

Pessoal

Nº 95 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • SETEMBRO 10

PREÇO: 3,50€ (CONT.)

RH TV



Ferran Soriano
revolucionou a gestão
do F.C. Barcelona

Joana Amaral Dias

Portugal no consultório da psicóloga

Especial RH Formação de Executivos

Ao Almoço Com...
Isabel Heitor e João Almeida



5607727019824

00095

 **FUTURO**
Grupo Montepio
ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



**Se as Pessoas
são o melhor recurso da sua Empresa,
proteja-as na reforma.**

**A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas,
para a constituição de um complemento de reforma
a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores,
com total flexibilidade, redução de impostos e de Segurança Social.**

Estamos aptos a apoiar na escolha e concepção da solução mais adequada.

Consulte-nos sem compromisso.

Telefone 213 249 640 | www.futuro-sa.pt



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.

Rua General Firmino Miguel, n.º5 - 9ºB, 1600-100 LISBOA | geral@futuro-sa.pt

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES

14



02 EDITORIAL

Estamos a trabalhar para si (2)!

04 A 9ª ARTE

A mente empobrece

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH

12 RH GLOBAL

14 GRANDE ENTREVISTA

Joana Amaral Dias

20 ESPECIAL RH

Em busca da excelência
Mestrado ISLA – Lisboa
Estágios de Verão
Formação e Ambientes
de Aprendizagem
Formação Superior RH 2010/ 2011

34 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

Avaliar comportamento
do candidato



20



38

36 COMPENSAÇÕES & BENEFÍCIOS

Os Seguros na Gestão de Recursos
Humanos

38 PERFIL

Ferran Soriano

42 CRÓNICA

'Driving on the road of talent'
Desenvolvimento de 'Soft Skills'
Princípio da segurança no emprego



60

48 ANÁLISE JURÍDICA

Contrato de Estágio

50 LEGISLAÇÃO RH

52 AO ALMOÇO COM...

Isabel Heitor e João Almeida

56 IMAGENS RH

Retiro para dieta mental

58 LIVROS | ESPECTÁCULOS

60 VIAGENS

Kwazulu-Natal

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Feminino e Masculino?




Margarida Barreto, Directora
revistapessoal@moonmedia.info

Estamos a trabalhar para si (2)!

Após o período de férias, aqui estamos para lhe dar a conhecer os projectos principais que estamos a desenvolver no Vector Estratégico "Qualificação e Empregabilidade". No próximo editorial, vou partilhar consigo os projectos principais em que estamos a trabalhar no vector estratégico "Sustentabilidade da APG". Contudo, antes de o fazer, quero informá-lo sobre a intensa actividade desenvolvida pelo Grupo Regional Centro Sul, liderado pela Isabel

Heitor, para organizar o Encontro Nacional de Futuros Gestores RH, que vai decorrer em Lisboa, no próximo mês de Outubro; bem como o imenso trabalho que tem sido feito, em conjunto com a Direcção Nacional e Núcleo de Formadores e Coaches, para "pôr de pé" um Encontro Nacional de Gestores de RH, em conjunto com o Encontro Nacional de Formadores e Coaches, a decorrer em Lisboa no próximo mês de Novembro, que seja apelativo, inovador e interessante para todos os técnicos, profissionais, estudantes e gestores de pessoas. Adicionalmente, anunciámos recentemente a Pós-Graduação em Marketing e Comunicação para a GRH. Convido-o a estar atento às notícias que vão começar a aparecer sobre estes eventos, porque tenho a certeza que quando conhecer os programas e condições de participação vai de certeza querer estar presente! Vou então partilhar consigo os projectos principais em que estamos a trabalhar no Vector Estratégico "Qualificação e Empregabilidade". Para desenvolver as competências de base, téc-

nicas e de gestão dos profissionais de RH e gestores de pessoas em geral, formalizar-se como a entidade credenciadora dos profissionais de RH em Portugal e catapultar a função e o profissional de RH para o negócio, bem como para a gestão e a estratégia global das organizações: iniciámos a preparação do Plano de Formação para 2011 e estamos a estudar a possibilidade dos sócios da APG realizarem pacotes de formação certificada à sua escolha; Vamos lançar o Programa "Seja Director de RH por um dia", que inclui um Programa de 'Mentoring' aos candidatos seleccionados; Estamos a preparar um Ciclo de eventos 'Best Practices' em RH, a realizar durante o próximo ano. Os desafios que temos pela frente exigem de toda a Equipa da APG muito esforço e dedicação, que só farão sentido se tiverem o eco que desejamos nos Associados que servimos. Se tem sugestões de projectos a desenvolver e/ou quiser colaborar connosco nos projectos e programas em que estamos a trabalhar, não hesite, fale connosco! 

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 95
Setembro 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

Directora: Margarida Barreto
revistapessoal@moonmedia.info

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

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

Conselho Consultivo: Alberto Silva Fernandes, Álvaro Marques de Miranda, Cristina Távares 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 Carreira; dacarreira@moonmedia.info

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Dave Morgan, Jorge Marques, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, SRS Advogados

Colaboraram nesta Edição: Glória Rebelo, Luís Melo, Maria Manuel Seabra da Costa, Mário Ceitil, Pedro Carranço

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Fotografia: Design e Forma

Imagem de Capa: Design e Forma

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

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

Impressão: Peres-SocTip, SA, EN. 10, KM 1083
2135-114 Samora Correia

Tiragem Média: 15.000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



Pedro^m

sourcing^m

service^m

training^m

search^m

Elevamos as suas potencialidades.

Na Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, cedência de recursos humanos, formação e consultoria, recrutamento e selecção.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver a Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt



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

A mente empobrece

Nesta edição de 'reentré' da revista Pessoal damos a ler aos nossos gestores o que pensa Joana Amaral Dias sobre a gestão em Portugal. A visão de uma psicóloga misturada com a visão de uma activista política, um dois em um absolutamente explosivo. A sua qualidade de activista política dá-lhe a visão mais universal do tema e a sua profissão de psicóloga permite-lhe ver por dentro, diria, ir ao interior dos assuntos e descobrir patologias inimagináveis. Ao longo da entrevista, Joana referiu-se, algumas vezes, ao "empobrecimento da mente", definição que achei interessante para falar de loucura, de patologia grave do foro psicológico, tendo implícita a ideia de que existe um processo que se prolonga no tempo.

Pensei no empobrecimento do nosso país e achei que ele poderia estar relacionado com o empobrecimento da mente dos nossos políticos que, infelizmente, não se têm detido com raciocínios lógicos simples mas antes com distrações lúdicas de carácter político. Muitas vezes oiço os discursos dos nossos políticos e, mesmo sem a acutilância psicanalista da Joana, percebo ali algumas patologias de carácter obsessivo. A defesa obsessiva da perfeição do eu, a obsessiva defesa da perfeição dos nossos, a obsessiva luta contra o défice, a obsessiva falta de noção de pátria ou nação, a obsessiva visão de curto prazo, a obsessiva vontade de reconhecimento, seja lá porque razão

for, e por aí fora. A obsessão, seja ela qual for, leva ao empobrecimento da mente. Tal como os nossos músculos precisam de flexibilidade para podermos andar e correr, também a nossa mente não pode enrijecer sucumbindo a obsessões.

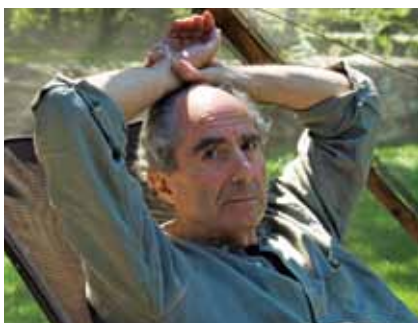
Não podemos entregar o governo de um país ou de uma organização ou empresa a quem tenha uma tendência para o empobrecimento da mente, pois isso conduzirá um Estado e/ou uma organização ao caos. Nas organizações, o gestor de pessoas, ou de talento, tem nisso uma das maiores responsabilidades, ou seja, é ele que deve vigiar a saúde mental dos que lideram e não permitir que seja a insanidade a tomar decisões estratégicas, porque isso fará com que a estratégia se transforme em obsessiva corrida para resultados que, a maior parte das vezes, alimentam apenas o interesse egocêntrico do líder.

A Pessoal trabalha todos os meses contra o empobrecimento da mente e procura oferecer conteúdos estimulantes. Por isso, nesta edição temos também, entre outros, em perfil Ferran Soriano, que publicou um livro em que estabelece um paralelo entre o futebol e a gestão; temos uma peça sobre os seguros e a gestão RH; além de um dossier especial dedicado ao tema da Formação para Executivos.

Na edição de Outubro, vamos dar-vos a conhecer um exemplo português (a seguir) de empreendedorismo.

Acompanhem-nos. **SP**

A MINHA ESCOLHA



Um dos livros mais interessantes sobre a vida sexual de um jovem. Como pode o sexo e a sua descoberta determinar praticamente todas as decisões de um jovem rapaz. "O Complexo de Portnoy" foi, obviamente, escrito por Philip Roth e não nos podia desencantar.



POPH

PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

Portugal tem vindo a crescer mas ainda não venceu o seu défice de qualificações. Para isso conta com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o conhecimento científico, a inovação e a modernização do sistema produtivo. Com ele estamos a estimular a criação e a qualidade do emprego, a promover a igualdade 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

QR
EN
QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
2007-2013


UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

AGENDA

Coaching Portugal

309 711 149

www.coachingportugal.com

- Feira – “Valoriza+te”. Oeiras, 17 e 18 de Setembro de 2010. Entrada Gratuita

Associação Industrial

Portuguesa

213 601 675

www.aip.pt

- Fórum da Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade - ‘Value Networks’. Lisboa, 21 de Outubro de 2010. Entrada Gratuita.

HSM

902 528 777

www.hsmglobal.com

- Fórum Mundial de Alta Performance – “Como Gerir Novos Desafios Através das Pessoas”. Lisboa, 27 e 28 de Outubro de 2010. Preço: 1400€

SHL

217 813 900

www.shl.pt

- Formação – “Recrutar e Seleccionar Com Eficácia”. Porto, 23 e 24 de Setembro de 2010; Lisboa, 30 de Setembro e 1 de Outubro de 2010. Preço: 760€ + IVA
- Formação – “Coaching Skills”. Lisboa, 19 e 20 de Outubro de 2010. Preço: 800€+ IVA



01

ANA RITA VIEIRA INTEGRA EQUIPA DA REVISTA PESSOAL (01)

A Tema Central anunciou a integração na sua equipa de Ana Rita Vieira como Media Account para a comercialização da revista Pessoal e suplemento Fora de Série RH, do portal rhonline.pt e da webtv RHtv. Ana Rita Vieira, que desempenhava funções na empresa Hipereventos, afirma que “uma vez terminado o mestrado faz todo o sentido fazer parte de um projecto em que possa trabalhar e fomentar as duas valências integradas e aplicá-las ao mercado dos Recursos Humanos, num projecto credível, profissional, ambicioso e em crescimento. Estou absolutamente consciente deste novo desafio, que em muito me enobrece, por contribuir para a qualidade de vida e sustentabilidade das pessoas nas organizações”, realça. Ana Rita Vieira é Licenciada em Ciências da Comunicação, especificidade Marketing, pela faculdade Autónoma de Lisboa, e está a terminar o Mestrado em Psicologia Clínica, pelo ISPA-IU.

‘EMPLOYER BRANDING’

A Stanton Chase Portugal vai organizar no próximo dia 22 de Setembro a conferência “Employer Branding - Da Estratégia à Execução!”. O ‘employer branding’ traduz um tema ainda relativamente inovador em Portugal mas já considerado, internacionalmente, estratégico na gestão de activos humanos e é importante para todas as organizações envolvidas na competição pela atracção e pela retenção de talentos, materializando-se na criação de uma marca, assumida e partilhada, que capture os valores da empresa e a sua oferta de valor enquanto entidade empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão



02

do seu capital humano. José Bancaleiro, ‘managing partner’ da Stanton Chase Portugal, assinala que “com este evento pretendemos demonstrar como uma empresa, enquanto empregadora, também é uma marca com potencial de mercado e como o seu valor pode facilitar a atracção e retenção de talentos”. O evento decorrerá em Lisboa, no Hotel Sana Malhoa.

“CONQUISTAMOS 500 NOVOS CLIENTES NOS PRIMEIROS SEIS MESES DESTA ANO” (02)

Paulo Canôa, director-geral da Adecco em Portugal, afirma que a empresa que lidera “conquistou” 500 novos clientes nos primeiros seis meses de 2010, registando um crescimento acentuado do seu volume de negócios. Segundo o responsável, estes números reflectem que “a nossa estratégia para Portugal está bem delineada e que a nossa equipa a executa com rigor e motivação. O nível histórico de vendas que temos vindo a atingir, conjuntamente com um notável ritmo de conquista de novos clientes e gestão adequada de margens, preços e custos, deixa-nos numa posição muito favorável para, uma vez mais, atingirmos em pleno os nossos objectivos”, sublinha. Segundo Paulo Canôa, o mercado tem sabido identificar o valor acrescentado e diferenciador das soluções da Adecco Portugal e “estamos muito satisfeitos por, num momento em que o desemprego atinge níveis tão elevados, termos criado, só neste primeiro semestre, mais de 25 mil novas oportunidades de emprego”, finaliza. A evolução da actividade da Adecco Portugal no segundo trimestre deste ano registou uma taxa de crescimento



03

de 49 % face ao ano anterior acompanhado de uma melhoria de 84% nos resultados obtidos.

QUASE METADE DOS PROFISSIONAIS PODEM DEIXAR OS SEUS EMPREGOS DEPOIS DAS FÉRIAS DE VERÃO (03)

Um novo estudo da Regus revela que 48,3% dos profissionais podem deixar os seus empregos depois das férias de Verão, devido ao facto de não serem promovidos apesar de terem bons resultados, devido também à falta de uma “visão” nas suas empresas e, ainda, à falta de comunicação por parte da administração. Para 48,3% dos entrevistados, a falta de uma promoção apesar dos bons resultados e (para a mesma percentagem) a falta de uma “visão” na empresa estavam no topo dos factores “de fuga”. Adicionalmente, 41,7% dos entrevistados não ficariam numa empresa onde haja falta de comunica-

ção por parte da administração. Outros factores de stress elevado são os colegas mal-educados (28,3%) e o excesso de trabalho (23,3%), razão apontada para tomarem a decisão de “mudar tudo”. Mais de um quinto (21,7%) dos entrevistados também deixaria a empresa se deixasse de acreditar na competência dos colegas. Outros motivos de insatisfação que poderiam facilmente transformar-se em factores de “última gota” são a falta de apoio administrativo (20%) e as más instalações/ local de trabalho (13,3%).

TALENTING™ AFTER SUN SESSIONS

Humor no trabalho é o grande desafio que a Talenter™ e Raul de Orofino lançam com as Talenting™ After Sun Sessions, evento que procura contrariar sentimentos como a melancolia e a desmotivação, experimentados por grande parte das pessoas aquando do regresso ao trabalho. Despertos para a importância que os ambientes de trabalho saudáveis assumem na produtividade, desempenho e motivação das pessoas, a Talenter™ e Raul de Orofino convidam ao prolongamento da sensação de bem-estar associada ao Verão e aos períodos de férias, num evento de reentré descontraído, destinado a descobrir como o humor contribui, fortemente, para a felicidade no trabalho. Raul de Orofino é um conceituado autor, actor e formador emocional que actua em diversas áreas, entre as quais ao nível da gestão de pessoas. Através da originalidade dos seus espectáculos teatrais, e



A aplicação e interpretação dos Testes e Questionários da SHL pela Internet permite-lhe:

agir com **rapidez e segurança**

reduzir os riscos

assegurar a **adequação** pessoa - função

poupar tempo e dinheiro.

Telefone: 217 813 949
E-mail: shl@shlportugal.pt
Visite: www.shl.pt



Traduza a sua Estratégia de RH em resultados

Bolsa RH

▲ TRÊS MESES DE RHTV

A RHtv foi lançada há três meses e já se pode fazer um primeiro balanço. Sem dúvida, o projecto mais inovador e ambicioso de comunicação para o universo RH em 2010. A Televisão dos Recursos Humanos tem mostrado um forte dinamismo, com uma constante actualização dos seus conteúdos, e uma audiência média bastante positiva.



▼ "MOTIVO ATENDÍVEL"

A Constituição de 1976, no tocante à relação laboral, não é neutra. Assume, deliberadamente, uma protecção ao trabalhador e proíbe, com base no princípio da segurança no emprego, os despedimentos sem justa causa.



por: DAC



04

com recurso ao humor, Raul de Orofino aborda dificuldades vividas por todos no mundo da gestão de pessoas. Em analogia a cada tema, constrói personagens que representam diferentes atitudes e que servem de base à reflexão de temáticas fundamentais no mundo do trabalho. Em quatro dias existirão quatro temas distintos e, para cada um, Raul de Orofino representa duas ou três personagens, culminando num momento final de palestra e discussão dos temas abordados: Motivação a 27 de Setembro; Atenção ao Cliente a 28 de Setembro; Liderança a 30 de Setembro e Comunicação nas Equipas a 1 de Outubro. Realiza-se no Hotel Altis de Belém e a entrada é gratuita.

A OPTIMUS CONQUISTOU PRÉMIOS NOS "APCC PORTUGAL BEST AWARDS 2010" (04)

A APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers, em colaboração com a IZO Portugal Grupês Serviços, atribuiu à Optimus o prémio de Melhor Contact Center na categoria de Telecomunicações e também o mais importante dos prémios, o de Melhor Contact Center de Portugal em todas as categorias avaliadas. Estes prémios, atribuídos pela Associação Portuguesa de Contact Center, premeiam os melhores Contact Center em Portugal. O prémio de Contact Center de Portugal é conferido à organização que melhor pontuação final apresenta, independentemente do sector em que desenvolve a sua actividade. Os prémios APCC-IZO Grupês Serviços 2010 têm como principal objectivo premiar as organizações que mais se destacam nos seus centros de relacionamento com os clientes e identificar a excelência deste sector em Por-



05

tugal, revelando também as áreas mais débeis que devem ser alvo de aperfeiçoamento. Foi neste contexto que as empresas a concurso foram avaliadas segundo parâmetros de protocolo institucional, linguagem verbal, gestão da chamada, atitude e pro-actividade.

GRUPO DE EMPRESAS MULTIPESOAAL PASSA A HOLDING (05)

O grupo de empresas da Multipessoal evoluiu para uma holding designada Multipessoal Recursos Humanos, SGPS. Esta reorganização surge com o objectivo de dotar as várias empresas do Grupo Multipessoal de uma estrutura societária adequada às necessidades do mercado onde estão inseridas, bem como de solidificar a estratégia de expansão no mercado nacional e internacional. A nova holding Multipessoal Recursos Humanos, SGPS, SA irá organizar-se de uma forma vertical, continuando a operar nas áreas de Outsourcing, Trabalho Temporário, Recrutamento e Selecção Especializado, Formação e Consultoria, através das diferentes sociedades Multipessoal Empresa de Trabalho Temporário, SA; Multipessoal Serviços, SA; Multipessoal Search e Multipessoal Training and Consulting, SA. De acordo com o Chairman da Multipessoal SGPS, Afonso Batista, "tendo em conta o panorama nacional e mundial, para garantir que as empresas do grupo continuassem a expandir, foi necessário fazer evoluir o modelo organizativo do negócio, a estrutura empresarial que o suporta e o governo das sociedades. Neste momento, estamos certos que estamos organizados e prontos para implementar a nossa estratégia de expansão que irá levar-nos à próxima etapa de crescimento da holding".



06

CONFERÊNCIA “INTRA DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS” (06)

Vai realizar-se no próximo dia 28 de Setembro a conferência “Intra Director de Recursos Humanos”, que tem organização do Grupo Alébrica. O tema do evento, que se realiza em Lisboa, no Hotel Olisippo Oriente, é “A Formação como Investimento no Capital Intelectual da Organização”. Estão previstas intervenções de António José Rocha, director de Recursos Humanos da Amorim Revestimentos; Arcindo Ferreira Cascão, director do Instituto Português de Administração e Marketing; Clara Correia, directora de Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa; Cátia Monteiro, directora de Recursos Humanos da Safira; Paula Garrido, directora de Recursos Humanos da Liberty Seguros; e Carla Conde, directora de Recursos Humanos da Eurest Portugal. A moderação estará a cargo de José Luís Nascimento.

ALEMANHA PROTEGE FACEBOOK DE CANDIDATOS A EMPREGO

A discussão em torno da importância do Facebook como ferramenta num processo de recrutamento e selecção está acesa. A Alemanha pode ser o primeiro país a proibir que as empresas utilizem as redes sociais para encontrar informações sobre candidatos a empregos. De acordo com o projeto de lei, o objetivo é proteger a privacidade das pessoas que estão a participar num processo de selecção. A Alemanha tem assumido uma postura agressiva ao analisar os serviços oferecidos na internet devido às rigorosas leis de privacidade do país. Segundo alguns comentadores, a ac-



07

tual política é um reflexo da intensa vigilância secreta do governo durante o regime Nazi. A mesma lei pretende impedir as empresas e empregadores de acederem e consultarem os perfis do Facebook dos seus funcionários. Tudo para que não sejam consultados dados como orientações políticas, sexuais, religiosas e outros. No entanto, alguns especialistas já vieram sublinhar a dificuldade prática da aplicação destas medidas.

APG ORGANIZA ENCONTRO NACIONAL DE FUTUROS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS (07)

Organizado pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG), o 8º Encontro Nacional de Futuros Gestores de Recursos Humanos irá ter lugar nos próximos dias 26 e 27 de Outubro no auditório do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), no pólo universitário do Alto da Ajuda, em Lisboa. Sob o tema “All you need is... gerir a imagem, gerir a empregabilidade, gerir o risco, gerir a iniciativa e empreendedorismo”, o evento tem como objectivo envolver os participantes no desafio da gestão de pessoas e motivá-los para a escalada de uma carreira na área da Gestão de Recursos Humanos, possibilitando o seu fortalecimento ao longo de dia e meio. Pretende-se que de uma forma prática os participantes, essencialmente estudantes universitários, apreendam como é tornar realidade os seus objectivos. Contará com a presença de oradores de renome e com experiência na área de recursos humanos.



