

Pessoal

107 75 - 2000 00 - 4002 54 (Lisboa) - 4000 10

ISSN 1120-3594



Jorge Mendes e o testamento de Margarida

Fernando Nobre

O homem que quer mobilizar Portugal

Especial Reforma

Am. Almeida Costa
Quarentas e 50000 Gonçalves



Departamento
de Formação
Permanente / ISPA-IU
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Instituto Comunitário de Formação



AMBIENTE
NATURAL



ALIMENTAÇÃO
E RECREAÇÃO



ARTES
CULTURAIS



psico-forma

GRUPO DE INTERVENÇÃO

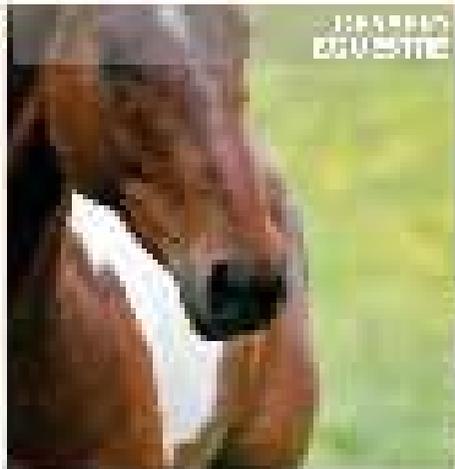
Formação em Psicologia
Estratégia de intervenção
Capacitação de profissionais
Terapias
Atividades de
Educação

Coordenador: Fernando de
Azevedo - fazevedo@psicoforma.com.br

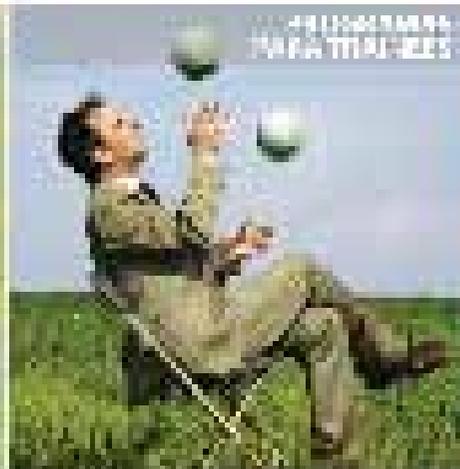
AMBIENTE
DE VINHOS



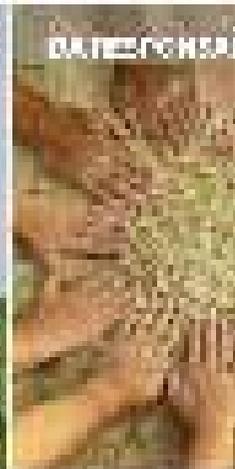
AMBIENTE
ECOLÓGICO



AMBIENTE
DE ATIVIDADES



AMBIENTE
DE ATIVIDADES

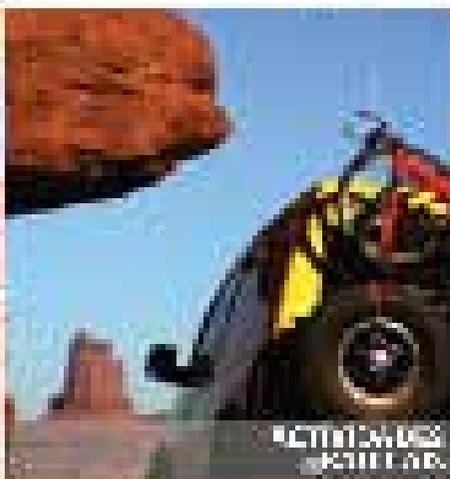




WORKSHOP
DE JARDIM



WORKSHOP
DE KAYAK



WORKSHOP
DE MOTO



WORKSHOP
DE HORTA

PROVA DE ATIVIDADES

Este módulo é composto por 10 atividades, sendo 05 delas realizadas em grupo, 05 em duplas. Todas as atividades são realizadas em um espaço amplo, com equipamentos adequados para a prática das atividades.

Atividades:

- Exercício de Grupo nº1
- Exercício de Grupo nº2
- Exercício de Grupo nº3
- Exercício de Grupo nº4
- Exercício de Grupo nº5
- Exercício de Grupo nº6

WORKSHOP
DE DANÇA SOCIAL



WORKSHOP
DE GOLF



WORKSHOP
DE MOTO



WORKSHOP
DE HORTA





03 EDITORIAL

Renovação

04 A 9ª ARTE

O que fica na História

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH

10 RH GLOBAL

12 GRANDE ENTREVISTA

Fernando Nobre

18 ESPECIAL RH FORMAÇÃO

Empresas que também
são Academias
Formação e Novas Tecnologias
Formação wiki
Teambuilding solidário



34 CRÓNICA

Empresas que cuidam dos seus
Colaboradores

36 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

Recrutar no Facebook

38 CASE STUDY

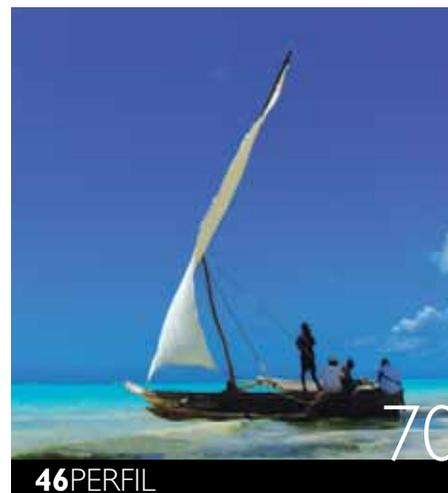
Uma visão integrada dos Recursos
Humanos

42 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Adecco corre por uma boa causa

44 SHST

Na Gestão da Prevenção



46 PERFIL

Jorge Marques & Margarida Barreto

52 CRÓNICA

Segurança e Saúde no Trabalho –
Formação e Informação

54 ANÁLISE JURÍDICA

Formação Profissional

56 LEGISLAÇÃO RH

58 AO ALMOÇO COM...

Serafim Gonçalves e César Santos

64 IMAGENS RH

Expo RH 2010

68 LIVROS | ESPECTÁCULOS

70 VIAGENS

Zanzibar



Jorge Marques, Director
revistapessoal@moonmedia.info

Renovação

uma mulher será presidente da nossa Associação. Portanto, esta Primavera trouxe-nos mesmo profundas alterações no nosso ambiente. Claro que vou ter saudades deste nosso encontro mensal, que sempre me obrigou a reflectir sobre questões que considerava importantes. Agradeço a vossa atenção e os comentários simpáticos que fui recebendo ao longo do tempo. Desta revista eu acompanhei quase tudo ao longo destes meus 34 anos de APG. Primeiro, um folheto fotocopiado e colado artesanalmente, depois uma primeira revista trimestral magrinha, muitas vezes interrompida e agora uma revista profissional, de mercado e a sair mensalmente. Vou certamente arranjar um cantinho dentro da revista para continuar a comunicar com os leitores. Deixo-vos um último pensamento, neste meu último editorial. Quase sempre defendi que a mudança, para ser verdadeiramente completa nas nossas organizações, deveria atender a uma mudança na cultura de gestão. Tive essa esperança durante muitos anos, insisti e militei nesta causa, mas infelizmente não vi muitos resultados. Os nossos modelos de gestão, salvo raras e honrosas excepções, continuam a ter da gestão das pessoas uma visão utilitária e pouco estratégica, a gestão continua a querer reduzir-se à visão de um conjunto de iluminados no topo da pirâmide

hierárquica, ignorando a inteligência e as motivações espalhadas pelas empresas. Esta gestão não consegue renovar-se, não consegue alterar esta forma de cultura e alguma coisa terá que acontecer.

Penso que essa mudança de cultura, que seria desejável, vai ter de ser substituída em alternativa, por novas formas de liderança a que terá que se submeter. Já não há tempo para esperar mais, as nossas organizações têm que descobrir no seu interior, com muita urgência, quem é capaz de motivar e mobilizar os outros, que é que inspira confiança aos outros, que é capaz de fazer com que as coisas aconteçam. Esses serão os novos líderes, essa será uma grande oportunidade para a gestão das pessoas e não dos estatutos, esse será o momento de viragem onde, finalmente, tem que se assumir que as pessoas são realmente o mais importante das organizações.

Foi triste o que assistimos durante esta crise, a incapacidade de dar novas respostas a novos problemas e de novo tudo se fechar no mais básico primarismo da gestão dos custos, que de tão mal feito, obrigará muitas empresas a ficar muito doentes, por muito tempo. É a nossa hora, não tenham medo... Alguém tem que perder o medo que está a paralisar tudo...

Um abraço e até sempre! _____P

Diz a tradição que a Primavera renova a natureza, a natureza do mundo vegetal, a natureza do Homem e neste caso também a natureza das organizações.

Este ano, a Primavera veio renovar a nossa APG e com ela, assim se espera, o nosso contributo para algumas mudanças profundas na gestão das pessoas no nosso país.

A APG tem uma nova direcção, um novo conjunto de pessoas vão trazer novas abordagens, novos objectivos e novos eventos para a nossa causa. Esta equipa será liderada pela Margarida Barreto, que me vem substituir também nos editoriais desta nossa revista. Pela primeira vez também e já não era sem tempo,

FICHA TÉCNICA

Pessoal – Publicação Mensal
Número 91 – Abril de 2010

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

Edição e Exploração: Tema Central, Lda.
Rua Sofia de Carvalho, nº2-A, 1495-121 – Algés
T. 210 174 210; F. 210 174 212

Director: Jorge Marques; revistapessoal@moonmedia.info

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

Conselho Editorial: Carlos Perdigão,
Catarina Guerra Barosa, Jorge Marques



Conselho Consultivo: Alberto Silva Fernandes, Álvaro Marques de Miranda, Cristina Tavares Salgado, Fernando Carvalho Rodrigues, Jaime Andrez, Luís Maltez, Maria João Rodrigues, Maria Márcia Trigo, Miguel Faro Viana, Raul Caldeira, Roberto Carneiro, Vítor Carvalho

Redacção: Duarte Albuquerque Carneira
da.carreira@moonmedia.info

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Dave Morgan, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, SRS Advogados, Tal Ben-Shahar

Colaboraram nesta Edição: Carlos Viana Silva, Helena Bentes, Marco Oliveira, Patrícia Santos

Paginação e Fotografia: Design e Forma,
geral@designeforma.com

Imagem de Capa: Design e Forma

PUBLICIDADE

Account: Liliana Rosa
lrosa@moonmedia.info; Tlm. 96 858 21 27

Assinaturas

Vasp – Premium
Linha directa de apoio ao assinante
T. 21 433 70 36, F. 21 432 60 09, assinaturas@vasp.pt
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Agualva
Cacém

Impressão: Offsetmais, Rua Latino Coelho, 6 – Venda Nova

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca 2739-511 Agualva Cacém

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252





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

O que fica na História

Esta edição da Revista Pessoal vai modestamente ajudar a escrever a história dos Recursos Humanos em Portugal. Quando nos lerem já estarão consumados dois factos importantes. Primeiro, estamos a falar da eleição da primeira mulher para assumir a presidência da APG, associação que existe desde 1964, e que nunca tinha tido na sua presidência uma mulher. Segundo, da saída de Jorge Marques da presidência da APG, o homem que ajudou a credibilizar a gestão de recursos humanos no nosso país, tendo desenvolvido a associação numa óptica de sustentabilidade económico-financeira e de abertura face às restantes associações congéneres e demais operadores do mercado. Por tudo isto, a Revista Pessoal dedica a sua secção Perfil, neste caso, no plural, Perfis, a Margarida Barreto e Jorge Marques, com uma entrevista conjunta que também poderá ver na RHtv assim que este novo canal de comunicação estiver online.

A história também não deixará de lado a figura incontornável que é Fernando Nobre, um homem que se levanta num momento crucial da história política do nosso país para assumir a sua candidatura à Presidência da República. A entrevista que poderá ler nesta edição foi feita no mês de Março e poderá também ser vista na RHtv. Falar com Fernando Nobre e receber através das palavras a dimensão universal da vida, do mistério da nossa existência. A absoluta convicção de que o homem se realiza, enquanto indivíduo, no acto de dar e esse ser o mote que alimenta a motivação que tem

em si subjacente o conceito de utilidade. Fernando Nobre percebe da vida, do mundo e do nosso país mais do que aparenta. A sua vida está repleta de histórias de vida e de geografias diferentes, é um homem cheio de mundo. Esse preenchimento dá-lhe toda a força necessária para assumir, neste momento, mais uma causa, não humanitária, mas de dever cívico. Fernando Nobre quer ser o próximo Presidente da República.

A edição de Abril dedica o seu especial ao tema da formação. Decidimos abordar o tema numa perspectiva IN/OUT, ou seja, a das empresas que têm vindo a desenvolver as suas próprias academias de formação e a formação que é dada fora do espaço físico das empresas e, esta também normalmente assegurada por empresas externas. A formação e as novas tecnologias será também abordada neste dossier especial.

Na edição de Maio, coincidindo com a visita do Papa Bento XVI a Portugal, a revista Pessoal decidiu conhecer os desafios da gestão de Recursos Humanos no seio da igreja católica. Vamos ter uma grande entrevista com o Senhor Cardeal Patriarca de Lisboa, D. José Policarpo, entrevista que também poderá ser vista na RHtv. O mundo da Igreja Católica e o mistério da gestão de pessoas dará aos nossos leitores uma abordagem diferente e inovadora da gestão RH. Teremos alguma coisa a aprender com a gestão RH que se faz no seio da Igreja Católica?

Na revista Pessoal achamos que podemos aprender com todos. **—P**

A MINHA ESCOLHA



Este mês, em vez de um livro, de um disco, ou outra coisa qualquer, escolho três histórias que estou a tentar escrever. Através delas sei que ficarei na história por tudo o que lhes ensinar, por tudo o que as ajudar a serem. Gostava que fossem mulheres a quem bastasse, para serem felizes, a leveza de uma consciência tranquila. Tudo farei para que assim seja. Depois, espero que não vendam o meu retrato, devidamente emoldurado e com rebites de prata, na feira da ladra.





Pedro^m

sourcing[™]

service[™]

training[™]

search[™]

Elevamos as suas potencialidades.

Na Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Desta modo, potenciamos o que de mais positivo há em todos os níveis em que intervenimos: no sourcing, na linha de recursos humanos, formação e capacitação, recrutamento e seleção. Para que qualquer processo não seja só, ainda temos serviços que envolvem a Multipessoal na operação. E resultado final: terá sempre a melhor solução de uma maneira repetitiva.



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt

AGENDA

ISPA

218 811 785

www.ispa.pt

- Formação – “Gestão estratégica de conflitos”

Lisboa, 5, 12, 19 e 26 de Abril de 2010. Preço: 165€ (profissionais); 135€ (finalistas)

- Formação – “Recrutar e seleccionar”

Lisboa, 26 e 27 de Abril e 3, 4, 10 e 11 de Maio de 2010

Preço: 170€ (profissionais); 140€ (finalistas)

APG

213 522 717

www.apg.pt

- Formação – “Recrutamento, Selecção e Admissão de Pessoal. Aspectos Técnicos e Jurídicos dos vários procedimentos”

Lisboa, 27 de Abril de 2010

Preço: 270€ (sócios); 360€ (não sócios); 120€ (estudantes)

- Formação – “Despedimentos Colectivos e Protecção no Desemprego”

Lisboa, 29 de Abril de 2010

Preço: 270€ (sócios); 360€ (não sócios); 120€ (estudantes)

Paula Tomás Consultores

219 458 533

www.ptomasconsultores.pt

- Formação – “Gerir os Recursos Humanos”

Lisboa, 26 a 28 de Abril de 2010

Preço: 750€ +IVA

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

- Formação – “Gestão do Stress”

Porto, 16 de Abril de 2010; Lisboa, 21 de Abril de 2010

Preço: 395€ +IVA



01

META4 ATINGE OS MELHORES RESULTADOS DA SUA HISTÓRIA (01)

A Meta4, empresa mundial de soluções para a gestão e o desenvolvimento do capital humano e intelectual, apresentou os resultados de 2009. Trata-se de “um valor recorde”. A multinacional espanhola facturou 473 milhões de euros, o valor mais alto da sua história, o que supõe um incremento de 13% relativamente ao período homólogo, sendo que o seu principal indicador de negócio, as licenças de utilização, aumentou 15%. O EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, resultados antes de juros e impostos) da Meta4 alcançou os 43 milhões de euros, tendo com efeito duplicado o valor respeitante a 2008. Por outro lado, o resultado líquido teve crescimentos na ordem dos 150%, alcançando os três milhões de euros. Carlos Pardo, director-geral da Meta4 para Espanha e Portugal, assinala que “estes resultados mostram o bom caminho trilhado pela empresa e a consolidação como um dos líderes mundiais em ‘software’ de gestão RH”, acrescentando, “as nossas apostas na tecnologia mais inovadora, que desenvolvemos nos centros de I&D de Madrid e nos serviços de ‘outsourcing’ foram as chaves para o crescimento, tendo em conta que o ano de 2009 foi um ano muito difícil para o sector.”

TALENTER ACADEMY - A NOVA MARCA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (02)

Num mercado cada vez mais exigente, a aprendizagem constante é um factor de sucesso nas carreiras e nas empresas. Por conseguinte, a actual envolvente, mais do que conhecimento exige talento e estratégias de valorização de pessoas, que permitam a sua manifestação.



02

É neste contexto que a Talenter lança a Talenter Academy, que tem por objectivo desenvolver talentos, promovendo a empregabilidade de quem participa nos cursos e o desempenho superior das empresas clientes. A Talenter propõe uma abordagem à formação profissional assente no princípio de que o talento é sinónimo não apenas de capacidades inatas, mas também de aptidões que se desenvolvem. A Talenter Academy centraliza as múltiplas acções de formação das diferentes unidades de negócio, especificamente concebidas para desenvolver as competências dos colaboradores e responder às necessidades dos empregadores dos diversos sectores de actividade.

MEDICISFORMA LANÇA NOVO WEBSITE (03)

A Medicisforma, empresa do Grupo Pessoas & Soluções, lançou o seu novo website. Disponível em www.medicisforma.pt, inclui áreas como conselhos de saúde, novidades ou newsletter. Com esta renovada ferramenta de comunicação online, a Medicisforma pretende estar mais próxima dos seus clientes e, acima de tudo, criar proximidade com os colaboradores das empresas com que trabalha. Áreas como os Conselhos de Saúde, Medicisnews e Medicisnovidades vêm contribuir para a divulgação de alguns truques e dicas que se podem adoptar nos locais de trabalho, e que contribuem muito para a melhoria da saúde em geral. Os clientes Medicisforma passarão, também, a ter ao seu dispor uma newsletter quinzenal com informação sobre a Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, enquanto o público em geral poderá também



03



receber informação da Medicisforma através da subscrição de uma newsletter trimestral. Com uma arquitectura de conteúdos mais direccionada para o utilizador final e um layout mais moderno, esta é mais uma das novidades que a Medicisforma lança em 2010.

BELTRÃO COELHO ADOPTA SOFTWARE PHC

A PHC foi a empresa responsável pelo fornecimento de soluções de gestão RH à Beltrão Coelho, que permitiram à distribuidora melhorar as suas políticas internas através da criação de um departamento interno. A Beltrão Coelho iniciou a sua actividade comercial com a venda de equipamentos fotográficos, tendo sido pioneira na introdução da fotografia instantânea Polaroid no nosso país. Neste momento, a companhia sentiu necessidade de desenvolver um departamento interno “de modo a cortar custos desne-

cessários”, procurando uma solução para o processamento de salários e encontrou no Software PHC a resposta.

CAPACIDADE DE SUPERAÇÃO É O ELEMENTO-CHAVE PARA ATINGIR O TOPO DA CARREIRA

Os líderes empresariais a nível global acreditam que a capacidade de superar desafios e transformá-los em oportunidades (resiliência) é fundamental para manter o emprego. Segundo um estudo da Accenture, estes líderes reconhecem que as mulheres tendem a resistir mais à pressão do que os homens. Intitulado “Women Leaders and Resilience: Perspectives from the C-Suite”, o estudo demonstra que mais de dois terços (71%) dos líderes empresariais reconhece que a resiliência é de muita ou extrema importância na decisão sobre quais os profissionais a reter. 60% atribui às mulheres funções que potenciem progressão na carreira e 40% afirma mesmo que prepara as mulheres para funções de gestão de topo. O estudo questionou ainda as acções que as empresas adoptaram para apoiar o desenvolvimento profissional das mulheres: quase cinco em cada dez entrevistados referiram dispor de tutores internos ou programas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (referido por 48% e 46%, respectivamente).

SLOT RECURSOS HUMANOS ABRE NOVA DELEGAÇÃO NA MAIA (04)

A SLOT Recursos Humanos, constituída em Dezembro de 2005, acaba de mudar

As soluções tecnológicas da SHL Portugal permitem-lhe:

- agir com rapidez e segurança
- reduzir os riscos
- assegurar a adequação pessoa/função
- poupar tempo e dinheiro

shl
Portugal - People Solutions

SHL Portugal
217 813 949 / 226 005 383
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt





Bolsa RH

MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

A empresa vencedora, mais uma vez, foi a Microsoft. Sendo que nas diferentes categorias, por dimensão, destacaram-se a Remax, a Cisco e a BMW Portugal.



MARGARIDA BARRETO É A NOVA PRESIDENTE DA APG

Margarida Barreto foi eleita presidente da APG. Parabéns! As expectativas em relação ao seu mandato são elevadas, devido, desde logo, ao dinamismo a que nos tem habituado e ao exigente caderno de encargos que tem pela frente.

GESTORES GANHAM 38 VEZES MAIS DO QUE TRABALHADORES

Um mau indicador quando falamos de um factor determinante no sucesso das organizações: motivação dos colaboradores. Os administradores de empresas cotadas no PSI-20 ganharam, em média, mais de 50 mil euros por mês, em 2009. Os vencimentos dos trabalhadores foram 38 vezes inferiores.



por: **DAC**



04

de instalações, estando agora num novo espaço/ loja na Maia, (Edifício Rosa dos Ventos, Rua do Viso nº79, piso 0). A mudança teve que ver com a intenção de responder às crescentes necessidades do mercado e ao crescimento da empresa, bem como da necessidade de estar mais próxima e com uma maior acessibilidade para todos os candidatos e trabalhadores temporários. A directora executiva da SLOT, Sónia Barbosa, refere que “com o crescimento do número de clientes na região Norte e o constante interesse em criar melhores condições, tanto para os clientes como para os candidatos, esta era uma mudança que há muito tempo vinha a ser preparada”.

MINISOM IMPLEMENTA SOLUÇÃO DO GRUPO SOFT

O Grupo SOFT implementou, na área de ‘outsourcing’ aplicacional, uma solução de ‘software’ de gestão de recursos humanos na MiniSom. A MiniSom demonstrou interesse numa solução de ‘software’ aplicacional desenvolvida e suportada dentro da estrutura interna do Grupo SOFT, permitindo o acesso remoto aos dados e informação tratada para análise ao momento. Este serviço de ‘outsourcing’ aplicacional permite uma redução de custos e uma focalização dos recursos internos no negócio da MiniSom, evitando encargos com ‘software’ e manutenção, disponibilizando uma análise e fornecimento de todos os elementos para resposta a toda a estrutura.

NOVA ETAPA JÁ REALIZOU 500 ACÇÕES DE FORMAÇÃO DE FORMADORES

A Nova Etapa já realizou 500 acções do seu curso de Formação de Formadores à distância ‘b-learning’. No ‘b-learning’ é ain-

da mais necessário utilizar estratégias de motivação, lançar desafios aos formandos, estimular a interacção e a partilha de experiências, redigir sem ambiguidades, negociar metas individuais e responder rapidamente às questões postas. A Nova Etapa elaborou manuais, slides, casos, agendas, filmes realizados com actores profissionais, que contribuem decisivamente para que do outro lado do computador o participante sinta prazer em aprender. Muitos dos que fazem o curso consideram que, para além dos conhecimentos que lhes permitem aceder ao CAP, passaram a expressar-se com mais fluência e a sua confiança e auto-estima aumentaram.

PTC ABRE TRÊS NOVAS ÁREAS DE NEGÓCIO

O aumento da oferta formativa aos clientes é o principal objectivo do lançamento de três novas áreas de negócio: Qualidade, Planeamento Estratégico e ‘Lean Management’. Estas novas áreas estão direccionadas para a gestão e optimização de processos, com o intuito de servir o sector de serviços e indústria. As novas áreas estão relacionadas com ferramentas para os gestores e responsáveis melhorarem e implementarem a definição dos seus objectivos e metas. Assegurar que os seus processos estão coerentes com os objectivos e também optimizados em termos de operação, valor gerado, e produtividade. O desenvolvimento destas áreas está a cargo de João Pedroso, que terá como principal objectivo o crescimento do negócio, sustentado na qualidade do serviço e satisfação do cliente.

