionantes óticas dianteiras dotadas, cada uma, de 47 cristais Swarovski, cuja presença reforça a exclusividade do impacto estético do novo modelo.



Mala – 55€

Gazelle Dragon – 110€



### ADIDAS SELVAGEM

A Adidas *Originals* volta a apostar nos padrões animais e apresenta uma linha de sapatos, *t-shirts*, *sweatshirts*, *shorts* e acessórios que se assumem como uma tendência para esta primavera-verão. A marca reinterpretoou estes padrões e apresenta um conjunto de peças, masculinas e femininas, com ilustrações de animais como um jaguar, uma águia e até mesmo um *bulldog*. Já nos sapatos, os padrões integram ainda o *printsake*. Numa coleção em que a sobreposição de peças se assume como o segredo para um *look* original, a marca aposta em tons fortes, contrastantes e exuberantes.

Stan Smith Leather – 95€



Fringe Tee – 32€



Jaguar Tee – 40€



Leopard Tee – 33€



Syntetic Leather Jacket – 120€

Jaguar Shorts – 40€



Bulldod Tee – 35€



Eagle Crew – 75€

A DERRADEIRA AVENTURA AFRICANA ALIADA AO ESFORÇO DE CONSERVAÇÃO EM NOME DO TURISMO RESPONSÁVEL



texto e fotos: **Manuela Silva Dias Nunes**

## Shamwari: Para os amantes da natureza

Continuando a nossa viagem pela famosa *Garden Route*, entre Port Elisabeth e Grahamstown, parámos para uma estada de três dias, na maior reserva particular do Cabo Este, numa zona livre de malária e a única onde os *Big Five* podem ser vistos.

**S**hamwari é a realização do sonho de um homem. O empresário Adrian Gardiner, apaixonado pelo Cabo Este, comprou, em 1990, a fazenda nos montes próximo de Paterson, como refúgio para a sua família.

Durante vários anos, a sua paixão pela vida animal e o trabalho incansável de todos os que a ele se juntaram, conseguiram reintroduzir a vida selvagem. Assim nasceram os cinco ecossistemas, riquíssimos em inúmeras espécies de animais e plantas.

Sarili Lodge é o mais novo dos sete lodges que existem em Shamwari. Todos eles de cinco estrelas e que oferecem aos hóspedes um refinado conforto, requintada cozinha sul-africana e uma hospitalidade ímpar.

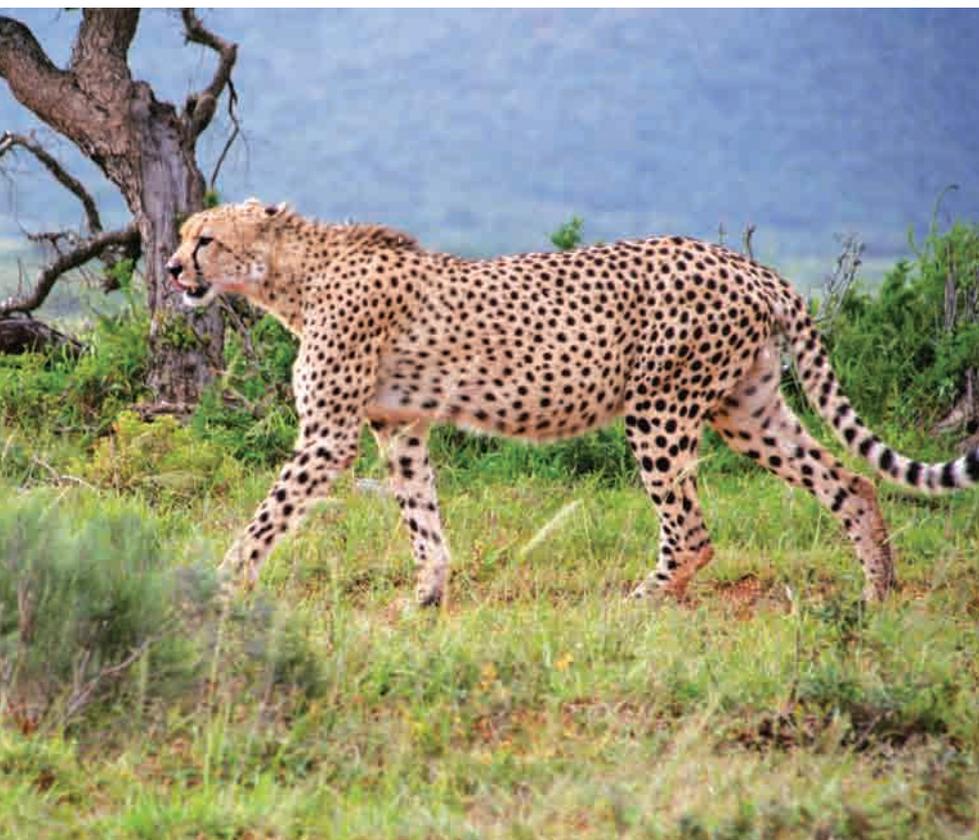
O seu esforço pela conservação e respeito pela natureza já foi distinguido internacionalmente com