08

SLOT RECURSOS HUMANOS REGISTA FORTE CRESCIMENTO (08)

A SLOT Recursos Humanos apresentou no fecho do primeiro semestre de 2010 um crescimento de 79% face ao mesmo período do ano anterior. É de destacar que o crescimento foi gradual e contínuo em todos os meses, e sobretudo na área do Outsourcing, que teve um crescimento de cerca de 20% no volume de negócios da empresa, seguido do Trabalho Temporário. Segundo Sónia Barbosa, a directora executiva da empresa, “a grande aposta para 2010 continua a ser na área de Outsourcing e do ‘In Site Recruitment Services’, uma área que se caracteriza pelo recrutamento especializado de trabalhadores temporários, planeado e orientado para a gestão de um grande volume de trabalhadores, directamente nas instalações do cliente, bem como o Trabalho Temporário e o Outsourcing por todo o país. Contribuiu ainda para este crescimento a especialização da Consultora nas áreas de ‘Sales’ e ‘Contact Center’s”, realça.

INTELAC RH LANÇA ÁREA DE PSICOLOGIA DO TRÁFEGO

É uma nova área de actuação da Intelac Rh, a de Psicologia do Tráfego, que surge na sequência da entrada em vigor da obrigatoriedade de apresentação de um relatório de exame psicológico favorável para os condutores de veículos (das categorias C, C+E, D, D+E, das subcategorias C1, C1+E, D1 e D1+E, bem como os condutores das categorias B e B+E que exerçam a condução de ambulâncias, veículos de bombeiros, de transpor-



09

te de doentes, transporte escolar e de automóveis ligeiros de passageiros de aluguer). A Intelac Rh lança a nova área em parceria com Paula Rocha, uma técnica reconhecida pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT).

1ª FEIRA DE VALORIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - VALORIZA+TE (09)

O CoachingPortugal está a promover a “Valoriza+TE”, uma feira que tem como propósito apoiar os visitantes a (re)descobrir o seu potencial a nível pessoal e profissional. Com data marcada, 17 e 18 de Setembro 2010, a “Valoriza+TE” promete disponibilizar um conjunto de metodologias e soluções inovadoras para a criação de “valor” nas pessoas, nas empresas e no próprio Concelho onde terá lugar, Oeiras. O evento irá realizar-se no espaço da Aerlis - Associação Empresarial da Região de Lisboa e Parque dos Poetas. O coaching é o tema anfitrião da “Valoriza+TE”, as propostas de valorização serão diversas e multifacetadas. Este será também um momento de responsabilidade social, já que, em simultâneo, decorrerá uma campanha de angariação de fundos para “ajudar quem mais precisa no Concelho de Oeiras”, com a colaboração do Cartão Solidário e apoio da Câmara Municipal de Oeiras.

CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM ‘COACHING’

A Mindcoach vai promover, de 11 a 18 de Setembro, um “Curso de Certificação Internacional em Coaching”. Trata-se de um programa que decorrerá em Carcavelos (Riviera Hotel Carca-

velos), sendo a respectiva certificação reconhecida pela Approaching - Associação Portuguesa dos Profissionais de Coaching. A certificação é da ICC - International Coaching Community. A ICC é uma das maiores e mais respeitadas organizações de coaching mundiais, com presença em 51 países. Apostando, segundo os fundadores, Joseph O'Connor e Andrea Lages, em “elevados padrões de ética e ‘standards’ de actuação profissional na actividade”, procura ainda distinguir-se “pela qualidade e pela credibilidade dos programas desenvolvidos”, assim como “pelos seus ‘trainers’ certificados e reconhecidos internacionalmente”. Segundo a Mincoach, os benefícios da conclusão com êxito do “Curso de Certificação Internacional em Coaching” são os seguintes: “integração na lista do banco de dados da ICC como coach certificado para contacto por potenciais clientes; acesso à intranet da ICC e à biblioteca de recursos de coaching; integrar uma rede de referência da ICC; receber a newsletter mensal com notícias, resenhas, artigos e recursos; acesso à sala de chat na Internet para inter-relacionamento com os demais coaches; acesso ao fórum on-line de coaching da ICC; credibilidade internacional fundamentada nos padrões de ética e qualidade de formação e treino estabelecidos; e uma linguagem comum para o coaching”.



ALBINO MENDES BAPTISTA (1956-2010)

Faleceu no início do mês de Julho o professor Albino Mendes Baptista, uma referência nacional na área do direito, nomeadamente laboral e desportivo, e recordado por muitos que se cruzaram no seu caminho, desde colegas de profissão a alunos, pelas suas nobres características pessoais e integridade e ética profissional. Nasceu no dia 22 de Setembro de 1956, na cidade de Guimarães, onde fez grande parte do seu percurso escolar, antes de se mudar definitivamente para Lisboa. Não obstante ter-se licenciado primeiro em História, o Direito era a sua grande paixão. Foi na Universidade Lusíada que obteve a sua licenciatura, em 1990, e o seu mestrado, em 1997. Começou a exercer advocacia em 1992, colaborando também como docente em várias universidades de todo o país, principalmente nas áreas de Direito do Trabalho, Direito Processual do Trabalho e Direito do Desporto. Há dois anos começou a sua colaboração com a LCA – Sociedade de advogados. O seu grande gosto pela investigação e pelo ensino levaram-no também à composição de um conjunto de artigos e monografias nos domínios do Direito.

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

Call Centres
Recrutamento
Serviços Administrativos



CONFEDERAÇÃO LUSÓFONA DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

A Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) e a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) formalizaram, em 17 de Agosto, em São Paulo, perante três mil congressistas presentes no maior congresso da América Latina, o acordo final para a constituição da Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP). Representadas, respectivamente, pela Presidente, Leyla Nascimento, e pelo Vice-Presidente, Manuel Sousa Antunes, ABRH e APG cumpriram um protocolo de intenções assinado na década de 90 do século passado, que visa criar sinergias entre os países de língua portuguesa em matéria de recursos humanos. A escritura de constituição da CRHLP decorrerá em Lisboa na primeira quinzena de Setembro, estando confirmadas as presenças das congéneres portuguesa, brasileira, angolana e santomense. De acordo com a informação disponibilizada à imprensa, após legalmente constituídas nos respectivos países, as associações moçambicana, cabo-verdiana, guineense e timorese integrarão, também, a Confederação. Os próximos passos serão a nomeação do primeiro Presidente e a escolha do local do congresso inaugural.

OIT LANÇA ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA CRISE ECONÓMICA NO EMPREGO DE JOVENS

O novo Relatório, 'Global Employment Trends for Youth, August 2010', apresenta as tendências do emprego de jovens a nível mundial e regional, dos jovens entre os 15 e os 24 anos, com especial enfoque para o impacto da crise económica sobre este grupo.

O Relatório revela que, em finais de 2009, dos 620 milhões de jovens economicamente activos entre os 15 e os 24 anos a nível mundial, 81 milhões estavam desempregados – o número mais alto na história, que representa 7,8 milhões mais do que em 2007. A taxa de desemprego de jovens aumentou de 11,9 por cento em 2007 para 13 por cento em 2009. Juan Somavia, director-geral da OIT, referindo-se ao Relatório, alerta: “os jovens são o motor do desenvolvimento económico. Desaproveitar este potencial é um desperdício económico que pode enfraquecer a estabilidade social. A crise constitui uma oportunidade para reavaliar as estratégias para fazer face às graves desvantagens que os jovens enfrentam no ingresso no mercado de trabalho.”



MAIS DE TRÊS MIL JOVENS CONQUISTARAM EMPREGO NAS FÉRIAS

A época de férias escolares abre oportunidades de emprego temporário na indústria, no comércio e nos sectores de lazer e entretenimento. Este ano, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e Trabalho Temporário, o mês de Julho resultou na contratação de 15 mil trabalhadores temporários, 25% mais do que em 2009. Jovens em situação de primeiro emprego ficaram com 25% do total de contratos temporários, o que representa 3,4 mil trabalhadores. Além de garantir renda extra, o trabalho temporário ainda se pode tornar emprego fixo. Foi o que aconteceu com 15% dos trabalhadores contratados no sector de serviços e 18% na indústria e comércio, segundo o levantamento encomendado ao Instituto de Pesquisa Manager. A maior parte das vagas foi preenchida em clubes, parques de diversão, hotéis, pousadas, acampamentos, bares e restaurantes.

ACADEMY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

A Academy of Human Resource Development (AHRD) foi fundada em 07 de Maio de 1993 com o objectivo de incentivar o estudo sistemático do desenvolvimento dos recursos humanos e teorias, processos e práticas de divulgação de informações sobre GRH. [www.ahrd.org]



AMERICAN COUNCIL ON INTERNATIONAL PERSONNEL

O American Council on International Personnel (ACIP) é uma voz importante, a nível global, de apoio aos empregadores na promoção de imigração baseada no emprego de profissionais altamente qualificados. [www.acip.com]



ALTA PERFORMANCE

SENGE PETER
LIDERANÇA

COHEN ANDY
MUDANÇA

NICHOLSON NIGEL
DESENVOLVIMENTO DIRECTIVO

ROBINSON KEN
TALENTO

ALONSO PUIG MARIO
CRIATIVIDADE

“O êxito depende da
interacção entre as pessoas”
Peter Senge



Fórum Mundial de Alta Performance

27 e 28 de Outubro de 2010 | Centro Cultural de Belém - Lisboa

HSM organiza a quarta edição do **Fórum Mundial de Alta Performance**, onde cinco especialistas de reconhecido prestígio compartilham inovadoras teorias para liderar equipas e conseguir o máximo rendimento.

Telefone: 213 467 038 • Fax 213 468 044 hsmglobal.com/pt/fmap

Patrocinadores:



Colaboradores:



Media colaborador:



Apoios:



Livraria oficial:





Joana Amaral Dias, Psicóloga

“Os portugueses têm uma infinita paciência”

Joana Amaral Dias recebeu a Pessoal no seu consultório em Lisboa. Sempre muito longe do politicamente correcto, faz uma análise ao país, criticando governantes e empresários, para concluir que os portugueses “têm uma infinita paciência” e que precisamos “de alguém que tenha a capacidade de rasgar com uma ideia diferente” de país.

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

F [ALA-SE MUITO DE DESEMPREGO, DÉFICE PÚBLICO, PROBLEMAS NA JUSTIÇA... O QUE É QUE ENCONTRA DE BOM NO PORTUGAL DE 2010?](#)

Em primeiro lugar, aquilo que encontro de bom é a paciência infinita dos portugueses, que têm sido muito mal governados e têm-se empenhado em trabalhar e estudar. O nosso país tem hoje um nível de qualificações sem paralelo na sua história. E os cidadãos portugueses têm sido submetidos a uma austeridade que não é de agora. Sabemos que o “apertar do cinto” é um pedido sistemático e os portugueses têm respondido sempre com uma enorme capacidade sacrificial e uma infinita paciência. A desvantagem é que muitas vezes têm-se acomodado a uma alternância política que, muitas vezes, não comporta nenhuma alternativa, não comporta nenhuma capacidade de pensar fora de um conjunto de velhas receitas estafadas. Esse comodismo e dificuldade em poder arriscar têm contribuído para que não tenhamos sido capazes, até agora, de mudar um pouco o curso que nos trouxe até à crise.

[A JOANA AMARAL DIAS SENTE-SE DESILUDIDA COM PORTUGAL OU COM OS PORTUGUESES?](#)

Não, eu com os portugueses não me sinto nada desiludida. Estou é essencialmente desiludida com os governantes, que tiveram oportunidades de ouro para transformar Portugal num país moderno e desenvolvido e diminuir o hiato em relação a outros países da Europa. A verdade é que temos uma grande parte da nossa burguesia que tem sido incapaz de arriscar, inovar e de criar valor, que ficou presa a possibilidades confortáveis, desde os dinheiros que vieram da Europa à especulação imobiliária.

[CONCORDA, ENTÃO, COM O ADÁGIO QUE REFERE PORTUGAL COMO UM PAÍS QUE TEM UM POVO GRANDE MAS LÍDERES PEQUENOS?](#)

Não sei se o povo é grande, também não tenho essa ideia sebastiani-

ca de Portugal - nem nada que se pareça. Mas de facto temos tido maus governantes do país, que têm tido práticas governativas que nos trouxeram até aqui. E temos tido, também, uma classe empresarial com muito pouco arrojo, muita dificuldade em rasgar com modelos assentes em baixos salários, mão-de-obra barata e que tem vivido à sombra das rendas do Estado, Estado esse que tanto criticam.

[PODEMOS ESTAR A ATRAVESSAR UM PERÍODO DE DEPRESSÃO COLECTIVA?](#)

Esses conceitos psicopatológicos não se aplicam dessa maneira abusiva a um conjunto de pessoas. Mas sei que há uma percentagem brutal de desemprego, há também uma constante precarização do mercado de trabalho - somos já campeões da precariedade -, o que rouba a esperança às pessoas de poderem construir um projecto de vida e terem objectivos a médio prazo. Portanto, fragmenta e atomiza o próprio tecido social, não só influenciando de uma maneira perniciosa as relações de trabalho como também acaba

“O comodismo e a dificuldade em poder arriscar têm contribuído para que não tenhamos sido capazes, até agora, de mudar um pouco o curso que nos trouxe até à crise”



por ter consequências catastróficas naquilo que são a cidadania, as relações sociais, etc. E, como se não bastasse, temos os trabalhadores mais mal pagos da Europa ao contrário dos gestores portugueses, que são os mais bem pagos. Este contraste diz tudo sobre o Portugal deslumbrado e novo-rico, incapaz de criar oportunidades e gerar valores, que assenta toda a sua ideia de desenvolvimento empresarial na diminuição dos custos do trabalho. Se existe depressão, é por aqui que ela começa...

E NESSE CONTEXTO QUE FALA, O QUE É QUE UM BOM LÍDER DEVE FAZER?

Um bom líder político seria aquele que estimulasse o sistema empresarial português, a começar, desde logo, por aumentar as suas qualificações. Os empresários portugueses têm qualificações muito abaixo da média europeia.

MAS ESTAMOS A MELHORAR...

Francamente abaixo. E, aliás, têm muitas vezes uma percentagem altamente significativa de qualificações mais baixas que os seus próprios trabalhadores - ou colaboradores

como se diz agora. Uma das apostas que acho que seria muito proveitosa era na qualificação dos empresários portugueses. Por aí se poderia vir a gerar uma outra mentalidade que não estivesse só à espera de ficar com os monopólios naturais ou com mais um outra obra pública e que permitisse criar bens que fossem exportáveis e competir internacionalmente.

A JOANA AMARAL DIAS É PSICÓLOGA. QUE CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE DEVE TER UM LÍDER?

As características pessoais são saber do que está a falar. Quando um gestor não tem qualificações e não domina em absoluto a matéria que se propõe gerir, seja do ponto de vista económico ou das características específicas do negócio em questão ou mesmo da cultura organizacional, não há carisma suficiente para ultrapassar estas insuficiências.

MAS NÃO NOTA MÉRITO NOS GESTORES QUE ARRISCAM, NOS EMPRESÁRIOS PORTUGUESES QUE APOSTAM O SEU DINHEIRO E FUTURO?

É esse mérito que precisamos. Mas aquilo que vejo neste momento a acontecer, seja com o Partido Socialista ou com o Partido Social Democrata no Executivo, é a entrega de monopólios naturais, onde não há concorrência e muito menos competição internacional. Aquilo que constato é que os empresários portugueses continuam neste velho mo-

“Não vejo a política por objectivos de cargos, como um trajecto pessoal, vejo como uma construção em que a pessoa é chamada a intervir e a servir a República”

delo de poder viver à custa da privatização da Saúde, da Educação, dos CTT, da REN... Incapazes de criarem os seus próprios negócios. Os empresários só conseguem apoiar-se no Estado, e ter o seu alto patrocínio, e são incapazes de gerar a sua própria riqueza. Isto é pouco, pobre e manifestamente insuficiente. E depois são estas mesmas pessoas que produzem o discurso do mérito.

NO SEU LIVRO TRAÇA O PERFIL PSICOLÓGICO DE ALGUNS PORTUGUESES. JÁ SOFREU A TENTACÃO DE O FAZER COM FIGURAS PÚBLICAS AINDA VIVAS?

Não. Isso não é viável do ponto de vista técnico nem seria ético. Não é viável do ponto de vista ético porque isso pressuporia a vontade expressa, manifesta e voluntária da parte do sujeito em ser submetido a essa avaliação psicológica e psicopatológica. Não estou a ver nenhuma figura pública, política ou outra, a voluntariar-se para esse tipo de análise e de avaliação. E do ponto de vista técnico, sem a presença do sujeito, no caso de ser uma pessoa que ainda está viva e cujo percurso ainda não se fechou, não havendo livre colaboração do próprio, o trabalho estaria, à partida, amputado e não faria qualquer sentido.

E A PSICÓLOGA NÃO TEM CURIOSIDADE DE O FAZER?

Não. Eu travo as minhas batalhas políticas na condição de comentadora e analista política ou militante e activista política. Tratam-se de disputas políticas e estão fora do campo de qualquer manipulação psicoló-

“Grande parte da nossa burguesia tem sido incapaz de arriscar, inovar e de criar valor, ficou presa a possibilidades confortáveis”

gista ou de psicopatologia de cordel.

HÁ POUCO FALAMOS DE LIDERANÇA. FRANCISCO LOUÇÃ, O LÍDER DO SEU PARTIDO, TEM O PERFIL DE UM BOM PRIMEIRO-MINISTRO?

Volto-lhe a dizer: a questão não é do perfil psicológico. Eu, como muitas pessoas, estou um bocadinho cansada da ideia do culto da imagem ou da personalidade. E mais do que nunca precisamos é de ideias, alternativas,

propostas, medidas e não propriamente de um belo cabide onde se pendura um grande fato. Olhando para Francisco Louçã, o que vejo de relevante é um programa político alternativo e que nos permite, de uma vez por todas, abrir uma frecha neste ramerrame de mais do mesmo e avançar de uma vez por todas. Conseguimos estar sistematicamente na cauda da Europa, tantos anos depois de termos aderido à então CEE; conseguimos estar sempre a níveis muitíssimo assustadores, seja na Educação, nos salários... Aquilo que precisamos, de uma vez por todas, é de alguém que tenha a capacidade de rasgar com uma ideia diferente e não propriamente de um carisma.

DOS VÁRIOS PERSONAGENS QUE ANALISA NO SEU LIVRO, QUAIS É QUE GOSTARIA DE PODER DEITAR NO SEU DIVÃ?

Acho que qualquer uma. Talvez fizesse mais sentido perguntar qual é que eu não gostaria... E a resposta seria Afonso VI. Como psicopata que era, é alguém ainda hoje muito pouco permeável a qualquer resposta terapêutica, seja ela farmacológica ou psicotrópica. Como caso grave que é, mais profundo seria o empobrecimento da mente e, como tal, menos interessante. Todos os outros, Antero de Quental, Margarida Jácome Correia, João César Monteiro, Fernando Pessoa, seriam casos muito interessantes para trabalhar no meu consultório - com certeza que sim.

AINDA HÁ PESSOAS QUE, À SEMELHANÇA DE D. MARIA I, SOFREM DE DELÍRIO DE COTARD?

Centenas... Embora não seja um caso muito comum, algumas vezes entram nas urgências psiquiátricas pessoas com esse tipo de sintomas.

formação
transparência
ética
excelência
coaching
autenticidade
emoção
competências
processo
eec
ESCOLA EUROPEIA DE COACHING
E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

aprendizagem
resultados
programas
rigor
ser
foco
acompanhar
in-company
ferramentas
organizar
descobrir
contínuo
certificados
desenvolver
habilidades
observar
escutar
incorporar
executivo
ritmo
feedback
aperfeiçoar
certificação
especialização
profissional
coach
apoiar
ocorrer
próprio
treino
pessoal
sólida
coaches
paixão
adequadas
profissão
capacitação
excelentes
fazer
acreditar
abertos

Av. Magalhães Lima, 4 - R/C Esq. 1000-197 Lisboa
pt.escola@coaching.com • info@escola@coaching.com



Com o Delírio de Cotard quando pensam que já não têm nenhum tipo de víscera ou de órgão dentro do corpo e que pode evoluir para um delírio niilista, onde a pessoa pressupõe que o Mundo já acabou, que ela própria não existe ou que o técnico que tem à sua frente é irreal.

E HAVERÁ “FERNANDOS PESSOAS” A ANDAR POR AÍ?

Infelizmente não. Não tenho encontrado pessoas parecidas com Fernando Pessoa, que deixou um dos mais importantes legados à literatura portuguesa. Com o reverso da medalha de ter aniquilado toda a sua identidade em prol disso, de ter aniquilado toda a sua vida em função da própria obra. Isso, aliás, é provavelmente o ponto-chave para depois compreender o universo mental do poeta. Mas não se tropeça no Fernando Pessoa por aí...

ACHA QUE É DIFÍCIL ESTABELECEER A FRONTEIRA ENTRE O LOUCO E O GÊNIO EM FIGURAS COMO FERNANDO PESSOA, ANTERO OU MESMO JOÃO CÉSAR MONTEIRO?

Não. Há um preconceito, milenar, em que as pessoas associam loucura à ideia de genialidade ou de bestialidade, conforme os casos. Portanto, há ideia de uma graça divina ou de uma possessão demoníaca. Mas ainda hoje, embora de uma maneira mais matizada, mais subtil, ficou esse preconceito que loucura e genialidade andam de mãos dadas. Quando a loucura é, de facto, sempre o oposto da criatividade, é o empobrecimento da mente.

MAS QUANDO ANALISAMOS ESTAS FIGURAS NÃO É, POR VEZES,

“Fernando Pessoa aniquilou toda a sua vida em função da própria obra. Isso, aliás, é provavelmente o ponto-chave para depois compreender o universo mental do poeta”

DIFÍCIL FAZER A DISTINÇÃO?

Não é nada difícil. Não quer dizer que por existirem pessoas que tinham uma doença psiquiátrica e eram ao mesmo tempo geniais uma coisa implique a outra. A distância entre uma relação de causa efeito é enorme. Aliás, ao contrário do que muitas vezes os meios culturais de massas, nomeadamente o cinema, fazem passar, pessoas que foram génios e, simultaneamente, sofriam de doença psiquiátrica são excepções e não a regra. A loucura é sempre o empobrecimento da mente. A pessoa quanto mais doente do ponto de vista mental está, menos opções tem de pensar, de sentir ou de agir. Há um afunilamento dessas mesmas possibilidades e não uma abertura. Ora, criatividade e genialidade estão associadas à capacidade de rasgar horizontes e de descobrir novas possibilidades, abrir janelas e não à ideia de as fechar.