TRANSITAR ANUNCIA RESULTADOS POSITIVOS

A Transitar anunciou os resultados dos seus programas de ‘Outplacement’ Individual em 2009, divulgando uma taxa global de sucesso de 83%. O ‘outplacement’ permite uma recolocação mais rápida e eficiente no mercado de trabalho depois de um processo de despedimento, através de metodologias comprovadas e de um forte acompanhamento dos consultores junto dos candidatos em transição de carreira. “A manutenção da taxa de sucesso sempre acima dos 80% é a prova



06

viva que as metodologias aplicadas pela Transitar possuem uma consistência e total adequação ao mercado e à envolvente económica actual” afirma Yves Turquin, Managin Director da Transitar.

UAL LANÇA FORMAÇÃO SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA

A Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) irá lançar, no próximo mês de Maio, a 3ª edição do “Top Executive Gestão & Liderança no Futebol”. O “Top Executive Gestão & Liderança no Futebol” tem como objectivo desenvolver competências de Gestão e Liderança para a intervenção estratégica nos novos contextos desportivos do Futebol e decorre de uma preocupação expressa no programa da UEFA que indica como objectivo principal, a melhoria da performance, em termos de gestão e de organização das associações membro. O curso destina-se a Profissionais de Futebol, Empre-

sários, Executivos e outros Profissionais que pretendam reforçar a sua formação com um conjunto integrado de ferramentas de gestão e liderança. O curso conta com um corpo docente constituído por professores da UAL e por executivos de grande mérito do mundo desportivo. O “Top Executive” será realizado nas instalações da Universidade Autónoma de Lisboa e decorrerá três dias por semana em horário pós-laboral perfazendo um total de duração de 132 horas.

SISQUAL TEM NOVA IMAGEM (06)

A SISQUAL apresentou a sua nova imagem no encontro mundial The World of Health IT Conference and Exhibition em Barcelona e na EXPO RH no Estoril. De acordo com a informação disponibilizada à imprensa, “passados 18 anos desde a sua fundação, a SISQUAL é hoje uma empresa que mantém o seu espírito inovador, desafiante e surpreendente. Em toda a nossa vida há mudanças, transformações, evoluções e a SISQUAL como empresa do futuro também muda, também se transforma! Por isso estarmos hoje a mudar de imagem - mudar para actualizar, mudar para inovar, mudar para rejuvenescer, mudar para crescer, mudar porque somos ambiciosos, mudar porque é natural!” Segundo o mesmo comunicado, esta mudança não afecta, no entanto, aquilo que a SISQUAL quer manter como características fundamentais: “inovação, desafio e surpresas”. O investimento na mudança de imagem ronda os 100 000 euros.

CORPORATE SOLUTIONS
NOVAS SOLUÇÕES PARA EXECUTIVOS

departamento de formação permanente
desenvolvemos competências humanizadas

A EMPRESA EXISTENCIAL
O sucesso corporativo pela construção pessoal
13 e 15 de Abril de 2010 | 12 horas

PROBLEMAS COMPLEXOS, SOLUÇÕES SIMPLES
Revolucionar a percepção e motivar a transformação
13, 14, 17 e 18 de Maio de 2010 | 24 horas

ISPA Instituto Universitário
DFP Departamento de Formação Permanente

CONTACTOS
Jorge Miguel Queirós
Telefone: 218 811 785
e-mail: dfp@ispa.pt

Consulte as nossas acções de formação www.ispa.pt



13º CONGRESSO MUNDIAL DE RH

A cidade de Montreal, no Canadá, vai receber, de 27 a 29 de Setembro, a 13ª edição do Congresso Mundial de RH. O tema desta edição é “Recursos Humanos sem limites”. De acordo com a organização, a expressão “sem limites” pretende simbolizar que cada um pretende ir mais além, superar-se e tornar-se melhor. O 13º Congresso Mundial de RH, à semelhança dos anteriores, será um palco privilegiado para os gestores de recursos humanos de todo o Mundo trocarem as suas experiências e ouvirem especialistas internacionais de elevado prestígio. Os sócios da APG beneficiam de condições especiais.

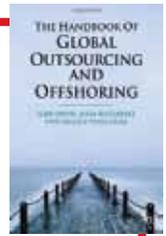


OIT ALERTA PARA A DESIGUALDADE ENTRE HOMENS E MULHERES

De acordo com um Relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicado em Março, ainda existe um fosso significativo entre homens e mulheres em termos de oportunidades de trabalho e qualidade do emprego. Há três áreas em que o desequilíbrio de género em desfavor das mulheres é evidente: cerca de metade das mulheres com idade superior a 15 anos são economicamente inactivas; as mulheres quando querem trabalhar levam mais tempo do que os homens a encontrar um trabalho; as mulheres recebem menos remuneração e outros benefícios do que os homens para trabalho de valor igual. A OIT estima que o desemprego global das mulheres aumentou de 6% em 2007, para 7% em 2009, mais do que para os seus homólogos masculinos (5.5% para 6.3%). Em 2009, a taxa de desemprego feminina era mais alta do que a masculina em sete das nove regiões do mundo, sendo que no Médio Oriente e Norte de África a diferença foi de 7 pontos percentuais.

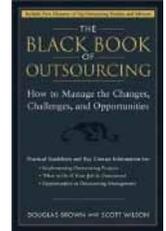
THE HANDBOOK OF GLOBAL OUTSOURCING AND OFFSHORING

Três autores, Ilan Oshri, Julia Kotlarsky e Leslie P. Willcocks, traçam, através de uma perspectiva muito prática, as mais-valias do Outsourcing e do Offshoring, dando exemplos, citando boas práticas e evidenciando números. A edição é da responsabilidade da Palgrave Macmillan.



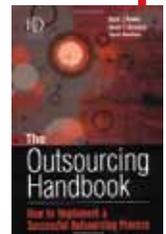
THE BLACK BOOK OF OUTSOURCING

Este livro pretende explicar como gerir as mudanças, os desafios e as oportunidades do Outsourcing. Os autores são Douglas Brown Scott Wilson.



THE OUTSOURCING HANDBOOK: HOW TO IMPLEMENT A SUCCESSFUL OUTSOURCING PROCESS

Três prestigiados especialistas, Mark J Power, Kevin C. Desouza e Carlo Bonifazi, fornecem uma estratégia para qualquer organização – independentemente do seu tamanho – implementar um processo de Outsourcing bem sucedido.



THE SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The Society for Human Resource Management (SHRM), fundada em 1948, é a maior associação mundial de gestão de recursos humanos, representado mais de 250 mil associados em 140 países. [www.shrm.org]



MEETTHEBOSS.TV

Meettheboss.tv é uma webtv que pretende ser uma ferramenta de formação para quem pretende melhorar as suas competências de gestão e de liderança. [www.Meettheboss.tv]





Nas
pessoas
as melhores
soluções!

MYJOB

FlexiLabor

Grupo Pessoas  Soluções

www.flexilabor.pt

www.myjobs.pt

www.auditforma.pt

www.pessoasolucoes.pt

www.myevents.pt

www.pessoasolucoes.es





Fernando Nobre

Formação significa exigência

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Design e Forma**

Fernando Nobre é Médico, Presidente e Fundador da AMI - Assistência Médica Internacional. Nasceu em Angola, viveu no Congo, em Bruxelas e, desde 1985, que vive em Portugal constando da lista dos Grandes Portugueses, de acordo com a eleição feita aquando do programa da RTP1 com o mesmo nome. Viajou por mais de centena e meia de países e assistiu às mais dramáticas catástrofes humanitárias. Apresentou recentemente a sua candidatura à Presidência da República e a revista Pessoal e a RHtv decidiram entrevistá-lo na certeza de que o que nos dissesse serviria para aprendermos a gerir melhor as empresas e as organizações e também as pessoas.

QUANDO SE VIVE NUM CONTEXTO DE REDUÇÃO DE CUSTOS ELEVADO AO SEU EXPOENTE MÁXIMO, COMO MOTIVAR AS PESSOAS E AS EQUIPAS PRINCIPALMENTE QUANDO OS SALÁRIOS MÉDIOS NO NOSSO PAÍS RONDAM OS 500 OU 600 EUROS?

Os trabalhadores que recebem 500 ou 600 euros têm de ter a certeza que a sua empresa não lhes pode pagar mais e devem ver nas suas hierarquias exemplos de probidade e de responsabilidade, contenção e bom senso. Se lhes forem dizer que não lhes podem pagar mais e, simultaneamente, eles virem o contrário à porta das empresas, nas moradias, eles não vão entender e vão desmotivar-se. Quando estamos numa situação de aperto, a contenção deve ser desde o topo até à base, explicando aos trabalhadores que têm que contribuir para salvar a empresa e assim, não tenho dúvidas que eles vão entender.

Uma empresa é um empreendimento humano. Temos de saber reconhecer as pessoas. Todo o ser humano está sedento que lhe seja reconhecida a sua existência, de sentirem que servem para alguma coisa. A maior motivação que pode ser dada a uma equipa é transmitir a todas as pessoas que

Recrutamento • Formação • Consultoria • Outsourcing • Trabalho Temporário • Incentivos

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Outsourcing Parceiros activos no sucesso de pessoas e organizações www.egor.pt



RHtv

eles estão a ser, cada um deles individualmente, indispensáveis ao desenvolvimento da sua empresa. Por outro lado, há sempre a possibilidade de criar estímulos sociais, desde dar-se, no dia de aniversário, um dia de descanso, dar um seguro de saúde, construir uma creche para os filhos, pois o custo de uma creche é, hoje em dia para as famílias, um peso social enorme. Se as pessoas, numa empresa, tiverem a perfeita noção de que as suas chefias se estão a preocupar com a sua sobrevivência, elas vão-se motivar e vão vestir a camisola e vão mesmo, passo a expressão, “dar o litro”. Se, pelo contrário, acharem que não estão a ser reconhecidos, que ninguém olha por eles, que até são invisíveis, é evidente que não podem ter motivação. O que é válido para o todo é válido para a parte. Acho que nós enquanto líderes, e o líder é aquele que tem deveres, devemos dar o exemplo no trabalho, no rigor, no salário, na contenção, em tudo, e, depois, criar os estímulos que possam fazer com que os outros acreditem que estão a fazer parte de uma orquestra que deve tocar o mais afinadinho possível. Isso é ser líder de empresas. Eu sou o chefe da minha orquestra que é a minha fundação e posso dizer que a minha preocupação principal é a do reconhecimento. Não pode haver uma discrepância enorme entre o mais baixo e o mais alto, porque isso é que é desmotivador; se uma pessoa ganha 475 euros e sabe que o número um ganha 100 000 euros, sinceramente, não dá motivação. Mas se eu souber que há um ‘plafond’ mínimo e um ‘plafond’ máximo que se regem por este mesmo princípio, o do reconhecimento, as pessoas vão entender que há um esforço mútuo.

E ISSO É TAMBÉM VÁLIDO PARA O ESTADO?

Isto, é claro, é válido para o Estado. Repare no que passa para a opinião pública. Pessoas que até demonstraram que não sabem respeitar a ética nem a condução de assuntos de empresas com participação pública, que depois saem com indemnizações milionárias, o que passa, neste caso, para a opinião pública? Que a malfetoria compensa. E é esse o exemplo para o país? Ou é o exemplo da meritocracia? A pessoa tem de ser premiada pelo mérito, pelo esforço, pelo trabalho e isso, se o exemplo vier do topo, toda a gente vai entender. Tem de ser assim senão nunca vamos ser competitivos e nunca vai haver saída.

FALOU DA IDEIA DE LÍDER, DAQUELE QUE, SOBRETUDO, TEM DEVERES...

E tem uma visão estratégica e tem uma visão inovadora e tem de conseguir transmitir isso a toda a equipa.

O CONCEITO TRADICIONAL DE PATRÃO BEBIA MUITO NO CONCEITO DE PAI. A RELAÇÃO QUE EXISTE ENTRE OS TRABALHADORES E O SEU PATRÃO, O SEU CHEFE, ASSENTA MUITO NESTA BUSCA DO SENTIDO DE PATERNIDADE?

“Num ano injectou-se no sistema financeiro mundial, qualquer coisa como 18 milhões de milhões de dólares o que representa um valor correspondente a 9 vezes o que foi gasto em 40 anos nos 49 países mais pobres do mundo”

Não sei se assenta nisso e se tem que ser visto como um pai, agora, tem que ser visto como um amigo, alguém que seja o último recurso a quem eles podem recorrer. Alguém que nunca lhe vai virar as costas.

MAS A HISTÓRIA NUNCA NOS ENGANA. HÁ UMA RAZÃO PARA TUDO ISTO. E, EM TEMPOS, CHAMOU-SE PATRÃO ESTANDO NA GÊNESE DO CONCEITO A IDEIA DE PATERNIDADE QUE TAMBÉM ALIMENTA MUITAS DAS MEDIDAS DE MOTIVAÇÃO QUE SÃO ADOPTADAS NAS EMPRESAS COMO POR EXEMPLO, AS CRECHES, A PREOCUPAÇÃO PELOS ASPECTOS PESSOAIS DA VIDA DO TRABALHADOR QUE GERAM UMA CUMPLICIDADE E UMA CONFIANÇA TAIS QUE DIRIA QUE O TRABALHO FLUI E A PRODUTIVIDADE AUMENTA. NÃO SEI SE SERÁ ISTO QUE OS PORTUGUESES PROCURAM E SE OS NOSSOS EMPRESÁRIOS TÊM CAPACIDADE PARA DAR?

Isso ainda é possível nas empresas tradicionais, nas empresas familiares, agora, nas multinacionais, hoje em dia, quando há o fecho de uma empresa ou uma reestruturação, uma deslocação ou seja o que for, muitas vezes os trabalhadores nem sabem quem é o seu

patrão porque quem dá a cara

é o Director de Recursos Humanos. E, ele próprio sabe que se não seguir as orientações que recebeu, terá o

destino traçado. Antigamente,

o trabalhador sabia quem era o seu patrão e nalgumas empresas isso

ainda é possível.



AGORA TUDO É DIFERENTE?

Nós agora temos de, à semelhança do que Barack Obama está a fazer, e a União Europeia não está, repensar o mercado em termos globais, a economia no seu todo e isso implica estabelecer regras, nomeadamente de responsabilização pela má gestão, fiscalização e controlo ao sistema financeiro, que, relembramos, num ápice, provocou a quase derrocada das economias. Veja-se, num ano injectou-se no sistema financeiro mundial, qualquer coisa como 18 milhões de milhões de dólares, o que representa um valor correspondente a 9 vezes o que foi gasto em 40 anos nos 49 países mais pobres do mundo. Se o sistema financeiro absorveu todo este dinheiro foi porque ele existia algures. Nós temos de evitar que isso se repita. Na América, Obama está a fazê-lo e vai implementar regras. Na União Europeia parece que andamos muito esquecidos. Já nos esquecemos do que se passou em 2008. Nós estamos inseridos num único planeta, pelos menos durante os próximos tempos, e vamos, por isso, ter de pensar, todos nós, como é que vamos recriar ou transformar uma economia, sobretudo financeira, que provocou



a quase derrocada de um sistema. Isto não se pode repetir, mas se nada for feito, ninguém tenha dúvidas que dentro de alguns anos teremos nova crise financeira, talvez pior do que aquela que tivemos há dois anos.

AS MEDIDAS DE QUE FALA SÃO JÁ MEDIDAS SUPRANACIONAIS QUE EXTRAVASAM A ESFERA JURÍDICA DE UM ESTADO?

Tem de ser, independentemente da mudança de paradigma em cada um de nós. Eu, mais uma vez, acho que é preciso termos muito claro tudo o que se está a processar no mundo para, depois, tentar ver como é que, em termos nacionais, com todas as forças vivas do Estado, se pode cooperar estrategicamente, em eixos nacionais que devem ser definidos, prosseguidos e realizados. Eu acho que não podemos continuar a navegar à vista. Agora, vem uma agência de 'rating' privado que nos assusta e lá vamos nós ter de fazer isto ou aquilo. Por que é que a União Europeia, por exemplo, ainda não tem uma agência de 'rating' pública, com regras transparentes? Se nós já sabemos que as agências de rating privadas, que são cerca de três, têm muita especulação escondida, como é que a União Europeia, até hoje, não fez nada? Só agora é que se começa a falar de um fundo de emergência? São esse género de governantes que temos mesmo no quadro da União Europeia?

Os chefes de Estado e de Governo portugueses, o presidente da AR, têm que transmitir isso aos seus pares na Europa. Nós não temos de estar a viver permanentemente como os pequeninos da Europa que representam 2% do PIB. Nós representamos muito mais do que isso, nós representamos para a Europa, o mundo, o mundo inteiro. Nós temos de ir para a Europa com a nossa dignidade de Estado português e fazer valer os nossos direitos e as nossas ideias.

E O FERNANDO NOBRE VAI DAR EXEMPLO DISSO?

Certamente. Eu não tenho nenhum complexo de pequenez em relação à Europa. Vivi em Bruxelas 20 anos com muitas nacionalidades, mas não quero que me tratem por tu, quero que me tratem com respeito como chefe de nação, porque o "tu cá tu lá", não estou ara aí virado.

QUEM NOS VÊ E LÊ SÃO OS GESTORES PORTUGUESES, EM PARTICULAR, GESTORES RH, QUE VIVEM MUITO A IDEIA DE UMA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL, ALIÁS ESTE CONCEITO ESTÁ MUITO NA MODA. PEÇO-LHE UMA DEFINIÇÃO CREDÍVEL DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.



Uma empresa socialmente responsável é uma empresa que se preocupa com tudo o que está a acontecer à sua volta na sociedade. Tal como disse, vivemos uma crise social grave, as empresas têm responsabilidades de cidadania. Olhem à sua volta, as vossas Juntas de Freguesia, Concelhos, regiões, vejam o que está a acontecer e como podem participar na diminuição do sofrimento das populações. Se vocês participarem na criação de um clima sustentável em termos de relações humanas, vocês estão a potenciar a harmonia que é necessária.

Mas não temos só a questão social, temos também a questão ambiental. No meu último livro sobre humanidade, em primeiro lugar está a crise social e em segundo a crise ambiental. A empresa socialmente responsável é aquela que se preocupa com o evoluir colectivo do nosso país e, portanto, se preocupa com as energias limpas, verdes, com o desenvolvimento integrado do nosso território, com a distribuição mais equitativa possível da nossa riqueza. Para mim, isto é uma empresa socialmente responsável, aquela que alarga os seus horizontes.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS É VISTA COMO UM DEVER CÍVICO. DEVE SER MAIS DO QUE ISSO? DEVE MESMO SER UMA RESPONSABILIDADE LEGISLATIVAMENTE CONSIDERADA?

Acho que não. Tudo o que é obrigatório acaba por não resultar. Isso tem de ser empático. Tem de sair das pessoas, dos responsáveis. Não iria pela obrigatoriedade. Aliás, nós somos dos países que provavelmente têm melhor legislação do Mundo. A questão é a da sua aplicação e fiscalização. Nós, as elites, onde eu me incluo por nascimento, por formação e por cultura, somos a casca do ovo da avestruz. Uma casca fina. A massa humana é o interior do ovo. Se nós não nos preocuparmos com o interior do ovo, o que é que vai acontecer? Vai apodrecer e, apodrecendo, rebenta com a casca. Nós, enquanto líderes responsáveis, cada um no seu escalão, temos de nos preocupar com o que se está a passar no interior do ovo.

RELATIVAMENTE À FORMAÇÃO EM PORTUGAL, A ACADÉMICA E A EM CONTEXTO EMPRESARIAL, QUAL A SUA OPINIÃO, ATENDENDO QUE, DO PONTO DO VISTA LEGISLATIVO, O ESTADO AVANÇOU COM A OBRIGATORIEDADE DAS ENTIDADES EMPREGADORAS DAREM 35 HORAS DE FORMAÇÃO POR ANO A CADA TRABALHADOR?

A formação contínua é necessária em qualquer for-



“Nós não podemos estar a produzir doutores e engenheiros que não estejam à altura para exercerem os seus cargos”

mação, inclusive, na minha. Sei que é custoso porque, no quadro da minha organização, tentamos cumprir e não é fácil. Sei que, infelizmente, no nosso país, no que se refere à formação superior, no últimos anos, embora se esteja a tentar corrigir agora, permitiram-se abertura de licenciaturas que, sinceramente, não eram de todo oportunas, nem necessárias, para o país. Não se fez o esforço de ver o que é que o país precisava e, em função disso, abrir faculdades e fazer formação, não discriminando nunca as formações de vertente cultural, sociológica, antropológica, etc, mas abriram-se, efectivamente, cursos demais, só faltou o curso, como costume dizer, de “engenharia do prego”. Foi excessivo. Por exemplo, inúmeras licenciaturas de relações internacionais, quando se sabia que as pessoas não teriam acesso ao mercado de trabalho.

Houve, quanto a mim, um desvario ao nível do ensino superior. Mas agora está-se a tentar corrigir isso.

COMO FAZER?

Acho que falar de formação é falar de exigência. Nós precisamos de ter cursos superiores com um elevadíssimo grau de exigência porque só assim vamos ter profissionais de alto gabarito. Precisamos de ter cursos profissionalizantes, porque antes do 25 de Abril havia a escola industrial, nós precisamos de ter técnicos extremamente bem formados. Nós não podemos estar a produzir doutores e engenheiros que não estejam à altura para exercerem os seus cargos.

ACHA QUE O ENSINO EM PORTUGAL NÃO É SUFICIENTEMENTE EXIGENTE?

Eu acho que o ensino em Portugal padeceu de imensas reformas. Tenho falado com muitos amigos do ensino superior, também ensino em várias faculdades, e acho que padecemos de uma enorme legislação e de enormes alterações quase sucessivas que não deram tempo ao corpo professoral de se adaptar às alterações. _____

Nota: Pode continuar a ler esta entrevista em  **RH online**

Agradecimento especial: Grande Real Villa Itália Hotel e SPA Cascais



**CONFERÊNCIA INTERNACIONAL
MANAGEMENT
'2010**

JOSEP MAS
LIDERANÇA, DIRECÇÃO E MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS
LISBOA, 10 DE MAIO DE 2010

Josep Mas tem mais de 20 anos de experiência em Management de Equipas e Top-Management. Vasta experiência como Coach e Formador na Área de Liderança. Autor do livro «Sin tiempo que perder».

ANDREA LAGES
COACHING
«O Ser Executivo Humano»
LISBOA, 11 DE MAIO DE 2010

Andrea Lages é uma das trainers de Coaching mais respeitadas do mundo. Co-fundadora da Comunidade Internacional de Coaching. É autora de vários livros, entre os quais «How Coaching Works», premiado pelo Jornal Financial Times.

glo **Global**
Global Estratégias
Consultores de Formação e Coaching

demos

Tel.: +351 21 314 34 50 - Fax: +351 21 314 34 49 - cursos@globalestrategias.pt - www.globalestrategias.pt

Especial RH Formação

- Quando as empresas também são academias
- A formação e as novas tecnologias
- Qual o conceito de formação para as empresas do sector?
- Formação outdoor e Responsabilidade Social





Empresas que também são academias



O número de empresas que possuem estruturas próprias de formação tem vindo a aumentar, maioritariamente junto de empresas de grande dimensão. A Pessoal foi conhecer dois casos de sucesso, embora com características distintas: a Academia Urbanos e a Escola de Formação Jerónimo Martins.

por: **Patrícia Noletto**

A Urbanos foi eleita recentemente, na categoria PME, pela revista Exame, a melhor empresa para trabalhar em Portugal. A academia de formação da empresa, criada em 2008 e que tem por objectivo formar e motivar os colaboradores, contribuiu, em muito, para esse resultado positivo. O incentivo à progressão e o desafio a uma constante aprendizagem fazem parte da cultura da empresa, que defende o equilíbrio pessoal e profissional como o melhor alicerce para o sucesso.

A Escola de Formação Jerónimo Martins foi fundada em 2005 com o objectivo de responder às necessidades de formação e aprendizagem contínuas dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins. Certificada enquanto entidade formadora no âmbito do Sistema Nacional de Qualidade e Acreditação em 2008, tendo essa certificação sido renovada em 2009, a Escola de Formação Jerónimo Martins reflecte a crescente importância estratégica que o Grupo atribui

à formação e ao reforço de competências dos seus recursos humanos.