inúmeros prémios, entre eles o *Word's Leading Conservation Company* e por 11 anos consecutivos, o *World's Leading Safari and Game Reserve*.

Chegámos ao cair da noite e fomos muito bem recebidos, pelo nosso ranger, Simon, que nos iria acompanhar na nossa estada. As suas semelhanças com o ator Hugh Grant eram tantas, que rapidamente o apelidámos de Simon Grant.

A lareira estava acesa, o jantar pronto a ser servido, pelo que só tivemos tempo de deixar as malas, tomar um banho rápido e deliciarmo-nos com o jantar e aquele lodge tão acolhedor que nos fazia sentir em casa.

Durante o silêncio da noite, ouvimos alguns rugidos de leão, um pouco assustador, mas ao mesmo tempo fascinante. Lembrei-me das palavras do nosso ranger, durante o jantar: “Aqui estão em segurança”, palavras estas que me deixaram adormecer de novo.



### Um verdadeiro quadro com vida

A alvorada foi às cinco da manhã, pois em África o dia é para começar bem cedo. Café, chá e bolachas estavam na “nossa” sala, prontos para serem servidos.

Depois de um rápido pequeno-almoço, todos ainda meio ensopados, dirigimo-nos com Simon Grant para o jipe todo-o-terreno. Casacos bem fechados, pois o frio ainda se fazia sentir, mas a adrenalina estava a ficar elevada. Começamos o safari, num silêncio profundo: queríamos ver, sentir, cheirar tudo o que o mato africano tem para nos oferecer.

Recebemos o bom dia de uma girafa com as suas crias. Parámos o jipe e ali ficámos a admirá-las. Aproximou-se como se tivesse a marcar território, e a cada volta que dava ao jipe, aproximava-se cada vez mais olhando-nos fixamente. As crias, continuavam como se nada fosse, mas sempre de olho na mãe. A proximidade foi tanta que deu para ver todos os seus pormenores... Até que chegou a altura de partimos, pois o jipe era aberto e não queríamos sarilhos.

O chilrear dos inúmeros pássaros,

davam-nos os bons-dias e à medida que o dia nascia, avistávamos os proprietários daquelas terras a perder de vista. O castanho dos cerca de 20 elefantes contrastando com o verde do mato, não podia ser mais bonito. As zebras passeavam, os macacos brincavam aproximando-se curiosos, os rinocerontes, os búfalos, os kudus, um inúmero desfile de animais no seu *habitat* natural com as cores das diversas flores, desenhavam aquela maravilhosa paisagem – a natureza selvagem de África!