POSSO CONCLUIR, ENTÃO, QUE ALGUMA FALTA DE SANIDADE MENTAL EM ALGUMAS FIGURAS QUE ANALISOU CONTRIBUIU PARA O EMPOBRECIMENTO DA SUA OBRA E NÃO O CONTRÁRIO?

Dizer isso é muito especulativo. Os efeitos que um tratamento tem sobre a vida da pessoa são múltiplos. Se é muito difícil fazer a análise psicopatológica de figuras a esta distância, daí ter feito uma pesquisa histórica muito intensa para tentar reduzir a margem de erro, ainda mais complicado se torna supor um tratamento que nunca existiu e, depois, os efeitos que teria. Contudo, posso-lhe dizer que a maior parte das pessoas que hoje em dia têm a possibilidade de fazer psicoterapia e de se tratarem encontram aí um espaço de liberdade para crescerem emocionalmente, nomeadamente, melhorar, caso sejam artistas, a sua criatividade. Mas não posso deixar de dizer que, suponhamos, Antero Quental tinha acesso a um tratamento e deixava de escrever, como clínica, entre a obra e a vida, prefiro sempre a vida.

QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DA SUBSTITUIÇÃO DA “JUSTA CAUSA” POR “RAZÃO ATENDÍVEL” COMO MOTIVO DE DESPEDIMENTO?

Em primeiro lugar, esta revisão constitucional aparece inoportunamente, nomeadamente pelo contexto das presidenciais e, depois, porque parece de outros tempos, de tempos velhos e idos. Quando falamos em justa causa, estamos a falar de proteger o elo mais fraco, que é sempre, em todas as circunstâncias, o trabalhador. Numa relação que é forçosamente desigual, a relação trabalhador/ patronato, a justa causa visa, apesar da desigualdade, conferir alguma protecção à parte mais fraca. Isto é ter consciência social, não se trata muito de ser de esquerda ou de direita. A ideia de uma causa completamente indeterminada vai permitir o despedimento arbitrário, se não mesmo discricionário. Portanto, o patrão passa a poder despedir de qualquer maneira, aconteça o que acontecer, mesmo que o trabalhador tenha cumprido com mérito e ultrapassado as expectativas. Isto da causa atendível, proposto pelo PSD, é estar a voltar a tempos que não deixam saudades.

MAS A NOSSA LEGISLAÇÃO NÃO PRECISA DE ALGUMA FLEXIBILIDADE?

Nós temos dos mercados de trabalho mais flexíveis da Europa. Existem poucos países da Europa que tenham tantos trabalhadores a recibo verde, tantos trabalhadores em trabalho temporário... Acho ridículo que numa altura em que a dificuldade é contratar, porque não há criação de emprego nem capacidade dos empresários criarem postos de trabalho, venha-se falar da dificuldade em despedir. Parece-me absurdo. Todas as pessoas que trabalham, sejam empresários ou

Maníacos de Qualidade



“Maníacos de Qualidade” é o primeiro livro de Joana Amaral Dias para o grande público. Por ser uma mulher multifacetada, marca bem as fronteiras entre a política e a psicologia, combatendo nos dois campos com armas bem diferentes: “eu travo as minhas batalhas políticas na condição de comentadora e analista política ou militante e activista política. Tratam-se de disputas políticas e estão fora do campo de qualquer manipulação psicologista ou de psicopatologia de cordel”, refere em entrevista à Pessoal. É a psicóloga que escreve “Maníacos de Qualidade”, um livro que tem a chancela da Esfera de Livros e que retrata oito personali-

dades da História de Portugal sob um denominador comum: os seus distúrbios psicológicos/ psiquiátricos. De D. Afonso VI a João César Monteiro, passando por Fernando Pessoa e Antero de Quental, Joana Amaral Dias propõe-se a deitar estas personalidades no divã e dar um nome aos seus comportamentos à luz da psicologia/ psiquiatria actuais.

trabalhadores, sabem que a dificuldade está em contratar e não em despedir. É extraordinário como é que o PSD pensa que as grandes questões do país, como a economia ou o desemprego, se vão resolver com uma revisão constitucional - não vão.

EQUACIONA VOLTAR À PRIMEIRA LINHA DO COMBATE POLÍTICO?

Não sei o que é isso da primeira linha do combate político. Não vejo a política por objectivos de cargos pessoais, como um trajecto pessoal, vejo como uma construção em que a pessoa é chamada a intervir e a servir a República e não para se servir. Também não vejo que a política institucional seja a única forma de fazer política, há outros meios como os movimentos sociais, associativos ou participação em debates políticos, seja nos jornais ou na televisão. **___P**

programa **Master**

A complementaridade de saberes, na área de gestão e liderança, resulta num programa integrado de alto impacto que apoia directamente os planos de sucessão e gestão de talentos. Focalizada nas competências consideradas chave para cada organização é baseada numa metodologia de Case-Study. Para mais informação consulte em www.wechange.pt

Porque é importante gerir o talento e desenvolver os líderes do futuro!

WeChange



Formação de Executivos

O estado da arte

Em busca da excelência

Mestrado em Gestão RH

ISLA – Lisboa

Estágios de Verão

Programa APG

Formação e Ambientes de Aprendizagem

Mário Ceitil, Director Associado da Cegoc e Professor Universitário

Listagem

Formação Superior RH 2010/ 2011

O estado da arte do ensino da Gestão em Portugal



Em busca da excelência

A busca de um ensino de excelência é a “pedra de toque” das escolas e universidades portuguesas de Gestão. Nos últimos anos, evoluímos muito e a aposta na internacionalização e na conquista de um corpo docente altamente prestigiado foi uma realidade. Porém, num sector tão competitivo e em constante mutação, o futuro é um permanente desafio.

A Pessoal analisa o estado da arte do ensino da Gestão em Portugal.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A revista Pessoal, no seu Especial sobre Formação de Executivos, procura traçar o estado da arte do ensino da Gestão em Portugal. Nesse sentido, convidou três prestigiados professores universitários portugueses, Eduardo Baptista Correia e Pedro Dionísio, ambos docentes no ISCTE, e Ilídio Barreto, da Universidade Católica, para analisarem o actual momento do ensino da Gestão nas escolas e universidades nacionais, fazendo um balanço do caminho já percorrido e indicando vias que conduzam à conquista da excelência.

Na última década assistimos a uma autêntica revolução na formação superior em Portugal na área da Gestão, o surgimento de um novo paradigma que colocou o nosso sistema de ensino superior no patamar dos melhores e mais prestigiados a nível mundial. Na opinião de Ilídio Barreto, “assistimos à emergência de um admirável mundo novo na formação superior em Gestão. Primeiro, ao nível da composição variada dos alunos que, ao contrário do que acontecia no passado, passaram a pertencer a quatro patamares distintos: as licenciaturas, os ‘pre-experience masters’, os MBA e a formação de executivos. Segundo”, continua, “as melhores escolas passaram a ter um corpo docente de carreira devidamente qualificado (com o doutoramento como requisito mínimo), profissionalizado (dedicando-se a tempo inteiro a este ofício) e constantemente avaliado”. Por fim, o professor da Católica realça a importância das escolas terem passado a recrutar professores no mercado internacional, “contratando independentemente do país de origem”.

Pedro Dionísio, por seu turno, identifica três grandes aspectos que contribuíram fortemente para o sucesso verificado no nosso sistema de ensino superior no campo da Gestão: o aparecimento de diversos ‘Executive MBA’, dirigidos para um ‘target’ com uma maior experiência profissional; o desenvolvimento da oferta de pós-graduações e mestrados Executivos no INDEG-ISCTE, com um formato mais especializado; e alterações no formato das licenciaturas na sequência do Processo de Bolonha. Sobre a reforma de Bolonha, o professor salienta que “as licenciaturas passaram a três anos e uma parte significativa dos alunos opta pelo prosseguimento dos estudos através dos mestrados de continuidade. Se compararmos com o mesmo número de anos considero que houve um ‘up-grade’ resultante da obrigatoriedade da realização de uma Tese/Projecto. Se a comparação for feita com os antigos mestrados passamos de seis ou sete anos para cinco anos, pelo que é natural que o nível seja mais baixo”, conclui.

**“Assistimos à emergência de um admirável mundo novo na formação superior em Gestão”
[Ilídio Barreto]**

Ilídio Barreto



O professor Ilídio Barreto é doutorado em Gestão pela Cass Business School (City University, Londres), tem um MBA (FCEE-Católica), é Pós-Graduado em Strategic Management e Financial Management pelo MIT (Boston) e é licenciado em Economia (FCEE-Católica). Lecciona na Católica nos Programas para Executivos, no MBA, no Master of Science e nas licenciaturas de Gestão e de Economia. A sua cadeira, “Introdução à Gestão”, ficou em primeiro lugar na avaliação dos alunos das licenciaturas de Economia e de Gestão no ano lectivo passado.

Dicas

DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

E DEPOIS DAS FÉRIAS...

As férias são uma pausa no tempo “normal”. Deixam-se rotinas, relembram-se outras, exploram-se novas perspectivas do ser e do estar, nesse vazio súbito de agenda.

Como tempo singular e, portanto, “anormal”, as férias podem ser (quase) tudo o que quisermos! Tanto podem ser passadas como vividas, suportadas como desfrutadas. Do modo de conjugação decorrerá grande parte do seu significado. Numa época pautada pelo frenesim do “agora”, as férias, além do deleite da pausa, poderão dar-nos espaço de reflexão e integração do que fomos vivenciando.

Algumas sugestões para a ‘rentrée’:

Registe as descobertas – sem agenda nem compromissos férreos, a nossa imaginação estimula-se pela possibilidade do momento, trazendo-nos outras dimensões de nós próprios, por vezes esquecidas. Na hora de voltar ao “real”, não se esqueça dessas potencialidades. São recursos de que dispõe, se e quando quiser!

Faça balanços e correcções – a descon-tinuidade induzida pelas férias permitir-lhe-á um olhar refrescado sobre o seu negócio e actividades. Aproveite esse novo fôlego para fazer as mudanças necessárias sem adiamentos.

Mantenha um foco realista nas prioridades – sem perder visão global sobre o(s) contexto(s) e as variáveis em jogo, elementos essenciais de uma narrativa bem sucedida. Às vezes, a consistência do rumo é mais importante do que a velocidade da jornada.

Utilize imagens e vivências retemperadoras – uma percepção enfadada do ‘business as usual’ poderá erodir, rapidamente, o capital de energia (e entusiasmo) readquirido com a pausa estival. Mantenha activadas imagens e vivências que o façam reconectar-se com essa energia e assim, obter alento para provocar as mudanças que sente como essenciais.

Jaime Ferreira da Silva

Eduardo Baptista Correia

É professor da Escola de Gestão do ISCTE com participação nos MBA que a escola tem desenvolvido no Brasil com a FGV, em Macau com a UM, em Cabo-Verde com o ISCEE e em Moçambique com o ISPU. É licenciado em Gestão pelo ISCTE, possui um MBA em Marketing da Universidade de Glasgow e é doutorado em Finanças pela Universidade de Strathclyde. Fora do percurso académico, é fundador do MMS – Movimento Mérito e Sociedade.



“A qualidade e formação internacional do corpo docente e a consequente internacionalização das escolas portuguesas são aqueles que maior impacto tiveram na qualidade e competitividade dos cursos de Gestão em Portugal”, defende o professor Eduardo Baptista Correia, para acrescentar que “estes dois aspectos garantiram que a competitividade e qualidade dos cursos de gestão em Portugal se encontram em níveis muito aceitáveis”. No entender do professor do ISCTE, as relações directas e indirectas com escolas internacionais, com empresas e ‘case studies’ de relevância global, possibilitam a quem frequenta as principais escolas de Gestão em Portugal acesso ao que de mais relevante e actual se ensina no Mundo”. Por outro lado”, acrescenta, “os investimentos realizados em infra-estruturas físicas e tecnológicas por parte das principais instituições permitem criar ambientes de ensino do século XXI e torna a experiência na frequência de cursos executivos de valor percebido muito alto”. Porém, na opinião de Eduardo Baptista Correia, o aspecto mais importante no sucesso gradual do nosso ensino superior de Gestão consiste no facto de haver “cada vez mais no mercado uma clara noção do real valor acrescentado em termos de aquisição de experiências e conhecimentos e respectivo impacto na carreira profissional” da frequência de cursos executivos.

AS MELHORES PRÁTICAS INTERNACIONAIS

Hoje, no seio das escolas e universidades de Gestão, a concorrência não se verifica só no plano nacional. Cada vez mais o tabuleiro é o Mundo e a disputa por melhores alunos, professores e condições assume uma lógica internacional. Estão os nossos cursos de Gestão preparados para esta competição? O Director dos Mestrados Executivos de Marketing Management e de Marketing e Gestão do Desporto do INDEG-ISCTE pensa que sim. Para Pedro Dionísio, as Universidades portuguesas estão acima da grande maioria das estrangeiras, nomeadamente na Europa. “Essa constatação”, realça o professor, “é feita todos os anos por centenas de estudantes portugueses que vão fazer Erasmus

“A qualidade e formação internacional do corpo docente e a consequente internacionalização das escolas portuguesas são os aspectos que maior impacto tiveram na qualidade e competitividade dos cursos de Gestão em Portugal”
[Eduardo Baptista Correia]

nos países europeus. Em Portugal, os cursos estão normalmente melhor estruturados e mais ligados à realidade empresarial, pelo menos nas melhores Escolas”, finaliza.

O fundador do MMS – Movimento Mérito e Sociedade, Eduardo Baptista Correia, expressa uma

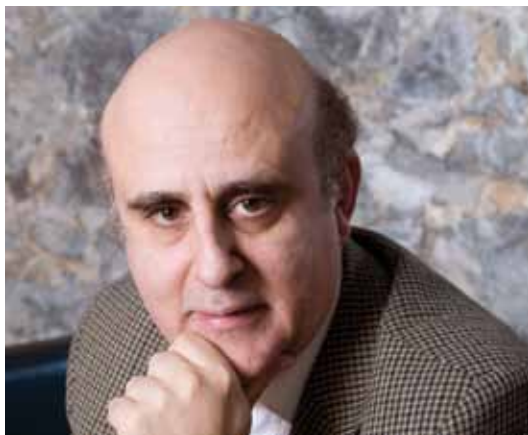
opinião no mesmo sentido. “A globalização permite que as instituições aprendam e se adaptem a ritmos de mudança substancialmente mais elevados. As escolas de Gestão referenciais em Portugal têm apresentado capacidade de adaptação e tempos de resposta, bem como criatividade, ao nível dos modelos e das temáticas que fazem com que possam ser vistas por alguns dos parceiros internacionais mais relevantes, assim como pelas entidades certificadoras internacionais, como escolas de qualidade superior. Para isso tem contribuído, entre muitos outros aspectos, um maior rigor na auto-avaliação, o cumprimento de processos administrativos internacionalmente aceites, a integração nos programas de ensino de relacionamento com instituições empresariais, nacionais e estrangeiras, ou até com escolas militares, como é o caso do Executive MBA do ISCTE/IUL”.

Opinião igualmente positiva é manifestada pelo professor da Católica nos Programas para Executivos, no MBA, no Master of Science e nas licenciaturas de Gestão e de Economia. Ilídio Barreto adianta que “as nossas escolas de Gestão evoluíram muito em termos da prossecução das melhores práticas internacionais. Nos últimos anos, algumas das melhores escolas obtiveram a acreditação das principais agências internacionais. A FCEE-Católica, por exemplo, já tem a Triple Crown (acreditação da três principais agências, o AACSB, o AMBA e o EFMD). A acreditação assegura que os standards internacionais de exigência são satisfeitos nos principais processos estratégicos e operacionais, desde a definição estratégica aos aspectos pedagógicos, passando pelo recrutamento e selecção de professores e alunos e pela investigação científica. Mas o que as escolas nacionais devem perceber é que a acreditação internacional não é um fim, mas um ponto de partida. A acreditação internacional apenas confere a legitimação, não a vantagem competitiva. A vantagem competitiva é obtida através daquilo que é distintivo e não apenas daquilo que é igual. E isso é muito mais difícil!”, nota.

ASPECTOS A MELHORAR

Não obstante as escolas e universidades portuguesas de Gestão terem evoluído significativamente e estarem ao nível das suas congéneres, os rankings internacionais que avaliam, a nível mundial, as melhores escolas e universidades de gestão estão despojados de cursos portugueses. No entender de Ilídio Barreto, é imperativo, quando nos debruçamos sobre este aspecto, fazer uma análise prévia: “é importante termos a noção de que é muito difícil estarmos represen-

Pedro Dionísio



Pedro Dionísio é professor Associado do ISCTE-IUL. Director dos Mestrados Executivos de Marketing Management e de Marketing e Gestão do Desporto do INDEG-ISCTE. Membro do Comité Científico do Marketing FutureCast Lab. Consultor e Conferencista. Co-autor dos Livros “Mercator”, “Manual Prático de Marketing”, “Publicitor”, “b-Mercator, Blended Marketing” e “Casos de Sucesso em Marketing Desportivo”.

tados nos principais rankings internacionais em resultado da dimensão e do estágio de desenvolvimento do país, que afectam decisivamente, directa e indirectamente, os critérios de rankings. Não admira, por isso”, faz questão de acrescentar o professor, “algum cepticismo nacional quanto a essa possibilidade. Quando há anos, enquanto director-adjunto da FCEE, propus a inclusão da escola no ranking do FT como objectivo estratégico, muitos dos meus colegas

se riram. Hoje, a FCEE-Católica está no ranking do Financial Times para a Formação de Executivos e, por via disso, no ranking das Business Schools, algo que espero que se consiga manter, a par da desejável entrada de outras escolas portuguesas”. No entender de Ilídio Barreto, o factor decisivo para a entrada de escolas e universidades no top internacional é a utilização do mérito como critério para todas as decisões, “algo difícil numa sociedade muita habituada ao primado do relacionamento pessoal e de grupo”, alerta. “Em paralelo”, continua, “é crucial, por um lado, promover o rigor através de uma maior importância a dar ao trabalho científico, e, por outro, estimular uma maior relevância do que se ensina através de um maior contacto dos professores de carreira com os problemas actuais dos gestores, que se consegue através do incentivo a esses professores para leccionarem na formação de executivos e para desenvolverem projectos conjuntos com empresas”.

O professor Pedro Dionísio apresenta uma opinião um pouco diferente, salientando que “o grande desafio é o da internacionalização do corpo docente e discente das universidades, para isso o domínio do inglês é fundamental”. O professor refere, ainda, que a sua instituição de ensino já está a caminhar nesse sentido, enaltecendo o facto de “no ISCTE-IUL já existem três mestrados de continuidade em inglês: Gestão, Finanças e Marketing”.

Opinião idêntica é verbalizada por Eduardo Correia, que sugere como solução para o aumento do prestígio internacional das nossas instituições de ensino de Gestão “uma maior capacidade de atrair alunos de diferentes nacionalidades”. De acordo com o professor, isso consegue-se através de duas vias: “a curto prazo, apostando no ensino em inglês; a longo prazo, apoiando os esforços do Brasil em garantir que o português seja língua de ensino obrigatório num cada vez maior numero de países”. Eduardo Correia aponta, ainda, a importância de “garantir que existe também uma maior integração entre as escolas e a gestão de carreiras dos seus alunos. Escolas mais activas neste domínio garantem que os seus melhores alunos têm acesso a posições de relevo e, contribuindo, desse modo, para alimentar a reputação das escolas. É um processo relativamente lento do qual importa ter consciência”, conclui. ──

“Em Portugal, os cursos de Gestão estão normalmente melhor estruturados e mais ligados à realidade empresarial, pelo menos nas melhores Escolas”

[Pedro Dionísio]

newtime
recursos humanos

**A Sua Solução em
Trabalho Temporário**

www.newtime.pt



Mestrado em Gestão RH

O Mestrado em Gestão de RH do ISLA – Lisboa destina-se a todos aqueles que desejem desenvolver competências avançadas na área RH, com uma especial incidência nas áreas da gestão comportamental, do planeamento estratégico e do desenvolvimento de projectos de mudança organizacional.

O principal objectivo é dotar os formandos:

- Da capacidade metodológica necessária ao trabalho de pesquisa e investigação;
- De conhecimentos actuais e transversais da envolvente empresarial, com particular atenção para as problemáticas actuais e os principais eixos de pesquisa na área das Ciências da Gestão. Destacam-se, nesse âmbito, as unidades curriculares de “Gestão Estratégica”, “Inovação e Organização” e “Sistemas de Informação e Suporte à Decisão”, bem como as unidades curriculares realizadas em regime opcional;
- De elevada especialização na área científica de GRH. Em todas as disciplinas de cada ramo procura-se estar na ponta da evolução das matérias, abrindo caminhos para a investigação e criando condições para o desenvolvimento da reflexão sobre os temas que poderão constituir o objecto das dissertações. No que respeita aos factores distintivos que singularizam o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA – Lisboa, enumeramos os seguintes:
- Planos de estudos que propiciam a obtenção de novos conhecimentos científicos e técnicos, bem como o aprofundamento das competências adquiridas pelos estudantes nas licenciaturas de origem. São, ainda, dotados de Unidades Curriculares Opcionais, que visam a aquisição de aptidões complementares às áreas científicas de cada mestrado;
- Preparação científica aprofundada, conseguida através da leccionação de unidades curriculares de pendor metodológico e científico, dirigida ao desenvolvimento das carreiras académicas dos estudantes;
- Corpo Docente com elevada competência científica e pedagógica, aliada a uma vasta experiência profissional nos seus domínios de conhecimento;
- Recursos pedagógicos de excelência: acesso à Proquest, curso de preparação em SPSS, plataforma e-learning e rede wireless;

Testemunho



Nome: Vera Moita

Profissão: Técnica de Recursos Humanos no ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa

“O meu objectivo é construir uma carreira académica, nomeadamente como docente na área RH. Este mestrado tem-me dado a oportunidade de

conhecer pessoas fantásticas e, por outro lado, tenho enriquecido os meus conhecimentos, sobretudo na componente científica e no alargamento dos horizontes conceptuais. Recomendo a todos os interessados nestas matérias.”