ACADEMIA URBANOS

O conceito da Academia Urbanos encontra-se integrado no Plano Estratégico de Recursos Humanos da organização, tendo como principal objectivo a

A Academia Urbanos iniciou-se em 2008, com um projecto piloto no ramo de operações associado a um programa de liderança, no qual 18 líderes ou potenciais líderes de equipa frequentaram as diversas aulas do primeiro semestre

implementação de uma Universidade Corporativa, que permite aos colaboradores/ alunos, desenvolverem as suas competências e conhecimentos, obtendo uma mais-valia em conceitos e matérias relacionados com o dia-a-dia das suas actividades/ operações. Adicionalmente, a Academia Urbanos pretende ser um veículo de desenvolvimento, motivação e envolvimento de todos os colaboradores, na melhoria das suas competências e consequentemente na melhoria do desenvolvimento sustentado da organização. Nomeadamente, no desenvolvimento das competências/ conhecimentos dos colaboradores em temas directamente



A Academia Urbanos pretende ser um veículo de desenvolvimento, motivação e envolvimento de todos os colaboradores, na melhoria das suas competências e consequentemente na melhoria do desenvolvimento sustentado da organização

com um projecto piloto no ramo de operações associado a um programa de liderança, no qual 18 líderes ou potenciais líderes de equipa frequentaram as diversas aulas do primeiro semestre, por forma a melhorarem não só os seus conhecimentos técnicos mas também as suas capacidades de gestão de equipa, negociação com o cliente e

relacionados com a actividade; na melhoria da eficiência/ eficácia do desempenho dos colaboradores e cumprimento dos objectivos globais da organização; no aumento da valorização pessoal e profissional dos colaboradores da Urbanos (alunos e docentes); no aumento das competências ('skills') dos docentes e coordenadores dos módulos; e na implementação de uma cultura real de melhoria contínua na organização.

A Academia Urbanos, possui, actualmente, dois ramos de actuação, que abrangem temáticas específicas de operações e gestão ('Back-Office'). Cada um destes ramos possui três semestres de aulas, cuja transição entre cada cadeira e cada semestre é efectuada através de testes escritos ou práticos, por forma a aumentar meritocracia do processo.

A Academia Urbanos iniciou-se em 2008,

Urbanos



A Urbanos é um empresa transportadora, resultado da união das marcas Transportes Urbanos, Safebox e Planlog e Grupo, que assume como assinatura URBANOS – 'We make it possible'. A empresa conta já com 15 anos de história no mercado nacional, actuando em áreas como a Logística, a Gestão Documental e as Mudanças.

Dicas

DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

A FORÇA DO MEDO

As emoções constituem um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e reagir de forma adaptativa, manifestando-se, corporal e psicologicamente, como movimentos de abertura ou de fechamento ao exterior.

O medo é, provavelmente, a emoção básica de mais difícil partilha social, aquela com que a generalidade dos indivíduos pior se relaciona. Muitas vezes, a sua simples evocação pode ser tão perturbadora, que surge metamorfoseada em receio, como se se apaziguassem, assim, os "fantasmas" associados.

Na realidade, o medo quando consciencializado e assumido, revela-se uma fonte poderosa de insights sobre a percepção de nós próprios, constituindo uma alavanca poderosa para concretizar mudanças.

Alguns princípios de acção tendentes a transformar a energia do medo em acção libertadora:

Assumir o medo perante si próprio – conecte-se com o medo e trate-o com carinho. Não é um defeito nem um sinal de fraqueza ou de falta de coragem; apenas uma reacção de auto-preservação de um organismo saudável. Olhando-o de frente, criará condições efectivas para diluir bloqueios e impasses.

Avaliar o efeito do medo – renuncie ao seu efeito paralisador e procure os eventuais ganhos secundários que o medo lhe tem trazido sem esquecer o abafamento induzido nos seus interesses, desejos e prazeres, pilares essenciais da sua identidade.

Transformar o medo em energia para a acção – trate o medo não como uma parte permanente de si mas como uma emoção transitória. Carinhosamente, liberte-se dessa amarra e direcione a sua atenção para aquilo que quer concretizar na sua vida. Conecte-se com as emoções ligadas a esse processo e desfrute nesse fluxo.

Agir – inicie, quanto antes, aquilo que quer fazer acontecer, aceitando uma estratégia de pequenos passos. Valorize e celebre cada "pequena" vitória. Do seu somatório surgirá a transformação pretendida.

De "Adamastor" interno a "monte de rochas" inofensivas, eis o percurso do medo quando assumido com naturalidade e foco consciente!

Jaime Ferreira da Silva

www.davemorgansearch.com

princípios de vendas.

Em 2009, a Urbanos iniciou o ramo de gestão ('Back-Office'), onde foram leccionadas matérias como princípios de informática, gestão de projectos ou uma introdução geral de inglês.

Importa ainda referir que, em 2010, reiterando a aposta da Urbanos no desenvolvimento deste projecto, será lançada a Escola de Vendas, que terá como enfoque desenvolver as competências, técnicas e práticas de vendas da estrutura comercial da organização.

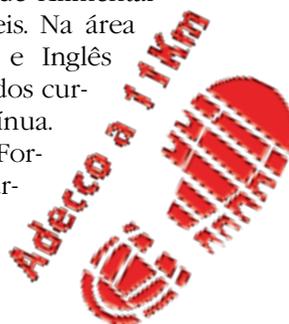
Todos os conteúdos da Academia Urbanos são desenhados e ministrados por docentes internos, de modo a que vão de encontro às efectivas necessidades de formação dos colaboradores.

ESCOLA DE FORMAÇÃO JERÓNIMO MARTINS

A Escola de Formação Jerónimo Martins possui cinco pólos distribuídos pelo País, Braga, Aveiro, Alverca, Lisboa e Faro, e conta actualmente com 82 salas de formação em loja, onde são ministrados cerca de 305 cursos. Em 2009, o corpo docente que compõe a bolsa interna de formadores foi reforçado, sendo constituído por cerca de 450 especialistas em diversas áreas e, ao todo, foram realizadas mais de 23 mil acções de formação.

A Escola de Formação Jerónimo Martins foi fundada em 2005 com o objectivo de responder às necessidades de formação e aprendizagem contínuas dos colaboradores do Grupo

A Escola de Formação Jerónimo Martins organiza, diariamente, acções de formação no Grupo, com foco na formação de carácter técnico, em áreas como por exemplo Legislação Laboral, Higiene e Segurança no Trabalho, Qualidade Alimentar (HACCP) ou Perecíveis. Na área de Microinformática e Inglês são também ministrados cursos de formação contínua. Em 2009, a Escola de Formação Jerónimo Martins apostou ainda



Em 2009, a Escola de Formação Jerónimo Martins apostou na formação à distância, através do sistema de e-learning, com o lançamento de diversos programas que abrangeram mais de 22 mil colaboradores

na formação à distância, através do sistema de e-learning, com o lançamento de diversos programas que abrangeram mais de 22 mil colaboradores, de várias companhias do Grupo.

Inserida na Escola de Formação Jerónimo Martins está a Escola de Frescos, uma entidade especialista e totalmente vocacionada para a formação em perecíveis. Perfeitamente alinhada com a estratégia e o 'core business' do Grupo, é composta por formadores especializados, que garantem a formação contínua dos profissionais de talho, peixaria, padaria e pasteleria, frutas e vegetais, charcutaria, take-away e plantas e flores. Esta escola contribui, definitivamente, para consolidar o posicionamento das companhias do grupo enquanto "especialistas em perecíveis", sendo por isso uma área de formação estratégica.

A Escola de Frescos disponibiliza aos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins vários cursos, vocacionados para o negócio, nomeadamente nas seguintes áreas: Perecíveis; Higiene e Segurança no Trabalho; Higiene e Segurança Alimentar; Formação Técnica; e Formação Comportamental.

Paralelamente ao trabalho desenvolvido pela Escola de Formação Jerónimo Martins, o Grupo aposta no desenvolvimento das competências de gestão e liderança dos seus quadros, através da manutenção de parcerias com as universidades de maior prestígio em Portugal e de participações na frequência de MBA's e pós-graduações em diferentes áreas de especialização, enquanto forma de desenvolvimento de competências, compensação e reconhecimento do desempenho de colaboradores no contributo para os resultados do negócio.

Para a Jerónimo Martins, a formação é um investimento "determinante" para a prossecução da sua política de desenvolvimento de recursos humanos, sem a qual não seria possível responder eficazmente e enfrentar os desafios estratégicos que se perspectivam para o futuro. **■**

Jerónimo Martins



Jerónimo Martins é um Grupo com projecção internacional que actua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição e da Indústria. Na distribuição alimentar, em Portugal, o Grupo ocupa a posição de liderança, operando com as Insignias Pingo Doce (supermercados), Feira Nova (hipermercados e médias superfícies) e Recheio (cash & carry e Plataformas de food service), sendo líder no segmento dos supermercados e dos cash & carry.



O Call Center da Guarda
já abriu, e ainda em 2010,
abriremos o de Alcobaça!

Na EXPO RH, a Adecco
premiou a criatividade!

"Tudo o Call Center ganhou
a reabilitação e a
atualização com o apoio
à Adecco através
do concurso."

Parabéns à vencedora!!
Mona Delfino Barbosa Soares
Centro de Recursos Humanos

Adecco

better work, better life

Adecco | www.adecco.pt



por: **Patrícia Santos**

A história dos métodos formativos esteve desde sempre ligada às tecnologias emergentes em cada época. Na formação presencial, por exemplo, a utilização do retroprojector e, mais tarde, do 'datashow', definiram a construção de meios pedagógicos em tempos diferentes. O recurso a cassetes de vídeo e a CD-roms é também exemplo de tecnologias que marcaram a evolução da formação à distância.

E-LEARNING: APENAS UM NOVO MEIO OU ELEMENTO DE UM NOVO PARADIGMA?

A designação e-Learning pode ser enganadora: parece colocar a ênfase na tecnologia ("e", de "electronic") e situar o media antes da aprendizagem. Mas, na verdade, ao estimular o trabalho colaborativo e a aprendizagem contínua, a utilização de ferramentas formativas assentes nas tecnologias da informação constitui um poderoso suporte do desenvolvimento dos recursos humanos. Especificamente, a introdução do e-Learning acelera de forma decisiva a mudança da abordagem tradicional, que tendia a tratar o formando como um receptor passivo de informação, para uma perspectiva dinâmica da formação, em que o formado é participante activo do processo de aprendizagem.



Abordagens centradas em processos de aprendizagem activa exigem meios diversificados que estimulem e combinem os diferentes processos de auto-regulação da motivação e do esforço dos formandos. A aposta mais recente neste domínio passa pela criação de portais que promovam a aprendizagem colaborativa ("eLearning 2.0"), incluindo a aprendizagem informal através de blogs, wikis e fóruns.

Assim, um processo formativo que pretenda otimizar a aprendizagem activa deverá apoiar-se no conceito de 'Blended Learning'.

'BLENDED LEARNING': O FUTURO DA FORMAÇÃO PASSA POR AQUI

Quer nos mais recentes trabalhos de investigação, quer em várias análises de necessidades de formação, deparamo-nos com as seguintes questões:

A solução completa para Capital Humano

CAPITAL HUMANO

A Gestão de Capital Humano engloba todo o processo de planeamento, controlo, desenvolvimento e acompanhamento das pessoas. Nesse processo, as empresas precisam otimizar ao máximo tempo e recursos, obtendo acesso às informações precisas e em tempo real. Consequentemente, o tempo dos profissionais de RH estará dedicado ao planeamento estratégico da empresa. Isto é igual para qualquer empresa. Diferente, é poder controlar todos os processos, com uma única solução.

Conheça as soluções TOTVS para sua empresa.
Aceda a www.totvs.com ou ligue para 210 108 996.

Capital Humano | Indústria | Obras e Projectos | Educacional

TOTVS

- Como aumentar a flexibilidade da formação?
- Como personalizar os percursos formativos em função dos projectos individuais, dos contextos profissionais e familiares dos formandos?
- Como potenciar a interacção social?
- Como reduzir os custos da formação?

Podemos resumir estas preocupações numa só questão: como conceber um dispositivo de formação eficaz? Entendemos por eficaz, um dispositivo centrado no formando, capaz de induzir uma aprendizagem em profundidade.

No âmbito de um vasto projecto de investigação no Reino Unido - Enhancing Teaching and Learning, Noel Entwistle e a sua equipa identificaram as características dos dispositivos de formação que aumentam a qualidade da aprendizagem:

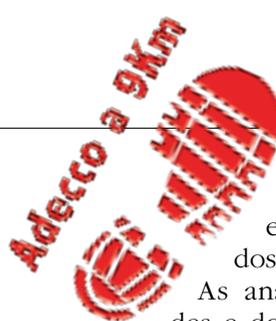
- Permitem percursos formativos flexíveis, negociados em função das características e das necessidades dos formandos;
- Proporcionam flexibilidade na escolha do local e do momento de formação;
- Oferecem uma diversidade de recursos disponíveis;
- Incluem uma avaliação rápida e contínua (feedback imediato);
- Propõem actividades estimulantes, ligadas à prática profissional e ao projecto individual dos formandos;
- Respeitam a coerência entre os objectivos, a metodologia e a avaliação;
- Recorrem à utilização das novas tecnologias;
- Incentivam a colaboração, partilha de ideias;
- Incluem momentos de avaliação e regulação do próprio dispositivo.

Para responder eficazmente a estes dois conjuntos de exigências, assiste-se a um forte desenvolvimento de novos dispositivos de formação, orientados para o desen-

Patrícia Santos

Patrícia Santos, em termos académicos, é mestre em Ciências da Comunicação com especialização na área do audiovisual e multimédia (FCSH/ UNL). Possui um MBA em Audiovisual e Multimédia (FCSH/ UNL) e uma Pós-graduação em Gestão.com (INDEG/ ISCTE). Actualmente, é directora da CEGOC Portugal para a área das novas tecnologias da formação e eLearning Manager do Grupo CEGOS.

A melhor estratégia formativa será certamente aquela que resultar da selecção dos “ingredientes” que melhor se ajustarem do ponto de vista pedagógico e económico a todas as variáveis



volvimento de competências profissionais e para a personalização dos percursos de formação.

As análises dessas necessidades e dos referenciais das competências-alvo conduzem cada vez mais à concepção de dispositivos ‘blended learning’.

A modalidade ‘blended learning’ pode articular momentos presenciais e à distância, suportados por tecnologias que mediatizam parte do dispositivo de formação, independentemente do seu formato ou meio utilizado.

O seu sucesso, do ponto de vista metodológico, resulta da capacidade de combinar

equilibradamente diversas metodologias e tecnologias, com o objectivo de melhorar a eficácia do processo de aprendizagem.

Num projecto de investigação, lançado por Universidades suíças, belgas e francesas (Charlier, Deschryver & Peraya, 2006), foram analisados diversos dispositivos ‘blended learning’ a nível internacional, tanto no ensino superior como na formação profissional. O objectivo era identificar os efeitos destes dispositivos sobre o processo de aprendizagem. Os resultados indicaram que os dispositivos analisados apresentavam todas as condições que induzem uma aprendizagem em profundidade, levando os investigadores desse projecto a concluir que estavam perante dispositivos particularmente eficazes.

Nos resultados apresentados pela Brandon Hall Research, na sequência de investigações levado a cabo em empresas como Ticketmaster, Accenture, Amdocs, IBM, Caterpillar e Boeing, a modalidade ‘blended’ encontra-se no centro da estratégia de formação adoptada, sendo assumida como uma inovação imprescindível. Os níveis de satisfação sustentam esta opção e os resultados reforçam a hipótese anteriormente formulada: dispositivos ‘blended learning’ são particularmente eficazes. As empresas envolvidas no estudo realçam “o maior impacto ao menor custo”, como sendo o resultado mais positivo desta inovação tecnopedagógica.

QUAL A MELHOR ESTRATÉGIA FORMATIVA?

A única resposta sensata é “depende”. Depende dos objectivos do projecto; da cultura de formação da empresa e, naturalmente, das características dos participantes. Mas depende igualmente da infra-estrutura existente; do orçamento disponível; prazos e duração prevista.

A melhor estratégia formativa será certamente aquela que resultar da selecção dos “ingredientes” que melhor se ajustarem do ponto de vista pedagógico e económico a todas estas variáveis.

Pela combinação de várias metodologias, meios e suportes que o caracterizam, pela flexibilidade que oferece, pela redução de custos que proporciona, o ‘blended learning’ pode ser estrategicamente planeado como meio de atingir resultados pedagógicos e económicos altamente satisfatórios.

Sendo já uma realidade para um grande número de organizações em todo o mundo, desde empresas familiares a multinacionais, de pequenas escolas a grandes universidades, o ‘blended learning’ será cada vez mais a resposta adequada.

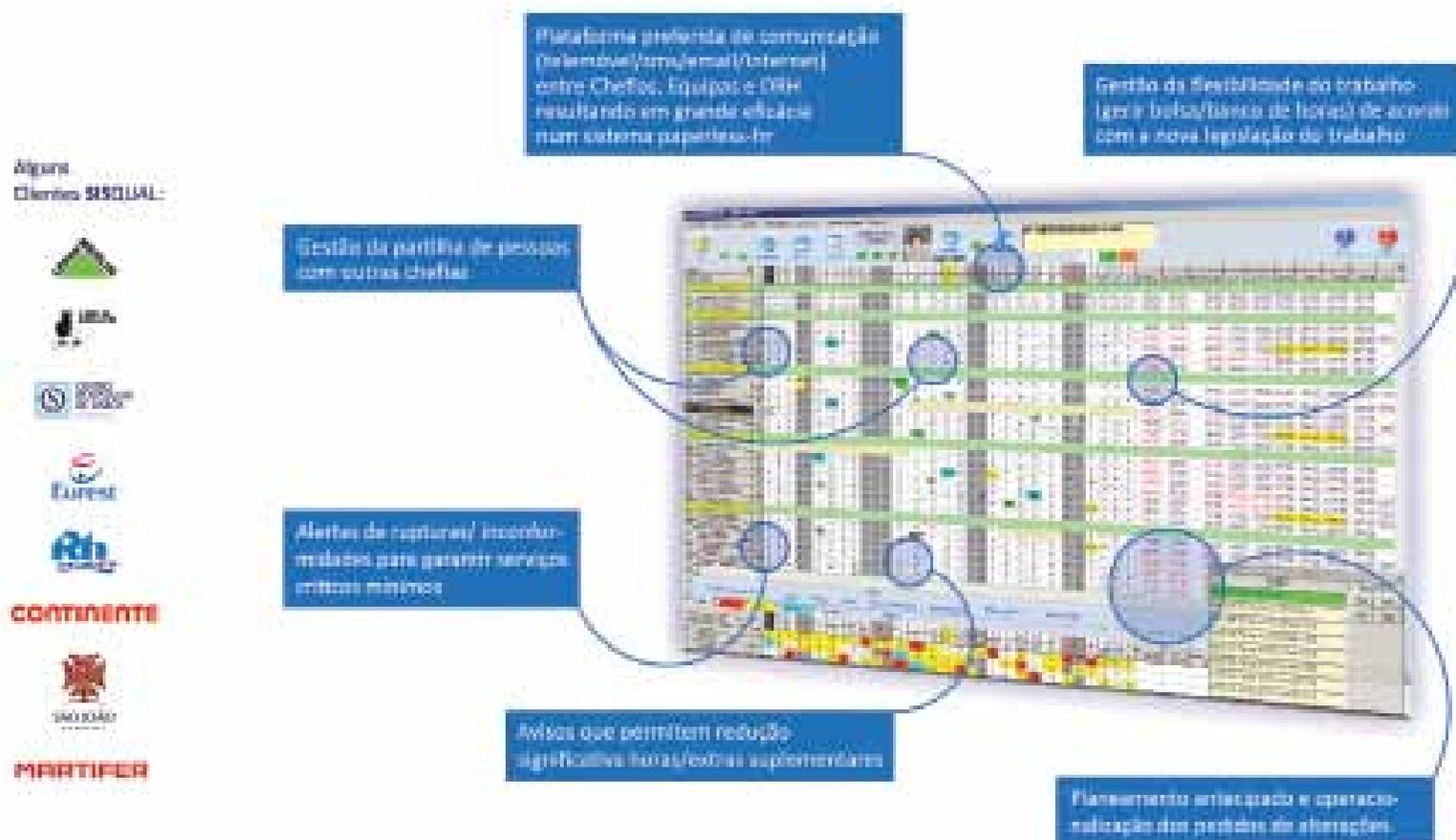
O futuro da formação passa inevitavelmente por aqui. 

JUNTOS DESENVOLVEMOS AS MELHORES SOLUÇÕES.

O sisqual **maxpro-hr**, é uma solução inovadora de planeamento e gestão de recursos humanos, que permite às Chefias fazerem uma Gestão holística das suas Equipas.

O sisqual **maxpro-hr** integra de forma bi-direccional com o sistema de RH existente nas empresas e com sistemas de controlo de assiduidade. Realiza também os cálculos de pagamento/abonos/ausências de forma automática e envia-os para o sistema de RH.

Actualmente o sisqual **maxpro-hr** é utilizado por mais de 6.000 Chefias que gerem mais de 200.000 colaboradores de centenas de empresas.



SISQUAL
effective team management



Formação Wiki

Consultámos a Wikipédia para perceber o que na maior enciclopédia aberta do mundo consta a propósito da definição de formação e, de seguida, fomos perguntar a algumas empresas na área da formação o que tinham a dizer sobre a definição. As respostas que nos deram podem ler-se nesta secção especial de contributos editoriais.



Training (versão original em inglês)

"The term training refers to the acquisition of knowledge, skills, and competencies as a result of the teaching of vocational or practical skills and knowledge that relate to specific useful competencies. It forms the core of apprenticeships and provides the backbone of content at institutes of technology (also known as technical colleges or polytechnics). In addition to the basic training required for a trade, occupation or profession, observers of the labor-market recognize today the need to continue training beyond initial qualifications: to maintain, upgrade and update skills throughout working life. People within many professions and occupations may refer to this sort of training as professional development. Some commentators use a similar term for workplace learning to improve performance: training and development. One can generally categorize such training as on-the-job or off-the-job:

- On-the-job training takes place in a normal working situation, using the actual tools, equipment, documents or materials that trainees will use when fully trained. On-the-job training has a general reputation as most effective for vocational work.
 - Off-the-job training takes place away from normal work situations — implying that the employee does not count as a directly productive worker while such training takes place. Off-the-job training has the advantage that it allows people to get away from work and concentrate more thoroughly on the training itself. This type of training has proven more effective in inculcating concepts and ideas.
- From Wikipedia, the free encyclopedia."



Galileu



Gonçalo Fonseca
Director

As mudanças na envolvente empresarial ocorrem hoje a uma velocidade alucinante que obriga os profissionais e as organizações a uma adaptação constante, para que se consigam manter os níveis de competitividade e obter o sucesso nos seus negócios. Como sabemos, a adaptação a este contexto pautado pela velocidade das mudanças e globalização passa, invariavelmente, pelo desenvolvimento de competências de todos os colaboradores, ao longo das suas vidas profissionais. É essencial uma formação contínua, gradual e em consonância com o percurso profissional, que permita o desenvolvimento de competências e a valorização técnica, humana e profissional, visando a

qualificação e desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e iniciativas empresariais. Esta percepção é cada vez mais clara e os profissionais estão cada vez mais cientes do ambiente de mudança e do aumento da competitividade que vivemos e, por conseguinte, da necessidade imperiosa de investimento em formação.

As soluções de formação adoptadas são variadas. No entanto, existe uma preferência por soluções adaptadas às necessidades específicas da organização ou indivíduo. Falamos de programas de formação personalizados, com objectivos bem definidos, que visam a resolução de um problema em particular. Dada a particularidade deste programas, as metodologias de formação variam, entre soluções formativas 'one-to-one' (só para um indivíduo) ou intra empresas (acções de formação só para colaboradores de uma empresa).

A formação 'on-job', não constitui propriamente uma "concorrente" da formação em sala. Trata-se de um complemento de todo o tipo de formação.

O contexto ideal para a prática dos conhecimentos e competências adquiridos em sala.

A formação em Tecnologias de Informação (TI), no seio do contexto formativo, adquire um papel de grande importância uma vez que a correcta utilização destas ferramentas é essencial para garantir a competitividade e elevada produtividade.

A utilização correcta e eficiente das tecnologias no contexto empresarial exige a elaboração e cumprimento de processos integrados, que incluam não só a implementação das infra-estruturas, como também um plano de aprendizagem e formação dos recursos humanos, para que a sua utilização seja a mais adequada e correcta possível.