Avistámos duas chitas perto de uma enorme e imponente árvore baobá, que em África é considerada a árvore da vida. (Os seus frutos, marula, são utilizados para fazer um licor muito conhecido: Amaru-la.) Aproximámo-nos para apreciar a graciosidade daqueles felinos.

O rei da selva ficou para o safari da tarde. Regressámos ao nosso *lodge*, felizes com o que tínhamos visto.

Eram 10 da manhã, esperava-nos um verdadeiro e delicioso pequeno-almoço. Quando nos sentámos, fomos surpreendidos com os inúmeros elefantes que tínhamos visto de manhã. Decidiram presentear o

nosso pequeno-almoço com a sua presença. Em fila indiana lá estava a manada como que se de um quadro se tratasse. E ali ficámos mais uma vez, em silêncio, a deliciarmonos com aquele quadro vivo.

Depois daquele momento, fomos descobrir a “nossa casa”. O *lodge* Sarili é um perfeito retiro para amigos e famílias. Tem cinco luxuosos quartos, todos com vista para as vastas planícies e para o rio Bushmans, uma piscina, uma sala de jantar e uma sala-de-estar, com uma varanda comum. A casa ideal – mais acolhedora não podia ser!

### Um magnífico pôr do Sol africano

Durante a tarde partimos para outro safari, onde desta vez conseguimos ver os felinos mais desejados. O leopardo, sempre muito difícil de encontrar, tivemos a sorte de o ver, mas não muito perto, pois não gosta da presença humana e tem tendência a esconder-se.

Os leões nem sequer se afastaram, tendo em conta que aquele é o território deles. Confesso que um dos leões estava com um ar muito desconfiado. Entre os arbustos, não parava de olhar para nós, com um



olhar penetrante, ora deitava a cabeça e fechava os olhos, ora levantava a cabeça em segundos e olhava, olhava, sempre com um ar desconfiado... Estava a ver quando é que num ápice chegava até nós.... E por instantes temi que tal acontecesse. Quanto às leoas andavam de um lado para o outro com um ar amigável; e as crias, dormiam a sesta todas umas em cima das outras, com um ar ternurento.

Quando o Sol ameaçou retirar-se no horizonte, parámos o jipe num cume e saímos. Uma sensação de liberdade; tomou conta de nós, apetecia correr por aquele maravilhoso pedaço de terra... O que não seria muito sensato. Simon Grant, o nosso querido *ranger*, preparou-nos um lanche. No capota do jipe montou a mesa com aperitivos, chá, *gin*, colas e outros sumos. Ali ficámos a contemplar o pôr do Sol em sintonia com a terra-mãe.

Depois de um magnífico pôr do Sol africano, o céu começou a escurecer, ficando de repente cinzento muito escuro, e pingas a cair tornaram-se rapidamente em chuva forte. Altura exata para regressarmos ao nosso *lodge*. Como

o jipe era aberto, rapidamente ficámos molhados e o caminho de regresso foi ao estilo de um rali. Simon, só nos disse: “Segurem-se bem”. E assim foi, entre altos e baixos, na escuridão da mata misturado com o cheiro inconfundível da terra molhada em África, chegámos sãos e salvos.

#### Sabores e tradições africanas

À nossa espera estava Mzu, o governante do *lodge*, com um chocolate fumegante, que soube pela vida. Banho tomado, lareira acesa, mesa de jantar cuidadosamente posta com candelabros acesos e lamparinas na varanda. O jantar foi-nos servido sempre com um sorriso, acompanhado dos famosos vinhos da África do Sul misturados com conversas sobre tradições de África e todas as emoções partilhadas durante os safaris.