- Seminários de Mestrado que visam a imersão dos estudantes num ambiente adequado ao desenvolvimento científico e ao conhecimento do ambiente empresarial e económico. Estes seminários serão ministrados por Docentes e Investigadores oriundos de universidades portuguesas e europeias e por personalidades de reconhecido mérito do tecido empresarial;
- Mobilidade ERASMUS, facultando um período de estudos em Universidades de prestígio;
- Infra-estruturas e equipamentos de elevada qualidade: Campus Académico concebido para proporcionar condições ideais ao estudo e à realização de trabalhos académicos. **■**

Informação sobre o curso



Designação: Mestrado em GRH

Calendarização:

■ **Candidatura**

Até 24 de Setembro de 2010.

■ **Data de Início**

11 de Outubro de 2010.

■ **Horário**

• **Noite:** Entre Segunda e Quinta-Feira (2 a 3 dias), das 19h00 às 22h40.

• **Fim-de-Semana:** Sexta-Feira, das 19h00 às 22h40 e Sábado, das 9h20 às 15h40.

■ **Preço:**

• **Candidatura:** 150,00€; **Matrícula:** 450,00€; **Seguro Escolar:** 52,50€; **Propina (parte curricular):** 4.500,00€; **Propina (tese):** 850,00€

Nota: Descontos especiais para ex-alunos e entidades protocoladas; Possibilidade de pagamento em 20, 24 ou 28 prestações mensais.

Directora: Prof. Doutora Joana Terra da Motta.

Contacto: Dra. Anabela Tomás (anabela.tomas@lx.isla.pt)

Tel.: 210 309 900/ Fax: 210 309 917

O SUCESSO NÃO É SÓ UMA QUESTÃO DE SORTE



ISLA
LISBOA

MESTRADOS ISLA-LISBOA

EMPREENDEADORISMO E GESTÃO DA INOVAÇÃO

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MARKETING

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

MARKETING

PATRIMÓNIO CULTURAL, PAISAGEM E TURISMO

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO

TRADUÇÃO JURÍDICA E EMPRESARIAL

CONTACTOS:

DRA. ANABELA TOMÁS
anabela.tomas@lx.isla.pt

TEL: 21 030 99 00 | FAX: 21 030 99 17

INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
QUINTA DO BOM NOME, ESTRADA DA CORREIA, 53
1500-210 LISBOA



CANDIDATURAS: 01 JUN a 24 SET

www.isla.pt

NOTA: TODOS OS MESTRADOS TÊM DURAÇÃO DE 4 SEMESTRES LECTIVOS.



Estágios de Verão

por: **Miguel Faro Viana**, Membro da Direcção Nacional da APG

No âmbito da estratégia de alargamento do serviço aos seus associados, a APG lançou, no passado mês de Junho, um programa de estágios de Verão em parceria com diversos estabelecimentos de ensino superior na zona da Grande Lisboa. Pretendeu-se com a iniciativa disponibilizar recursos adicionais às organizações aderentes no período do Verão, numa altura em que os efeitos da sazonalidade contribuem para uma maior escassez de meios humanos. Por outro lado, procurou-se proporcionar aos jovens estudantes, de licenciatura ou mestrado, experiências de curta duração de contacto com o mundo do trabalho que poderão ser facilitadoras da aprendizagem e do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

POR QUE RAZÃO FOI SENTIDA A NECESSI-

DADE DE LANÇAR ESTE PROGRAMA?

No plano da empresa, os meses de Verão coincidem muitas vezes com necessidades acrescidas de mão-de-obra, por motivos de substituição de colaboradores em férias ou acréscimos sazonais de actividade. Por outro lado, este tipo de estágios, para além de se encaixarem facilmente nas iniciativas de responsabilidade social empresarial, podem agilizar, por antecipação, a habitual incorporação de estágios académicos e profissionais que começam a ser desenvolvidos a partir do mês de Setembro.

No plano do beneficiário do estágio, o aluno estagiário e, de certa forma, o próprio estabelecimento de ensino superior, um estágio de Verão pode

A APG lançou um programa de estágios de Verão em parceria com estabelecimentos de ensino superior na zona de Lisboa

contribuir para uma maior maturidade vocacional e conhecimento do mundo do trabalho, necessidades que se tornam críticas, sobretudo após a recente reestruturação do ensino superior que leva a que a conclusão da licenciatura seja alcançada por alunos cada vez mais novos. Acresce ainda o facto da maior parte das estruturas curriculares de mestrados integrados no âmbito da Gestão de Recursos Humanos não

**Aderiram a esta iniciativa
cerca de duas dezenas de sócios
colectivos e estudantes.
A APG tem vindo a monitorar
de perto a experiência**

preverem que os finalistas dos 1º e 2º anos de licenciatura (1º Ciclo) e 1º ano de mestrado (2º Ciclo), tenham responsabilidades adicionais em termos escolares, ao contrário dos alunos finalistas do 1º e 2º Ciclo.

CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE ESTÁGIOS DE VERÃO.

O estágio de Verão é em tudo igual a um estágio tradicional mas tem uma duração bastante mais curta (1 a 3 meses), e, tipicamente, não são remunerados, apenas obrigando a empresa a suportar os custos do seguro de acidentes de trabalho. É realizado em qualquer empresa associada da APG e por qualquer estudante pertencente a um estabelecimento de ensino superior com o qual a APG tenha protocolado o programa. Pode ser desenvolvido em estruturas ou equipas de trabalho da organização que estejam ou não ligadas à função de recursos humanos. A experiência deste ano foi restrita a estabelecimentos de ensino superior da zona da Grande Lisboa, estando planeada a sua extensão a todo o país em edições posteriores.

Procurou-se também simplificar o processo, aligeirando os requisitos a cumprir pela empresa associada em termos protocolares, já que a celeridade de actuação se tornava fundamental para uma experiência de duração tão curta.

PAPEL DESEMPENHADO PELA APG

Como referido inicialmente, o programa foi desenvolvido numa perspectiva de extensão dos serviços prestados aos seus sócios colectivos quer sejam Empresas ou Universidades. Nesse sentido, a APG actuou como uma ponte entre as empresas que solicitaram alunos estagiários e os alunos interessados que apresentaram a sua candidatura através dos respectivos estabelecimentos de ensino superior. Competiu à APG, para além da divulgação inicial do programa, a triagem e encaminhamento das candidaturas para as organizações interessadas, bem como o acompanhamento do programa e avaliação da experiência no final junto dos diversos 'stakeholders'.

Um objectivo adicional do programa de estágios de Verão, por parte da APG, foi o lançamento das bases para o desenvolvimento, a

médio prazo, de um serviço de colocação de estágios académicos e profissionais e de bolsa de emprego que possa servir, numa perspectiva de complementaridade, os interesses e necessidades dos seus sócios e da comunidade de recursos humanos em geral.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

O balanço ainda está a ser feito, decorrendo a maior parte dos estágios iniciados no mês de Julho. Aderiram a esta iniciativa cerca de duas dezenas de sócios colectivos e estudantes. A APG, que tem vindo a monitorar de perto a experiência, planeia proceder a uma avaliação estruturada do programa, reunindo com empresas, estudantes e estabelecimentos de ensino superior a fim de compreender as vantagens e dificuldades que o caracterizaram e poder lançar de novo o programa no próximo ano, agora à escala nacional. **■**

Conclusões

Poderá dizer-se que o programa teve maior adesão sobretudo nas empresas que dispõem de uma "máquina bem oleada" de incorporação de estagiários do exterior. Ou porque o programa foi lançado um pouco tardiamente e não houve tempo para organizar em tempo útil a actividade ou porque a organização do trabalho e da actividade não beneficiava particularmente com a experiência... São alguns dos factores que estamos a apurar se, de facto, funcionaram como inibidores. Podemos também dizer que a disponibilidade e interesse dos potenciais estagiários poderá alterar-se se compreenderem melhor os verdadeiros benefícios que este tipo de experiências lhes pode trazer para acelerar a sua inserção no mercado de trabalho. Por último, verificou-se que esta iniciativa poderá servir como mais um mecanismo de aproximação e de convergência entre a universidade e a empresa, tendo a APG sentido, na interlocução que fez entre as duas partes, haver ainda uma grande fronteira e cerimónia na relação. Os nossos associados e a comunidade de recursos humanos em geral avaliarão em breve o valor acrescentado ao programa de estágios.

TÜVRheinland®
Precisely Right.

Pós-Graduação em Energias Renováveis

LISBOA
AVEIRO
PORTO

164 horas presenciais
+ projecto + avaliação

- Sistemas solares térmicos
- Sistemas solares fotovoltaicos
- Energia eólica
- Bioenergia
- Energia nuclear
- Arquitectura bioclimática

PARCEIROS:
DONAUER
MARTIFER
visobeira
SOLARTECH
Vestas
FIPP
DGERF

T 21 413 70 60 P 21 413 70 60 | akademie@pt.tuv.com
www.tuv.pt

Formação e Ambientes de Aprendizagem

por: **Mário Ceitil**, Director Associado da Cegoc e Professor Universitário



No contexto das actuais perspectivas da “aprendizagem ao longo da vida” e da “gestão do conhecimento”, a formação avançada parece-me ser um instrumento de grande valor acrescentado, tanto para as pessoas como para as organizações. Ao nível das pessoas, uma formação avançada permite consolidar e aprofundar conhecimentos, ou outras competências, que não só potenciam o desenvolvimento de capacidades para a concretização de um melhor desempenho actual como ainda permitem apetrechar as pessoas com ferramentas para um desempenho futuro, tanto em novas funções ou actividades, como ainda em novas áreas de responsabilidade. Por outro lado, e sendo claro que, no mundo empresarial moderno, não há dúvida de que quando um indivíduo aposta na sua própria formação, aposta no capital mais importante de que pode dispor para garantir essa mesma empregabilidade: ele próprio.

Penso, neste contexto, que a formação avançada pode ter uma contribuição fundamental para o desenvolvimento das competências de gestão dos empresários portugueses, sendo de prever que, com a extensão dos impactes da “Reforma de Bolonha”, este tipo de formação venha a registar um incremento significativo nos próximos anos. No entanto, aqui, como em muitas outras situações, a dimensão quantitativa não é necessariamente proporcional à dimensão qualitativa.

A relativa desvalorização dos “1ºs Ciclos” (antigas Licenciaturas), uma das mais imediatas consequências de Bolonha, associada à persistência do fenómeno de desemprego estrutural nos jovens recém-licenciados, conduzir, naturalmente, à procura de complementos de formação como forma de valorização do “currículo”, conceito que, aliás, e também pelos impactes de Bolonha, tenderá a ser substituído por “portefólio”. Este processo, se bem que seja muito útil para cumprir o objectivo estratégico do Governo de incrementar o aumento de qualificações, poderá também conduzir a uma certa “massificação” do ensino superior, sendo esta a terceira onda de massificação registada no sistema de ensino desde o 25 de Abril. O resultado destas ondas de massificação foi, e será, sem dúvida, a existência de maior número de pessoas com mais elevadas qualificações escolares. Mas a questão que se pode colocar é se mais elevadas qualificações correspondem, de facto, a melhores competências e a melhores índices de performance.

Continuo a defender a ideia de que uma das nossas principais preocupações, nos domínios de ensino/ aprendizagem, é a “relação com o saber” que os alunos/ aprendizes/ formandos e professores vêm desenvolvendo. Entendo, por este conceito, o conjunto de atitudes que, tanto docentes como discentes, desenvolvem no exercício das práticas correspondentes aos seus diferentes e específicos papéis, no contexto dos processos de ensino/ aprendizagem em que actuam e interagem. Neste contexto, as diferenças mais sensíveis que constatamos nos vários estabelecimentos de ensino/ aprendizagem não residem, a meu ver, nem na natureza dos recursos materiais disponíveis, nem

A questão que se pode colocar é se mais elevadas qualificações correspondem, de facto, a melhores competências e a melhores índices de performance

tão pouco na própria matéria-prima que utilizam na construção dos processos de aprendizagem; residem, sim, nas atitudes que os diferentes actores apresentam, ou seja, nos diversos tipos de relação com o saber. Existem estabelecimentos de ensino onde é evidente que essa relação com o saber é pró-activa, criativa, inovadora e caracterizada por uma inequívoca atitude de “empreendedorismo cognitivo”.

Nestes estabelecimentos, os professores têm um posicionamento de clara exigência, sem, todavia, apresentarem atitudes de excessiva rigidez

A desvalorização dos “1ºs Ciclos” associada ao desemprego nos recém-licenciados conduzirá à procura de complementos de formação

pedagógica, respeitam integralmente os alunos como seres portadores de intencionalidade e de individualidade próprias e procuram desenvolver, nesses alunos, motivações intrínsecas de auto-direccionamento na apropriação do conhecimento. A consequência é o desenvolvimento, nos alunos, de uma atitude de “proprietários” do saber, alicerçada numa elevada consciência de que o conhecimento próprio constitui o principal activo que lhes poderá garantir a empregabilidade futura. Noutros estabelecimentos de ensino, no entanto, a atitude dominante é, infelizmente, bastante diferente. Os professores oscilam entre um pretensão proteccionismo pedagógico, alicerçado na assunção de que os actuais alunos são seres geralmente mal formados, social e intelectualmente, e portadores de claras

limitações cognitivo-conceptuais, e uma atitude diametralmente oposta, persecutória e ditatorial, que transforma as práticas pedagógicas numa espécie de ritual de expiação. Os alunos, por sua vez, refastelam-se, amodorradamente, numa atitude de passividade displicente, focalizando a sua, visivelmente frágil, energia pedagógica, na única competência que parece mobilizar a sua atenção: a vocação, porventura inspirada na vetusta antiguidade clássica, para se tornarem “escribas”.

No pressuposto de que a leitura dos textos é sempre demasiadamente exigente para uma mente que aparenta já ter nascido cansada, os alunos tentam, afanosamente, escrever tudo o que vem do professor. O resultado é, obviamente, desastroso e reflecte-se, entre outras coisas, na memorização de frases sem nexos que são, apocripamente, transportadas para as provas de frequência sem qualquer mediação de um mínimo de esforço de interpretação crítica. Neste contexto, a pergunta é óbvia: é com ambientes destes que vamos vencer as duras batalhas para o aumento das qualificações e para a melhoria das competências? É com práticas pedagógicas deste tipo que vamos edificar os alicerces do nosso futuro? Perante a óbvia resposta negativa, resta-nos, de facto, focalizarmo-nos na única verdadeira acção que pode ajudar-nos a reinventar o futuro: a reconcepção da nossa relação com o saber e a proliferação de uma cultura de intransigência pró-activa contra a mediocridade, seja ela assumida como valor ou, simplesmente, como uma espécie de inevitabilidade, construída nos anais de uma qualquer alegada fatalidade histórica. —P



HR Consulting & Recruitment



...Impulsionar o sucesso das organizações e dos seus activos humanos, através do desenvolvimento de competências...

CEGOC way of Consulting:

- Política e Estratégia de RH
- Diagnóstico Organizacional de Competências
- Clima Social
- Cultura Organizacional e Gestão da Mudança
- Gestão de Carreiras
- Gestão e Avaliação de Desempenho
- Remunerações, Benefícios e Compensação Global
- Gestão da Formação
- Implementação de Sistemas de Gestão de Competências

CEGOC way of Recruiting:

- Recrutamento por anúncio
- Global Search
- Avaliação de Potencial e de Competências
- Assessment Centre
- Development Centre
- High Potential Assessment - CEGOC 360° Competency Survey

CONTACTOS: paulo.finuras@cegoc.pt • gsilva@cegoc.pt

CEGOC-TEA - Recrutamento e Seleção - Consultoria de Recursos Humanos
Formação Inter e Intra Empresas - e-Learning - Testes Psicológicos
Av. António Augusto de Aguiar, 21-2.º - 1069-217 LISBOA
Te. 21 319 19 60 - Fax 21 319 19 61 - www.cegoc.pt



• Formação inter-empresas e intra-empresas
no modalidades presencial e e-learning
• Consultoria
• Recrutamento e Seleção
• Avaliação de Potencial e Competências
• Assessment e Development Centres



Entidade Formadora
Acreditada pelo DGEIPE

Formação Superior RH 2010/ 2011

A Pessoal publica uma lista de licenciaturas, mestrados, pós-graduações ou MBA que sejam relevantes para a Gestão dos Recursos Humanos, indicando a instituição de ensino, o nome do curso, o e-mail e a data de início.

LISTAGEM			
Nome	Curso	E-mail	Data Início
EGE - Atlantic Business School	Executive Master em Gestão de Recursos Humanos	info@ege.pt	Dez. 2010
Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	mail.pos.graduacao@saum.uminho.pt	
Escola de Gestão & Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa	MBA Executivo em Liderança - Liderar Pessoas, Organizações e Negócios		Out. 2010
Escola de Gestão & Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa	Executive MBA em Gestão de Recursos Humanos		Nov. 2010
Escola de Gestão do Porto	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	pggp@egp-upbs.up.pt	Set. 2010
Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	info@esce.ips.pt	
Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal	Mestrado em Gestão - Especialização em Empreendedorismo e Inovação	info@esce.ips.pt	Out. 2010
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Bragança	Mestrado em Gestão das Organizações	saipb@ipb.pt	
Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais - Universidade Católica Portuguesa	Programa Avançado em Recursos Humanos		Abr. 2011
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Universidade do Algarve	Mestrado em Psicologia Social e das Organizações	ggoncalves@ualg.pt	Set. 2010
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa	Licenciatura em Ciências Empresariais	geral@ufp.edu.pt	Set. 2010
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa	Licenciatura em Gestão	susana.costa@fe.unl.pt	Set. 2010
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra	Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional	epg-fpce@fpce.uc.pt	Set. 2010
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa	Doutoramento em Psicologia de Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações	sacademicos@fpce.ul.pt	
INDEG - ISCTE	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	meg.indeg@iscte.pt	Set. 2010
Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais - IESF	Licenciatura em Gestão e Negócios	geral@iesf.pt	
Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais - IESF	MBA em Gestão de Recursos Humanos	geral@iesf.pt	
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	amelia.duarte@iscte.pt	
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	sandra.ramalho@iscsp.utl.pt	Set. 2010
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - ISCSP	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	asantos@iscsp.utl.pt	
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - ISCSP	Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho	asantos@iscsp.utl.pt	Set. 2010
Instituto Superior de Economia e Gestão	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	spg@iseg.utl.pt	Set. 2010
Instituto Superior de Economia e Gestão - IDEFE	Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais	idefe@iseg.utl.pt	Set. 2010
Instituto Superior de Economia e Gestão - IDEFE	Pós-Graduação em Leadership & Management	idefe@iseg.utl.pt	
Instituto Superior Miguel Torga	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	ismt@ismt.pt	
Instituto Superior Miguel Torga	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	fatima@ismt.pt	
ISLA - Gaia	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	info.guia@unisla.pt	
ISLA - Gaia	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	info.guia@unisla.pt	Set. 2010

LISTAGEM

Nome	Curso	E-mail	Data Início
ISLA - Leiria	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	info.leiria@unisla.pt	Set. 2010
ISLA - Lisboa	Mestrado em Estratégia Empresarial	anabela.tomas@lx.isla.pt	Out. 2010
ISLA - Lisboa	Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação	anabela.tomas@lx.isla.pt	Out. 2010
ISLA - Lisboa	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	anabela.tomas@lx.isla.pt	Out. 2010
ISLA - Santarém	Pós-graduação em Gestão e Organização da Formação	margarida.pombo@unisla.pt	Out. 2010
ISLA - Santarém	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	info.santarem@unisla.pt	Set. 2010
ISPA - Instituto Superior de Psicologia Aplicada	Pós-Graduação em Treino de Liderança e Desenvolvimento de Equipas	pedro.almeida@ispa.pt	Nov. 2010
Universidade Atlântica	Pós-Graduação em Gestão do Capital Humano	pg.gestaocapitalhumano@uatlantica.pt	Set. 2010
Universidade Autónoma de Lisboa	Pós-Graduação em Motivação e Liderança em Equipas de Elevado Desempenho	callcenter@universidade-autonoma.pt	
Universidade de Évora	Mestrado em Gestão	spg@uevora.pt	Out. 2010
Universidade de Évora	Licenciatura em Sociologia	sapq@uevora.pt	
Universidade Lusíada de Lisboa	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	secretaria@lis.ulusiada.pt	
Universidade Lusíada de Lisboa	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional	ilpg@lis.ulusiada.pt	
Universidade Lusíada de Lisboa	Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações	ilpg@lis.ulusiada.pt	
Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	Pós-Graduação em Direcção Estratégica de Empresas	paulass@fam.ulusiada.pt	Out. 2010
Universidade Lusíada do Porto	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	info@por.ulusiada.pt	
Universidade Lusíada do Porto	Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos em Ambientes Empresariais Turbulentos	info@por.ulusiada.pt	
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Lisboa	Licenciatura em Segurança e Higiene no Trabalho	secretaria@ulusofona.pt	
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Lisboa	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	secretaria@ulusofona.pt	
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Lisboa	Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais	secretaria@ulusofona.pt	
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Porto	Licenciatura em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	secretaria@ulusofona.pt	

SLOT
RECURSOS HUMANOS

- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Seleção
- Outsourcing
- Consultoria RH



POTENCIAMOS O
SEU CRESCIMENTO

www.slot.pt

A SLOT ACOMPANHA ATRAVÉS DOS SEUS SERVIÇOS, OS CANDIDATOS DURANTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL.

Sede e Delegação de Lisboa:

Rua Castilho, nº 5, Piso 4, Sala 40, 1250-006 Lisboa
Tel: 21 847 93 72 Fax: 21 847 93 73
profile.experts@slot.pt

Delegação de Faro:

Praca Ferreira de Almeida, nº 7, 1º G, 8000-172 Faro
Tel: 28 980 63 46 Fax: 28 980 63 47
recrutamento.faro@slot.pt

Delegação da Maia:

Edifício Plaza, Av. D. Manuel II, nº 2070, 2º andar,
sala 23, 4470-334 Maia
Tel: 22 942 96 40/42 Fax: 22 942 96 41
recrutamento.maia@slot.pt

Identificar competências comportamentais

Avaliar comportamento do candidato



A questão é de fácil formulação e de cada vez maior relevância: como identificar competências comportamentais num teste de selecção?