A utilização incorrecta dos recursos tecnológicos é um risco que as empresas deverão evitar sob pena de originar diminuição da produtividade e competitividade, podendo mesmo vir a comprometer a viabilidade económica da empresa. Deste modo, é importante que as empresas desenvolvam planos de formação adequados às inovações tecnológicas adoptadas.

O desenvolvimento empresarial deverá ter como alicerce principal a adequada formação profissional e qualificação dos recursos humanos. ──P

Wilson Learning



Sónia Sousa
Directora de Treino & Desenvolvimento

O pressuposto de formação acaba por ser algo diferente da sua tradução em inglês: 'training'. Seguramente, formar e treinar não são a mesma coisa, embora se apoiem em pressupostos positivos de desenvolvimento do outro. A formação, no sentido em que a Wilson Learning a entende, encerra um pressuposto de desenvolvimento de 'skills', de facilitação de competências, de adição de valor à prática profissional actual, possibilitando uma janela de oportunidade de reflexão, auto-análise, auto-crítica e de novas aprendizagens e/ou realinhamento de práticas correntes, que possam não ser necessariamente produtivas. Qualquer acção de formação deve integrar, na sua implementação, uma forte componente de feedback: oportuno, detalhado, construtivo e cirúrgico. Este pressuposto deve actuar quer em intervenções 'on-the-job' quer 'off-the-job'.

O training, a formação, o desenvolvimento de competências devem idealmente, trazer novos focos de luz ao que fazemos, ao que pensamos, permitindo "desconstruir" (o que gera tantas vezes desconforto) e, em seguida, construir, adicionando valor.

As metodologias a aplicar: simulações (role-plays), dinâmicas práticas, case-studies, devem estar ao serviço da mudança de comportamentos, de crenças e de atitudes, em prol de desempenhos mais eficazes, produtivos e, necessariamente, gratificantes profissionalmente. Entramos numa sala de formação e trazemos o nosso mundo. Quando saímos, é expectável que nos tenham adicionado valor e que a nossa experiência e background pessoal e profissional, também tenha emprestado riqueza quer à sessão, quer aos participantes que fizeram a "viagem" formativa connosco. ──P



Paula Tomás Consultores



Lúcia Barroso
Consultora de Formação

O dilema que se coloca parece ser mais simples do que realmente é. Estão em causa valores técnicos, pedagógicos e financeiros, que muitas vezes colocam a decisão final em sentidos divergentes. No entanto, parece-me importante, antes da empresa decidir, ponderar e “dar ouvidos” à opinião técnica da entidade formadora.

Quais as diferenças entre realizar a formação dentro e fora da empresa?

Julgo que, para a empresa, prendem-se com questões financeiras, compreensíveis nos dias que correm, sendo a formação dentro a escolhida, na maior parte das vezes. Para a entidade formadora, o resultado da eficácia da formação pode ficar comprometido. A formação, enquanto desenvolvimento de competências, tem como principal missão reunir as condições necessárias para a apropriação dos saberes. Para tal, é imprescindível que os participantes estejam centrados e focados na acção. O facto de estarem fora da organização permite-lhes uma abertura e disponibilidade facilitadoras do insight. Quando a formação decorre na empresa, a atenção dos participantes na acção é muitas vezes partilhada com as preocupações recorrentes do seu dia-a-dia laboral, o que dificulta, naturalmente, a aprendizagem. No entanto, no meio está a virtude, por isso, quero acreditar que existe uma forma de conciliar as duas “vontades”. empresa e entidade formadora devem, uma vez mais, reunir sinergias. Como? À empresa caberá assegurar a disponibilidade individual de cada participante para a acção, assumindo que naqueles dias, aqueles colaboradores estão em formação, e não na sala de formação. A entidade formadora deverá aproveitar o potencial logístico da empresa, sua cliente, em prol da optimização e rentabilização dos seus custos. Considero que esta é uma questão que deve ser clara e estar presente em todos os colaboradores que encontram na formação uma resposta ao seu desenvolvimento profissional. —P

Global Estratégias

O conceito de formação profissional tem vindo a sofrer algumas alterações, essencialmente na forma de pensar e de actuar relativamente à formação. Os formandos são hoje o centro da formação. O papel das empresas, muito mais importante do que a disponibilização do conhecimento, passa por criar soluções e estratégias para facilitar as aprendizagens dentro da mesma, proporcionando ferramentas internas que tornem os indivíduos agentes activos no conhecimento. Esta é a forma de conseguirem ser organizações verdadeiramente “aprendentes”.

A criação destas ferramentas passa por vários conceitos, sendo que um deles é a aprendizagem informal nas organizações, a qual é suportada e proporcionada, sobretudo, pela tecnologia. Criam-se assim grupos online, chats, fóruns de discussão, em plataformas semelhantes às redes sociais externas mas num âmbito interno. Estas ferramentas acabam por ser mais eficazes do que os conhecimentos “impostos” pela própria organização.

O e-Learning 2.0 tem também um papel preponderante nas empresas, disponibilizando não só o ‘know how’ interno, para a criação de uma cultura organizacional sólida, como também a possibilidade de estes serem discutidos e debatidos através de métodos pedagógicos mais activos. Neste sentido, os formadores de e-Learning têm o papel de e-facilitadores e de e-moderadores, e não de agentes transmissores na aprendizagem dos formandos. Por último, importa ainda referir que a formação individual e personalizada é um dos pilares mais importantes para mudar atitudes e comportamentos. Neste sentido, o recurso ao Coaching Individual tornou-se uma estraté-

gia de mudança poderosa. Formar indivíduos atendendo às suas necessidades mais específicas é essencial para que se consiga um efeito multiplicador e estes indivíduos sejam, depois, capazes de formar outros na mesma lógica organizacional.

Estas são novas formas de formação, que apontam para uma óptica de soluções à medida que sejam capazes de suprir efectivamente as necessidades de cada organização. —P



Sara Sousa Brito
Directora-geral

SHL Portugal



Raquel Andrade
Directora da Delegação do Porto

Quando fazemos uma pesquisa na internet e digitamos ‘training’, a primeira referência que aparece é a definição da Wikipédia. Faz referência à aquisição de conhecimentos, capacidades e competências como resultado do ensino. É certo que, em seguida, há o reconhecimento da importância de continuar a formação após as qualificações iniciais garantidas pelo sistema de ensino.

Embora concorde com esta última afirmação, podemos (devemos) ir mais além na definição de formação, especialmente quan-

do falamos do mundo organizacional. Parece-nos importante salientar que o ensino tradicional tem uma dimensão unidireccional, de transmissão de informação, enquanto que a formação é bidireccional, implica a interacção entre formador e formando para que haja aquisição de algo. Ainda que a aprendizagem seja o objectivo final de ambas, a formação contínua, que sempre foi útil, torna-se cada vez mais importante e crucial.

‘Training’ tem como tradução directa ‘treinar’, exercitar, colocar algo em prática. Formar envolve apoiar os outros a desenvolver competências. Assim, o papel da formação é ajudar a colmatar a distância entre as competências detidas e as necessárias para o desempenho eficaz na função actual ou em funções futuras.

É geralmente considerada um conjunto de experiências de aprendizagens planeadas, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos. Poderemos acrescentar que auxilia significativamente o desenvolvimento de competências e conhecimentos, tendo impacto na motivação e na carreira.

Existem diversas formas de organizar a formação, podendo, como refere a definição da Wikipédia, englobar-se em dois grandes grupos: ‘on-the-job’ e ‘off-the-job’ ‘training’. A formação ‘on job’, ou em contexto de trabalho, é realmente eficaz quando o formador está muito bem preparado e quando disponibiliza ao formando ‘feedback’ contínuo. Na formação off job, é importante a utilização de metodologias pedagógicas activas, que levem os formandos a descobrir por si, a experimentar, a interagir com outros. A formação não deve, nem pode, ser dissociada da estratégia do negócio, assim como não deve, também, ser vista como um fim em si mesmo. Trata-se de um meio, de uma forma de implementar essa mesma estratégia do negócio. **—P**

Psicoforma



Paula Lampreia
Coordenadora da Unidade de Lisboa

Citando Richard E. Clark, a formação não deve ser considerada “a aspirina das empresas”. Sentindo-se que durante muito tempo equivalia ao efeito placebo para a resolução

dos problemas motivacionais e organizacionais, hoje o conceito deve ser muito mais abrangente, pensado numa óptica de desempenho e desenvolvimento humano. Desta forma, a aquisição de conhecimento, assim como a potenciação do desenvolvimento de competências, devem fazer parte integrante do processo que inclui a formação. Quanto se aposta e se investe num processo integrado de desenvolvimento de competências, analisando a montante e a jusante os principais ‘inputs’ que permitirão enquadrar as acções a desenvolver, permitindo criar um sistema de medição do impacto destas mesmas acções, poderemos associar como ferramenta a formação, quer seja no local de trabalho, permitindo uma análise mais detalhada de pontos fortes e áreas a desenvolver, quer seja em sala ou no exterior, permitindo potenciar a reflexão orientada, através de metodologias dinâmicas que facilitem o sair da zona de conforto servindo de base para o desenvolvimento de planos individuais de acção.

Deveremos sentir que a porta de mudança se abre efectivamente por dentro, que a formação faz parte do processo mas não é em si um fim último, e cada vez mais a possibilidade de agir, para além da equipa, no indivíduo, potencia a noção de desenvolvimento de competências. **—P**



Teambuilding solidário

O desenvolvimento de acções de Teambuilding com enfoque na Responsabilidade Social é uma forma de fomentar a integração das empresas num contexto de planificação e desenvolvimento de acções de preocupação ambiental e social. Isabel Rita explica-nos o que a Neves de Almeida tem feito nesta matéria.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Entrevista



ISABEL RITA, EM TERMOS COMPARATIVOS, QUAIS AS VANTAGENS QUE AS ACÇÕES DE TEAMBUILDING, COM UMA NATUREZA DIFERENTE, APRESENTAM QUE OS MODELOS MAIS TRADICIONAIS NÃO?

Os modelos de Teambuilding tradicionais encontram-se esgotados e grande parte das empresas ou abandonam este tipo de metodologia ou procuram novas abordagens. A aplicação deste tipo de metodologia, em ambiente de Responsabilidade Social, tem sido bem sucedida quer pela própria causa associada ao evento (com

remodelações de Instituições de Solidariedade Social, denominadas IPSS), quer pelo investimento pessoal dos participantes. As acções de Teambuilding continuam a ser instrumentos valiosos para a melhoria das relações entre as equipas de trabalho de uma organização, na medida em que, colocam os participantes perante situações novas, levam ao desenvolvimento de esforços em comum, ao estreitar de relações de confiança e à aprendizagem na resolução de novos desafios. Por outro lado, o investimento da empresa neste tipo de evento de cariz social é visto pelos seus colaboradores como um forte contributo para uma causa maior e contribui para um aumento do sentimento de pertença.

QUAIS AS REACÇÕES QUE TEM TIDO POR PARTE DOS COLABORADORES DAS VÁRIAS EMPRESAS QUE TÊM PARTICIPADO?

Ninguém melhor do que os nossos clientes para ilustrar a satisfação que este modelo incute nas pessoas. Segundo Rosário Frias, responsável pelos Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade do grupo José de Mello Saúde, num testemunho que endereçou após uma intervenção “através da Neves e Almeida, a José de Mello Saúde experimentou um desafio como antes não tinha sido vivido nesta organização. A equipa de consultores que nos acompanhou nas actividades mostrou-se bastante organizada e motivadora, o que se revelou essencial para um dia tão intenso como aquele. Em resumo, foi uma experiência absolutamente inesquecível e enriquecedora e ainda hoje comentada com carinho por todos os participantes.”

A responsabilidade social corporativa é um conceito cada vez mais enraizado no comportamento das organizações, com impacto nos objectivos, missão, valores, cultura e na própria essência das empresas, sendo reconhecida como o compromisso de uma organização para o contributo do desenvolvimento, do bem-estar e da melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, famílias e comunidade em geral”. Quem o diz é Isabel Rita, Managing Partner da Neves de Almeida, que, em entrevista à Pessoal, enumera algumas vantagens de associar acções de teambuilding a projectos de responsabilidade social. “É uma filosofia ‘de dentro para fora’, que começa com o respeito para com os que trabalham na organização, em relação aos seus valores, às suas culturas e às suas crenças”, defende a responsável para acrescentar que “passa também pelo respeito das condições de trabalho oferecidas pela própria organização, e culmina com a preocupação, em participar, como membro da comunidade local, da cidade, do país e do mundo”.

No mercado, destacam-se as empresas que marcam o seu posicionamento ao nível da Responsabilidade Social como um pilar central, incluindo esta temática nos seus valores e boas práticas de sustentabilidade. Assim, com base nesta preocupação que visa também a comunidade, e com vista à melhoria da qualidade de vida da mesma, a Neves de Almeida considera primordial o desenvolvimento e a prática deste conceito, fomentando a participação activa junto da sociedade, promovendo e apadrinhando vários projectos de cariz social. Isabel Rita sublinha que a sua empresa asso-



cia a preocupação de responsabilidade social àquele que é o core business da Neves de Almeida e “a necessidade de inovação e de apresentar novas abordagens que possam potenciar o desenvolvimento de competências”. “Por isso”, diz, “combinámos estas duas perspectivas, criando um modelo que designámos de desenvolvimento de competências - teambuilding - em ambiente de responsabilidade social. A pesquisa de desafios que permitam evidenciar as características que se pretendem trabalhar e a necessidade de ter actividades que envolvam todos os participantes na construção de algo suficientemente representativo do trabalho de equipa, levou à concepção de eventos de remodelação de instituições, investindo em materiais e equipamentos que a Segurança Social não consegue dar resposta. Por outro lado, as Instituições de Solidariedade Social apresentam cada vez mais dificuldades, não só financeiras, estando cada vez mais dependentes de doações e acções de voluntariado”, conclui.

A acção de Teambuilding assenta numa metodologia que tem por base a aprendizagem pela experiência, permite o desenvolvimento de uma atitude de cooperação intra equipas organizacionais, promovendo grupos de trabalho eficazes, motivados e coesos, alinhados quer do ponto de vista operacional, quer comportamental. A actuação da Neves de Almeida incide na identificação das Instituições que apresentam requisitos que possam ser preenchidos com um evento de Teambuilding, organizando toda a logística, ao mesmo tempo, que se ajusta aos objectivos e competências que a empresa pretende trabalhar. **SP**

In Loco

ANACOM – UM SONHO TORNADO REALIDADE



Antes



Depois

O projecto Reconstruir, uma iniciativa da Anacom, no âmbito de um teambuilding de Responsabilidade Social da Neves de Almeida Consultores, foi realizado em Junho de 2009, na Instituição Condessa de Cuba, pertencente à Associação O Resgate. Este projecto contou com 250 colaboradores da Anacom, que se entregaram de alma e coração à reconstrução e reaproveitamento de todo o terreno envolvente da instituição.

AR TELECOM – OBRA DO PADRE GREGÓRIO



Antes



Depois

Com o objectivo de requalificar os espaços verdes do Centro de Acolhimento Temporário da Obra do Padre Gregório, os colaboradores da AR Telecom lançaram mãos à obra e trabalharam na requalificação dos espaços verdes, no melhoramento dos equipamentos de jardim e na construção de um novo espaço para brincadeiras.

Software de Gestão Global do Talento

Identificar, Recrutar, Reter, Desenvolver

Principais benefícios

- Tecnologia 100% Web
- Níveis de Acesso ao sistema parametrizados
- Gestão flexível de Fluxogramas
- Integração total com email
- Dados quantitativos (exemplo: Balanced Scorecards)
- Fácil integração com todos portais web
- Soluções Multi-idioma e Multi-moeda
- Ampla funcionalidade e suporte aos processos da empresa
- Custo de licenciamento reduzido

PRO SKILLS
SOFTWARE SOLUTIONS

Rua Joaquim António de Aguiar nº 60 1º Dto 1850-151
TEL: +351 213 845 460 email: geral@proskills.pt



www.stepstonesolutions.com



Empresas que cuidam dos seus Colaboradores

Em tempos de maiores desafios, a empresa mais sólida é a que melhor cuida dos seus Colaboradores.

Marco Oliveira, Desenvolvimento de Negócios da Liberty Seguros

Num ambiente de grande complexidade como o que as organizações enfrentam, com margens muito limitadas para aumentos salariais, os planos de benefícios de adesão voluntária podem ser a única forma de manter ou mesmo de melhorar o nível de vida dos seus Colaboradores, aumentando o seu orçamento disponível e, simultaneamente, a sua protecção.

Em economias mais desenvolvidas, o investimento em seguros representa uma fatia muito significativa do orçamento familiar de um particular; por essa razão, a rubrica “seguros” assume crescente importância no conjunto dos benefícios que as empresas proporcionam aos seus Colaboradores. Em Portugal, a tendência será a de acompanhar esse esforço de investimento em protecção e previdência, contexto em que as empresas poderão assumir um papel muito activo, oferecendo um plano de benefícios subsidiados e disponibilizando o acesso a um plano de benefícios de adesão voluntária, com reflexos bem visíveis no equilíbrio das finanças pessoais, na protecção pessoal e familiar de curto e de longo prazo e, em última análise, com

Num ambiente de grande complexidade como o que as organizações enfrentam, com margens muito limitadas para aumentos salariais, os planos de benefícios de adesão voluntária podem ser a única forma de manter o nível de vida dos seus Colaboradores

reflexos muito positivos na satisfação e na produtividade dos Colaboradores.

Empenhados em dotar as empresas de uma ferramenta de benefícios a Colaboradores, desenhamos o Liberty Benefícios, uma solução completa, flexível e integrada, através da qual as empresas disponibilizam aos seus Colaboradores um plano de benefícios em seguros.

Porque cada empresa tem as suas próprias necessidades, recursos e ambições distintas, dotamos a solução da maior flexibilidade e estamos aptos a desenhar uma oferta à medida de cada empresa. Desta forma, a empresa seleccionará entre um plano de benefícios subsidiados.

Incluem-se nesta oferta os seguros de saúde e vida, entre outros que a empresa pode contratar e oferecer aos seus Colaboradores, ou um plano de benefícios de adesão voluntária, que contempla os seguros de automóvel, habitação e vida, seguros esses que cada colaborador poderá adquirir individualmente e sem qualquer investimento por parte da empresa, e por último, poderá ainda optar por desenhar um programa misto.

Qualquer que seja o plano de benefícios seleccionado, desenvolvemos as ferramentas de comunicação em torno de um cronograma de divulgação e implementação devidamente planeado em conjunto com a empresa, de forma a comunicar as vantagens e os benefícios proporcionados pela empresa ao longo da vida do próprio programa de benefícios.

Através do Liberty Benefícios, as empresas passam a poder disponibilizar aos seus Colaboradores acesso a um conjunto de produtos e serviços em condições muito vantajosas, desafio que o Colaborador dificilmente concretizaria individualmente. **■**

A Reter

A Liberty Seguros beneficia de uma larga experiência internacional na oferta de soluções de benefícios a Colaboradores de empresas, somos, também, pelo 3º ano consecutivo, uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, compreendemos bem as necessidades e expectativas dos nossos clientes internos, com base nesse conhecimento, colocamos à disposição das empresas uma ferramenta que se propõe concretizar os seguintes objectivos em matéria de 'employee benefits', e que, no conjunto, respondem eficazmente aos requisitos mais valorizados pelos Colaboradores: maior protecção, economia, comodidade e conveniência para os Colaboradores; melhor serviço de aconselhamento, disponível e próximo.



Conheça uma fórmula inteligente de
aumentar os benefícios dos seus Colaboradores!

Liberty Benefícios

Vantagens para a empresa

- Aumento de benefícios para os Colaboradores.
- Maior fidelização e motivação da equipa.
- Reforço da preocupação da empresa com a melhoria da qualidade de vida dos seus Colaboradores.
- Mais protecção, maior economia e melhor serviço.

Vantagens para os colaboradores

- Mais poupança nos seus orçamentos familiares.
- Acesso a um mediador profissional, disponível para ajudá-los a escolher as melhores soluções de protecção.
- Possibilidade de efectuar simulações na própria empresa, sem deslocações e poupando tempo.
- Opção de escolha do fraccionamento pretendido (Liberty Auto, Liberty Vida e Liberty Lar).
- Maior comodidade e conveniência.

Mudar os seus seguros pode ser uma vantagem!

Contacte-nos hoje mesmo para o 808 505 236 e conheça todas as vantagens.

Centro de Contacto Liberty Seguros

808 505 236

+351 213 124 300 (no estrangeiro)

Atendimento Personalizado das 9h às 18h, todos os dias úteis

Atendimento Permanente 24 horas por dia, 365 dias por ano



**Liberty
Seguros**

1ª empresa a recrutar exclusivamente no Facebook

Recrutar no Facebook

A Gestão dos Recursos Humanos é uma área extremamente dinâmica. A prová-lo está uma acção da Optimus que consiste num processo de recrutamento exclusivamente na rede social Facebook.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O Facebook está definitivamente na moda e há muito que deixou de ser apenas um “espaço” de confraternização e de encontro entre amigos. As empresas, conscientes das potencialidades das redes sociais, utilizam o Facebook como mais uma ferramenta de trabalho do seu dia-a-dia.

Anabela Magalhães, directora de Recursos Humanos da Optimus, empresa especialista em comunicações móveis, esclarece, em entrevista à Pessoal: “procurámos um modelo de recrutamento que fosse inovador e pioneiro, em linha com o posicionamento e atitude que caracteriza a Optimus”. E a resposta foi encontrada no Facebook. “As redes sociais ganharam uma importância muito acentuada na vida quotidiana, disponibilizando-nos um enorme leque de novas funcionalidades e informações, pelo que seria impensável não recorrer às mesmas e ao seu potencial, enquanto meio de aproximação aos outros”, destaca a responsável.

O Facebook é a rede social que mais tem crescido a nível mundial, quer em popularidade quer em número de utilizadores. Assim, o seu potencial enquanto ferramenta de Recrutamento é imenso. Anabela Magalhães realça as vantagens do processo de recrutamento da Optimus, que recebeu candidaturas durante todo o mês de Março: “o número de candidaturas que recebemos e a velocidade com que as recebemos mostrou-se superior

a um processo de recrutamento tradicional. Isto porque se tira partido do efeito ‘viral’ das redes sociais. Por exemplo, se, em média, cada utilizador do Facebook tem 130 amigos (dados Facebook), e tendo em conta que a página da Optimus tem aproximadamente 11.500 seguidores, isto quer dizer que aproximadamente 1 milhão e 500 mil pessoas viram o anúncio que colocámos. Por último, o anúncio via redes sociais permite-nos falar directamente com o ‘target’, ou seja, procuramos pessoas que estejam familiarizadas com as novas tecnologias e com a Web 2.0, pelo que, ao colocarmos o anúncio no Facebook, sabemos que vamos receber candidaturas de pessoas



com esse perfil”.

O talento é um recurso vital para as organizações. A procura de colaboradores que possuam talento - especialmente talento crítico - é um desafio comum às empresas, chegando-se mesmo a falar numa “guerra” por talentos. O Facebook, e as redes sociais no geral, poderão ser uma via para encontrar candidatos com talento? A Directora RH da Optimus é inequívoca: “Claro que sim. As redes sociais funcionam como excelentes motores de pesquisa de talentos, pois cada vez mais as pessoas se dão a conhecer profissionalmente nestas plataformas”. Nesse sentido, a responsável anunciou a intenção da empresa de repetir, no futuro, iniciativas deste género.