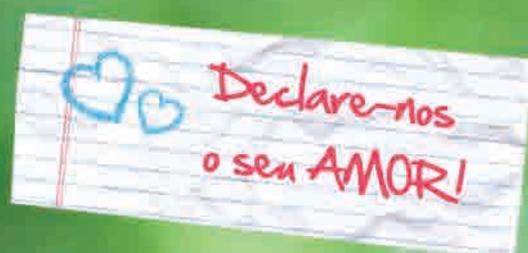
Dias que vão ficar na memória de quem lá esteve. Esta é a derradeira aventura africana aliada ao esforço de conservação em nome do turismo responsável. Sem dúvida, um lugar a conhecer e a guardar no coração. **—P**



Morada: Campo Grande, nº 220 B  
1700-094 Lisboa - Portugal  
Tel: +351 21 781 74 77 Fax: +351 21 781 74 79  
E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)  
[www.across.pt](http://www.across.pt)



# Faça da sua declaração de IRS um gesto de AMOR!



No ano em que as Aldeias de Crianças SOS comemoram 50 Anos em Portugal, a sua ajuda torna-se ainda mais importante para perpetuar o trabalho de dar Amor e um Lar a todas as crianças desprotegidas por outros tantos anos.

**Assuma conosco o futuro das nossas crianças!**

Basta preencher o nosso NIPC 500 846 812 no Quadro 9 do Anexo H da sua declaração de IRS!

9	CONSIGNAÇÃO DE 0.5% DO IMPOSTO LIQUIDADO (LEI N.º 16/ 2001 DE 22 DE JUNHO)	
	ENTIDADES BENEFICIÁRIAS DO IRS CONSIGNADO	NIPC
	Instituições Religiosas (art. 32.º n.º4) <input type="checkbox"/>	901 500846812
	Instituições Particulares de Solidariedade Social (art. 32.º n.º6) <input checked="" type="checkbox"/>	

89,5% do seu IRS vai para o Estado (em vez dos habituais 100%) e os restantes 0,5% vão para a nossa Associação

## Unipessoal Basta de decisões improvisadas



Há pouco tempo fui assistir a uma peça de teatro que, alegadamente, não tinha um guião ou enredo e emergia ali, no palco, fruto da capacidade de improvisação dos atores. Obviamente que aquele improviso dá muito trabalho e fazer rir uma plateia – era essa o objetivo – com piadas e situações improvisadas no momento requer estudo e técnica. Mas, acredito, pouco resulta do improviso: as piadas são simples e algo forçadas, repetitivas e não contribuem muito para a evolução das técnicas do cómico.

A boa evolução, por regra, requer estudo, reflexão, ponderação, análise e tempo. Normalmente, a pressão de concretizar um bom momento humorístico numa fração de segundos conduz à segurança da repetição de modelos pré-estabelecidos e comprovadamente bem-sucedidos e não à genialidade de escrever uma nova página na história do humor.

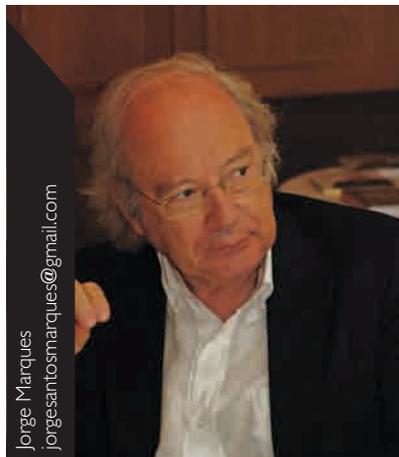
O exemplo do teatro serve-me para dizer que também na política – quase sempre – e no universo das empresas – muitas vezes – temos vivido de decisões tomadas de improviso e afastados do tempo das decisões ponderadas e refletidas. A pressão para uma decisão é inimiga de uma boa decisão – esta é a regra. Basta olharmos para o modo como é gerida a União Europeia para percebermos que é na fimbria do improviso que temos vivido. Não há uma estratégia, não há um pensamento de fundo, apenas decisões avulsas pautadas pela urgência de se decidir qualquer coisa. Na questão da Crimeia, por exemplo, do lado Russo há uma estratégia bem montada, conhecida e com bons resultados para o interesse daquele país; do lado Europeu há os interesses alemães e o resto é improviso.