A Pessoal apresenta uma possível ferramenta, a psicometria, e revela quais as técnicas utilizadas por Isabel Viegas no Departamento de Recursos Humanos do Banco Santander Totta.

por: **Patrícia Noletto**

As competências comportamentais assumem cada vez maior importância no âmbito da selecção de candidatos. Na escolha do colaborador ideal, para além das competências técnicas, ganham cada vez mais relevo aspectos como a comunicação, a flexibilidade, o espírito do trabalho em equipa, o desenvolvimento interpessoal, a criatividade, o foco em resultados, as habilidades em negociações ou a administração do tempo. Mas como identificar e avaliar estas características numa entrevista de selecção?

Uma possível resposta é encontrada na psicometria, uma técnica que emprega ferramentas estatísticas para eliminar o alto grau de subjectividade das avaliações comportamentais. A bateria de testes dura até oito horas e inclui um questionário, com mais de cem perguntas, simulação individual ou em grupo e até exercícios de interpretação, para medir a capacidade de raciocínio lógico do profissional. O objectivo é mapear matematicamente as competências do candidato para ocupar um determinado cargo. No fim, o profissional recebe uma nota para cada item avaliado e a organização que pretende recrutar define, com clareza, quem é o mais apto para exercer a função. Para avaliar a capacidade de liderança são utilizados exercícios colectivos, como simulação em dupla ou em grupo. Para avaliar a capacidade analítica, emprega-se estudos de casos ou testes de aptidão. Uma regra básica da psicometria é a utilização de, no mínimo, dois exercícios para medir cada competência. Durante o processo, os pro-

A psicometria é uma técnica que emprega ferramentas estatísticas para eliminar o alto grau de subjectividade das avaliações comportamentais

fissionais deverão ser observados por mais de um avaliador, com o intuito de garantir a desejável objectividade do resultado. Os especialistas no método afirmam que em 70% dos casos é possível prever com precisão o desempenho profissional que uma pessoa pode alcançar.

VISÃO SANTANDER TOTTA

A revista Pessoal perguntou a Isabel Viegas, directora de Recursos Humanos do Banco Santander Totta, quais os testes que, no âmbito do recrutamento e selecção dos novos colaboradores, mais utiliza para testar as suas competências comportamen-

tais e quais as razões que estão na base dessa escolha. Em resposta, a responsável pela gestão do capital humano de um dos maiores bancos a operar em Portugal sublinha que o “Santander Totta privilegia, nos seus processos de selecção, as entrevistas estruturadas com base em incidentes críticos. Estas são realizadas por múltiplos avaliadores, com grelhas de registo, o que torna este processo muito eficaz”, disse a directora RH para acrescentar que “se as entrevistas forem bem preparadas e bem feitas, fornecem dados muito importantes para a tomada de decisão relativa à selecção”.

Isabel Viegas avançou, ainda, que o Departamento de Recursos Humanos do banco utiliza, igualmente, “directamente ou com recurso a parceiros especializados com que trabalhamos, inventários de comportamentos profissionais e de motivação, que complementam ou suportam a informação trabalhada nas entrevistas”. Na opinião da directora de Recursos Humanos, “quanto menos standartizado e mais costumizado/ detalhado for o relatório produzido por estes instrumentos, mais útil se torna na decisão de admissão de um novo colaborador. Por último”, complementa Isabel Viegas, “uma referência às provas de grupo, que completam os nossos ‘Assessments’ de Competências Comportamentais e que normalmente decorrem num figurino de simulação de situações reais: porque asseguram a multiplicidade de avaliadores e pelo seu carácter menos formal, são bons contributos na apreciação dos candidatos”, conclui. **—P**

eLEARNING
MÓDULOS DE CURTA DURAÇÃO

80 MÓDULOS DE CURTA DURAÇÃO NAS MAIS DIVERSAS ÁREAS DE FORMAÇÃO

- ABORDAGEM PEDAGÓGICA**
Implica o Formando no Processo de Aprendizagem.
- INTERACTIVIDADE**
Layout animado e sonorizado; Exercícios variados, Dicas e Conselhos permanentes.
- ACTIVIDADES E EXEMPLOS PRÁTICOS**
Coloca os Formandos em Situações Práticas.
- GRAFISMO**
Recurso a Actores 2D e 3D; Sistemas de Navegação Ergonómicos (fácil navegação).

Se deseja receber informações mais detalhadas acerca da Formação e-Learning e/ ou agendar uma reunião, contacte-nos:

DEPARTAMENTO DE e-LEARNING
CONTACTO: Sónia Silva
Tel. 21 314 34 50 | Fax. 21 314 34 49
cursos@globalestrategias.pt
www.globalestrategias.pt

Entidade com curso de formação pedagógica homologada/reconhecido pelo IIEP

gloBaI
Global Estratégias
Consultores de Formação e Learning

demOS GROUP

DGERT
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os Seguros na Gestão de Recursos Humanos

Há alguns anos falar na remuneração dos colaboradores de uma empresa era falar do seu salário. Ponto final, parágrafo. A própria palavra “colaboradores” é um termo moderno. Na altura tratavam-se de “trabalhadores”, “funcionários”, “empregados”. Eram pagos para trabalhar, não para “colaborar”.

É claro que estamos a ironizar, mas retirada a “casca” da leve sátira ficamos com o “sumo” que corresponde à essência da evolução a que quisemos fazer referência: a preocupação que o empregado passasse a ser visto, e se visse a si mesmo, como uma peça intrínseca e valiosa da empresa. Uma peça de importância crucial, assumida e publicamente crucial, que passara a cooperar e a colaborar com os dirigentes no sentido de colocar a empresa (que passou a “ser” de todos eles) no caminho do sucesso.

Portanto, não se tratou tão somente de uma mera questão de semântica; tratou-se, isso sim, de transmitir uma nova mensagem, a do reposicionamento do agora colaborador no centro da estratégia das empresas.

Voltando ao salário, verificamos que, na mesma linha evolutiva da terminologia que atrás mencionámos, deixou de suportar sozinho a árdua responsabilidade da remuneração, passando a partilhá-la com as mais ilustres e variadas componentes que o complementam: bónus de produtividade e/ou participação nos resultados, acções da empresa, viatura de serviço, telemóvel, computador portátil, apoio social (refeitório, creche, etc.), descontos na aquisição de produtos e serviços, protocolos com entidades diversas e, ainda, ‘last but certainly not least’, os seguros.

O salário continua, e continuará, a ser o centro do conjunto de remunerações do colaborador, mas em muitos casos deixou de ser a componente que mais marca a diferença porque não cumpre a função de aconchegar a roupa ao corpo de quem a veste, de adequar o mais possível a oferta às necessidades, forçosamente muito próprias, pessoais e, por isso, mesmo diversas do conjunto de colaboradores de uma empresa.

OS SEGUROS

Designados internacionalmente por ‘Insured Employee Benefits’, os seguros que a empresa pode contratar para benefício dos seus colaboradores perfilam-se sob os mais diversos quadrantes: desde a sempre sensível e muito presente área da Saúde, à inestimável, e por vezes ignorada, vertente da Reforma e Poupança, passando pela rede debaixo do trapézio que são as soluções de previdência para eventos extremos como a morte e a invalidez (seja por doença ou por acidente) e as doenças graves.

A partir destes ingredientes SARV (saúde, acidentes, reforma, vida) é possível confeccionar os mais distintos e sofisticados pratos de acordo com os gostos



Pedro Carranço, Director Employee Benefits Generali Portugal

e necessidades dos seus destinatários.

De facto, tanto para os colaboradores locais de uma empresa como para aqueles que exercem, temporária ou permanentemente, as suas funções noutra(s) país(es) que não o de origem (expatriados), podemos pegar nos ingredientes SARV e polvilhar o prato à medida das respectivas necessidades específicas.

Se no caso dos trabalhadores locais será mais fácil e linear a identificação das suas necessidades e a implementação e gestão das respectivas soluções de ‘Insured Employee Benefits’, já no que

A partir destes ingredientes SARV (saúde, acidentes, reforma, vida) é possível confeccionar os mais distintos e sofisticados pratos de acordo com os gostos e necessidades dos seus destinatários

respeita aos colaboradores expatriados a sua necessidade passa, antes de mais, por soluções que acompanhem a sua mobilidade, independentemente do país onde estejam em cada momento, e que funcione de forma ininterrupta e incondicional em ambos os lados de qualquer fronteira. As possíveis formas de conciliar e combinar os ingredientes SARV são tantas e tão variadas que não é incomum serem as soluções desenhadas nesta área a apontar aos gestores de recursos humanos as necessidades que os colaboradores têm e que até aí não estavam identificadas e eram desconhecidas.

Um menu personalizável é naturalmente o desejo supremo de qualquer colaborador quando toca a eleger os benefícios que a empresa coloca à sua disposição.

Falamos da solução designada por 'Flexible Benefits' que, na sua essência, se assemelha à possibilidade que temos, enquanto clientes da indústria automóvel, de construir a nossa viatura ideal escolhendo os extras que mais valorizamos e que mais aproximem o produ-

to final daquilo que pessoal e subjectivamente pretendemos.

Assim, compete à empresa a definição dos ingredientes SARV a utilizar e do seu doseamento (à luz de critérios como o custo e a relevância para os seus colaboradores), ficando, a partir daí, à consignação de cada colaborador, individualmente, a escolha do que deseja utilizar em maior e menor escala: se uma cobertura mais ampla para despesas de estomatologia ou óculos, por exemplo, se um mais generoso benefício na idade de Reforma ou ainda se uma maior protecção para si e para a sua família no caso de ser vítima de alguma fatalidade.

Quem melhor do que cada colaborador de 'per si' para eleger aquilo que mais valoriza? Porque é a valorização destes benefícios pelo colaborador que consubstancia a eficácia dos mesmos no âmbito da política de recursos humanos definida pela empresa. _____P

Nota

No próximo dia 10 de Novembro teremos o privilégio de falar sobre toda esta temática no decurso do 43º Encontro Nacional da APG, pelo que terminamos com um repto dirigido a si que teve a amabilidade e a paciência de nos ler: venha também ouvir-nos e colocar-nos as questões que esta matéria lhe suscite.

CONFERÊNCIA - INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS **R+**
ESEIG-IPP

23 e 24 de Setembro 2010

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais

<http://www.iirh10.esce.ips.pt/>

IPS Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais

ESEIG POLITÉCNICO DO PORTO

APOIOS:

RH online **RECURSOS HUMANOS** **Pessoal** **Santander Totta**

Ferran Soriano, Presidente da Spanair

“O futebol é uma metáfora da vida”



“A Bola Não Entra Por Acaso” é o mais recente livro de Ferran Soriano, um dos maiores responsáveis pela criação de um novo modelo de gestão no clube de futebol Barcelona. Em entrevista à Pessoal, explica, através de muitas metáforas, o que o mundo das empresas e da gestão pode aprender com o futebol.

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

D E QUE É QUE TRATA O SEU LIVRO?
A mensagem do livro está plasmada no título: “A Bola Não Entra Por Acaso”. No futebol há o mesmo bom-senso e o mesmo critério empresarial que existe em qualquer outra indústria. Não é uma questão de sorte, é antes uma questão de trabalho e de boa gestão. E como isso é um pouco contra-intuitivo, o tema merece um livro.

O GOLO NO FUTEBOL REPRESENTA A VITÓRIA. O QUE É QUE A GESTÃO, QUE SE QUER SEMPRE VITORIOSA, PODE APRENDER COM ESTE LIVRO?

Pode aprender muitas coisas. Primeiro, porque existem muitos livros que contam histórias de uma determinada indústria que são inspiradoras para quem trabalha em uma outra - e o futebol é uma indústria. Depois, porque o que acontece num campo de futebol é uma metáfora da vida, muito reduzida em espaço, o campo, e em tempo, 90 minutos. E do que acontece durante os 90 minutos podem-se retirar lições para a vida e para os negócios.

O LIVRO CENTRA-SE MAIS EM METÁFORAS RELATIVAMENTE AO JOGO EM SI DO QUE PROPRIAMENTE NA GESTÃO DOS CLUBES.

O livro faz as duas abordagens: a gestão do clube e as várias situações que acontecem no campo.

QUE IDEIAS INOVADORAS PRETENDE INTRODUIR NA GESTÃO E NO MUNDO DAS EMPRESAS COM ESTE LIVRO?

O livro tem muitas ideias. Algumas das mais interessantes têm que ver com gestão de equipas e liderança. O futebol é tão competitivo que a distância entre o sucesso e o fracasso, por vezes, é de um centímetro. Então, o modo como as equipas são geridas cria boas ideias para as empresas no geral. No livro fala-se de uma fórmula de sucesso numa equipa: compromisso, equilíbrio e talento. A noção de equilíbrio num grupo, que é fundamental para qualquer equipa de uma empresa, no futebol assume uma importância crítica. O facto de a equipa estar

“Os clubes têm de conseguir pagar suficientemente bem aos jogadores para que eles esqueçam o dinheiro e se concentrem no jogo”

equilibrada do ponto de vista emocional e funcional é fundamental.

ESSE EQUILÍBRIO REFLECTE-SE, DEPOIS, NO RESULTADO. NO MARCAR GOLOS OU ATIRAR A BOLA AO LADO.

Equilíbrio funcional consiste no facto de cada elemento da equipa saber o que tem de fazer, e todos têm funções diferentes. O equilíbrio emocional, igualmente importante, consiste no aceitar. Todos os elementos da equipa sabem o que têm de fazer e aceitam-no - o que não é fácil. Num negócio tão mediático como o futebol, existem jogadores que são mais mediáticos porque marcam muitos golos. Porém, para que estes jogadores possam marcar, há outros que contribuem também para o sucesso num trabalho menos visível. Cada um aceitar o que tem de fazer é crítico, e quando isto não acontece, as equipas quebram-se emocionalmente primeiro e funcionalmente depois.

E PARA CADA UM SABER O QUE TEM DE FAZER TEM DE HAVER TREINO. O QUE É O TREINO PARA AS EMPRESAS?

Há muitas lições de liderança. A liderança que todos os gerentes das empresas têm de ter no futebol é muito mais dramática. No livro fala-se muito de tipos de líder e de como o líder tem de se adaptar à equipa. Este é um conceito que não é natural porque tende-se a pensar que o líder é alguém carismático, forte, que

A Bola Não Entra Por Acaso



Ferran Soriano foi vice-presidente do Futebol Club de Barcelona de 2003 a 2008, um vibrante período de “revolução” durante o qual o Barça se transformou num dos clubes mais rentáveis e bem-sucedidos do Mundo. E esta “revolução” deveu-se sobretudo a uma mudança na filosofia de gestão. Ao longo destes anos, Soriano aprendeu muitas lições de vida e de gestão e analisa, no seu livro, aspectos como os estilos de liderança dos treinadores, as difíceis negociações com os jogadores e as estratégias das equipas rivais. “A Bola Não Entra Por Acaso” contém várias anedotas e histórias reais inspiradoras que vão fascinar tanto os fãs do futebol como os profissionais da gestão.

toma decisões e faz com que os outros se adaptem a elas. Mas os melhores líderes que eu já vi no futebol fazem o contrário.

E QUEM É QUE É O LÍDER NUMA EQUIPA, O TREINADOR OU O CAPITÃO?

Os dois. Cada um tem uma função diferente, e a de capitão é muito importante. Mas no final tem de haver um líder de líderes, aquele que decide em último, e esse é sempre o treinador.

E ÀS VEZES NÃO PODERÁ HAVER UMA CONFUSÃO ENTRE A MISSÃO DO CAPITÃO E A DO TREINADOR?

Os bons treinadores sabem escolher bem o capitão e tornam-no numa extensão deles próprios no campo. Há muitas ocasiões onde o treinador não chega, por exemplo, a estar dentro do campo do jogo quando as coisas acontecem, e precisa de alguém que está a jogar e que tenha uma conexão consigo para ser o executor das suas ideias. Um outro momento onde o treinador não chega é o do relacionamento informal entre os jogadores. Aí o capitão tem uma proximidade maior com os colegas e tem de ser aquele que ajuda os mais jovens, alerta o treinador para coisas que não estão certas e que o treinador não consegue aferir. O treinador vê os jogadores no treino mas não consegue ver se depois vão tomar uma cerveja juntos ou não.

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

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento Identificamos os talentos que fazem a diferença www.egor.pt

QUE CARACTERÍSTICAS DEVE TER UM BOM TREINADOR, FAZENDO UM PARALELISMO COM OS LÍDERES DAS EMPRESAS?

De uma forma simples, podemos falar de duas coisas que um líder tem de ter: conteúdo, saber da matéria, e capacidade de gerir pessoas. E em função dessas duas coisas existem treinadores com muito conteúdo mas pouca capacidade de gestão de pessoas, por exemplo, na Europa, Louis Van Gaal, um treinador de sucesso que é famoso por não ser muito bom nos relacionamentos pessoais. E treinadores que têm excelentes relacionamentos pessoais mas pouco conteúdo. O melhor treinador é aquele que tem as duas coisas, o que é bastante difícil. De acordo com a minha experiência, nos grandes clubes, o sucesso anterior é algo muito importante. Isto é, um treinador que já venceu ajuda muito. Lembro-me bem de uma conversa com o capitão do Barça na altura, Luis Enrique, depois de termos contratado Frank Rijkaard como treinador, em que ele dizia que “quando o treinador entra no balneário para dar conselhos ou instruções eu escuto sempre porque ele tem três marcas nos ombros, como os militares: ganhou três vezes a Liga dos Campeões e eu nenhuma”.

É UM GENERAL DE TRÊS ESTRELAS...

Quando o Van Gaal falava, o Luis Enrique já escutava menos porque não ganhou nada. Nos grandes clubes o reconhecimento do líder como alguém que já fez e já ganhou é importante.

O LÍDER PRECISA DE PRESTÍGIO PARA SE PODER AFIRMAR?

Num clube menor não é tão importante, mas num clube maior todos os jogadores têm talento, já ganharam alguma coisa e querem um líder que tenha demonstrado também a capacidade de ganhar.

AS EQUIPAS PERDEM JOGOS E É PRECISO VOLTAR ÀS VITÓRIAS. COMO É QUE UM BOM LÍDER MOTIVA UMA EQUIPA?

Tem de existir uma combinação de motivações colectivas e individuais. O treinador está sempre à procura de formas de aumentar a motivação dos seus jogadores. Às vezes, passa por uma mudança dos elementos da equipa, dando a oportunidade de jogar a alguém que não jogou. E às vezes passa só por lembrar aos jogadores, especialmente aos mais jovens, que a vida muda todas as semanas. Houve uma derrota mas pode-se ganhar no próximo jogo, a vida está cheia de situações destas. É muito importante conseguir evitar a depressão generalizada nos jogadores e isso faz-se bastante bem.



“De uma forma simples, podemos falar de duas coisas que um líder tem de ter: conteúdo, saber da matéria, e capacidade de gerir pessoas”

As grandes equipas perdem um jogo no domingo e na segunda-feira estão a treinar com o mesmo entusiasmo.

TRABALHOU COM JOSÉ MOURINHO NO BARCELONA, QUE IDEIA É QUE TEM DELE?

É um líder extraordinário. A primeira coisa a destacar são os resultados, que são espectaculares ao longo da sua carreira! José Mourinho já ganhou um lugar entre os melhores treinadores do Mundo. O desafio que acho que lhe falta é estar mais tempo no mesmo clube e desenvolver uma liderança continuada. Por comparação, Ferguson está no Manchester há mais de vinte anos e, como tal, deve ter mudado o seu estilo de liderança várias vezes porque as circunstâncias vão variando. No caso do Mourinho, ainda não aconteceu porque ele não fica mais do que dois ou três anos num clube.

O MOURINHO, EM SUA OPINIÃO, CONSEGUE CONCILIAR AS DUAS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER: MUITO CONTEÚDO E UMA BOA CAPACIDADE DE GERIR PESSOAS?

Sem dúvida. O problema com a percepção do Mourinho é que ele tem uma face pública e outra privada. Ele é muito mediático e pensa que o seu mediatismo, gerido por si, protege a equipa dos holofotes dos media. Já tive a oportunidade de falar com muitos jogadores que trabalharam com ele e todos me falam muito bem a seu respeito, uma pessoa razoável, dialogante... O contrário do que parece com a imprensa.

NO ÂMBITO DA GESTÃO DE TALENTOS, QUE BOAS PRÁTICAS AS EMPRESAS PODEM APRENDER COM O FUTEBOL?

Há uma lição que é óbvia e natural mas que no futebol se mostra mui-

“O futebol é a única indústria que conheço em que os trabalhadores ganham muito dinheiro e os administradores não”

to dramática: o respeito pela meritocracia. As equipas que têm problemas são aquelas onde não existe meritocracia. No mundo das empresas, significa que alguém que trabalha bem, no médio prazo, vai crescer, ganhar mais dinheiro e ganhar mais responsabilidade. No futebol é a mesma coisa mas a questão é concentrada numa semana. Quem trabalha e treina bem durante a semana tem de jogar, e quando isso não acontece porque quem joga fá-lo por outras razões, por ser considerado “estrela”, acontecem problemas no grupo. Os melhores treinadores do Barça nos últimos tempos, o Guardiola e o Rijkaard nas suas melhores épocas, são duros mas justos. O treinador que é muito amigo de todos mas não faz justiça não vai ter sucesso, tem de ter disciplina e meritocracia.

ESTAMOS NUMA ÉPOCA DE CRISE, COMO É QUE PODEMOS COMPENSAR O TALENTO SEM SER ATRAVÉS DO DINHEIRO?

O caminho está nas compensações variáveis. O Barcelona tem sido um modelo disso, todos os jogadores do Barça têm contratos com uma componente variável enorme, de forma a que quando os resultados desportivos são positivos, a receita é maior e os custos são maiores; quando os resultados desportivos não são tão bons, a receita desce e os custos também.

MAS PODEMOS OU NÃO INTRODUIZIR MAIS FACTORES PARA ALÉM DO DINHEIRO? AS EMPRESAS ESTÃO EM CRISE..

No futebol, como em qualquer indústria, a compensação salarial é o factor higiene. Isto é, se não te sentes bem pago, tens um problema. Mas não é por te pagarem muito bem que vais trabalhar de manhã com uma alegria e um entusiasmo intrínseco. Para os jogadores de futebol, a motivação não vem do dinheiro, muitos deles nem sabem o que ganham..