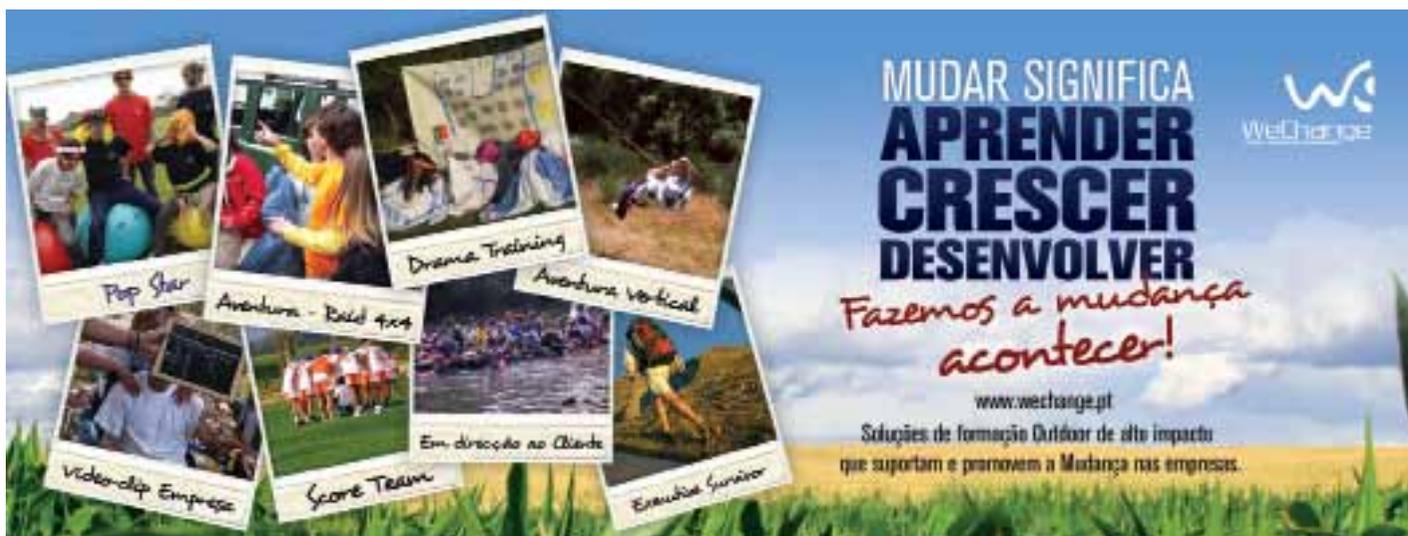
As soluções inovadoras praticadas pelo Departamento de Recursos Humanos da Optimus não se cingem ao recrutamento através do Facebook. Anabela Magalhães destaca a solução de ‘e-recruitment’, e gestão de candidaturas, “uma vez que se trata de uma solução de recrutamento online, que permite associar o clássico ‘jobsite’ a um sistema de ‘tracking’, tornando-o numa solução integrada e altamente eficaz”. A responsável pelos recursos humanos destaca, ainda, o portal de Colaborador (RHOnline), “que consiste numa plataforma que agrega um conjunto de processos, que vão desde ferramentas para gestão de equipas (avaliação de desempenho, formação, revisão salarial) e informação relevante para os colaboradores (informação sobre áreas de carreira, competências críticas para cada etapa de carreira, informação sobre formação e possibilidade de inscrição), até áreas com informação sobre benefícios e vantagens para colaboradores”, finaliza. 

Em Destaque

ANABELA MAGALHÃES, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS NA ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA?

As redes sociais assumem uma importância cada vez maior na vida das pessoas, e as empresas têm de acompanhar essa evolução, uma vez que as redes sociais são um veículo de comunicação de excelência para o reforço de uma relação de proximidade entre as empresas/marcas e os seus vários públicos-alvo. No caso da Optimus, a presença nas redes sociais prende-se com uma lógica de “onde tu estás, nós também estamos”. Consideramos estes meios como complementares aos canais tradicionais, onde podemos interagir com os cibermatras num espaço onde estes se sentem mais confortáveis. Desta forma, conseguimos extrair outro tipo de feedback sobre as nossas acções e eventos, estabelecendo uma relação mais próxima com os nossos clientes. Por outro lado, as redes sociais são cada vez mais uma das principais fontes de informação da comunidade cibermatras, que espera encontrar todo o conteúdo que lhe é relevante num único espaço. Sendo assim, temos apostado não apenas em comunicar os nossos eventos e acções, mas também em fazer um ‘follow-up’ detalhado dos mesmos, disponibilizando imagens e vídeos destes acontecimentos.

Tentamos ir sempre de encontro aos interesses da comunidade, pelo que realçamos que 90% do conteúdo que comunicamos não é promocional. Para além de informação, pretendemos também levar a cabo um amplo plano de actividades, como suporte das nossas acções de terreno. Durante a última edição do Optimus Alive, por exemplo, não só oferecemos mais de 50 bilhetes nas redes sociais, como fizemos uma cobertura ao minuto no Twitter e no Facebook. Por outro lado, disponibilizámos, via Youtube, vídeos exclusivos das actuações das bandas, apenas acessível na Internet, e divulgados pelas redes sociais.



MUDAR SIGNIFICA
APRENDER
CRESCER
DESENVOLVER

Fazemos a mudança acontecer!

www.wechange.pt

Soluções de formação Outdoor de alto impacto que suportam e promovem a Mudança nas empresas.





Uma visão integrada dos Recursos Humanos



O NAVHR foi a solução de Gestão de Recursos Humanos adoptada pelo Grupo Hubel. A implementação levada a cabo pela Arquiconsult revelou-se, na opinião das partes, um caso de sucesso.

por: **Patrícia Noletto**

O Grupo Hubel é reconhecido pelas soluções inovadoras que desenvolve e oferece aos seus clientes. No que aos sistemas de informação se refere, a sua centrou-se no NAVHR como solução de Gestão de Recursos Humanos. A implementação levada a cabo pela Arquiconsult revelou-se, na opinião das partes, um sucesso, fruto da relação de parceria que se estabeleceu durante o processo. Dada a dispersão geográfica e a rotatividade inerente a sectores com grande sazonalidade exigia-se uma solução de RH robusta, fiável, otimizada e que cumprisse os requisitos legais em vigor. Mas a implementação do NAVHR não se reduziu ao processamento salarial, tendo sido, ainda, implementadas as áreas de Gestão de Férias, a Avaliação de Desempenho, Gestão da Formação e Gestão de Despesas, assentes no Portal do Colaborador. Desta forma, foi possível combater a distância entre os colaboradores e implementar políticas RH transparentes e uniformes a toda a organização, beneficiando, em muito, toda a organização pelo desaparecimento de processos em papel, pela descentralização de tarefas e pela eliminação de redundância de informação.

SITUAÇÃO

O Grupo Hubel, sediado no concelho de Olhão, é composto por 10 empresas, que actuam nas áreas ligadas à “gestão da utilização racional da água” - Indústria da Água e Irrigação e da “engenharia agrónómica” - Nutrição Vegetal e Produção Agrícola. Perfazendo, no máximo, 200 colaboradores na época de maior volume de trabalho e distribuídos geograficamente por diversas áreas. A dispersão geográfica, assim como a diversidade de áreas de negócio, apresentavam-se, desde o início, como um desafio que o Grupo se propôs a ultrapassar. Por outro lado, a inexistência de uma ferramenta de gestão de RH fiável e flexível, capaz de incorporar os mais recentes paradigmas da gestão e, ao mesmo tempo, respeitar a legislação específica das diferentes áreas de negócio, foi identificado como um óbice ao crescimento sustentado do Grupo.

Foi de acordo com os vectores flexibilidade, fiabilidade e integração com o ERP Microsoft Dynamics NAV (ERP utilizado pelo Grupo Hubel), que o Grupo Hubel iniciou uma análise ao mercado das soluções de Recursos Humanos, em particular porque a aplicação de gestão de Recursos Humanos anteriormente seleccionada não era integrada com o ERP Microsoft Dynamics NAV, o que gerava um acréscimo adicional de trabalho aquando da integração contabilística; tinha uma fiabilidade bastante reduzida, nomeadamente no que se refere aos cálculos para efeitos de Segurança Social; não tinha a flexibilidade suficiente para responder às diferentes áreas de

negócio do Grupo Hubel, sendo o processamento salarial das empresas “agrícolas” efectuado com recurso a trabalho manual.

SOLUÇÃO

A decisão pela solução NAVHR, complementada pelo Portal de Empregado, foi tomada uma vez que é uma solução desenvolvida sobre a plataforma Dynamics NAV, devidamente certificada pela Microsoft, e, como tal, totalmente integrada com o restante ERP; é uma solução Global de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que extravasa em muito o mero processamento salarial, dando resposta às diversas áreas de desenvolvimento de pessoal; pela sua comprovada adequação à legislação portuguesa, comprovada pelos clientes que a utilizam; pela flexibilidade e adaptabilidade inerente, visível pela implementação nas mais diversas áreas de negócio.

A solução implementada divide-se em duas componentes, a vertente aplicacional assente em NAVHR e a extensão da informação em ambiente WEB para acesso a todos os colaboradores da empresa.

Mais do que uma aplicação para o processamento de vencimentos, o NAVHR assume-se como uma importante ferramenta de GRH. Com a possibilidade de caracterizar as posições funcionais da estrutura organizativa e efectuar uma análise cruzada dos requisitos, é possível planear a formação dos colaboradores, contribuindo, desta forma, para a definição do modelo de avaliação de desempenho a aplicar.

Em mais detalhes, as áreas implementadas foram:

- **NAVHR:** Processamento Salarial; Estrutura Organizativa (funções); Avaliação de Desempenho; Gestão da Formação.

- **Portal de Empregado:** Dados de Cadastro; Gestão de Férias; Gestão de Despesas; Avaliação de Desempenho e Formação.

A chave do sucesso desta implementação passou, essencialmente, por três factores fundamentais. Em primeiro lugar, pela qualidade do produto NAVHR/ Portal de Empregado; em segundo, pelo rigoroso cumprimento da metodologia de implementação adoptada para projectos desta natureza, Microsoft SureStep Methodology, e por último, porventura o de maior relevo, um verdadeiro trabalho de equipa.

O envolvimento dos intervenientes (consultores e utilizadores) foi total, nunca se afastando, qualquer um deles, às suas responsabilidades, contribuindo, pro-activamente, com o seu esforço individual, para o sucesso do projecto. Desta forma, e após um diagnóstico da situação, foi iniciada a implementação das diversas

SEMINÁRIO RH'10
LISBOA Sana Malhoa Park 18MAIO2010

RECURSOS HUMANOS

Experiências reais de integração

A Arquiconsult, empresa de consultoria em sistemas de gestão Microsoft Dynamics e Recursos Humanos (NAVHR), convidou alguns dos seus clientes a apresentarem em discurso directo as suas experiências de utilização do NAVHR. Assim, poderá aferir de uma forma pragmática os ganhos reais nas organizações. Poderá ainda experimentar as soluções durante o evento.

AGENDA

- 14:30 ✦ Recepção e acreditação dos participantes
- 15:00 ✦ Boas vindas ao Seminário RH'10
- 15:10 ✦ Uma visão integrada da área de Recursos Humanos - Grupo Hubel
- 16:00 ✦ Coffee-Break com "test drive" à solução NAVHR
- 16:30 ✦ Dois países, uma solução - NAVHR - a loja do gato preto
- 17:15 ✦ Apresentação Business Intelligence para Recursos Humanos
- 17:30 ✦ Soluções Financeiras
- 17:45 ✦ Encerramento

Inscrições www.seminariorh.com
Inscrições grátis, sujeitas à lotação das salas.

Microsoft Dynamics

ARQUICONSULT
Your success. Our solutions.

áreas, tendo-se optado pela estratégia de 'short wins', isto é, foi acordado um planeamento global, tendo sido implementado cada uma das áreas sequencialmente, com intervalos de um mês, apenas e só, após a anterior estar concluída com sucesso e devidamente estabilizada.

Com esta abordagem foi possível transmitir confiança aos diversos 'stakeholders' do projecto, motivando toda a organização a participar no mesmo, de forma activa. Tendo os exemplos mais visíveis desta situação sido:

- Antecipação em três meses da data de entrada em produtivo da área de processamento salarial - decorrente dos resultados do 1º mês de processamento salarial, e do volume de acréscimo de trabalho que a anterior aplicação exigia, decidiu-se de imediato considerar esse processamento como efectivo,

Discurso Directo

ISABEL CONCEIÇÃO, ADMINISTRADORA DO GRUPO HUBEL

QUAIS OS BENEFÍCIOS PARA A HUBEL DA IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO NAVHR?

O primeiro grande benefício é ser um sistema fiável, apto a responder às diversas exigências que se colocam em torno dos Recursos Humanos, seja na perspectiva da contabilidade de pessoal seja na perspectiva de desenvolvimento de pessoas. É um sistema que permite acompanhar a evolução da área de Recursos Humanos. Em termos de contabilidade de pessoal, a solução "payroll" do NAVHR é segura e responde muito facilmente aos requisitos legais a que as empresas estão obrigadas e outros requisitos tais como a mensualização de diversas rubricas. A nível de avaliação de desempenho o sistema é versátil e adequa-se ao evoluir da maturidade da organização. Outro grande benefício é o de permitir a ligação a funcionalidades externas, nomeadamente o portal, que permite a ligação à área de Recursos Humanos das pessoas que trabalham fisicamente fora da sede das empresas, de uma forma directa, permitindo nomeadamente: actualização de dados dos próprios trabalhadores; pedidos de documentos; consulta de recibos; envio e apresentação de despesas; marcação de férias; informação de ausências e ainda avaliação de desempenho e formação (a última ainda a implementar).

EM TERMOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, QUAIS SÃO OS OBJECTIVOS QUE A EMPRESA PRETENDE ATINGIR COM A SOLUÇÃO NAVHR?

Ao ter optado pela solução NAVHR, a organização pretende dispor de uma ferramenta evolutiva de suporte à gestão. Pretendemos ter numa única plataforma um sistema perfeitamente integrado entre a área de Recursos Humanos e as demais áreas de gestão (financeira, comercial, produção, outras), e que seja ao mesmo tempo versátil.

QUANTOS COLABORADORES TEM O GRUPO HUBEL?

O número de trabalhadores das diversas empresas processadas é actualmente de 167 pessoas. O número de pessoas ascende a mais de 200 no período de Abril a Junho por motivo da actividade sazonal de três empresas.

por: **DAC**



ultrapassando assim os três meses de paralelos inicialmente planeados;

- Disponibilidade massiva da organização para execução de testes pré-produtivos do Portal de Empregado - desde o conselho de administração do Grupo até aos utilizadores menos experientes, toda a organização se disponibilizou a testar os processos definidos e posteriormente adoptar a plataforma.

BENEFÍCIOS

No final, a solução implementada permitiu, entre outros aspectos, obter vários benefícios. No que toca ao NAVHR: registo completo do cadastro dos colaboradores e agregado familiar; o controlo da caducidade dos contratos, com notificações automáticas via e-mail; um tratamento detalhado do absentismo, em que as ausências são justificadas via Portal; processamento salarial fiável, adaptável às diversas realidades do Grupo e que cumpre todos os requisitos legais em vigor, com possibilidade de processamentos extra para pagamento de subsídios, comissões ou, despesas; integração automática de vencimentos na contabilidade, inclusive com o cálculo de provisões/mensuralizações de subsídio de férias/ Natal, mês de férias e correspondentes encargos; dados de colaborador únicos e centralizados, permitem uma visão global e integrada dos colaboradores; processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, configurável desde os 180º aos 360º, e de acordo com as funções desempenhadas por cada um; avaliação de desempenho por objectivos; processo de pagamento de despesas automatizado, de acordo com os procedimentos internos e de acordo com os limites legais em vigor.

No que diz respeito ao Portal de Empregado: descentralização de funções, pois o colaborador passa a poder consultar/ actualizar a sua informação em qualquer altura, sem que haja duplicação de registo de informação; Portal de Empregado com módulo de férias e registo de ausências, com 'workflow' de aprovações e notificação por email; utilização fácil e intuitiva, via browser; eliminação de papel e redundância de processos, em particular pela possibilidade de consulta de recibos via Portal; registo de Avaliações de Desempenho e cumprimento de objectivos, via Web, com 'workflow' de avisos para os envolvidos; possibilidade de registo de despesas com notificações via email de aprovação à hierarquia do colaborador. **▣**





POPH

PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO

Portugal tem vindo a crescer nos últimos três anos graças ao seu Índice de qualificação. Para isso contou com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o crescimento científico, a inovação e a sustentabilidade do sistema produtivo. Com este objetivo a estratégia de criação e a qualidade do emprego, a preservação e a qualidade de oportunidades e a coesão social. Contamos com as escolas, as universidades, as empresas, as organizações não-governamentais e os operadores de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

QUALIFICAR É CRESCER.

www.poph.qren.pt



QUALIFICAÇÃO E INOVAÇÃO REGIONAL
PROTEGIDA PELO
ESTADO



UNião Europeia
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Adecco corre por uma boa causa



No passado dia 21 de Março realizou-se mais uma edição da Meia-Maratona de Lisboa, que é já considerada, pelo presidente da Federação Internacional de Atletismo (IAAF), Lamine Diack, a melhor prova do Mundo nesta especialidade.

por: **Pedro Azevedo** fotos: **Adecco**



Mais de 35.000 pessoas (entre as quais milhares de estrangeiros) participaram na corrida que terminou em frente ao Mosteiro dos Jerónimos.

A Adecco, líder mundial de prestação de serviços de Gestão de Recursos Humanos, também participou na prova, colocando no terreno a sua iniciativa Win4Youth.

Este projecto teve início em Janeiro deste ano, com o objectivo de contribuir para transformar a vida de jovens carenciados e vítimas de exclusão social, ajudando-os a receber uma educação ou formação e a encontrar um trabalho e um lugar na sociedade.

Esta iniciativa abrange todo o Grupo Adecco a nível internacional e permite que todos os colaboradores da empresa possam contribuir, correndo.

Por cada cinco quilómetros que sejam corridos por cada colaborador da empresa, o Grupo Adecco contribui com 3 Euros para os jovens dos quatro projectos seleccionados nos vários países.

O objectivo do Grupo Adecco é que pelo menos 30% dos colaboradores a nível mundial corram, no mínimo, 5 quilómetros.

Susana Correia, gestora do projecto em Portugal, afirma que “O Win4Youth tem como meta a Responsabilidade Social - a ajuda à integração e igualdade de oportunidades a crianças e jovens carenciados e em risco de exclusão social - e vai literalmente pôr-nos a correr por boas causas! Na Adecco Portugal, acreditamos nas pessoas e no seu valor, e pretendemos a participação e envolvimento de todos os colaboradores! Vamos fazer com que cada passo conte!”.

Nesse sentido, houve 35 colaboradores da Adecco que participaram na Meia Maratona e Mini Maratona de Lisboa, começando já a contribuir para estes projectos.

No final das Maratonas, já com a equipa reunida, Susana Correia não escondia a sua satisfação e afirmou: “Foi com grande orgulho que assisti a uma adesão massiva ao

Susana Correia: “O Win4Youth tem como meta a Responsabilidade Social – a ajuda à integração e igualdade de oportunidades a crianças e jovens carenciados e em risco de exclusão social - e vai literalmente pôr-nos a correr por boas causas!”



Paulo Canôa: “A primeira participação da Adecco Portugal nesta corrida catapultou-nos para o primeiro lugar no ranking das filiais Adecco em todo o mundo a contribuir para esta nobre causa”

Win4Youth por parte dos colaboradores da Adecco Portugal, que com energia, paixão e entrega cortaram a meta numa única direcção: a da Responsabilidade Social”.

Por seu lado, Paulo Canôa, Director-geral da Adecco em Portugal referiu que “Quando esta iniciativa louvável foi lançada a nível internacional, sabia que a Adecco Portugal ia fazer a diferença. Temos uma equipa ‘imbatível’ quer a nível nacional quer internacional. A primeira participação da Adecco Portugal nesta corrida catapultou-nos para o primeiro lugar no ranking das filiais Adecco em todo o mundo a contribuir para esta nobre causa. Sei que muitos mais quilómetros virão. Conheço bem a nossa equipa!”.

Em termos globais, o atleta eritreu Zerzenay Tadesse bateu, na Meia Maratona de Lisboa, os recordes mundiais dos 20 quilómetros e da Meia Maratona, ganhando, dessa forma concludente, a 20.ª edição desta prova com mais de um minuto de vantagem sobre o segundo classificado.

Tadesse, que vive em Espanha e é o detentor do título mundial da distância, gastou 58.23 minutos, menos 10 segundos que o anterior recorde mundial do queniano Samuel Wanjiru, obtido em Haia, em 2007.

À passagem dos 20 quilómetros, Tadesse fez 55.21 minutos, menos 27 segundos que o tempo realizado em 2006 pelo etíope Haile Gebrselessie em Phoenix, Arizona.

Pode-se concluir que, não tendo ganho a corrida, os colaboradores da Adecco que participaram nesta iniciativa terão, certamente, terminado a prova com a enorme satisfação de saberem que o seu esforço contribuiu, em termos efectivos, para melhorar as condições de vida de crianças carenciadas.

Esta iniciativa da Adecco está aberta a futuras provas de atletismo que se realizem em qualquer ponto do país e, quem sabe, poderá captar o interesse de outras empresas para se associarem a um projecto que potencia o trabalho de equipa e esforço comum entre colaboradores com benefícios directos para instituições de solidariedade. **□**



Na Gestão da Prevenção

Helena Bentes, Responsável pelos Departamentos SHT e de Formação da Esumédica

Hoje ainda pouca atenção lhe é dada, enquanto ferramenta de gestão da prevenção, apesar de a sua obrigatoriedade já constar na legislação desde há muito. Previsto na Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro, no seu art.º 98.º, o Plano de Prevenção de Riscos Profissionais constitui uma das actividades principais do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho: "(c) Elaborar o plano de prevenção de riscos profissionais, bem como planos detalhados de prevenção e protecção exigidos por lei específica". Cada organização necessita de um modelo de gestão adequado às suas especificidades, de acordo com a sua actividade ou estrutura. Se encarmos as matérias de SST numa óptica de prevenção, muitos benefícios podem ser obtidos: redução de índices de incidentes e de doenças profissionais; Redução de taxas de absentismo; Redução de custos; Aumento da produtividade; Promoção da Saúde e Prevenção da Doença; E aumento dos níveis de motivação dos trabalhadores com a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

O Plano de Prevenção de Riscos Profissionais (PPRP) é – deve ser – um instrumento prático para a definição de objectivos e para o estabelecimento de acções para os atingir. A implementação de um Sistema de Gestão de acordo com a OHSAS 18001, ou com a NP 4397:2008, para além de garantir o cumprimento de requisitos legais e outros requisitos que lhe sejam aplicáveis, poderá ser uma opção, promovendo a implementação de um modelo pró-activo de gestão da segurança e saúde no trabalho. O PPRP, como ferramenta de Gestão da Prevenção, é desenvolvido no âmbito do planeamento do ciclo PDCA ('Plan Do Check Act'), da melhoria contínua, reunindo um conjunto de informação primordial para o objectivo em causa: A identificação de perigos; A avaliação de riscos; As medidas de controlo existentes; A monitorização das acções preventivas e correctivas implementadas.

O Plano de Prevenção de Riscos Profissionais é um instrumento para a definição de objectivos e para o estabelecimento de acções para os atingir

As entradas para o plano devem incluir, entre outros: Os documentos de identificação de perigos e de avaliação de riscos; Os resultados das auditorias de SST internas; As avaliações de conformidade legal; Resultados da investigação de incidentes.

A metodologia a utilizar para a identificação de perigos e avaliação de riscos poderá ser escolhida entre os vários métodos descritos na literatura, ou poderá ser desenvolvida pela organização. A análise poderá ser efectuada por função, posto de trabalho, área, departamento, processo... Importante é garantir que todos os perigos sejam identificados e os potenciais riscos avaliados.

As auditorias de SST, realizadas periodicamente, destinadas a verificar condições de SST nas instalações, nos diversos locais de trabalho, a conformidade com requisitos legais e outros, tendo em conta o risco das actividades da organização, bem como o resultado de auditorias anteriores... As avaliações de conformidade legal, para avaliar periodicamente a conformidade com os requisitos legais aplicáveis, por si só, ou também combinada com os resultados da auditoria... Os resultados da investigação de incidentes, utilizando metodologias mais simples ou mais elaboradas, realizadas em prazos adequados, de forma a identificar a causa raiz que conduziu ao incidente...

Com todos os elementos reunidos, será possível avaliar: As deficiências em matéria de SST; A necessidade de implementação de acções correctivas; Identificar oportunidades para acções preventivas; A necessidade de formação, aos diversos níveis da organização; Oportunidades para a melhoria contínua.

Decorrente do exposto acima, o Plano poderá conter, entre outros: Definição de objectivos; Estabelecimento de programas para atingir os objectivos, incluindo definição da responsabilidade e da autoridade, meios e prazos. Numa fase inicial, e como primeira aproximação, poderá resultar num documento onde se reúnam um conjunto de acções, que concorram para a Prevenção em SST, com uma calendarização e uma definição de responsabilidades. Deverá evoluir para algo mais...