Neste momento, não nos podemos dar ao luxo de tomar mais decisões improvisadas, temos perdido demasiado por causa disso.

Duarte Albuquerque Carneira

## O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

# Um amor e uma cabana



É cada vez mais difícil, nos tempos que correm, perspetivar uma vida recorrendo a esse velho sonho do amor e uma cabana. Difícil por muitas e variadas razões, a primeira das quais e como condição necessária, é que precisaríamos sentir uma verdadeira paixão.

Gary Hammer quis um dia modelar uma espécie de pirâmide de competências e começou a construí-la naturalmente a partir da base e com aquelas competências que aparentemente seriam mais fáceis. A primeira era chegar a horas ao emprego, depois passava por fazer bem as coisas, a eficiência, depois as coisas certas, a eficácia, a qualidade do trabalho, a criatividade, a inovação... E, no topo da pirâmide, tipo cereja no cimo do bolo, ele colocava o quê? Nem mais nem menos que uma competência a que poucos poderiam ter acesso, uma capacidade, um dom, disponível apenas para uns quantos eleitos e que era a Paixão. É porventura esta incapacidade de paixão relativamente à vida, que nos leva a questionar com muita frequência um problema a que chamamos Balanço Vida/Trabalho. Fizemos desta relação a mesma errada visão com que tratámos aquilo a que chamamos realidade económica. É que isso não existe, porque a realidade é um todo, é como a vida e o que temos são formas diferentes de ver essa realidade. Se a olharmos numa perspetiva económica, isso é sempre parcial, porque outros olhares diferentes veem

essa realidade de forma muito diferente, o nosso parceiro do lado já vê outra realidade que não é a nossa.

Achei por isso interessante a capa do último número da *Harvard Review*, uma vez que tratava exatamente desta discussão. Mas tratava-a também segundo alguns vícios, mas democraticamente com opiniões diversas. Por um lado um dos autores dizia que esse balanço não existe, que é uma mistificação, que temos que saber gerir essas duas partes e temos que fazer escolhas. Por outro lado, um outro autor afirmava que havia necessidade de desfazer o equívoco desse balanço, uma vez que dava a entender que estávamos a falar de dois lados da vida inconciliáveis e onde tínhamos que fazer a escolha de um contra o outro. Pareceu-me em determinada altura que o defeito de análise se prende com um outro a que chamamos sucesso, uma ideia de sucesso, que varia não só com o género, mas também dentro dele. Um dos autores tinha questionado um grupo significativo de executivos sobre a ideia de sucesso profissional e aparecia como sendo o mais significativo a realização Individual, mas diferente no caso da mulher e do homem. Para a mulher com um peso de 46% e no homem apenas 24%. Já na perspetiva do sucesso pessoal os resultados eram maioritariamente para as relações compensadores, fossem com família, comunidade ou parceiro. Mas neste caso a posição relativa mudava de género, uma vez que para o homem isso tinha um peso de 59% e para a mulher de 46%. Quer isto dizer que existe um certo equilíbrio para a mulher entre a ideia de sucesso de realização pessoal e profissional, mas que no homem pesa mais o lado pessoal.

A paixão de que falava Hammer aparecia na realização profissional, no caso da mulher com 21% e no homem com 5%. Na realização pessoal essa paixão andava nos 17% e com o mesmo peso para ambos os géneros.

Quer tudo isto dizer que com tanta falta de paixão, não há amor nem cabana que resista... Estamos condenados ao trabalho duro... 

# A Pessoal

# não falta aos treinos.

Já foi buscar a sua *Pessoal* este mês a um ginásio **Holmes Place**?





good  
to know  
you

# especialistas em soluções de recursos humanos

Valorizamos  
o negócio das empresas,  
ajudando na flexibilização  
dos recursos humanos.

Adequamos às necessidades  
dos nossos clientes o seu  
principal recurso estratégico:  
O Valor Humano.

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services