... ISSO É PORQUE GANHAM MUITO.

A motivação vem de outras coisas, de jogar e ganhar. Os clubes têm de conseguir pagar suficientemente bem aos jogadores para que eles esqueçam o dinheiro e se concentrem no jogo. A motivação autêntica, aquela que faz ganhar e perder jogos, é desportiva.

ACHA QUE OS JOGADORES DE FUTEBOL GANHAM DEMASIADO?

Essa é uma pergunta difícil porque obviamente alguém que ganhe 10 milhões de euros por ano recebe muito bem e não precisa de tanto dinheiro para viver. Mas também é verdade que o negócio gera esse dinheiro, os clubes geram esse dinheiro, e é razoável que o dinheiro passe dos clubes para os trabalhadores. O futebol é a única indústria que conheço que os trabalhadores ganham muito dinheiro e os administradores não.

QUEM É QUE VAI GANHAR ESTE ANO O CAMPEONATO ESPANHOL?

Não posso ser objectivo, porque quero que ganhe o Barcelona. Mas acho que vai ser um dos campeonatos mais competitivos da história. E será muito popular em Portugal por causa do José Mourinho e do Cristiano Ronaldo.

CHEGOU AO BARCELONA EM 2003. EM TERMOS PROFISSIONAIS, O QUE É QUE FAZIA ANTES?

Trabalhei 10 anos na indústria das telecomunicações, em algumas empresas de telecomunicações no Brasil propriedade da Portugal Telecom. Antes disso, trabalhei na indústria dos detergentes.

ACTUALMENTE ESTÁ NA INDÚSTRIA DA AVIAÇÃO..

Sou presidente da Spanair, que é a segunda maior companhia de aviação espanhola. —P

Sonhar o acontecimento.
Surpreender a realidade.

myevents
Group Pessoas Soluções

Contactos: Tlm 961 568 642 . issantos@myevents.pt
www.myevents.pt

- > MICE
(Meetings, Incentives, Congress & Events)
- > Outdoor & Animação
- > Promoções
- > Formação
- > Serviços de apoio

Consulte-nos. Solicite-nos uma reunião!



‘Driving on the road of talent’

Maria Manuel Seabra da Costa, Directora Human Capital Advisory Services PwC Portugal

A noção de talento como bem escasso reforça a urgência de uma gestão estratégica e integrada de talento. CEO e empresas líderes de mercado consideram a gestão de talento como prioridade de actuação – de acordo com os resultados do mais recente CEO Survey da PricewaterhouseCoopers, 71% dos inquiridos considera que o acesso ao talento é fundamental para sair da crise económica, enquanto 68% considera investir em medidas para assegurar, de forma sustentada, o acesso da organização ao talento.

A Gestão de Talento posiciona-se como uma capacidade organizacional crítica para adquirir vantagens estratégicas a médio e longo prazo. As prioridades na Gestão de Talento passam por assegurar que a organização possuiu e produz talento que contribua para resultados sustentáveis. Assim enquadrada, a Gestão de Talento assume um papel fundamental no contexto do Planeamento Estratégico da organização – tal como definimos estratégias de entrada no mercado ou objectivos para o ano que se avizinha, é urgente definir os ‘drivers’ de talento fundamentais para a execução da estratégia e as prioridades de intervenção para assegurar as pessoas e competências relevantes à organização.

Uma gestão estratégica de talento passa, habitualmente, por modelos de gestão assentes em três pilares: atracção, desenvolvimento e retenção de talento. A importância de atrair talento reflecte-se, desde logo, na imagem que as organizações procuram consolidar. O reforço do ‘brand’ e posicionamento externo da organização são fundamentais para atrair melhores pessoas.

Nos trabalhos que desenvolvemos temos tido diversas oportunidades para reflectir com os nossos clientes sobre os objectivos e perfil de talento relevante para a organização. Definir Modelos de Funções para a organização e o seu valor na execução estratégica, bem como associar os Modelos de Competências adequados a esta execução são preocupações frequentes das organizações que apostam na atracção de talento.

A capacidade de saber onde reside o ‘stock’ de talento dentro da organização e compará-lo de forma dinâmica com as necessidades passa pela análise do universo de pessoas e avaliação do seu ‘fit’ à função e à organização (através de diferentes modelos de ‘assessment’ disponíveis no mercado), instrumentos ao serviço de uma eficaz “monitorização” de talento. A avaliação de potencial

de talento tem sido a aposta mais frequente das organizações para assegurar a sustentabilidade do seu ‘pipeline’ de talento.

O desenvolvimento de talento é o pilar mais consolidado deste modelo. Sendo as necessidades de talento dinâmicas – tanto em volume quanto em perfil – torna-se crítico assegurar que a empresa produz o talento relevante. Esta produção é assegurada a dois níveis – normal desenrolar da actividade da empresa e intervenções especificamente desenhadas para o efeito. Pelo desenrolar da actividade da empresa entende-se o normal desempenho das funções em contextos em que o desenho da estrutura organizacional incorpora a dimensão de competências associada ao talento e suporta o modelo de evolução de carreiras, validado pela gestão de performance e desempenho. Nas intervenções específicas encontram-se os tradicionais formatos de desenvolvimento de competências – como os planos de formação. A relevância das competências pessoais neste âmbito assumiu grande destaque tendo levado, por exemplo, à aposta das organizações em mecanismos de desenvolvimento pessoal em contexto profissional – coaching, ‘mentoring’, entre outros.

Se, no que respeita à retenção de talento, os sistemas de remuneração e compensação assumiam grande relevância, hoje a aposta assenta no reconhecimento do valor das pessoas e percepção dos objectivos e motivações dos colaboradores. Conhecer as expectativas das novas gerações de colaboradores ou perceber o impacto do contexto económico adverso na preocupação em manter a empregabilidade – isto é, ser um detentor de talento relevante – são factores importantes nas estratégias de retenção de talentos. Neste contexto, a palavra de ordem é a confiança que se traduz em modelos de compensação coerentes com a estratégia da empresa – em especial com os sistemas de gestão de performance – suportados por processos de decisão éticos e transparentes porque bem comunicados. Gerir talento é uma caminhada que nos leva a rever os melhores práticas de gestão de pessoas. A garantia de sucesso neste processo é a de sempre – olhar para a gestão de talento como factor crítico de sucesso na estratégia, posicionado lado a lado com a obtenção de resultados. Se planeamos o caminho a seguir para alcançar os nossos objectivos, é fundamental planear o caminho a percorrer para assegurar que temos o talento necessário para atingir esses resultados. _____P



Pós-Graduação
APG



Lisboa | Instalações IPAM

Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos Humanos

Faça-se Sócio
inscreva-se
e tenha grandes
descontos

+ info

www.apg.pt | global@apg.pt





Desenvolvimento de 'Soft Skills'

Luís Melo, Partner Dale Carnegie® Training Portugal

Podemos definir 'soft skills' como as competências pessoais e relacionais necessárias para o indivíduo ser efectivo no posto de trabalho. São de importância crítica para o sucesso de um executivo.

De entre as relacionais temos: capacidade para trabalhar em equipa, capacidade de influência e comunicação efectiva e capacidade para liderar relações. As competências pessoais estão na área de: autonomia, criatividade, adaptabilidade, motivação, perseverança, responsabilidade e tomada de decisão. Os quadros têm, quando comparados com outros grupos, uma maior facilidade em perceberem os benefícios de adoptarem uma forma de estar e atitude adequadas. Contudo, para populações de quadros ou de operários, já todos verificámos como é difícil ajudar alguém a mudar a sua forma de estar ou a maneira como se relaciona.

Para a organização, quando se analisa o resultado da formação dita "comportamental", o que conta é o processo de transferência para o posto de trabalho, pois é este que impacta nos resultados. Desta forma, para obter mudanças de atitude e forma de estar dos indivíduos, há que analisar o processo de treino e sua ligação com outras iniciativas.

Os resultados da transferência da aprendizagem comportamental, para o posto de trabalho, são fortemente influenciados pelas características do indivíduo e da organização, sendo que há factores pré treino, de processo de formação e pós treino com impacto. O grosso destes factores pode ser trabalhado de forma a maximizar a adopção de novas atitudes.

Logo à partida há que determinar quais os comportamentos cujo desenvolvimento os superiores hierárquicos

estão dispostos a apoiar e perceber se os participantes potenciais os consideram relevantes. Se eu acho que não tenho algo a ganhar com um comportamento, podem-me ensinar tudo, mas seguramente que não o adoptarei. Por outro lado, se um indivíduo for desincentivado no seu posto de trabalho pela chefia na adopção de um novo comportamento, o mais provável é que desista.

O processo de formação deve ser formatado de maneira a que o participante tenha a possibilidade de evoluir em pequenos passos, aplicando no posto de trabalho. Para isso é preciso tempo e repetição no dia-a-dia. Só dessa forma será capaz de transformar conhecimento (eu sei tudo sobre como andar de bicicleta ou sobre comunicação) em forma de estar (eu ando de bicicleta ou comunico de forma eficaz). Em sala, através de processos de desconstrução e construção usando 'role-play' e casos, é possível desenvolver alguma confiança na adopção de novos comportamentos. Ao contrário há "anos e anos" de vivência pessoal que treinaram o indivíduo em comportamentos contrários, o que o levará a não adoptar novos comportamentos e a utilizar processos racionais de desvalorização da aprendizagem à situação de aplicação concreta. Para reforçar essa aplicação diária, deve ser estabelecido (formalmente) para cada sessão e por cada indivíduo um compromisso identificando situações reais imediatas em que vai adoptar os novos comportamentos, devendo o mesmo ser acompanhado.

Há evidências científicas que identificam o medo de quebrar normas sociais e organizacionais, em população do tipo executivos, como o principal factor inibidor para a transferência. Portanto, a criação de ambientes que fomentem a sustentabilidade do desenvolvimento é crítica. Assim, medidas pós treino como o fomento de esquemas de suporte entre pares (acordos de acompanhamento mútuo entre pares, por exemplo) ou com a intervenção de chefias, medidas de recompensa e reconhecimento que permitam sinalizar os comportamentos pretendidos, acções de seguimento, entre outras, permitem maximizar a transferência de novas atitudes e formas de estar. **_____P**

Há evidências científicas que identificam o medo de quebrar normas sociais e organizacionais, em população do tipo executivos, como o principal factor inibidor para a transferência

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



uma unidade da JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

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





Princípio da segurança no emprego

por **Glória Rebelo**, Professora Universitária (ULHT) e Investigadora (Dinâmia-CET/ ISCTE)

Nas últimas três décadas e meia, Portugal tem percorrido um longo trajecto de mudança em muitas das dimensões fundamentais da economia e da sociedade.

E, num momento em que enfrenta o particular desafio de responder ao período pós-crise financeira global, a recentemente suscitada proposta de revisão constitucional convoca uma reflexão sobre o papel do Estado na sociedade, em particular sobre o desígnio das políticas públicas sociais.

Tem-se firmado assim o propósito de procurar que – a par de uma economia competitiva e geradora de emprego – num contexto de respeito pelos direitos fundamentais, se desenvolva um sistema de protecção social que assegure não só um nível de bem-estar aos indivíduos cujas vidas activas terminaram ou foram interrompidas, mas também um nível de bem-estar mínimo a todos os indivíduos, independentemente da sua participação no mercado de trabalho, assente na solidariedade social proporcionada pelo sistema público de protecção social.

A verdade é que, também nestes anos, a consciência social tem evoluído no sentido de conferir cada vez mais prioridade à ideia de coesão social, sendo – especialmente na última década – notório um desenvolvimento das políticas públicas em tomo das pessoas em situações de especial vulnerabilidade ou carência económico-social (e disso são testemunho, por exemplo, as sucessivas leis de bases da Segurança Social: Lei n.º 28/84, de 14/08; Lei n.º 17/2000, de 8/08; Lei n.º 32/2002, de 20/12; Lei n.º 4/2007, de 16/01).

Nessa medida, e em concreto, diversas medidas de intervenção social têm vindo a desenvolver-se no nosso país, realçando-se – em especial no que concerne à melhoria da acção no combate às situações de pobreza e exclusão social – o complemento solidário para idosos, instituído em 2006, com o objectivo de reduzir a pobreza dos indivíduos com 65 ou mais anos.

Contudo, e não obstante este percurso de intervenção estatal nas diversas esferas do domínio social, a verdade é que o papel do Estado na sociedade e na economia tem sido muito pressionado e enfrenta, ciclicamente, crises de identidade.

Ora, e sem considerar que uma boa gestão do dinheiro público é fundamental, é preciso não abandonar a ideia de que esta

A mais importante dimensão do direito à segurança no emprego é a proibição dos despedimentos sem justa causa

eficiência serve o conjunto dos interesses comuns da sociedade, isto é, o interesse público. E, de facto, como é sabido, desde a sua génese, o Estado e os demais entes públicos têm o interesse público como orientador da sua acção (figura 1).

Na linha de Declarações internacionais de direitos, como, por exemplo, a Carta Social Europeia, a Constituição da República Portuguesa tem como base antropológica o homem como pessoa – e enfatizando a importância da dignidade da pessoa humana – como cidadão e como trabalhador.

E ao dedicar um capítulo expressamente aos “Direitos, Liberdades e Garantias dos Trabalhadores”, a Constituição considera que a nossa ordem jurídica deve, acima de tudo, estar centrada em valores humanistas.

Genericamente, a Constituição considera, no seu art. 9.º, que são tarefas fundamentais do Estado, entre outras, “garantir os direitos e liberdades fundamentais e o respeito pelos princípios do Estado de Direito Democrático” e “promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efectivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais”.

Além do mais, determina, no seu art. 81.º (sob epígrafe “Incum-

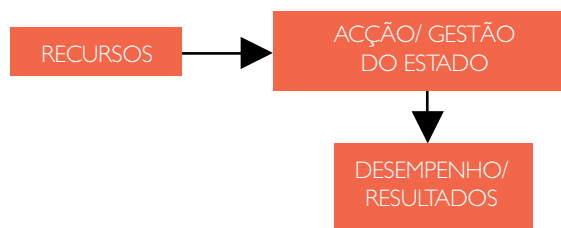


Figura 1 . Estado: que eficiência, que desempenho?

É preciso ter ideia de que o Estado Social não é uma realidade adquirida e construída mas sim um caminho que se vai construindo e que é preciso defender

bências Prioritárias do Estado”), que cabe ao Estado, no âmbito económico e social, designadamente “promover o aumento do bem-estar social e económico e da qualidade de vida das pessoas, em especial das mais desfavorecidas, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento sustentável (al. a); promover a justiça social, assegurar a igualdade de oportunidades e operar as necessárias correcções de desigualdades na distribuição da riqueza e do rendimento (al. b); promover a coesão económica e social de todo o território nacional (al. d); adoptar uma política nacional de energia, com preservação dos recursos naturais e do equilíbrio ecológico, promovendo, neste domínio, a cooperação internacional (al. m); ou adoptar uma política nacional da água, com aproveitamento, planeamento e gestão racional dos recursos hídricos (al. n). Em especial, e no que respeita à área laboral, a Constituição destina um capítulo expressamente aos “direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores” (art. 53º-57º) sendo, todavia, possível encontrar outros direitos fundamentais dos trabalhadores nos art. 58º e 59º, normas previstas num título relativo a “direitos económicos, sociais e culturais”.

Desde logo, importa referir que é bastante significativo que o primeiro dos Direitos, Liberdades e Garantias dos Trabalhadores seja, justamente, o direito à segurança no emprego (art. 53ª), com destaque para a garantia contra despedimentos sem justa causa. Trata-se de uma expressão directa do direito ao trabalho que se traduz, acima de tudo, na proibição dos despedimentos sem justa causa, condicionando assim todo o regime legal do contrato de trabalho, maxime da cessação.

Assim, a mais importante dimensão do direito à segurança no emprego é a proibição dos despedimentos sem justa causa. Isto é, por um lado, a negação de que o empregador goza da liberdade de disposição sobre as relações de trabalho e, por outro, a afirmação de que o empregador não pode, ainda que o deseje, pôr fim arbitrariamente a uma relação jurídico-laboral.

No Direito do Trabalho, o padrão de referência é marcado pela desigualdade originária do sujeitos, ou seja, pela diferença de oportunidades e capacidades objectivas de realização de interesses próprios, e daí que a finalidade “compensadora” seja assumida como um pressuposto da intervenção normativa” (Monteiro Fernandes, 2010: 25).

De facto, para explicar o modo e as circunstâncias em que o Direito do Trabalho surgiu, convirá realçar que este nasceu e desenvolveu-se porque a sua história é a história da progressiva protecção jurídica dos trabalhadores face aos empregadores. De facto, a relação laboral é, ainda hoje, tal como ontem – em que o Direito do Trabalho emergiu como reacção à incapacidade revelada pelo Direito Civil de fazer face “à questão social” – uma relação de poder e de subordinação, jurídica, económica e social. Ora, em Portugal, há justamente 34 anos que a invocação de “justa causa” é – também em virtude do consagrado na Recomendação n.º 119 da Organização Internacional do Trabalho – condição de validade do despedimento. Não obstante, em

nome da necessidade de flexibilizar a lei do trabalho, a discussão sobre os limites da noção de justa causa – conceito que a própria Constituição não determina – tem vindo a ser, desde então, periodicamente promovida.

Importa registar que, anteriormente à Constituição de 1976, eram possíveis os despedimentos, não apenas com justa causa, mas também por outros motivos atendíveis (desde que, neste último caso mediante indemnização ao trabalhador), tendo-se chegado com a progressiva redução do âmbito de justa causa, a uma noção que a faz corresponder quer a um comportamento culposos do trabalhador que, pela sua gravidade e consequências, produza a impossibilidade de subsistência da relação de trabalho (justa causa subjectiva) quer a motivos inerentes à organização produtiva em que o trabalhador se insere mas alheio à sua conduta pessoal, como é o caso do despedimento colectivo (justa causa objectiva).

Tendo sido por diversas vezes discutido o alargamento do conceito de justa causa, também por várias vezes o Tribunal Constitucional tem vindo a reafirmar que não cabe na intenção jurídico-normativa do art.º 53.º da Constituição o ressurgimento da figura do motivo atendível que o DL n.º 372-A/75, de 16/07, erigira em causa de despedimento (Rebelo, 1999: 88-98). Identicamente, aquando da reforma laboral de 1989, concretizada pelo DL n.º 64-A/89, de 27/02, que alargou o despedimento por justa causa objectiva (alheia ao exercício do poder disciplinar) à extinção de posto de trabalho e, ainda do DL n.º 400/91, de 16/10, que consagrou o despedimento por inadaptação do trabalhador, o Tribunal Constitucional se pronunciou sobre este ressurgimento, sublinhando a necessidade de se evitarem despedimentos arbitrários e judicialmente incontroláveis.

Concluo dizendo que vivemos uma era de incertezas e encontramos-nos num momento em que o Estado enfrenta vários desafios e, muito embora se reconheça que os processos de modernização em Portugal passaram por um substancial reforço da protecção social, tendo em vista o aumento dos níveis de bem-estar social, a verdade é que os cidadãos esperam uma consolidação do processo de democratização social. E numa conjuntura pós-crise financeira global, em que se colocam importantes desafios a Portugal e em que se exige dos poderes públicos visão de futuro, importa que o interesse público esteja acima dos interesses particulares. É preciso ter ideia de que o Estado Social não é uma realidade adquirida e construída mas sim um caminho que se vai construindo e que é preciso defender. _____

Bibliografia

- Freitas do Amaral, D. (1988), Direito Administrativo, volume II, AAFDL, Lisboa.
- Monteiro Fernandes, A. (2010), Direito do Trabalho, Almedina, Coimbra.
- Rebelo, G. (1999), A (in)Adaptação no Trabalho – Uma Perspectiva Sociorganizacional e Jurídica, Celta, Oeiras.
- Rebelo, G. (2010), Trabalho e Emprego – Actualidade e Prospectiva, Edições Sílabo, Lisboa.



Contrato de Estágio

por: **Manuel António Mendes**, Advogado do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Com o propósito, entre outros, de complementar e aperfeiçoar as competências sócio-profissionais dos jovens qualificados, de possibilitar uma maior articulação entre a saída do sistema educativo/ formativo e a inserção no mundo do trabalho e de facilitar o recrutamento e a integração de novos quadros nas empresas, encontram-se em vigor diversos regimes jurídicos que permitem às empresas recrutar estagiários.

Estes regimes jurídicos envolvem, em regra, uma articulação entre empresas e instituições de ensino e encontram-se sob a égide do controlo exercido por entidades administrativas (como sejam o Instituto de Emprego e Formação Profissional), desde logo atendendo ao facto de alguns destes regimes envolverem uma comparticipação do Estado no custeamento dos estágios.

Assim, serão aqui analisados, a título exemplificativo, dois dos regimes quadro mais relevantes em matéria de formação profissional, a saber:

Programa de Estágios Profissionais

O regime dos Estágios Profissionais abrange, sobretudo, os seguintes sectores da população:

- i) Em geral, jovens com idade até aos 35 anos, inclusive, aferidos à data da entrada da candidatura, à procura de primeiro ou de novo emprego, que sejam detentores de formação superior;
- ii) Em particular, jovens detentores de cursos de nível secundário e de formação profissional de nível 3 e 4 (cursos profissionais, cursos tecnológicos, cursos de aprendizagem, cursos de educação e formação de jovens e cursos artísticos especializados no domínio das artes visuais, bem como cursos de especialização tecnológica).

O aludido regime regula, de forma pomenorizada, os termos e condições em que vigoram os Estágios Profissionais, estipulando os objectivos dos estágios, identificando os requisitos para as entidades organizadoras e promotoras do estágio e a forma contratual que deve ser adoptada (em regra, estes contratos são modelos-tipo elaborados pela entidade administrativa competente, 'in casu', o IIEFP).

Por seu turno, o mesmo regime define ainda quais os direitos e obrigações que assistem ao promotor do estágio e, sobretudo, ao estagiário. Com efeito, a lei concede ao estagiário o direito a auferir uma bolsa de estágio e apoios em matéria de alimentação e seguro quanto a riscos que possam ocorrer durante e por causa do estágio, fixando ainda as condições em que o IIEFP comparticipa o pagamento desta bolsa.