É importante obter um documento útil, onde se apresente um diagnóstico das condições de SST na organização, onde se apresentem propostas de actuação, com prioridades estabelecidas, sob a forma de Planos e Programas, de forma que a Gestão de Topo possa avaliar e tomar as decisões. **□**

Faça da sua empresa um local agradável e seguro para trabalhar

Medicina do Trabalho

Higiene e Segurança

Formação



Níveis de serviço

Experiência e competência técnica

Lisboa

Rua Américo Humberto, 11 - 11190-005

Tel. 21 350 56 36

Fax. 21 354 14 73

esumedic@esumedic.pt

Porto

Rua D. Manuel I, 296 - 4000-005

Tel. 22 644 20 54

Fax. 21 844 73 73

esumedic@esumedic.pt


ESUMEDICA
Associação de Especialistas em Medicina do Trabalho

Jorge Marques & Margarida Barreto

O Presente e o Futuro da Gestão RH



A APG existe desde 1964 e dela fazem parte os gestores e técnicos de Recursos Humanos, bem como todo o universo de pessoas que se dedicam à gestão de pessoas no nosso país. Depois de nove anos à frente da Associação como presidente, Jorge Marques vai deixar o cargo. Primeiro, porque existe uma limitação temporal estatutária do mandato, depois, mesmo que não existisse tal limitação, o próprio considera que a renovação é fundamental. Para essa renovação está preparada Margarida Barreto, com um vasto percurso profissional na área dos Recursos Humanos.

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Design e Forma**

A revista Pessoal e a RHtv foram até à sede da APG para assistir à passagem de testemunho.

A MARGARIDA PREPARA-SE PARA ASSUMIR O LEME DESTA GRANDE EMBARCAÇÃO QUE É A APG, O QUE A MOTIVA?

O que me motiva é, principalmente, dar um dinamismo diferente aos Recursos Humanos em Portugal, não estou a dizer que não o tenha tentado fazer ao longo dos anos em que fiz parte da direcção da associação, mas penso que agora temos condições para o fazer de uma forma reforçada e com uma equipa nova, chamando também outras pessoas, que não são da APG, a colaborar connosco, procurando envolver todas as pessoas mesmo que não estejam nesta área. A minha grande ambição é que Portugal se diferencie na gestão de pessoas e, nessa medida, fazer alguma coisa pelos Recursos Humanos em Portugal. Nós temos muito boas práticas, temos coisas espectaculares que não são conhecidas, temos também práticas menos boas que temos de melhorar. A minha grande ambição é fazer crescer os Recursos Humanos no nosso país de uma forma estratégica e moderna.

E O JORGE CONTE-NOS COMO FOI ESTE CICLO DE NOVE ANOS A TOMAR CONTA DESTA ASSOCIAÇÃO QUE TEM JÁ UMA DIMENSÃO SIGNIFICATIVA?

Numa primeira fase, houve a necessidade de recuperação financeira da associação

que foi uma luta difícil mas conseguida. “Depois, tivemos, basicamente, três grandes questões que dominaram estes nove anos: uma procura de parcerias a nível nacional (universidades, outras associações, alguns projectos nacionais que desenvolvemos, como um muito marcante que foi a carta de competências do Concelho de Oeiras), a nível internacional, estabelecemos parcerias com algumas organizações, desenvolvemos alguns projectos, nomeadamente no Mediterrâneo, com a Associação Europeia e a Boston Consulting Group, desenvolvemos ainda uma série de acções de formação, de desenvolvimento, congressos, seminários, universidade de boas práticas de RH, etc. e foram estas as grandes linhas de actuação da APG nestes últimos anos.

SE O JORGE SE PUDESSE RECANDIDATAR, FÁ-LO-IA?

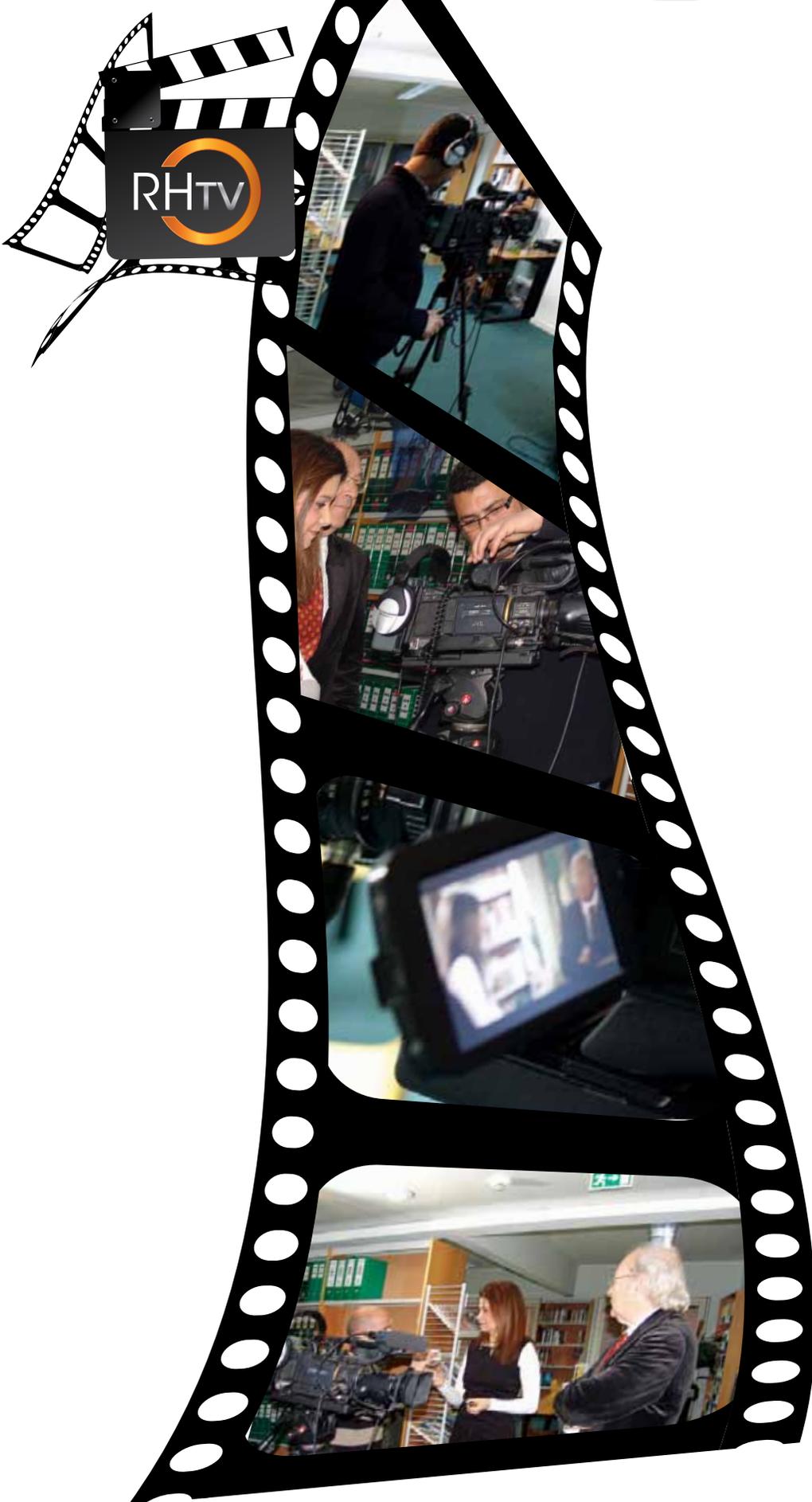
Não. As organizações têm ciclos e devem ser renovadas. Inclusivamente, ponderei muito, no último mandato, se deveria recandidatar-me ou fazer apenas os seis anos, mas decidi que sim. Na revisão de estatutos que fizemos, também considerámos que nove anos era o limite.

A MARGARIDA TAMBÉM CONCORDA? É PRECISO RENOVAR OS RH EM PORTUGAL?

Claramente, disso não tenho dúvida nenhuma. Mas deixe-me dizer-lhe que, em termos do futuro da APG, há muito trabalho que foi feito e há que lhe dar continuidade, há uma série de coisas que foram iniciadas pela anterior direcção, até porque muitas pessoas que constituem esta nova equipa, faziam também parte da anterior. Não queremos fazer uma quebra de ciclo, mas um reforço de ciclo com ideias novas, projectos novos. Uma renovação sim, um corte radical não. O Jorge Marques vai continuar connosco, e isso é importante.

“Estou neste projecto de alma e coração. Não vejo isto como ruptura, vejo isto como continuação, como o reforço adicional, eventualmente, com um sabor mais feminino” [MB]





A Associação tem muitas pessoas que são válidas, que estão aqui há muito tempo e que são um património insubstituível. O que nós tentaremos fazer é a congregação destas duas influências; ter, por um lado, pessoas que vêm de fora que podem fazer novas coisas, com novas dimensões e, por outro, lado aproveitar o capital existente na APG.

OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ESTÃO MUITO CURIOSOS PARA SABEREM O QUE AÍ VEM DE NOVO. A MARGARIDA É UMA PESSOA MUITO DINÂMICA, É UMA MULHER, O QUE É ALGO INÉDITO NESTA ASSOCIAÇÃO, É A PRIMEIRA MULHER PRESIDENTE DA APG. CONTE-NOS QUAIS SERÃO AS NOVIDADES, QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS QUE A MARGARIDA TEM PARA A ASSOCIAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS ANOS.

Nós definimos no programa, que está disponível no site da APG, dez vectores estratégicos que são aquilo que nos vai nortear. Desses vectores estratégicos, vamos fazer algo mais por algumas questões que já vínhamos tentado fazer. É muito difícil trazer pessoas para a associação e, por isso, uma das estratégias é envolver os gestores RH com a associação. Eu diria que este é um dos aspectos-chave. E fazer isto através de várias iniciativas, projectos, ciclos de conferências que já tínhamos, mas também chamando pessoas a projectos concretos. Essa é a parte do envolvimento dos gestores RH e dos profissionais que gerem pessoas porque, no fundo, este país será forte em RH não só com excelentes gestores RH mas também excelentes gestores de pessoas e aí estamos também a falar de gestores com outra formação, que podem dar um contributo excelente à APG. Portanto, esse aspecto do envolvimento é um factor que queremos ver muito reforçado.

Um segundo vector, que é importante e onde não evoluímos tanto quanto gostaríamos, não só por falta de pessoas mas porque vivemos num país em que as coisas são difíceis de conseguir, tem a ver com a

“As organizações têm ciclos e devem ser renovadas. Inclusivamente ponderei muito, no último mandato, se deveria recandidatar-me ou fazer apenas os seis anos, mas decidi que sim” [JM]

“qualificação e com a certificação dos profissionais de RH. Também aqui gostaríamos de dar um contributo significativo.

Tentámos já fazer coisas, que não são conhecidas dos associados porque não foram aprovados ao nível dos órgãos oficiais que aprovam essas matérias, mas queríamos ver se éramos agora mais inteligentes para darmos um avanço ao nível da certificação dos profissionais de RH.

Gostávamos de alargar a nossa actuação a outros países de língua portuguesa, porque penso que temos um contributo a dar e podemos fazer algumas sinergias com outros profissionais, e gostávamos também de ter uma maior ligação às universidades. Já temos algumas ligações às universidades, mas gostávamos de ter mais. Não há dois mundos, mas sim um mundo de interesse na gestão RH e juntar a parte teórica com a parte prática perspectiva um valor maior para a associação.

Quanto a novidades, diria que, de facto, ela

“Pela primeira vez, teremos uma mulher na presidência da APG, o que me deixa extremamente feliz” [JM]

está na preocupação em chamar à associação mais pessoas e não apenas pessoas dos RH, também as pessoas que gerem pessoas. Assim o consigamos fazer com as iniciativas que vamos lançar.

JORGE, ANTEVÊEM-SE MUDANÇAS GRANDES NOS RH. COMO É QUE O JORGE PERSPECTIVA OS RH DAQUI A DEZ ANOS, DEPOIS DESTA INTERVENÇÃO PRECIOSA QUE A APG VAI TER?

Vejo-a com muito optimismo porque penso que as coisas amadureceram a um ponto que tem de haver várias mudanças nas organizações e nas empresas e a gestão RH estará bem colocada, nessa altura, para as enfrentar. Eu vejo a gestão RH, a prazo, como a essência da gestão. Vejo que vai ser necessário que muitos, os bons profissionais de gestão RH, assumam a liderança das empresas; quer nas direcções-gerais, quer nas administrações e isso modificará muitas coisas. Mas vejo tudo com um objectivo final que é deixar de falar em gestão RH e passar a falar em gestão do talento. Não do talento individual, da pessoa mais dotada, mas aquilo que de melhor cada um tem em si para dar a uma organização ou empresa. Cada vez mais, trabalhar os pontos fortes das pessoas e preocuparmo-nos menos com a recuperação dos pontos fracos. Nessa altura, o que haverá



1 talenter.

Somos um parceiro da evolução profissional dos colaboradores e da competitividade das empresas

Talentosophy

A gestão de pessoas é acima de tudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosofia, que a Talenter promove a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos contribuindo, assim, para a excelência da performance organizacional, traduzida em vantagem competitiva para clientes e parceiros conquistando continuamente a sua preferência.

Talenter™ Solutions

- Recrutamento e Seleção
- Orientação Profissional
- Formação Profissional
- Cedência Temporária
- Outsourcing
- Consultoria de Gestão de Talentos

talenter™ business

SEDE SOCIAL
Alameda Ferrel de Lages, Nº 15-A, 1.º
Andar, 1455-190 Alcabes
Tel: 213 407 510 Fax: 213 407 511
info@talenter.com

TALENTER CONCEPT STORE
Rua do Alecrim, Nº 28 B,
1200-018 Lisboa
Tel: 213 407 510 Fax: 213 407 511
chadado.nuno@talenter.com

ONDE ESTAMOS
Braga - Porto - Coimbra
Caserta - Madrid - El Escorial -
Lisboa - Braga - Faro
Funchal - Ponta Delgada

www.talenter.com

Jorge Marques



- Licenciado em Gestão RH e Psicologia do Trabalho
- Pós-graduado em Gestão
- Docente Universitário
- DRH no Pão de Açúcar, EDP e SIC
- Consultor
- Administrador CRH

será gestão do talento e acho que isso vai acontecer nos próximos anos.

CONCORDA COM O JORGE, MARGARIDA?

Claramente, eu só acrescentaria ao que o Jorge disse, conseguir que isso seja feito numa relação de parceria ideal entre gestão estratégica da organização, os directores de Recursos Humanos e as próprias chefias que gerem pessoas no dia-a-dia. Tudo o que o Jorge disse tem de ser feito neste contexto porque, no fundo, um dos objectivos estratégicos que nós temos é catapultar a função de gestão de pessoal para um nível diferente, de gestão estratégica, o que ainda não acontece. Basta olhar para os anúncios num jornal e ver o que pedem para recrutar um director de Recursos Humanos, e isso é completamente diferente do que fazemos na prática, daquilo que eu faço, por exemplo. Há outro patamar da gestão de pessoas que deve ser reconhecido nas organizações porque isso representa uma enorme mais-valia.

MARGARIDA, APROVEITO PARA LHE PEDIR UMAS PALAVRAS PARA OS GESTORES DE RH, PARA OS GESTORES DE PESSOAS, PARA OS GESTORES DE TALENTO, O QUE SEJA...

Talvez a mensagem para eles seja: se para eles gerir Recursos Humanos é como para mim uma paixão, algo que se sente com alma, com coração, é a nossa vida, e que se não conseguem estar no sítio que gostariam na gestão RH das vossas empresas, venham até nós que nós ajudamos. Questionem, exijam, peçam, ajudem-nos a fazer uma APG que vos sirva melhor, porque depois, sendo melhor servidos, servirão melhor as vossas organizações.

JORGE, O QUE LHE OCORRE DIZER À MARGARIDA NESTE MOMENTO?

Em primeiro lugar, Margarida, quero dizer-te que fico muito feliz com a sucessão que tu vais fazer. Primeiro, porque és uma excelente profissional e tens algo que sempre

“A minha grande ambição é que Portugal se diferencie na gestão de pessoas e, nessa medida, fazer alguma coisa pelos Recursos Humanos em Portugal. Na revisão de estatutos que fizemos, também considerámos que nove anos era o limite” [JM]

“Quanto a novidades, diria que, de facto, ela está na preocupação em chamar à associação mais pessoas e não apenas pessoas dos RH, também as pessoas que gerem pessoas” [MB]

admirei e que é a escola que fizeste com as várias pessoas que trabalharam contigo e que estão, hoje, no mercado como excelentes profissionais e reconhecidas com tal. Portanto, foste uma escola, és uma mestra, é importante que este lugar seja para ti. Em segundo lugar, pela forma como estás na vida; acabaste de falar em paixão e é extremamente importante que a pessoa que esteja aqui seja apaixonada e que se envolva em toda esta dinâmica, tu és uma pessoa emocional, sabes dar, és generosa. A terceira, é o facto de, pela primeira vez, termos uma mulher na presidência da APG, o que me deixa extremamente feliz. Quero que faças as coisas à tua maneira, que bebas no passado, no presente e no futuro, mas que sejas tu fazendo aquilo que te ditar o coração.

MARGARIDA...

Estou neste projecto de alma e coração. Não vejo isto como ruptura, vejo isto como continuação, como o reforço adicional, eventualmente, com um sabor mais feminino, de uma maneira de gerir diferente as pessoas, os projectos, mas com o mesmo objectivo que é fazer com que a gestão RH tenha um lugar importante em Portugal e no mundo. —P

Margarida Barreto



- Directora de Recursos Humanos da Merck Sharp & Dohme desde 2001
- Licenciada em Psicologia pelo ISPA
- Desde 1980 que desempenha funções de Gestão de Recursos Humanos em várias empresas e sectores de actividade, nomeadamente industrial, banca, telecomunicações, tecnologias de informação e farmacêutico, tendo sido Directora de Recursos Humanos e Qualidade da ICL de 1988 a 2001

Engagement/Comprometimento | Liderança e Gestão | Vendas | Customer Service | Apresentações e Comunicação | Melhoria de Processos

Visite-nos em:
www.portugal.dalecarnegie.com



**DALE CARNEGIE®
TRAINING**

It's time to get human again with Dale Carnegie Training® – the original and still the best resource

customerservice@dalecarnegie.pt

Lisboa | Porto
+351 937 014 209 816 700



Segurança e Saúde no Trabalho – Formação e Informação

Carlos Viana Silva, Consultor da Área de Higiene e Segurança do Trabalho do Instituto Profitecla

A prevenção é normalmente interpretada como apenas uma série de medidas físicas estruturais, necessárias à garantia da segurança de pessoas. Muitas vezes é negligenciado um dos temas fundamentais, não só da Prevenção, mas da Segurança e Saúde do Trabalho no seu todo, a Formação e Informação. Dado como um dos princípios da prevenção de riscos laborais, a formação e informação desempenham um papel essencial na gestão da segurança de uma organização.

Por um lado, a formação pode apenas ser entendida como uma medida complementar às medidas físicas de controlo de riscos, contudo essa abordagem é claramente redutora do conceito de formação e delimita a sua importância. Para complementar as medidas físicas, existe a ferramenta da informação, que se impõe muitas vezes à formação, por ser um meio mais rápido e barato de fazer chegar aos colaboradores a mensagem preventiva dos riscos a que estão expostos. No entanto, a sua eficácia é limitada por factores tão simples como a negligência de alguns colaboradores. Deste modo, a informação só chega a quem realmente está interessado em recebê-la, visto ser uma forma de comunicação puramente expositiva. Em contrapartida a formação tem uma maior abrangência. Numa primeira instância, a formação pode chegar a todos os colaboradores de uma organização de igual forma e não só aos mais interessados. Adicionalmente, a formação quando ministrada com recurso a casos práticos ou mesmo “on the job” desperta um maior interesse no colaborador do que a exposição de um cartaz meramente informativo, ou seja, a formação é mais rica na variedade de metodologias para transmissão da mensagem. Assim, a formação e informação devem actuar como formas complementares de obtenção de um

Dado como um dos princípios da prevenção de riscos laborais, a formação e informação desempenham um papel essencial na gestão da segurança de uma organização

resultado final: numa primeira fase a formação, no sentido da transmissão dos conhecimentos e numa segunda fase a informação no reforço e consolidação desses mesmos conhecimentos.

Hoje em dia existe um mercado vasto nesta área, visto que a formação é reconhecida como forma de valorização pessoal e profissional. De um modo geral, é claro para todos, que uma organização que não aposta na formação dos seus colaboradores, perde vantagem competitiva face aos concorrentes que o fazem.

No caso concreto da Segurança a importância da formação é redobrada, porque influi directamente nos hábitos e posturas dos colaboradores face aos riscos a que estão expostos, consciencializando-os não só para os riscos em si, mas também para o melhor desempenho das suas funções. Sendo assim, um colaborador formado e consciencializado para as suas funções e para os riscos a que está exposto, vai ter não só um melhor desempenho, mas também, um desempenho mais seguro, o que faz com que a probabilidade de ocorrência de acidentes diminua drasticamente.

Um outro aspecto importante é o facto de que a formação, para além de poder chegar a todos os colaboradores, pode também chegar a diferentes níveis. Para isso, devem ser planeadas acções de formação com diferentes objectivos, mediante as necessidades reais de cada colaborador, ou departamento e mediante as habilitações e funções que o colaborador desempenha. A junção de todos os objectivos das diferentes acções de formação deverá culminar na obtenção de uma missão comum, orientada para a segurança, entendida por todos e independente da escolaridade ou função do colaborador.

A formação é claramente uma das medidas mais eficazes e poderosas na prevenção e controlo de riscos profissionais. Para a sua eficácia ser plena deverá estar presente em todo o ciclo de implementação e melhoria de um Sistema de Gestão da Segurança, como meio inicial de consciencialização, como meio de consolidação de conhecimentos e como parceiro potenciador da eficácia da melhoria contínua. 



CONFERÊNCIA INTERNACIONAL CC PORTUGAL 2010

25-26 MAIO

HOTEL PENHA LONGA - SINTRA



CONSUMER EXPERIENCE INNOVATION

VINCE THOMPSON

Managers Ignited - More Power, More Purpose and More Success

BRIAN DIETMEYER

Business Negotiations: re-defined

AMANTHA IMBER

Fill, crush and borrow: a process for innovating the customer service experience

JULIE-ANNE HAZLETT

Innovating Customer Experience Measurement

MANFRED STOCKMANN

An Outlook of the European CC industry: market, regulation, competitiveness

TIM MORSE

Consumer Experience Innovation and Excellence

NUNO CATARINO

The Crisis: One Year On

www.ccportugal.com

Marcações Online

APROVEITE ESTE EVENTO
COMO UMA OPORTUNIDADE
DIFERENCIADORA PARA A SUA
MARCA/EMPRESA.

NOTORIEDADE, VISIBILIDADE
E NETWORKING SÃO GARANTIAS
DO SEU INVESTIMENTO.

Consulte o site ou envie um email para
geral@apcontactcenters.com

PATROCINADORES (já confirmados)

PARCEIRO DE CONTEÚDO
McKinsey&Company

APOIO ESPECIAL



DIAMOND



PLATINUM



GOLD



SILVER

APOIOS





Formação Profissional

por: **Mariana Caldeira Sarávia**, Advogada Coordenadora do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Com o Código do Trabalho de 2003, aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto (“CT 2003”) e com a Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho, que o veio regulamentar (“RCT”), a temática da formação profissional mereceu, pela primeira vez, tratamento sistemático e detalhado – na opinião de alguns, excessivamente detalhado – deixando de revestir um carácter essencialmente programático.

Com efeito, o CT de 2003 e o RCT vieram prever várias formas de formação profissional e os múltiplos circunstancialismos em que a mesma deveria ter lugar, fixando com algum pomenor os direitos e deveres das partes nesta matéria.

Na base de tal opção legislativa, terá estado a preocupação em atribuir maior relevância à matéria da formação profissional, percebida como uma ferramenta essencial ao aumento do nível de produtividade dos trabalhadores e à redução do nível de sinistralidade laboral, em Portugal.

Alguns aspectos, porém, não mereceram o ulterior desenvolvimento de que careciam, tal como sucedeu com o relatório anual da formação contínua, cujo modelo só veio a ser aprovado por meio da Portaria n.º 55/2010, de 21 de Janeiro, já na vigência do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (“CT de 2009”), o qual introduziu, também, algumas importantes alterações ao regime da formação profissional.

Tentaremos, ao longo do presente artigo, passar em revista os principais aspectos do regime jurídico da formação profissional actualmente em vigor.

REGIME LEGAL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Como tarefa prévia, impõe-se, contudo, identificar os diplomas e preceitos legais que regem a matéria da formação profissional, já que a mesma se encontra presentemente tratada de forma dispersa e parcialmente sobreposta.

Neste contexto, importa atender ao disposto:

i. nos artigos 130.º a 134.º do CT de 2009, que contêm os principais dispositivos sobre a formação profissional;

ii. nos artigos 165.º a 167.º e 170.º do RCT (Lei 35/2004, de 29 de Julho, com a redacção dada pela Lei 9/2006, de 20 de Março, e pelo DL 164/2007, de 3 de Maio), que dispõem sobre os planos de formação e os relatórios de formação;

iii. nos artigos 13.º a 15.º da Lei n.º 105/2009, de 14 de Setembro, que revogam expressamente os artigos 166.º, 167.º, n.ºs 3 e 4, e 170.º do RCT (mencionados no ponto ii. anterior), com efeitos no início de 2011; e

iv. na Portaria n.º 55/2010, de 21 de Janeiro, que veio regular o conteúdo e prazo de informação sobre a actividade social da empresa, a prestar através de um relatório único, o qual, entre outros anexos, deverá incluir o relatório anual de formação contínua (anexo C).

OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O CT de 2009, em linha com o CT de 2003, estabelece os seguintes objectivos da formação profissional:

- i. Proporcionar uma qualificação inicial aos jovens que ingressem no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- ii. Assegurar a formação contínua dos trabalhadores empregados;
- iii. Promover a qualificação ou a reconversão profissional de trabalhadores em risco de desemprego;
- iv. Promover a reabilitação profissional de pessoas com deficiência, em particular daqueles cuja incapacidade foi adquirida em consequência de acidente de trabalho; e
- v. Promover a integração sócio-profissional de trabalhadores pertencentes a grupos com particulares dificuldades de inserção.

A FORMAÇÃO CONTÍNUA

Não obstante o legislador imputar à formação profissional uma diversidade de objectivos, relacionados com distintas (e algumas delas potenciais) circunstâncias ou etapas da vida activa dos trabalhadores, a matriz central da formação profissional é a designada formação contínua a cargo do empregador.

O empregador deve, em cada ano, proporcionar formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores

No âmbito da formação contínua, e tendo presente que a mesma “se trata de um interesse comum das partes”, recaem sobre o empregador os seguintes deveres gerais:

- i. 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;
- ii. Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo de horas de formação anuais, mediante acções a desenvolver na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- iii. Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais;
- iv. Assegurar o direito à informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes, relativamente aos planos de formação anuais e plurianuais executados pelo empregador;
- v. Reconhecer e valorizar as qualificações adquiridas pelos trabalhadores.

De salientar que, como contraponto do dever do empregador de proporcionar formação contínua, o CT de 2009 (à semelhança, aliás, do CT de 2003) prevê expressamente que o trabalhador deve “participar de modo diligente em acções de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador”.

DURAÇÃO DA FORMAÇÃO

Em termos colectivos, o empregador deve, em cada ano, proporcionar formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores.

Do ponto de vista individual, cada trabalhador tem direito a um número mínimo de 35 horas de formação contínua por ano.

ANTECIPAÇÃO/ ADIAMENTO DA FORMAÇÃO

A formação pode ser antecipada, por conveniência do empregador, até 2 anos - será o caso, por exemplo, do interesse em submeter o trabalhador a uma determinada formação inicial importante para o seu desenvolvimento profissional, mas que envolve um número de horas superior ao referido mínimo de 35 horas anuais.

O período de antecipação poderá, ainda, ser elevado para 5 anos, no caso de frequência de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências ou de formação que confira dupla certificação.

Em sentido diverso de diferimento, o empregador poderá adiar, pelo período máximo de 2 anos, a efectivação das horas de formação anuais, desde que tal circunstância se encontre expressamente prevista no plano de formação.

TEMPO DE FORMAÇÃO

O tempo despendido em formação inclui-se, em regra, no período normal de trabalho, confere direito a retribuição e conta como tempo de serviço efectivo.

Assinale-se, porém, que se afigura admissível solicitar ao trabalhador que a formação tenha lugar fora do horário de trabalho, até duas horas diárias, caso em que esse período apenas será remunerado em singelo, i.e., sem estar sujeito ao acréscimo retributivo associado à prestação de trabalho suplementar.

Refira-se, ainda que, ao abrigo do CT de 2009, são consideradas relevantes para efeitos de contagem das horas anuais de formação:

- i. as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas, ao abrigo do regime do trabalhador estudante;
- ii. as faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime do trabalhador estudante;
- iii. as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências. _____

Nota: Pode continuar a ler este artigo em  RH online



Recrutamento > Formação > Consultoria > Outsourcing > Trabalho Temporário > Incentivos

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Trabalho Temporário

Posições temporárias — Oportunidades permanentes

www.egor.pt

Fevereiro de 2010

Legislação GRH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da APG.** Disponível para os associados em www.apg.pt

PORTUGAL

DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Decreto Legislativo Regional n.º 6/2010/A, D.R. n.º 37, Série I de 2010-02-23

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

Segunda alteração ao regime jurídico da atribuição do acréscimo regional à retribuição mínima mensal garantida, do complemento regional de pensão e da remuneração complementar regional.

Portaria n.º 99/2010, D.R. n.º 31, Série I de 2010-02-15

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Estabelece uma medida excepcional de apoio ao emprego para o ano de 2010 que se traduz na redução de um ponto percentual da taxa contributiva a cargo da entidade empregadora.

Portaria n.º 73/2010, D.R. n.º 24, Série I de 2010-02-04

Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

Cria a Comissão de Acompanhamento da Iniciativa Novas Oportunidades e do Sistema Nacional de Qualificações e define a sua composição, competências e regras gerais de funcionamento.

DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

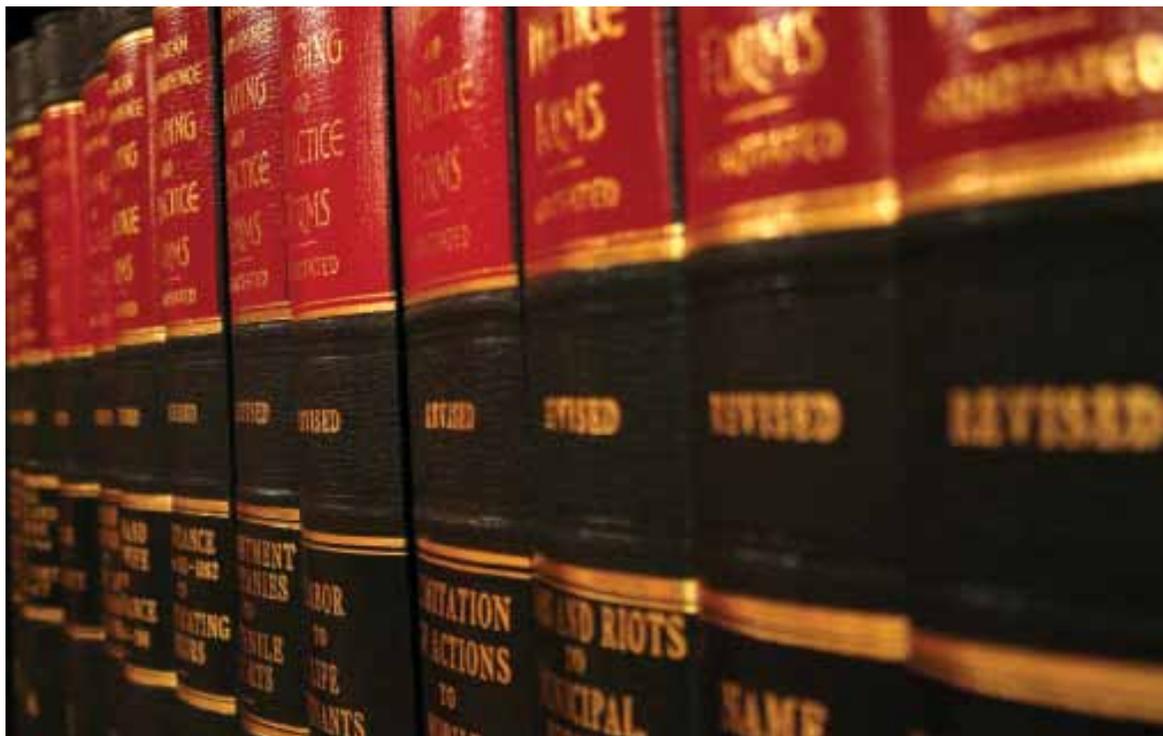
Despacho n.º 3447/2010, D.R. n.º 38, Série II de 2010-02-24

Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

Regulamenta a atribuição de certificação aos formandos que frequentaram, sem terem concluído, os cursos de educação e formação de adultos (CEA).

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área. 





Sessão de Apresentação dos Resultados Nacionais

Lisboa, Hotel Olisippo Oriente
22 de Abril de 2010

INCLUI:

Workshop sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos

(para entidades aderentes e membros da Comunidade de Prática do ONRH)

Apresentação dos agregados estatísticos nacionais de 2009

Testemunhos de entidades aderentes

de diferentes sectores de actividade e dimensões:

ANA - Aeroportos de Portugal

Angelini - Farmacêutica

Câmara Municipal do Porto*

* a confirmar

Parceiros:



Qmetrics

Informações e inscrições:

www.onrh.org



Observatório Nacional
de Recursos Humanos

Gestão do Talento

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



Terminámos o almoço deste mês a falar de felicidade. Em cima da mesa foi colocado um desafio: o director de recursos humanos, no futuro, ser o líder do departamento de felicidade das empresas. Porém, no presente, o gestor de recursos humanos já é um gestor de talentos. E foi esse tema, a gestão de talentos, o mote para juntarmos em torno da mesa do Ao Almoço Com... Serafim Gonçalves, director de recursos humanos da editora Leya, e César Santos, director-geral da Talenter. A ideia central foi a importância vital que o talento - especialmente o crítico - assume actualmente nas organizações. Mas não é fácil gerir e reter talentos quando as empresas estão com dificuldades de tesouraria. Os nossos comensais deixam algumas sugestões.

O QUE É O TALENTO?

Serafim Gonçalves: É a pergunta mais difícil de responder. Se colocarmos essa questão a um universo de profissionais de recursos humanos, cada um responderá de um modo diferente. Tem muito que ver com os projectos nos quais as pessoas estão envolvidas e com o seu passado. Na minha opinião, o talento é criação de valor. Tudo aquilo que acrescenta valor ao nosso projecto é talento. No projecto da Leya, encaramos cada pessoa como uma peça fundamental da organização, desde o estafeta até ao administrador. Todos são muito importantes, sabem perfeitamente o que têm de fazer, têm objectivos definidos para a sua produção e eles próprios entendem que o seu trabalho - bem feito - representa uma mais-valia para a organização.

César Santos: Quando criámos a marca Talenter e concebemos toda a filosofia da empresa, tivemos bem presente o que é a gestão de talento. Antes de mais, concordo em quase tudo com aquilo que o Serafim referiu. Em termos de evolução histórica, há três fases na evolução da gestão de pessoas. A gestão nasce com as teorias clássicas administrativas do Fayol e do Taylor, que se estendem até 1930, 1940. É em meados do século XX que se rompe com a visão das teorias clássicas admi-

nistrativas e se introduz toda a influência da Escola das Relações Humanas, em que a gestão administrativa deixa de ser algo meramente científico. O conceito de “pessoal” nasce com a escola das Relações Humanas. Depois, na década de 70, com a concepção da pessoa como um recurso estratégico da empresa, nasce a Gestão dos Recursos Humanos. Em que havia os recursos materiais, o recurso capital e os recursos humanos. E a primeira vez em que se fala da importância da gestão do talento no seio das empresas é em 1997, até aí o talento apenas estava vocacionado para as áreas artísticas. E todas estas alterações, desde o fim do século XIX até à actualidade, coincidem com grandes crises mundiais. Por isso, tendo em conta que depois de uma crise mundial houve sempre uma alteração do modelo de gestão de pessoas, acho que em consequência da crise de 2008/2009 acontecerá o mesmo. Isto é, a década que estamos a iniciar será completamente marcada pela ruptura do modelo de gestão e do modelo da gestão das pessoas. No passado, cerca de 80 por cento dos activos das empresas eram bens tangíveis. Neste momento, 80 por cento dos activos das empresas são intangíveis: é o conhecimento, é a capacidade criativa, etc. E esses activos são o resultado do talento individual de cada um. Neste contexto, o talento é uma aptidão, difícil de encontrar, que se desenvolve e acrescenta valor à organização. E é uma aptidão que deve ser transversal a toda a organização.

SG Ainda introduziria mais uma ideia. Talentos todos nós somos ou podemos ser.

“profissionais estrela”, só uma pequena parte de nós é que, um dia, vai conseguir. Um “profissional estrela” é aquela pessoa que, pelo seu profissionalismo, forma de ser, pelo método que usa para atingir os resultados é encarado por todos os outros elementos da organização como um elemento a seguir. Há que distinguir, porque existem várias formas de talento. Um estafeta, por exemplo, não obstante o talento que possa ter, dificilmente será um “profissional estrela”.

CS Em algumas empresas poderá ser, por exemplo para as empresas de correios. Em que são mais importantes as pessoa que andam a distribuir o correio do que as que gerem os processos. Para 90 por cento dos executivos de topo norte-americanos e ingleses a gestão de talentos é uma preocupação estratégica. E para se perceber o que é o talento crítico é necessário fazer uma análise do talento crítico de cada empresa, visto que cada uma tem áreas específicas em que o talento é decisivo para o sucesso ou insucesso. Numa empresa de correios, os estafetas têm um talento crítico.

COMO É QUE SE ENCONTRA TALENTO? E, NUM SEGUNDO PASSO, COMO É QUE SE ENCONTRA TALENTO CRÍTICO?

CS A questão deve ser um pouco ao contrário. Ou seja, a organização tem de perceber bem quais são as suas áreas críticas e qual o talento crítico que precisa. E depois é que tem de ir à procura dele. E, na maior parte das vezes, encontra esse talento internamente, bastando, por exemplo, a realocação de uma pessoa de uma área para outra. Quando tem de ir buscar talentos fora, entramos na área do processo de atracção de talentos, um dos pilares da gestão de talentos. E por que razão o talento é tão importante? Desde logo, porque é cada vez mais importante na gestão das organizações e cada vez mais raro. Há uma espécie de “guerra” pelo talento. Nas sociedades ocidentais podemos identificar dois problemas que estão na origem desta “guerra” pelo talento. Um problema demográfico, em que as pessoas qualificadas que se reformam são bastante superiores às qualificadas que entram no mercado de trabalho. Há um estudo nos Estados Unidos que refere que,

“Se o director de RH, daqui a dez anos, for chamado como o responsável pela direcção de felicidade não me custa acreditar, porque acho que o caminho é por aí” [SG]



INFORMAÇÃO EMPRESARIAL
MUDANÇA CULTURAL PARA ANULAÇÃO DE REDUNDÂNCIAS E UTILIZAÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA

INSTITUTO PROFITECLA
FORMAÇÃO PROFISSIONAL PERMANENTE

27 Abril > 09h00
Lisboa | Cornelia Lisboa Hotel

29 Abril > 09h00
Porto | Sheraton Porto Hotel

PEQUENOS ALMOÇOS TEMÁTICOS

Para mais informações ou inscrições: www.institutoprofitecla.com/pequenosalmoços-tematicos | venime@institutoprofitecla.com

Escolhas

**CÉSAR SANTOS****Personalidade:** Barack Obama**Filme:** A Vida é Bela**Livro:** Sociedade Pós-Capitalista, Peter Drucker

entre 1998 e 2008, formaram-se nas áreas das ciências e engenharias 198 mil pessoas e que o número de 'baby boomers' que se reformou foi de, aproximadamente, dois milhões. Depois, cada vez mais as novas gerações estão menos predispostas a determinadas áreas críticas das organizações. Nos EUA, apenas cinco por cento da população mais nova escolheu trabalhar na área das ciências e tecnologias, comparando com a China em que 42 por cento da população mais jovem qualificada fez esta opção. Isto reflecte-se no facto de as empresas de Tecnologias terem de ir recrutar a novos mercados, por exemplo à Índia. Uma das respostas possíveis é a reciclagem e a reorientação profissional. Em Portugal, uma em cada três pessoas formadas vai para o desemprego – é preciso alterar esta realidade.

SG Há duas formas de encontrar talento: já os conhece, sabe que têm provas dadas e faz-lhes uma proposta irrecusável; ou forma um talento. Esta última parece-me a mais interessante, como é que nós fazemos um talento, quais são as técnicas, que pessoas podem ser encaradas como um futuro talento? Muitas vezes, o talento passa por nós. Quando nos

oferecemos ao mercado de trabalho temos de saber concretamente o que queremos fazer, todos temos inatamente áreas para as quais estamos mais preparados. É importante sublinhar que ninguém consegue ser um talento se não gostar daquilo que faz, se não gostar de trabalhar no seu emprego. E é aí que temos de incidir quando fazemos um recrutamento: dar importância ao percurso formativo e muita importância à parte emocional que aquela pessoa transmite na entrevista. Quando estamos a apresentar o projecto ao entrevistado, se os seus olhos não brilharem, se não fizer perguntas que façam sentido, dificilmente teremos alguém alinhado com o projecto e um possível talento. O trabalhador tem de estabelecer um verdadeiro contrato emocional com a entidade patronal. Tem um desafio muito concreto, sabe perfeitamente e está alinhado com o plano estratégico, tem assertividade, criatividade, faz por participar nos comités de decisão, empenha-se de tal forma na sua função que a sua vida é o trabalho que está a fazer... aí temos, verdadeiramente, uma pessoa talentosa. O problema é que muitos dos jovens que saem hoje das universidades – que são boas – não têm uma experiência profissional que lhes permita ter a certeza de qual a sua área vocacional. Hoje estamos a formar mestres antes de encontrar os aprendizes.

A FASE SEGUINTE À IDENTIFICAÇÃO DO TALENTO TEM QUE VER COM A SUA RETENÇÃO. COMO É QUE SE RETÉM TALENTO SEM QUE DAÍ RESULTE PARA A EMPRESA UM AUMENTO EXPONENCIAL DE CUSTOS?

CS Quando as pessoas fazem o que gostam e estão completamente envolvidas no projecto, o dinheiro não será a componente mais importante. Acredito, cada vez mais, que quando estamos perante talentos que estão identificados com a cultura da empresa o projecto em si assume maior relevância que o dinheiro. Existem hoje no mercado de trabalho três gerações: os baby boomers, a geração X e a geração Y. E se há algo que distingue a primeira geração da última é que os baby boomers são ou eram muito movidos pelas questões salariais e promoções, enquanto a geração Y tem preocupações éticas, preocupa-se mais com o projecto, o trabalho em equipa, são movidos por factores não monetários. Para reter talentos no seio das novas gerações que a estão a

entrar no mercado e a assumir responsabilidades nas empresas é preciso perceber o que os motiva. Um factor decisivo será, sem dúvida, o resultado do projecto ser aliciente e desafiante. Paradoxalmente, há um estudo que revela que, em Inglaterra, 80 por cento das pessoas não sente que tenha um contrato psicológico com a empresa onde trabalha - trabalha ali mas podia fazê-lo noutra sítio qualquer. 80 por cento dos colaboradores não estão envolvidos emocionalmente com o empregador. Por isso, cada vez mais, é difícil reter pessoas. E só se pode fazê-lo tornando-as importantes no processo da empresa, o que obriga a alterações no modelo de gestão.

PODEM-NOS DAR DUAS OU TRÊS IDEIAS PRÁTICAS PARA RETER TALENTO?

SG No Fórum RH falávamos de talento e, quando chegou a altura das perguntas e respostas, há uma pessoa que se levanta da plateia e faz uma observação extraordinária: “vamos lá pôr os pés no chão, isso que vocês estão a dizer é muito bonito mas vamos olhar a realidade nacional, vamos para as PME e digam-me a mim, quando 90 por cento dos colaboradores da minha empresa ganham entre 500 e 700 euros e são todos estratégicos porque sem eles não consigo fazer nada, como é que os vou motivar se não puser o salário à frente de tudo - numa altura em que não tenho dinheiro para aumentos salariais”. Eu fiquei a olhar para o senhor e a pensar “realmente, vai ser complicado”. Para reter talento há medidas mais onerosas e outras menos. Todos nós gostarí-

Escolhas



SERAFIM GONÇALVES

Personalidade: Pai

Filme: Uma Questão de Honra

Livro: Equador, Miguel Sousa Tavares



Paula Tomás Consultores

MÓDULOS PRÁTICOS DE 4 HORAS

- Desenvolvimento e Gestão de Equipas
- Desenvolvimento da Eficácia Pessoal
- Desenvolvimento da Eficácia Comunicacional
- Comercial Vendas e Serviço ao Cliente

Oficinas Práticas

Parque das Nações | Rua das Vigas nº2 - 2ºF-1990-506 Lisboa | tel: 21 945 85 33 | ptic.geral@ptomasconsultores.pt | www.ptomasconsultores.pt



amos de trabalhar na melhor empresa do mercado. Porém, alguns de nós - e aí concordo com o César - gostamos de encarar desafios. Se há uma empresa que não é líder de mercado mas tem um projecto muito engraçado que vai conseguir, rapidamente, conquistar mercado às outras, o meu feitio vai por aí - mesmo podendo vir a ganhar um pouco menos. Porém, só conseguimos fazer esta análise quando o ordenado que nos pagam já é confortável. Quando se ganha 500, 600, 700 euros, um aumento ou não de 50 euros faz a diferença. Em resposta ao senhor - embora não conhecendo o caso concreto - referi duas ou três sugestões mais genéricas. Se investir em tecnologia, posso reduzir o número de trabalhadores e, com o que poupo, pagar mais aos que ficam. Por exemplo, um Departamento de Recursos Humanos com um bom software de gestão trabalha com menos 30 por cento de pessoas. E o dinheiro que sobra já dá para pagar melhor. Se calhar, tenho de apostar na formação, na formação de excelência. E premiar, depois, os meus profissionais estrela. Um exemplo concreto: eu tenho um mecânico que apenas ouvindo o barulho do motor de um automóvel identifica o problema; os outros, necessitam de o desmontar e demoram muito mais tempo a resolver a questão. Eu tenho de aumentar o mecânico estrela de modo a que este se torne um exemplo para os restantes. E vou apostar na formação para que os meus colaboradores melhorem

“É difícil reter pessoas. E só se pode fazê-lo tornando-as importantes no processo da empresa, o que obriga a alterações no modelo de gestão” [CS]

as suas competências, produzam melhor, tenham ideias... Mas há outras estratégias. Imaginemos que produzimos mal porque temos muito absentismo. Então, temos de o combater. Se as pessoas faltam muito para ir ao médico, sairá mais barato ter um médico na empresa. Um trabalhador perde uma manhã para ir ao médico, se o médico estiver na empresa, demorará dez minutos. Oferecer um seguro de saúde aos colaboradores também não é algo caro, ainda mais se duas ou três empresas se juntarem e, com dois

em três mil trabalhadores, forem negociar um seguro de saúde com uma companhia de seguros. Isto implica movimento associativo entre os empregadores para que todos saiam beneficiados. Eu já utilizei todos estes exemplos na minha vida profissional.

CS Também gostaria de dar dois ou três exemplos objectivos. Primeiro, não há retenção de talentos se não pagarmos às pessoas um vencimento justo. Tenho dificuldade em aceitar e acredito que não haverá gestão de talentos numa empresa em que as assimetrias salariais sejam elevadas, em que o administrador ganhe 60 vezes mais que o ordenado base. Não acredito que o potencial, o talento, das pessoas que estão na base, cada vez com mais qualificações, seja 60 vezes inferior ao do administrador. Porque o contributo dos colaboradores base para o sucesso da empresa não é, certamente, 60 vezes inferior. Tem de haver uma abertura nos modelos de gestão para reforçar as competências das pessoas que estão na base, visto que, se transferirmos mais competências, também lhes podemos pagar melhor. Ponto número dois, investir na formação e desenvolvimento contribui para a retenção de talento. Investir na pessoa contribui para ela se sentir bem e gostar de trabalhar naquela empresa porque se sente enriquecida profissionalmente. Terceiro ponto, as pessoas, sempre que possível, sintem que contribuem para o sucesso da empresa. Acredito que se as pessoas sintem que contribuem, com a sua actividade e competências, para o sucesso da empresa, o envolvimento emocional com o projecto será muito maior.

RECEBEMOS UMA PERGUNTA DE UM SUBINTENDENTE DA PSP QUE PRETENDE SABER COMO É QUE SE PODE ALCANÇAR O OBJECTIVO ESTRATÉGICO DA RETENÇÃO DE TALENTO NO CONTEXTO DO ACTUAL QUADRO DE CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. QUAL A VOSSA OPINIÃO?

SG Tenho um amigo dos tempos da universidade que é militar da Guarda Nacional Republicana. Nos nossos tempos de universidade, ele tinha o posto de guarda chefe. Terminou o curso, fez várias formações, cumpriu uma missão no estrangeiro e, vinte anos depois, é comandante de um posto. Não posso aceitar que um magnífico gestor como ele é, muito competente, muito profissional - tenho aprendido imenso com ele e com os seus métodos para motivar 40 ou

50 guardas num bairro extremamente complicado - tenha de fazer 20 anos de percurso profissional para chegar, vá lá, a uma função de responsabilidade. Como é que se motivam estas pessoas? É extremamente difícil lutar contra uma administração pública que está demasiado burocratizada e impede a inovação. Se o senhor subintendente for um líder que aposta nas pessoas, se as ouvir, vai, com toda a certeza, ter dentro da sua organização ideias fabulosas para poder mudar o estado de espírito da sua corporação. É óbvio que lhe podemos dizer o que nós fazemos dentro das empresas - que já referimos há pouco -, incentivar a criatividade, a criação de ideias, não ostracizar os colaboradores com horários rígidos, colocar objectivos macro e concretos, fazer com que as pessoas se sintam úteis..

CS Não há uma gestão de talento se a filosofia do talento não for transversal e partilhada por todos. Se não houver uma mentalidade de talento na Administração Pública, é difícil haver uma gestão de talento. E se não há gestão de talento é difícil haver retenção. A única solução que vejo para reter as pessoas e motivá-las é ouvi-las e incluí-las no processo e no planeamento do trabalho, de forma a que elas se sintam parte da organização e acreditem no que estão a fazer. Já que o senhor subintendente não consegue ter influência em outros patamares, como aumentos salariais ou criação de outras dinâmicas de motivação..

PODERÍAMOS DEIXAR DE FALAR EM GESTOR DE RECURSOS HUMANOS PARA PASSAR A FALAR EM GESTOR DE TALENTOS?

CS Acreditando eu que a gestão de talento será crítica no futuro, tem toda a lógica que um gestor de recursos humanos, cada vez mais, seja um gestor de talentos. As competências de gestor de talentos têm de estar presentes em todas as pessoas com responsabilidades de chefia - não apenas no gestor de recursos humanos. Todos os directores têm de se envolver na gestão das suas pessoas.

SG Um gestor de pessoas... Podemos chamar à área dos recursos humanos gestão do capital humano, gestão dos activos humanos... Tudo isso está correcto. Eu, nas minhas funções, dentro da minha empresa, tento criar um ambiente onde as pessoas possam sentir-se mais felizes. Se o director de recursos humanos, daqui a dez anos, for chamado como o responsável pela direcção de felicidade não me custa acreditar, porque acho que o caminho é por aí. 

A Reter

"A década que estamos a iniciar será completamente marcada pela ruptura do modelo de gestão e do modelo da gestão das pessoas"

César Santos

"O talento é cada vez mais importante na gestão das organizações e cada vez mais raro"

César Santos

"Não há retenção de talentos se não pagamos às pessoas um vencimento justo"

César Santos

"O talento é criação de valor. Tudo aquilo que acrescente valor ao nosso projecto é talento"

Serafim Gonçalves

"Ninguém consegue ser um talento se não gostar daquilo que faz"

Serafim Gonçalves

"O trabalhador tem de estabelecer um verdadeiro contrato emocional com a entidade patronal"

Serafim Gonçalves

Próximo Tema

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "Onde está o colaborador ideal?". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 15 de Abril para revistapessoal@moonmedia.info.

PASSATEMPO ACTUAL EDITORA

Encontrar emprego depois dos 50 é o primeiro título da Coleção Carreira da Actual Editora, um livro que serve de guia para ter uma nova carreira de sucesso. O primeiro capítulo encontra-se disponível no site www.actualeditora.com. Responda correctamente às seguintes questões e habilite-se a ganhar um exemplar deste livro!



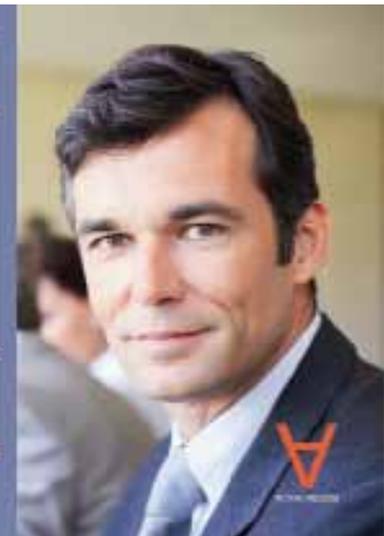
1) Neste livro a que conceito é comparada a procura de emprego?

- a) A uma luta.
- b) A uma batalha.
- c) A uma guerra de guerrilha.
- d) A um jogo de xadrez.

2) Embora o stress possa causar uma variedade de doenças, o que defende a autora?

- a) Que a vida não faria sentido sem stress.
- b) Que muitas pessoas florescem sob stress.
- c) Que todos os empregos estão sujeitos ao stress.
- d) Que é impossível fugir ao stress.

Envie as respostas para info@actualeditora.com juntamente com os seus contactos. Os primeiros 5 concorrentes a responder correctamente receberão um exemplar deste livro.





Evento recebe mais de 3000 visitantes

Expo RH 2010

A edição deste ano da Expo RH foi um sucesso, pelo menos a avaliar pela grande quantidade de visitantes que, durante os dias 17 e 18 de Março, rumaram ao Estoril para participar no maior salão de recursos humanos do país e pelo elevado número de expositores presentes. O evento superou, uma vez mais, as expectativas e confirmou que é de facto um evento de referência. Segundo Raquel Rebelo, Gestora da Unidade de Congressos e Salões da IFE, “o evento surpreendeu novamente o sector, com um crescimento na ordem dos 20% em número de visitantes e de 35% em número de expositores face à edição anterior”.

Mais de 2.500 profissionais de recursos humanos visitaram o Salão e tiveram a oportunidade de partilhar conhecimentos e estabelecer networking durante os dois dias do evento. O sucesso da Expo RH é reiterado pelos expositores e oradores presentes.

A Expo RH 2010 coincidiu com a estreia da RHtv - a primeira webtv nacional exclusivamente dirigida à área dos Recursos Humanos e com lançamento oficial agendado para o início do mês de Junho - que transformou um dos stands do salão num estúdio de televisão.

A unidade de formação da IFE, representada por Irene Moreira, directora de formação, considerou que a aposta no reforço da presença na edição deste ano com o lançamento do Barómetro da Formação, cujos resultados serão comunicados em breve, está ganha e sublinha que esta é “uma forma inovadora, dinâmica e entusiasta de estarmos comprometidos com todos os profissionais dos recursos humanos. Tivemos o privilégio de contar com a colaboração dos Directores de Recursos Humanos, Responsáveis de Formação e outros profissionais envolvidos na gestão das pessoas e recolher os dados referentes às práticas das organizações ao nível da formação nas áreas do Management, Desenvolvimento de Competências e Desenvolvimento Pessoal”. **PF**





Opinião dos expositores

Nas palavras de José Costa, do departamento de Marketing e Comunicação da TOTVS, “foram atingidos os objectivos definidos, com a ajuda da IFE, que com o profissionalismo e dedicação da sua equipa criou uma nova EXPO RH.”

Por seu lado, Tiago Cardoso, Director Executivo da Blanes, refere que “em 2010 tivemos uma agradável surpresa com este evento, o seu impacto este ano foi maior do que em anos anteriores pois estavam mais expositores e a afluência à exposição foi muito superior”.

Na perspectiva de Nuno Fernandes, Pre-Sales & Marketing da Meta4, o salão “foi sintomático e indicativo. As organizações perceberem a importância das pessoas no atingimento das suas estratégias e em paralelo a importância das Direcções de RH nas decisões centrais”.

António Regueiro, Director de Vendas e Marketing da SIS-QUAL, aproveitou para elogiar a “organização no geral, a qualidade dos oradores e a quantidade de visitantes/ participantes”.

Para Paulo Canôa, Director-geral da Adecco Portugal esta foi “uma excelente oportunidade, não só de debate acerca dos temas actuais de RH em Portugal e no Mundo, mas também um evento com excelentes oportunidades de networking e divulgação de novidades nas actividades de cada uma das empresas participantes”.

Liesbeth Peters, Marketing Manager da Kelly Services, sublinhou que o evento representa para a sua empresa uma oportunidade para apresentar o portfólio de serviços a um público vasto de profissionais de Recursos Humanos”.

Ana Barata, Directora de Recursos Humanos & Comunicação da AR Telecom declarou que “a Expo RH é um fórum importante para a partilha das melhores práticas de Recursos Humanos e foi com este mote que preparei a minha apresentação “team building e o espírito de equipa”.

Raquel Rebelo conclui que “com duas salas de conferências lotadas em permanência e uma exposição cheia de vida e dinamismo, a organização conseguiu satisfazer por completo visitantes e expositores e compromete-se a dar cartas novamente em 2011, ano da comemoração da 10.ª edição do evento”.

por **Patrícia Noletto**

fotos **Design e Forma**



A televisão dos
Recursos Humanos

www.rhtv.pt



01 DESEMPENHO ELEVADO COM ELEVADA INTEGRIDADE

Bem W. Heineman Jr., antigo executivo da GE, escreveu este pequeno manual para explicar por que motivo a fusão de um desempenho elevado com uma elevada integridade tem de ser a base das empresas modernas. Os princípios e práticas-chaves que permitem criar uma cultura de forte desempenho e integridade são, nomeadamente, fazer com que os líderes de negócios sejam responsabilizados, não só as suas equipas; construir uma infra-estrutura uniforme de integridade em todo o mundo; ou estabelecer níveis éticos para além das regras formais.

Actual Editora, 164 pp

02 QUEM MATOU A MUDANÇA?

Resolver o mistério de liderar pessoas através

da mudança. Neste livro, Ken Blanchard apresenta-nos uma divertida parábola que narra as investigações do agente Miguel Meireles. Chamado a uma empresa para investigar a morte de mais uma mudança, o agente Meireles vê-se confrontado com uma lista curiosa de suspeitos, entre eles o líder miope Vitória Visão, a gestora sempre apressada Ermelinda Urgência e uma executiva chamada Clara Comunicação (que ninguém consegue compreender).

Gestão Plus, 126 pp

03 O QUE QUEREM OS CLIENTES?

Este livro, escrito por Ram Charan, explica-nos como criar valor na relação comercial para aumentar as vendas. Com a sua leitura poderá obter um conhecimento mais profundo dos problemas do seu cliente; compreender como a empresa do seu cliente toma decisões; melhorar as margens de lucro; desen-

volver novas ofertas; fazer com que o preço tenha a prioridade certa.

Actual Editora, 207 pp

04 COMO TER LUCRO E MUDAR O MUNDO

Este livro desenvolve dez estratégias para ganhar dinheiro e ajudar quem mais precisa. É claramente um livro também sobre responsabilidade social. Chip Conley, um dos autores, é o fundador da Joie de Vivre Hospitality, a segunda maior cadeia de hotéis boutique dos EUA. Eric Friedenwald-Fishman, o outro autor, foi um dos criadores da Public Will Building Framework. Com este livro os gestores podem aprender como integrar a responsabilidade social nas estratégias de marketing da empresa.

Gestão Plus, 165 pp



01



03



02



04

01 BUENA VISTA SOCIAL CLUB

As sonoridades cubanas estarão entre nós no próximo Verão. Mafra CoolJazzFest apresentará ritmos caribenhos, baladas e a riqueza sonora do jazz cubano interpretados por uma orquestra de talentosos músicos a que se junta a voz de Omara Portuondo, no seu regresso aos Buena Vista ao fim de dez anos. Um espectáculo a não perder.

Jardim do Cerco, Mafra, 23 de Julho, 22h

02 GOTAN PROJECT

“La Revancha del Tango”, o primeiro disco dos Gotan Project, conquistou a Argentina e o mundo, a união entre o tango e a música electrónica alterou a face do tango argentino. O seu álbum “Lunático”, apresentado em 2006, vendeu mais de um milhão de cópias. Este segundo trabalho do

grupo, formado por Philippe Cohen-Solal, Cristoph Müller e Eduardo Makaroff, deu seguimento à fusão do tango com as sonoridades da música electrónica, jazz, hip-hop e chill-out. Os portugueses têm a oportunidade única de ver um espectáculo de alta qualidade estética e sonora.

Coliseu de Lisboa, 7 de Maio, 22h

Coliseu do porto, 8 de Maio, 22h

03 PORT O'BRIEN

Grupo californiano que mistura 'indie' com 'folk' e com 'rock'. Os Port O'Brien nunca estiveram em Portugal, será, por isso, uma estreia absoluta no nosso país. Cambria Goodwin, Van Pierszalowski e Ryan Stively editaram em 2007, “The Wind and the Swell”, uma compilação de algumas músicas que tinham tido edição de autor e que representavam o início da carreira

dos Port O'Brien. No mesmo ano, chegou às lojas o primeiro álbum de originais, “All We Could Do Was Sing”, que foi bem recebido pela crítica e os levou em digressão pelos Estados Unidos, com 'Bright Eyes' e 'Nada Surf', e pela Europa, com 'Modest Mouse'. O mais recente álbum de originais chama-se “Threadbare” e data de Outubro do ano passado. O disco serve de base à digressão.

Santiago Alquimista, 29 de Abril, 21h30m

04 LA ROUX

Depois de adiada a sua actuação no nosso país, parece que desta é de vez. La Roux vão estar em Portugal para dar o aguardado concerto no Lux. A Pessoal já tinha dado conta deste concerto, mas como foi adiado não quer deixar de o voltar a fazer.

Discoteca Lux, 14 de Maio, 22h30m

Zanzibar

Uma pérola de sensações no Índico



texto e fotos: **Fernando Borges**

Sempre foi conhecida pela Ilha das Especiarias. Um paraíso que parece flutuar no azul Índico da costa norte da Tanzânia, um dos lugares mais maravilhosos e fascinantes do Hemisfério Sul, das extensas praias de areias que mais parecem pó de talco e do bosque de Jozani... Mas também da Stone Town, a cidade labirinto de incontáveis bazares, mesquitas, fortes, palácios, sultanatos e catedrais. É Zanzibar, a ilha de todos os sentidos.

Entre paredes feitas de pedra e corais que parecem desabar a cada instante, portas maciças de madeira encrostadas de enormes botões e espigões de latão, vamos ziguezagueando pela labiríntica parte velha de Stone Town, a capital de Zanzibar, ao encontro de referências arquitectónicas que contam seculares histórias de piratas, sultões e aventureiros. Entre o fervilhar de gentes que compram e outros que tentam vender um pouco de tudo pelas ruelas desta Jamai-

ca do Índico, os passos matinais encaminham-se obrigatoriamente em direcção do velho porto e do mercado de Malindi que rivaliza com a longa marginal dos jardins Foradhani onde bancas vendem peixe e marisco grelhado sobre as brasas para se comer no próprio local.

Passos que desfilam ao sabor do tempo à espera que o Sol anuncie que o seu dia de brilho se encaminha para o ocaso, e que percorrem as pedras que nos levam em direcção ao terraço do Zanzibar Serena Inn para aí assistir a um dos mais belos espectáculos que África tem para oferecer, o seu pôr-do-sol.

Um pôr-do-sol que ilumina o céu de um laranja fogo preenchendo as mais sonhadoras mentes, num chamamento musicado que acompanha os sons que saem dos minaretes e nos convidam para lançar, já sobre a luz das estrelas, sombras que se prolongam da chama incerta das lamparinas a petróleo e a descoberta dos cheiros do cravinho e



da noz-moscada que dominam esta cidade Patrimônio Mundial da Unesco.

Um espetáculo único oferecido pela Mãe-Natureza e que poderá ser igualmente sonhado sobre a mureta que orla a cidade sob o olhar do pórtico do antigo forte que observa a enseada pontilhada de velas triangulares dos dhows, esses velhos barcos que fazem o transporte de pessoas e mercadorias desde remotos tempos.

Sensações salgadas que nos chegam desse mar azul-turquesa e que se juntam delicadamente aos aromas de terra quando percorremos as ruas miscigenadas de raças, culturas e religiões oriundas das mais diversas latitudes e longitudes, reflectindo a sua importância como centro comercial de outrora.

Aromas que nos dizem que estamos na Zanzibar's Island Spice, a ilha permanentemente rodeada de suaves, sensuais, delicadas e nostálgicas fragrâncias.

Sensações que se revelam logo aos pri-

meiros raios de sol, pela passagem do silêncio absoluto da madrugada para a azáfama do dia, dos sons e desse mar sereno e tranquilo sempre presente.

Uma ilha que nos envolve em toda a sua plenitude, mesmo que tenhamos acabado de chegar da grande savana. Sim, porque esta é uma ilha que nos faz sentir, como em nenhum outro lugar, que o grande Serengeti e o mar podem ser irmãos gêmeos. Talvez pela sua grandiosidade, talvez porque ambos nos encham a alma por completo e que nos faz sentir em perfeita e absoluta simbiose com a natureza em todo o seu esplendor. Uma beleza imensuravelmente azul aqui e ali pigmentada de coloridos corais que transbordam o próprio olhar, num constante convite a um compassado mergulho nas serenas águas que nos envolvem enquanto os peixes deambulam à nossa volta numa sensual dança. E há aquele silêncio absoluto, o desconhecido, o enigma das profundezas, da



verdadeira beleza... como se de um retiro espiritual se tratasse.

São momentos de absorção e contemplação onde os sonhos se misturam com a realidade. Momentos também vividos e sentidos na praia de Kendwa onde moram pescadores e os seus dhows e que esperam por mais um pôr-do-sol, que aqui, no Índico, é único.

Mas também é este um lugar especial para esperar pelo anoitecer, o lugar certo para ficar horas e horas entre o azul do mar, as estrelas, a lua, o sussurrar do mar... e os nossos sonhos. Um lugar especial para que deixemos as nossas memórias misturarem-se com os momentos de hoje e de agora. Talvez a nossa retribuição a este gesto grandioso da natureza.

É esta também uma ilha que ainda guarda muitos dos segredos do Índico, uma ilha feita de coisas simples, como o andar ao encontro do nada por um areal branco que mergulha pelo azul-turquesa onde barcos de pesca tradicionais cavados de um tronco de árvore, os tão famosos dhows, com as suas velas únicas feitas de pano cru e gastas pelo sol e pelo sal, passeiam turistas, trazem



o fruto recolhido desse mesmo mar, cravinho e outras especiarias de Pemba ou simplesmente acariciam as águas ao sabor do vento.

Areais brancas onde pontuam cabanas de pescadores revestidas de palha de coqueiros, agora transformadas em pequenos bares, bungalows turísticos e lojas onde se vende artesanato e coloridos quadros ou onde por vezes escondem uma aldeia de pequenas casas de madeira ou de cimento cru e onde cinco vezes por dia ecoam pregões do Corão. Pequenas aldeias de ruelas de terra vermelha por onde correm crianças descalças a caminho da escola ou atrás de uma bola, pescadores que carregam as suas redes, enquanto outros, sentados sobre uma pedra, num círculo, comem a farinha de mandioca e o peixe frito preparado por mulheres que transportam às costas o seu novo bebé.

Imagens de uma África que se estende também para o interior da ilha onde outras aldeias, entre bananais, nos recordam que estamos nesse continente contagiante, único e belo, mas que aqui tem a magia do entardecer, dos aromas e do exotismo. O mesmo exotismo expressado e levado ao mundo por um dos seus mais famosos e queridos filhos, Farokh Bomi Bulsara, ou seja, Freddy Mercury. ▣

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal

Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos das Recursos Humanas - foi fundada em Outubro de 1984, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

É uma Associação Profissional, Cultural e Científica sem fins lucrativos, reconhecida pelo Governo Português como Pessoa Colectiva do Utilidade Pública.

Congrega pessoas e organizações que se dedicam à Gestão do Capital Humano ou exercem funções especializadas neste área.

Possui vários departamentos de carácter científico (Instituto de Ferramentas & Coaches e Núcleo de Apoio Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

Sede Nacional
Av. António Augusto de Aguiar, nº 100 - 7.º
1180-018 Lisboa
Tel: (+351) 21 362 27 17
Fax: (+351) 21 362 27 18
email: global@apg.pt www.apg.pt



Benefícios

- » Oferta da revista "Pessoal" (periodicidade mensal)
- » Oferta da newsletter "Pessoalmente" (periodicidade bimestral)
- » Acesso ao CRC - Centro de Recursos em Conhecimento
- » Aplicação de Pontos a preços reduções
- » Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- » Apoio em contactos internacionais
- » Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S
- » Descontos em eventos e acções de formação nacionais e internacionais
- » Descontos em vários serviços (seguros, assistência médica, hotéis, escolas de línguas, health clubs, etc.)

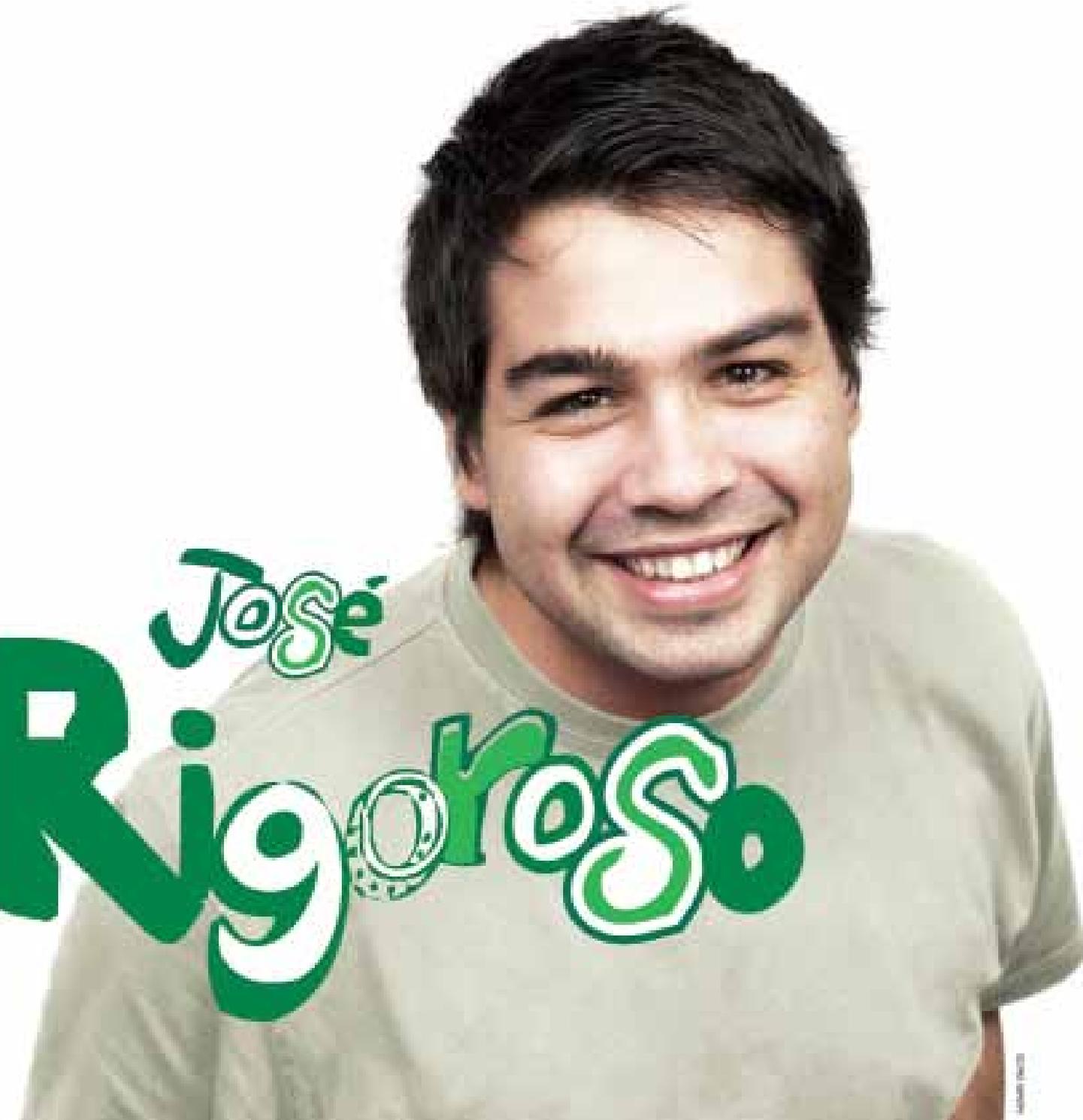
MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

Mais do que uma cara, uma postura ou um currículo, sabemos as características e particularidades que estão por detrás de cada nome. A KELLY SERVICES sabe isso e muito mais. Sabe do que uma precisam e do que outros procuram, para proporcionar o melhor serviço de gestão de recursos humanos, outsourcing e consultoria. Trabalhamos para conhecer a pessoa. Para cada pessoa temos trabalho.

www.kellyservices.pt

n.º azul: 808 30 22 22



José
Rigorouso