Formação Profissional Inicial em Alternância

Este regime regula as condições de acesso, organização, gestão e funcionamento dos cursos de aprendizagem, os quais substanciam cursos de formação profissional inicial, em alternância, dirigidos a jovens, privilegiando a sua inserção no mercado de trabalho e permitindo o prosseguimento dos estudos. Esta alternância implica uma interacção entre a formação teórica e a formação prática e os contextos em que as mesmas decorrem, sendo a formação prática distribuída de forma progressiva ao longo do curso. Assim, enquanto a componente de formação teórica é assegurada por centros de formação profissional ou entidade públicas/ privadas devidamente certificadas para o efeito, já a formação prática é assegurada por uma entidade de apoio, nomeadamente empresas dispostas a fornecer tal formação.

Neste tipo de programa, as actividades desenvolvidas pelo estagiário nas empresas são parte integrante da estrutura do seu curso (o que o distingue, desde logo, dos Estágios Profissionais), pelo que o respectivo regime incide, sobretudo, na avaliação das capacidades e competências do estagiário findo o período de formação e não nos incentivos financeiros associados ao mesmo.

Ora, estes regimes de formação aprovados por diploma legal não oferecem verdadeiros riscos em matéria laboral, uma vez que, o trabalho prestado ao abrigo dos mesmos beneficia de um enquadramento jurídico específico que o afasta da figura geral do contrato do trabalho.

Contratação à Margem de Regimes Específicos

No entendimento e prática tradicional dos nossos Tribunais só

era admissível a celebração de um contrato de estágio quando legalmente tipificado como tal. Deste modo, a realização de um estágio profissional carecia sempre de ser realizado ao abrigo de um diploma legal que instituisse um regime de formação profissional no contexto da actividade empresarial. Por esta razão, a formação profissional prestada pela entidade empregadora no início da vida activa de um trabalhador fora de qualquer tutela programa de estágio legalmente instituído deveria ser entendido como sendo prestada no âmbito de um contrato de trabalho.

Actualmente, contudo, existem já decisões judiciais que sustentam entendimento diverso, aceitando como válida a celebração de contratos de formação profissional/ estágios fora da tutela administrativa, isto é, no âmbito da liberdade contratual das partes.

A título exemplificativo, veja-se o Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa, de 02.06.2005, o qual, a este propósito refere que:

"(...) Em parte alguma a lei proíbe a celebração de acordos de estágio fora do controle das autoridades administrativas. Nestes casos, a única consequência para as empresas formadoras é não poderem candidatar-se aos benefícios materiais previstos na lei, para os "estágios oficiais" (cfr. art.º38 do mesmo

diploma). A ser assim, o estágio não conforme ao estatuído no Decreto-Lei n.º 205/96, não fica descaracterizado nem se converte em contrato de trabalho.

Seria um absurdo impedir as empresas de, a exclusivas expensas suas, fazerem o que os outros fazem com dinheiros públicos. O interesse público vai precisamente no sentido da validade dos "contratos de estágio profissional", mesmo que celebrados à margem do controle das autoridades administrativas. No Decreto-Lei n.º 205/96 não existe qualquer disposição que determine que os "contratos de estágio" ou "contratos de formação", se convertem em "contrato de trabalho" se não forem cumpridas as formalidades nele previstas.

Mas mesmo que se entendesse que o "contrato de estágio profissional" celebrado entre Autor e Réu era nulo, por falta de cumprimento das formalidades legais, jamais ele poderia converter-se em contrato de trabalho válido, atento o disposto no art.293.º do Código Civil, por falta do pressuposto essencial da vontade da Ré, na medida em que, nada permite supor que esta o tivesse querido, se tivesse previsto a sua invalidade(...)" **_____P**

Nota: Poderá ler o artigo integral em  RH online

Procura Soluções Positivas? **Quer ir + além?**

VALORIZA+TE

FEIRA DE VALORIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

17 de Setembro
VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

18 de Setembro
VALORIZAÇÃO PESSOAL

AERLIS - OEIRAS
ENTRADA GRATUITA

Adquira o seu Cartão Solidário
Ajuda as crianças de 4 Instituições de Solidariedade Social, ganha descontos e contribui com 1€ para várias Associações do Concelho de Oeiras.

Para mais informações
www.valoriza-te.com

Parceiro Social
solidário

Patrocinadores
GO4
I HQVE THE POWER
speaking
AERLIS - OEIRAS
AERLIS - OEIRAS
Com o apoio
Oeiras
AERLIS
APG
anje
Oeiras parque

Promotor
coaching Portugal
www.coachingportugal.com

Multipartners
Pessoal Winner Recursos Humanos human YES ZEN RH online

Parceiros de Marketing e Tecnologias
MKT DRAGONFLY

Legislação RH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da APG**. Disponível para os associados em www.apg.pt (e-mail: global@apg.pt)

PORTUGAL

DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Decreto-Lei n.º 92/2010, D.R. n.º 143, Série I de 2010-07-26
Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento
Estabelece os princípios e as regras necessárias para simplificar o livre acesso e exercício das actividades de serviços (entre as quais se encontram as agências privadas de colocação de candidatos a emprego e os serviços externos de segurança, higiene e de saúde no trabalho) transpondo a Directiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Dezembro.

Decreto Legislativo Regional n.º 24/2010/A, D.R. n.º 141, Série I de 2010-07-22

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa
Estabelece mecanismos de acompanhamento da empregabilidade e do mercado de emprego na Região Autónoma dos Açores.

Decreto Legislativo Regional n.º 25/2010/A, D.R. n.º 141, Série I de 2010-07-22

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa
Cria e regulamenta o Empreende Jovem – Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo.

Decreto-Lei n.º 89/2010, D.R. n.º 140, Série I de 2010-07-21
Ministério da Saúde

Aprova o regime excepcional de contratação de médicos aposentados pelos serviços e estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde.

Portaria n.º 537/2010, D.R. n.º 138, Série I de 2010-07-19
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

Cria o Selo de Empresa Qualificante e aprova os respectivos Regulamentos de candidatura e da matriz de avaliação de candidaturas, e dos modelos de logótipo de identificação e diploma de atribuição do selo destinados a reconhecer em-

presas e outras entidades empregadoras de direito privado que investem em processos de qualificação dos seus trabalhadores e que enquadram essa sua intervenção no âmbito, quer do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), quer da formação contínua desenvolvida noutros contextos, bem como as que cooperam activamente com os operadores desse Sistema.

Portaria n.º 474/2010, D.R. n.º 131, Série I de 2010-07-08
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Estabelece o modelo de certificado de formação profissional que, no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações, se destina a certificar a conclusão com aproveitamento de uma acção de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações.

Portaria n.º 475/2010, D.R. n.º 131, Série I de 2010-07-08
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

Aprova o modelo da cademeta individual de competências e regula o respectivo conteúdo e o processo de registo no regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de Dezembro.

DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

UNIÃO EUROPEIA

PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO

Directiva 2010/41/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 7 de Julho de 2010, relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exerçam nas condições previstas pela legislação nacional uma actividade remunerada por conta própria e que revoga a Directiva 86/613/CEE do Conselho (JOUE L 180 de 2010-07-15). _____P

Prémio APG Empresa Destinado a reconhecer uma organização que ao longo do ano respectivo mais tenha contribuído para o desenvolvimento da gestão das pessoas

Prémio APG Personalidade Destinado a reconhecer individualmente um exercício profissional

Prémio APG Mérito Destinado a reconhecer uma carreira



CANDIDATURAS
abertas
até 15 de Outubro

O objectivo essencial destes Prémios é o de chamar a atenção da opinião pública e dos profissionais da gestão das organizações, para o reconhecimento do que de melhor se faz na gestão e no desenvolvimento das pessoas em Portugal.

www.apg.pt

Sede Nacional
Avª. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel: (+351) 21 352 27 17
Fax: (+351) 21 352 27 13
email: global@apg.pt



Desenvolver e Avaliar o Talento

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



No Ao Almoço Com... deste mês estivemos a falar de Talento, mais concretamente sobre como o avaliar e desenvolver. Convidámos dois nomes importantes do mundo RH para nos responderem a algumas perguntas. Começámos por ler aos nossos convidados a definição de Talento que podemos ler na Wikipédia: "Talento, vocação ou dom é também o nome que se dá a habilidades artísticas. Assim, afirma-se que tal pessoa tem talento para a música, ou talento culinário, ou talento para lidar com crianças, por exemplo. A conotação de talento com habilidades humanas tem a sua origem numa escritura bíblica, no Capítulo 25 de Mateus, na

qual Jesus Cristo contou uma parábola aos seus discípulos, registada na Bíblia. Segundo a parábola, algumas pessoas receberam valores diferentes do seu senhor, e sem que soubessem que isso iria acontecer, foram chamadas a prestar contas algum tempo depois. As que receberam quantidades maiores de talentos, trabalharam com eles, gerando lucro. A que recebeu apenas um talento, com medo do rigor do seu senhor, preferiu enterrá-lo para entregar tal e qual lhe foi confiado, sendo severamente repreendida no dia da prestação de contas. Segundo a parábola, mesmo os que recebem poucos talentos têm o dever de fazê-los prosperar e produzir outros". Os nossos convidados ouviram atentamente e, de seguida, pedimos que comentassem a definição. Oram leiam:

Isabel Heitor: Acredito que todos nós temos qualquer coisa de bom, pode é acontecer as pessoas não estarem no sítio certo à hora certa, apesar disso, quer no trabalho quer na vida pessoal, somos nós que temos a responsabilidade de descobrir onde somos bons. Eu por exemplo, definitivamente não

tenho jeito nenhum para o ténis, mas tenho imenso talento para outras coisas, por exemplo, para cozinhar e para escrever poemas. Descobri a vela há muito pouco tempo, antes fazia-me muita confusão as ondas, o vento, o mar e agora acho muita graça e divirto-me imenso.

João Almeida: Eu acho que a frase retrata dois aspectos fundamentais do talento, um é a responsabilidade pessoal de cada um usar os seus talentos, o outro é a responsabilidade das organizações de proporcionar as condições para que cada um, individualmente, possa utilizar os seus talentos. Todas as pessoas têm talentos, simplesmente muitas delas não têm oportunidade, no seu dia-a-dia, de os utilizar e isso leva a que as pessoas não se sintam bem no trabalho e tenham uma performance inferior. O talento está sempre relacionado com algo que nós gostamos, nunca ninguém vai ser muito bom a fazer alguma coisa de que não gosta.

É A PESSOA QUE DEVE SAIR DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA PARA IR À PROCURA DO SÍTIO CERTO PARA APLICAR O SEU TALENTO?

JA É uma responsabilidade individual as pessoas saberem qual é o seu talento. As

Escolhas



ISABEL HEITOR

Livro: Um qualquer da Florbela Espanca


Filme: África Minha

Personalidade: Madre Teresa de Calcutá

Licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, actualmente é Directora de Recursos Humanos do Grupo Accor em Portugal.

“Não se fecham as portas a ninguém, as pessoas são livres de dizerem onde querem chegar e definirem o ritmo em que vão ter a formação, em que vão fazer os testes para passar de nível” [IH]

Formação INTER



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

Para os Gestores de Recursos Humanos:

- **Financiamento e Concessão de Subsídios à Formação**
• Lisboa, 18 e 19 de Outubro de 2010
- **Código Contributivo**
• Lisboa, 20 e 21 de Outubro de 2010
- **Auto-Conhecimento, Confiança e Performance - The Human Element®**
• Lisboa, 25, 26, 27 e 28 de Outubro de 2010

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTO.
1070-020 LISBOA
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 888
E-MAIL: trechcoeso@ife.pt

Media Partners

human PESSOAL **humanet** **RH online**

Empresas acreditadas por:




Consulte os programas detalhados e inscreva-se em www.ife.pt

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

Escolhas



JOÃO ALMEIDA

Livro: The Checklist Manifesto

Filme: Pulp Fiction

Personalidade: Charles Darwin

Formado em Gestão pela Universidade Católica, actualmente é Manager da Jason Associates mantendo a sua actividade na área de Recursos Humanos.

As pessoas, normalmente, sabem aquilo que gostam de fazer. É também uma responsabilidade das empresas proporcionar as condições que permitam identificar aquilo que as pessoas fazem melhor e, eventualmente, existir uma melhor ligação, quer com as chefias, quer com a função. Estima-se que apenas 20% das pessoas que trabalham estão verdadeiramente comprometidas, estão motivadas e estão a fazer aquilo que gostam, todas as outras pessoas estão sem compromisso com a organização, se pudessem iam embora no próprio dia, fazem bem o trabalho, têm uma performance aceitável mas não têm aquele entusiasmo.

“O talento está relacionado com algo que nós gostamos, nunca ninguém vai ser muito bom a fazer alguma coisa de que não gosta” [JA]

ESSES DADOS ESTATÍSTICOS QUE REFERIU SÃO INTERNACIONAIS?

JA Sim, são.

ATÉ QUE PONTO AS NOVAS GERAÇÕES PROCURAM O DESENVOLVIMENTO DO TALENTO PARA ESTAR AO SERVIÇO DA ORGANIZAÇÃO OU PELO SEUS INTERESSES INDIVIDUAIS?

JA A questão de aproveitar as oportunidades que a empresa oferece tem mais que ver com a geração X, a geração Y tem uma perspectiva mais de longo prazo e estão preocupados com o equilíbrio entre os interesses individuais e os da organização.

IH A geração Y não se identifica com a geração X, e muitas vezes esta incompatibilidade pode fazer com que as pessoas da geração Y optem por não aceitar determinado trabalho só pelo facto de não se identificarem com as pessoas com quem vão trabalhar, isso não acontecia com a geração X.

COMO É QUE SE FAZ A IDENTIFICAÇÃO DO TALENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES?

IH Há muitas formas de o fazer, eu, na empresa onde trabalho, temos um sistema de avaliação de desempenho que permite identificar talento. Eu, como Directora de Recursos Humanos, tenho de fazer uma entrevista de carreira para poder fazer o acompanhamento das pessoas, temos um sistema internacional com uma base de dados enorme onde consta o perfil de cada pessoa e essa base de dados vai sendo actualizada pelo próprio e pelas chefias, fazemos também ‘assessment’, podendo as pessoas serem recolocadas em funções diferentes daquelas que desempenhavam até aí. Nós temos 90% das pessoas com cargos de chefia que começaram com funções onde não tinham que gerir pessoas e, na prática, tinham esse talento. Trabalhamos com empresas externas na identificação de talento e, para além do ‘assessment’, temos o ‘coaching’. Temos, também, um sistema internacional para identificar os potenciais trabalhadores para mobilidade internacional e o sistema encerra em si próprio uma série de ferramentas que permitem identificar o talento de uma pessoa para poder fazer uma carreira internacional. Temos também um sistema em que temos ‘kits’ criados de testes para podermos ver quais são as habilidades das pessoas.

JA Existem métodos mais clássicos e que estão difundidos na maioria das organizações, falamos dos ‘assessments’, sejam eles através de uma entrevista individual ou de um conjunto de instrumentos como testes, ‘workshops’, ‘focus groups’, interacção etc. E tudo isto é feito à luz de uma matriz previamente definida. Estes mé-

“Eu, por exemplo, definitivamente não tenho jeito nenhum para o ténis, mas tenho imenso talento para outras coisas, por exemplo para cozinhar e para escrever poemas” [IH]

todos conjugados têm uma fiabilidade elevada.

MAS O TALENTO TAMBÉM SE DESCOBRE POR ACASO?

JA Embora se possa promover o acaso, a aí falamos de métodos que podem ser diferenciados na identificação de talento: estou a falar, por exemplo, na participação num projecto, podem ser levadas a cabo iniciativas que tenham outro propósito mas que, ao mesmo tempo, tenham esse objectivo. Um dos processos que, hoje em dia, as organizações estão a utilizar é a possibilidade de a própria chefia, que tem de tomar decisões todos os dias, partilhar essas mesmas decisões, desde que não sejam confidenciais, com a sua equipa. A chefia pode colocar ainda questões directamente aos seus colaboradores para serem estes a decidirem, isto permite-lhe sentir o pulso da sua equipa e perceber como estão as competências de liderança nalguns trabalhadores.

IH Nós fazemos muito isso, chamamos-lhe os ‘Relais de Project’, e funciona muito bem.

JA Chamar as pessoas a contribuírem para um projecto com ideias, porque muitas pessoas têm ideias claras sobre como gerir processos ou mesmo tecnologias e nem sempre têm possibilidade de contribuir. Muitas pessoas têm óptimas ideias e não as comunicam, por isso, é pre-

ciso promover a participação das pessoas, pois existem pessoas com muitos talentos mas porque não têm o talento da extroversão têm mais dificuldades em comunicar as suas ideias. Muitas vezes são pessoas brilhantes em termos analíticos, mas não têm momentos para o poder demonstrar. Talentos não são só os que vão ser os líderes das organizações. A responsabilização directa das chefias na identificação do talento é fundamental, muitas vezes as chefias acham que são os Recursos Humanos que devem ter esse papel. A primeira responsabilidade é do líder de uma equipa, pois é ele que melhor conhece as pessoas.

IH Nós temos uma coisa na empresa, nos Ibis e nos Novo Hotel, que se chama, “Actores” e os “Globe Trotters”: todas as pessoas que entram para a empresa têm de fazer, no máximo até ao fim de seis meses, uma avaliação de competências, para perceber como é que as pessoas estão em relação às competências que estão definidas para as funções e, depois disso, vamos definir com a pessoa, em conjunto (pode ser um tutor, um mentor, etc.) e em função dos talentos que a pessoa tem e do que é que gostava de fazer, que outro papel é que a pessoa gostava de representar (por isso é que se chama “Actores”); depois, no caso do Novo Hotel, vamos mais longe com o tal ‘Globe Trotters’, estamos a falar de pessoas que durante um ano trocam com outro colaborador de outro país, mas nas mesmas funções.

Na definição do que a pessoa quer fazer, é a própria pessoa que desenha o seu plano de carreira, dizendo: “eu daqui a uns anos quero desempenhar determinada função”, e identifica ainda o que precisa para chegar lá, sendo também ela que define o ritmo a que fará a sua progressão. **▬**

Nota: Poderá ler o artigo integral em **RH** online

Próximo Tema

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Qualidade de Serviço – O Retorno do Investimento nas Pessoas”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 11 de Setembro para revistapessoal@moonmedia.info.

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

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Trabalho Temporário Posições temporárias... Oportunidades permanentes www.egor.pt

Retiro para dieta mental



O retiro de desenvolvimento pessoal foi organizado e promovido pelo INEDEM - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Empresarial, decorreu entre os dias 26 e 30 de Julho, próximo de Carrazeda de Ansiães (Trás-os-Montes), mais concretamente no Hotel Rural Flor do Monte.


Neste programa foi apresentada uma metodologia experiencial de desenvolvimento pessoal. Normalmente, na formação comportamental não se torna possível testar, implementar e acompanhar as mudanças comportamentais. Num contexto de imersão, não só se pode adquirir essas competências comportamentais como também vivê-las num contexto de acompanhamento especializado. O grande lema da estrutura do programa foi a experiência da mudança de hábitos comportamentais e mentais. Como objectivos do retiro, para além da experimentação de comportamentos, hábitos e atitudes mentais diferentes, foram desenvolvidos exercícios, dinâmicas e técnicas

para dotar os participantes de capacidade de gestão do stress e emoções negativas comuns no dia-a-dia e gerir e vigiar estados mentais que originam comportamentos indesejados e que afectam a nossa performance e qualidade de vida.

ACTIVIDADES E TRABALHOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E COMPORTAMENTAL

Em todos os dias do retiro, os participantes tiveram oportunidade de incrementar trabalho de desenvolvimento pessoal e comportamental individual e em grupos com apoio e facilitação da equipa do INEDEM. Para além desta componente, os participantes tiveram adicionalmente algumas tarefas de trabalho prático individual. Todos estes trabalhos, sempre focados no potenciamento dos recursos pessoais dos participantes, foram alicerçados numa forte metodologia de partilha e reflexão.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARES DE YOGA E DE MEDITAÇÃO

Estas actividades diárias foram complementares às restantes, integraram o plano de desenvolvimento pessoal e inseriram-se na aquisição de novos hábitos e ferramentas. Pelas características da região e como forma de aproveitar todo o potencial adicional que o local trouxe ao retiro, a organização dos horários permitiu algumas horas, todos os dias, para actividades livres. 



Testemunhos

“Uma vivência intensa e gratificante que fez emergir o melhor do meu interior e que está disponível para potenciar a minha vida e o meu relacionamento com os outros”.

Miguel Soares – Economista

“Gostei de tudo: da heterogeneidade dos participantes, do profissionalismo dos facilitadores, do ambiente calmo e, sobretudo, da partilha, unidade e confiança que cresceram entre todos. Foi uma experiência que me permitiu tomar consciência de alguns dos meus recursos e reencaminhá-los na direcção do meu desenvolvimento, enriquecendo a minha relação comigo e com os outros. Os efeitos perdurarão e continuarão a abrir caminho na procura de novas maneiras de “estar bem”, “fazer melhor” e “ser melhor”.

Luísa Fernandes – Professora

por **Rúben Antunes**

fotos **INEDEM**

tema central 



SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal
 12 exemplares 27€
 24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH
 5 Suplementos 15€
 10 Suplementos 30€
 20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH; no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

MODELE A FORMA DE PAGAMENTO PREFERIDA

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CARTÃO. Por acordo, neste acordo subscrito que precederá, até novo comunicado, as informações relativas ao cartão de crédito em vigor. Para mais informações, consulte o seu banco ou a entidade emissora do cartão de crédito. O cartão de crédito deve ser utilizado para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cartões de crédito para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cartões de crédito para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cartões de crédito para a aquisição de produtos e serviços.

DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO. Para mais informações, consulte o seu banco ou a entidade emissora do cartão de crédito. O cartão de crédito deve ser utilizado para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cartões de crédito para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cartões de crédito para a aquisição de produtos e serviços.

CHEQUE. O cheque deve ser enviado para: **Associação Portuguesa de Psicologia**, Rua da Restauração, 117, 1100-040 Lisboa. Não é possível a utilização de cheques para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cheques para a aquisição de produtos e serviços. Não é possível a utilização de cheques para a aquisição de produtos e serviços.

DADOS PESSOAIS

Nome: _____
 Morada: _____
 Localidade: _____
 CP: _____
 Telefone de contacto: _____
 E-mail: _____

Os dados pessoais aqui recolhidos são utilizados para a gestão da subscrição e para a emissão de facturas. Os dados pessoais aqui recolhidos são utilizados para a gestão da subscrição e para a emissão de facturas. Os dados pessoais aqui recolhidos são utilizados para a gestão da subscrição e para a emissão de facturas.



01 A BOLA NÃO ENTRA POR ACASO

O que pode o futebol ensinar à gestão é o tema deste livro escrito por Ferran Soriano, que aliás, é o nosso perfil nesta edição. Se quer conhecer a lógica oculta que rege as decisões tomadas num clube de futebol, se procura ideias inovadoras para aplicar no seu trabalho, não deve deixar de ler este livro. Para além da vertente mais séria do livro, pode ainda ler algumas anedotas e histórias reais inspiradoras e divertidas

Gestão Plus, 231pp

02 JOHN MAYNARD KEYNES

O autor deste livro, Paul Davidson, explora os textos produzidos por este vulto da economia

que foi Keynes. De acordo com o Prof. João César das Neves, trata-se de “Um livro ferveroso sobre uma vida fulgurante numa era espantosa. Esta obra mostra a evolução de uma das mentes mais potentes e influentes do século XX, tentando repor o antigo culto de Keynes como o revolucionário definitivo.”

Actual Editora, 242 pp

03 O TALENTO NÃO É TUDO

Um livro que ajuda a perceber o que realmente distingue os melhores do Mundo de todos os outros. Geoff Colvin é editor da revista Fortune e passou anos a estudar o desempenho e a entrevistar alguns dos melhores ‘performers’ do

Mundo. O livro desmonta uma série de mitos sobre o sucesso e revela em detalhe o que é a “prática deliberada” e como pode ser aplicada em qualquer situação.

Lua de Papel, 231pp

04 EM BUSCA DA PERFEIÇÃO

Tal Ben Shahar é um dos nomes mais importante quando falamos de felicidade. Neste seu último livro aplica os conceitos mais recentes da psicologia positiva e identifica dois modos diferentes de conviver com o sucesso e a realização pessoal: a via do perfeccionista e a via do optimalista. Não deixe de ler.

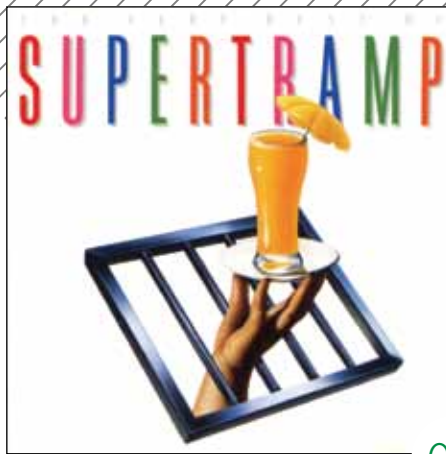
Lua de Papel, 238 pp



01



03



02



04

01 EELS

Os Eels formaram-se em 1996. O primeiro longa-duração da banda, "Beautiful Freak", colocou-os nos tops. Depois de editarem sete discos de originais, os Eels são considerados uma das bandas mais criativas do momento, conseguindo ir da pop de "Daisies of the Galaxy" (2000), passando pelo blues rock "Souljacker" (2001), até às canções de tristeza de "End of Times" (2010).

19 de Setembro, 21h
Coliseu dos Recreios

02 SUPERTRAMP

A digressão chama-se "70-10" e é comemorativa de 40 anos da edição do primeiro álbum,

"Supertramp", em 1970. A digressão vai passar pelo nosso país no dia 14 de Setembro. Integram a banda o vocalista e teclista, Rick Davies; John Anthony Helliwell, saxofone e sopros; Bob Siebenberg na bateria; Jesse Siebenberg, voz, guitarra e percussão; Cliff Hugo, baixo; Carl Verheyen, guitarra; e Lee Thornburg, sopros.

14 de Setembro, 21h
Pavilhão Rosa Mota

03 GOLDFRAPP

O duo britânico Goldfrapp regressa aos palcos portugueses para mais um concerto no Coliseu de Lisboa. Alison Goldfrapp e Will Gregory são a dupla que "tem vindo a incendiar as playlists das

rádios e discotecas de todo o Mundo e a transformar as salas de espectáculos em verdadeiras pistas de dança".

22 de Setembro, 21h
Coliseu dos Recreios

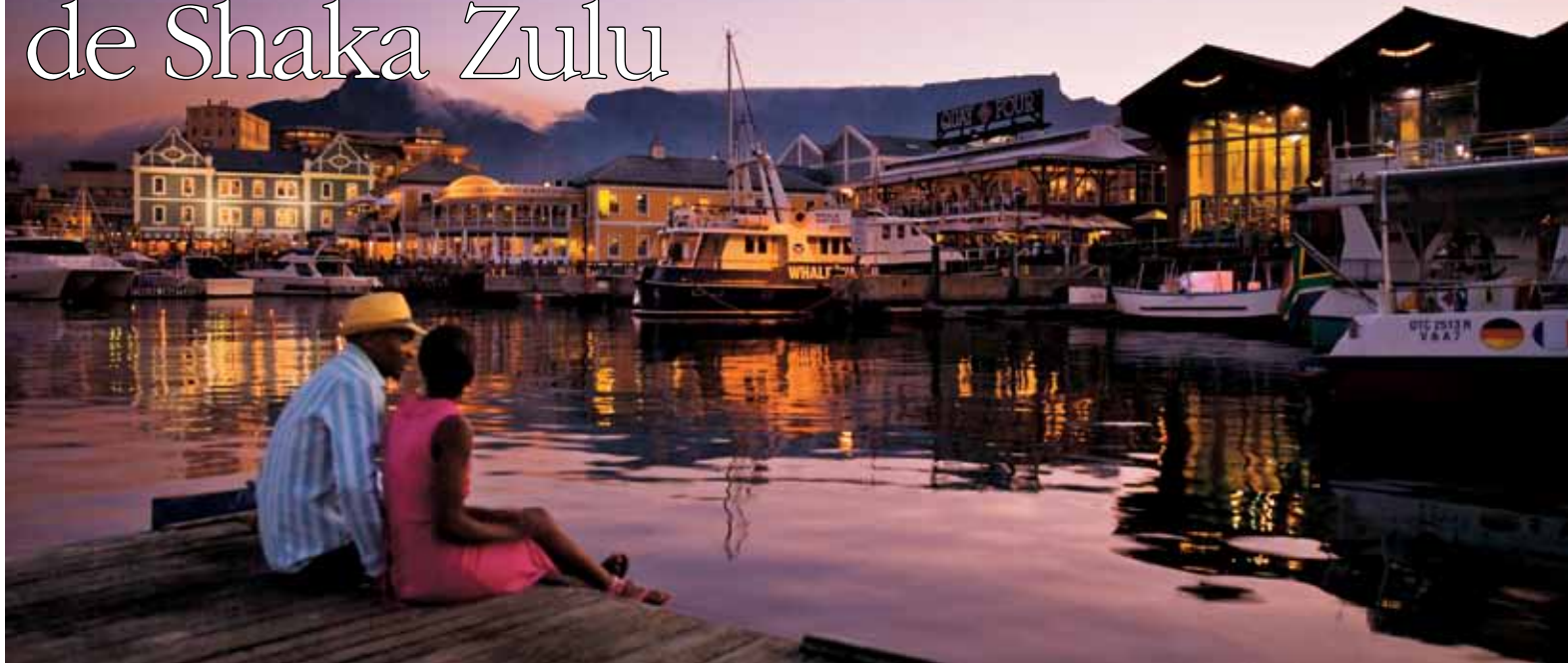
04 PLACEBO

Os concertos dos Placebo estão sempre cheios. Não sendo uma estreia em Portugal, a banda prepara-se para regressar aos palcos portugueses já em Outubro. Têm seis álbuns de originais editados e já venderam mais de dez milhões de unidades no Mundo inteiro.

7 de Outubro, 21h
Coliseu dos Recreios

Kwazulu-Natal

A terra pátria do grande reino de Shaka Zulu



texto e fotos: **Fernando Borges**

É conhecida como a província jardim da África do Sul, uma região subtropical de lindos vales e vegetação luxuriante banhada pelo cálido Oceano Índico. Património Mundial pela sua beleza e riqueza da arte rupestre, é a região de Kwazulu-Natal, um dos destinos mais procurados pelos sul-africanos, que se estende desde Port Edward, na fronteira sul da Suazilândia, a Moçambique, no norte. Mas também é conhecida por ser a pátria dos Zulus, uma das mais conhecidas guerreiras e ancestrais tribos de África e que um dia teve um líder chamado Shaka Zulu, o grande general africano.

Desde a sua fundação, Kwazulu-Natal foi cenário de muitas batalhas. Kwazulu-Natal une o nome dessa tribo guerreira à palavra Natal, uma palavra desembarcada por marinheiros portugueses quando chegaram a estas terras no Natal de 1497.

Mas esta não é apenas uma região marcada por guerras tribais ou batalhas como a de Isandlwana, que opôs 25 mil guerreiros zulus a 1000 casacas vermelhas britânicos do corpo de fuzileiros de Natal e que acabou num dos maiores massacres alguma vez sofrido pelos fuzileiros britânicos ou de outras batalhas que fazem parte do património histórico e cultural da África do Sul.

Esta também é conhecida como a província do eterno verão, banhada pelas águas quentes do Oceano Índico, possuidora de uma costa subtro-



pical encantadora, de savanas a leste e magníficas cordilheiras a oeste, de parques, colinas, plantações de cana-de-açúcar e belas praias, que fazem também desta província um dos destinos mais procurados pelos surfistas, e dos parques Greater St. Lucia Wetland e Ukhahlamba Drakensberg.

Mas percorramos mais demoradamente esta região no sul da costa oriental de África, avistada pela primeira vez por Vasco da Gama, no longínquo ano de 1497. E poderemos começar por Durban, a capital desta província sul-africana, o centro de negócios e de actividades industriais da província, uma cidade não só marcada pela agitação e energia própria das grandes metrópoles portuárias, mas também pelas longas e sofisticadas avenidas à beira-mar, com hotéis e restaurantes de luxo, fazendo com que Durban seja também apelidada

de a “Miami” sul-africana.

Uma cidade que também se apresenta como um ponto de partida para a descoberta de lugares de rara beleza, como a vibrante cidade de Pietermaritzburg, com o seu património colonial importante e uma grande diversidade de povos: indianos, zulus e falantes da língua inglesa. Uma cidade vitoriana vista por muitos como a mais bem conservada e preservada do país. Ou para a descoberta da riqueza natural de lugares tão raros e belos como o Parque Greater St. Lucia Wetland. Uma área declarada Património Histórico-Cultural da África do Sul, um verdadeiro “país das maravilhas” do ecoturismo “vestido” de lagos deslumbrantes, pântanos, florestas e charcos que cercam o estuário do lago St. Lucia, dividindo as atenções com Dukuduku e Kosi Bay, autênticos guardiões de uma das florestas costeiras sul-africanas e indígenas mais bem preservadas e protegidas do país.

De facto, Kwazulu-Natal é um paraíso natural, como o Parque Ukhahlamba Drakensberg, que em 2000 foi declarado Património Mundial. Um grande parque nacional na fronteira com Lesotho, a maior cordilheira da África do Sul, pintado de diversas cachoeiras, picos e rochas adornadas.

Mas Kwazulu-Natal é também a terra das Midlands Meander, outro dos cartões-postais da África do Sul. Uma região marcada por verdes colinas que abrigam diversos hotéis em estilo rural tipicamente inglês, pousadas pitorescas e estabelecimentos singulares do tipo ‘bed & breakfast’, uma região conhecida também pelos seus clubes de pólo e pelos seus luxuosos restaurantes.

E o circuito por esta terra de raros encantos leva-nos até à baía de Sodwana, a Meca dos aficionados de desportos submarinos, da prática de mergulho livre, ‘snorkel’ e do ‘big-game fishing’. Mas também dos campos de batalhas, como os do norte do rio Tugela, onde se localiza o campo que foi palco das sangrentas batalhas travadas entre bôeres, descendentes de holandeses e zulus, entre britânicos e zulus, e, entre bôeres e britânicos.

Até que chegamos à Estrada da Herança de Inanda, um lugar que marcou a história não só da África do Sul mas também



do mundo, pois foi aqui que Mahatma Gandhi criou e desenvolveu sua filosofia de resistência passiva, seguindo depois para Ohlange, onde encontramos a escola fundada pelo presidente da ANC, John Dube, e o Seminário Inanda, berço da maior igreja Shembe da província, com cerca de dois milhões de adeptos.

Lugares que fascinam e nos dão verdadeiras lições de história, como as que recebemos no Valley of a Thousand Hills - Vale das Mil Colinas, um dos lugares mais fascinantes do mundo, pois foi aqui que viveram os antepassados do povo zulu, onde ainda é possível visitar aldeias zulus e conhecer sua interessante cultura e estilo de vida.

Uma região que fazia parte do grande Zulu Kingdom, que se prolongava para Oeste, para a região das Game Reserves de Hluhluwe-Umfolozzi, onde o turista pode visitar museus culturais que apresentam a história local, até Ondini, onde é possível conhecer a reconstrução do reino de Cetshwayo, o rei zulu, até Eshowe, onde nos é dada a oportunidade de conhecer o fascinante Museu Vukani Collection, que possui uma das melhores coleções de arte e cultura zulu do mundo ou as cidades de Shakaland e Gingindlovu.

Lugares marcados por uma história intensa, mas também por paisagens capazes de nos tirar o fôlego e que devem ser saboreadas com calma.

Os mesmos sentires que nos invadem quando percorremos a pé a Reserva Natural de Oribi Gorge, que se orgulha dos seus desfiladeiros e florestas, quando saímos de Port Shepstone e seguimos em direcção de Port Edward para chegarmos à Costa Hibiscus, uma região conhecida pelos seus jardins, casas luxuosas e chalés à beira-mar e das suas caravanas nos parques, mas também pelas suas excelentes praias e pela prática de golf ou quando chegamos à Costa dos

Golfinhos, que se estende do Umhlanga Rocks, ao norte de Durban, até a foz do rio Tugela.

Uma região de extensas praias banhadas por um oceano de águas quentes, um verdadeiro parque de diversão para os golfinhos e onde se encontram luxuosos resorts e hotéis de cinco estrelas.

Praias como Umhlanga Rocks, Ballito, Shaka's Rock e Shelley Beach, no litoral norte, ou Uvongo e Margate no litoral sul.

Nessas praias, pode-se nadar com segurança e praticar surf. A cidade de Durban tem praias espectaculares. É aí que estão Addington Beach, South Beach, North Beach e a praia de Dairy. Mas este é também um reino de safaris, onde a principal aposta passa por programas de defesa e de preservação do património natural.

E é neste enquadramento que aparece o Parque Nacional de Hluhluwe-Umfolozzi, considerado uma das maiores reservas de Kwazulu-Natal, um abrigo natural de rinocerontes e muitas outras espécies de animais, mas também os populares Game reserves de Mkuzi e de Ndomo.

Assim é a região de Kwazulu-Natal, uma das mais belas e fascinantes regiões não só da África do Sul mas de toda a África, uma região marcada por belas paisagens, lendas e míticos lugares envoltos em ancestrais espíritos, por uma riqueza cultural ímpar e pelo lendário Shaka Zulu, o rei dos reis zulus.

Um lugar tão especial que espera por quem o visita para compartilhar toda a sua história e cultura, transformando cada estadia não só numa lição de vida mas também numa experiência de inolvidáveis momentos de prazer e de descoberta. Terra que se desprende do continente há milhões de anos... O que é certo é que não são ilhas comuns de origem vulcânica. **—P**

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

21^{OUT}
2010

CENTROdeCONGRESSOSdeLISBOA



4º Fórum RSO e Sustentabilidade

VALUE NETWORK

☾ CONFERÊNCIAS PLENÁRIAS ☽ SEMINÁRIOS TEMÁTICOS | WORKSHOPS
☾ ECO AND SOCIAL RUNWAY ☽ DINÂMICAS ☽ ZONA BUSINESS NETWORK

ALGUNS TEMAS EM DEBATE

- Redes e Parcerias de Valor
- Crescimento 'Green' e Sustentável
- Geração de Empreendedorismo Sustentável
- Nova Visão da Economia Social e Solidária
- *Social and Green Jobs* - Novas Competências
- Financiamento e Investimentos Sustentáveis e Equilíbrio das Contas Públicas

MOSTRA DE SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS

- **Soluções e Tecnologias Verdes**
Recursos Naturais, Energia, Biodiversidade, Água, Emissões de Carbono...
- **Soluções e Tecnologias Inclusivas**
Inclusão, Equidade, Acessibilidade, Sociodiversidade,
- **Soluções e Tecnologias Responsáveis**
Integridade e Combate à Corrupção, Transparência, Trabalho Decente

Consulte toda a informação e inscreva-se em www.forumrso.aip.pt

Contactos: Tel.: 213 601 675 E-mail: forumrso@aip.pt

Iniciativa



Parceiros Institucionais



INSCRIÇÕES LIMITADAS
SUJEITAS A CONFIRMAÇÃO

Parceiros Comerciais



No âmbito





Feminino e masculino?

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

As organizações estão ainda muito longe de se parecerem com os organismos vivos regidos pelas leis da biologia. Infelizmente, continuam a ser sistemas de poder, imitando o pior do que se passa em política.

Nesse sentido, quando falamos em discriminação com base em múltiplos factores, aparece-nos, naturalmente, a discriminação do género, a questão feminino/ masculino, mas aparece-nos também a discriminação entre as pessoas mais talentosas que são um verdadeiro perigo para todo o sistema hierárquico baseado em estatutos e não em competências. Na maior parte dos casos, é esta discriminação pelo mérito que esconde a dificuldade das mulheres ascenderem às primeiras linhas. A competição feroz da mulher no mundo de trabalho atingiu os homens que reagiram, primeiro com uma demonstração de maus resultados, portanto pelo mérito, depois com desconfiança, negação, destruição, dificuldade de transmissão de conhecimentos, reforço dos sistemas de poder e chegou às formas de assédio moral e sexual mais vergonhoso. Não foi a mulher que fez a guerra, apenas entrou na competição. E entraram em todas as profissões, a única excepção que se conhece passa-se na Igreja Católica e relativamente à profissão dos sacerdotes. Mas, até aí, eu penso que chegarão um dia.

Podemos ainda, durante algum tempo, falar de discriminação e da dificuldade das mulheres chegarem às primeiras linhas, podemos dizer que as situações são ainda muito diferentes de país para país e nos diferentes continentes, mas as previsões trazem-nos uma realidade completamente nova em muitos sentidos. As tendências laborais que se mostram para o futuro dão-nos os seguintes indicadores:

- Haverá uma guerra entre indivíduos, empresas e países na procura do talento;
- O futuro da força laboral não será definido nem pela geografia, nem por factores diferenciadores que não seja o talento;
- O Sul e as mulheres dominarão a força laboral nos países do Norte;
- As mulheres serão maioritárias no trabalho e na liderança e serão capazes de mudar o poder e os mercados;
- A inovação será a principal competência no trabalho;

- Haverá mais empregos do que trabalhadores especializados. Não creio que seja pelas leis, que já hoje são claras quando há discriminação do género e outras, que esta questão seja resolvida. As leis são úteis e necessárias, mas têm um problema quanto à sua eficácia.

As leis fazem parte de um processo de decisão das sociedades e a sua elaboração é apenas o princípio, uma manifestação de intenção. Nós confundimos isto com o fim, com o atingir o objectivo que se propõe. As leis, enquanto intenções, só funcionam com gente comprometida, com uma sociedade civil forte, com cidadãos de corpo inteiro. É a sociedade civil que temos de reforçar, gerar cidadãos exigentes e comprometidos.

O que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer, mais uma vez, que são as pessoas especiais e as lideranças que fazem acontecer e não as leis.

Mas quando se fala na maior igualdade nas relações de género, não estamos apenas a falar, nem a resolver o problema da mulher, mas o problema da relação entre homens e mulheres, ou seja, também o problema do homem.

É preciso reconhecer os erros da ordem patriarcal e isso ainda não foi feito. Sem isso, não se pode hoje discutir apenas a igualdade/ diferença, mas sim a equidade, ou seja, manter a igualdade na diferença ou manter a diversidade na igualdade.

Não basta a mulher entrar na esfera pública, é preciso que o homem entre na esfera privada, então sim pode-se começar a falar. É bom criar alguma tensão entre igualdade e diversidade, significa uma recuperação da identidade masculina e feminina, sem se cair no esquema hierárquico.

As dúvidas mente/ corpo, razão/ emoção já foram desfeitas por A. Damásio, a ciência evoluiu, razão e emoção já não estão separadas, como dizia Descartes. Esta é uma grande vantagem do feminino, a sua vantagem competitiva, as competências que fazem hoje a diferença são competências emocionais e na liderança isto é ainda mais acentuado. Poderá ser aos homens que se vai colocar no futuro o grande desafio:

- Lutar pela igualdade com as mulheres?
- Reivindicar a diferença? _____P

TEATRO TIVOLI LISBOA
11 OUT. 2010 • 9.15H

terra dos
sonhos

2010
HAPPY
CONFERENCE
BOOSTING CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS



BOOSTING CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS

Lyn Heward, directora de criação do Cirque du Soleil™ transporta-nos para os bastidores de um dos maiores espectáculos do mundo para explorar a natureza da criatividade e da inovação.

Oradora de renome mundial, as suas emocionantes intervenções são repletas de conselhos práticos sobre: risk-taking; liderança; trabalho de equipa; desenvolvimento de produto; identificação e gestão de talento e; promoção de uma cultura empresarial forte e dinâmica.

No contexto actual, a Happy Conference 2010 com Lyn Heward é uma conferência única e inspiradora sobre criatividade e inovação, factores críticos de sucesso do futuro.

HAPPY CONCEPT &
GLOBAL MANAGEMENT

winworld

HAPPY SPONSORS



HAPPY ADVERTISING COMPANY

NORMAJEAN

HAPPY PR AGENCY



HAPPY PARTNERS



HAPPY MEDIA PARTNERS



INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

TELEFONE 210 994 018 - 910 694 646 // info@winworld.pt // www.happyconference.org

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 uns 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

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso