

# Pessoal

Nº 96 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • OUTUBRO 10

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



A Coordenadora da PASC fala do papel decisivo da Sociedade Civil

## Paulo Malo

Referência do Empreendedorismo  
Português no Mundo

Especial RH e-Learning

Ao Almoço Com...  
Mónica Rufino e Ricardo Martins



**sélect'**  
mudou  
para randstad

mudou  
o nome,  
o valor real,  
esse, mantém-se

randstad

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

Trabalho Temporário | Recrutamento | Recursos Humanos | RH Solutions

## A Saúde da sua empresa começa nos seus colaboradores

Queremos ajudar as empresas a reduzir as taxas de absentismo e sinistralidade e a aumentar os índices de motivação dos colaboradores e conseqüente aumento da sua produtividade. Através de uma prevenção dos riscos profissionais, da promoção da saúde dos trabalhadores e da implementação de actividades de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, que para além de uma obrigatoriedade legal, são um dos fundamentos para o crescimento qualitativo e sustentado das empresas.

Medicina no Trabalho  
Higiene e Segurança  
Formação  
Outsourcing

# MedicisForma

Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança

*A saúde da sua empresa*

14

## Especial RH e-Learning



### 02 EDITORIAL

Estamos a trabalhar para si (3)!

### 04 A 9ª ARTE

Sabedoria, Saúde, Dinheiro

### 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Bolsa RH

### 12 RH GLOBAL

### 14 GRANDE ENTREVISTA

Paulo Malo

### 20 ESPECIAL RH

Uma Visão de Futuro  
Perspectiva Prática  
Casos de Sucesso  
Novas Soluções

### 34 UNIV. CORPORATIVAS

Escolas Corporativas Santander

### 36 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

Redes Sociais

### 38 ESTUDO RH

Salários mais elevados em 2011



### 40 PERFIL

Maria Perpétua

### 44 CASE STUDY

Recrutamento mais eficiente  
na Sonae Sierra

### 46 SHST

Novos Riscos no Local de Trabalho

### 48 ANÁLISE JURÍDICA

Características jurídicas do teletrabalho



### 50 LEGISLAÇÃO RH

### 52 AO ALMOÇO COM...

Mónica Rufino e Ricardo Martins

### 56 IMAGENS RH

Valoriza+TE  
Conferência Dave Morgan

### 58 LIVROS | ESPECTÁCULOS

### 60 VIAGENS

Terra dos Marajás

### 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Alquimia Moderna



Margarida Barreto, Directora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Estamos a trabalhar para si (3)!

**E**ste é o terceiro e último Editorial em que lhe dou conta dos projectos que estamos a desenvolver, desta vez no Vector Estratégico "Sustentabilidade da APG". Para potenciar a presença da APG em estruturas internacionais e consolidar a sustentabilidade da APG:

- Constituímos a Confederação dos Profissionais RH de Língua Portuguesa com o intuito de auxiliar o desenvolvimento dos países africanos de língua oficial portuguesa em ma-

térias relacionadas com a gestão das pessoas, abrindo, simultaneamente, oportunidades para a APG e respectivos Associados;

- Vamos desenvolver parcerias nos diversos âmbitos da GRH com a congénere brasileira;
  - Alocámos os projectos da associação aos respectivos órgãos sociais, designando responsáveis pela prossecução dos mesmos e fazendo o 'follow-up' das acções desenvolvidas;
  - Estamos a integrar nos diversos grupos de trabalho elementos externos aos órgãos sociais e à própria APG para que a diversidade gere ideias e soluções inovadoras;
  - Estamos a preparar campanhas de angariação de novos sócios - Colectivos, Individuais e Aderentes - após definição dos Serviços/Benefícios que a APG pode oferecer a cada um destes grupos de associados.
- Entretanto, há iniciativas em curso que, pela sua complexidade, apenas serão dadas a conhecer aos sócios no decorrer do próximo ano ou mesmo em 2012. É o caso do Projecto internacional Label pro RH, importante

para todos nós no âmbito da certificação de competências, que nos vai permitir passar a conceder certificações a profissionais de RH. Contudo, há também muitas iniciativas que já foram lançadas, ou que vão ser lançadas em breve, e que pode conhecer com mais detalhe no site da APG ([www.apg.pt](http://www.apg.pt)). É o caso do Plano de Formação para o 4º trimestre de 2010, a Pós Graduação em Marketing e Comunicação para a GRH, o Encontro Nacional de Futuros Gestores de Recursos Humanos, o Passaporte RH e o 43º Encontro Nacional da APG (este ano com um preço de inscrição extremamente atractivo para sócios).

## Estamos a Trabalhar para SI!

E por isso contamos com a colaboração de todos os associados e "amigos" da APG. Através da participação nas iniciativas em curso, colaborando connosco nos projectos que estamos a desenvolver ou apenas dando sugestões e exigindo que a SUA associação possa servir cada vez melhor! **□**

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 96  
Outubro 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](mailto:global@apg.pt); [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

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

**Directora:** Margarida Barreto  
[revistapessoal@moonmedia.info](mailto:revistapessoal@moonmedia.info)

**Directora Editorial:** Catarina Guerra Barosa  
[c.barosa@moonmedia.info](mailto: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](mailto:dacarreira@moonmedia.info)

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

**Colaboraram nesta Edição:** Ana Cristina Amaro, Eteberto Costa, Isabel Viegas, Mercer Portugal

**Paginação:** Design e Forma; [geral@designforma.com](mailto:geral@designforma.com)

**Fotografia:** Design e Forma

**Imagem de Capa:** Design e Forma

## PUBLICIDADE

**Account:** Ana Rita Vieira;  
[a.vieira@moonmedia.info](mailto: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](mailto:assinaturas@vasp.pt)  
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aqualva Cacém

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

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

**Depósito Legal:** 66219/94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252



# Joana<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup>

service<sup>m</sup>

training<sup>m</sup>

search<sup>m</sup>

## 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](http://www.multipessoal.pt)



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

# Sabedoria, Saúde, Dinheiro

**W**oddy Allen identificou os quatro principais valores da sua vida e hierarquizou-os. Em primeiro lugar colocou a saúde, a seguir a sabedoria, depois o dinheiro e, em quarto lugar, o amor. Este último como consequência quase necessária dos precedentes. Dias depois de ter lido esta abordagem, entrevistei Paulo Malo, um português de referência no mundo dos negócios que também hierarquiza os seus valores de referência de maneira semelhante, colocando o amor em segundo lugar, em conjunto com a família, e a sabedoria em terceiro lugar. Para Paulo Malo, embora não o tenha referido expressamente, o dinheiro é uma consequência, depreendi eu. Se para Woddy Allen o amor é uma consequência, materializando esta vertente mais espiritual do Homem, para o nosso entrevistado o lado material da vida é só a resposta natural a uma existência plena dos outros aspectos, saúde, amor (aqui a coincidir com o conceito de família) e sabedoria.

Não poderia estar mais de acordo e até me atrevera a colocar em primeiro lugar a sabedoria, seguida da saúde e depois o amor, este, claro, também a coincidir com o conceito de família. A sabedoria, resultado do apuramento das nossas mais elementares faculdades, pode ser anterior na medida em que uma mente atenta, desperta, curiosa é uma mente saudável e aumenta exponencialmente as nossas capacidades para reduzir o risco de a nossa saúde ser colocada em perigo, penso que os aspectos de carácter aleatório, involuntário, contribuem numa percentagem mais reduzida para a nossa saúde do que a nossa sabedoria. O aumento da esperança média de vida nas últimas décadas coincide

com os desenvolvimentos verificados ao nível das ciências médicas. Isso parece-me inquestionável. Assim sendo, a espécie humana e a sua saúde estão dependentes, em larga escala, da sabedoria.

Paulo Malo colocou a sabedoria ao serviço dos dentes das populações, ou melhor, da ausência de dentes e da conformação absurda com as tradicionais placas dentífricas. Está a conseguir convencer a classe médica, acomodada a um saber retrógrado e suficiente, das vantagens de colocar implantes em vez de tradicionais "placas" que dormem tetricamente dentro dos copos de água ao lado das pessoas a quem o tempo, ou o azar, ou a fraca sabedoria levou os dentes. O sucesso de Paulo Malo já corre pelo Mundo e é o resultado desta visão atenta da imperfeição do Mundo, da necessidade constante de melhorar, de tornar mais perfeito.

Para tornarmos o mundo RH mais perfeito, este mês dedicamos a nossa secção especial ao e-learning porque o Mundo de hoje está muito diferente e aprender é também uma expressão nova.

Com este objectivo em mente, Maria Perpétua, uma médica com uma energia absolutamente invejável, é a nossa figura em destaque no perfil. A sabedoria que a caracteriza faz dela uma pessoa saudável, enérgica e com um propósito na vida, propósito esse de grande nobreza e que se traduz na missão da Associação da Sociedade Civil a que pertence, a PASC.

Esta edição da revista Pessoal é distribuída com mais um suplemento Fora de Série RH, dedicado ao tema do Management & Coaching, uma área nobre da gestão de pessoas, que conta com os contributos de grande qualidade de algumas empresas prestadoras deste tipo de serviços no nosso mercado. **P**

## A MINHA ESCOLHA



A equipa técnica e de realização da RHtv foi distinguida com o prémio especial no Art & Tur - Festival Internacional de Filmes de Turismo. Toda a equipa da Filmaniac Audiovisuais, com quem contamos no projecto da RHtv, está de parabéns.

# sélect' mudou para randstad



good to know you

mudou  
o nome,

o valor real,  
esse, mantém-se.

Independentemente do nome, o valor humano de uma empresa é determinante para o crescimento de qualquer negócio. Apostar nas pessoas é um factor essencial para o seu sucesso,

são elas a base da qualidade de serviços, quer na oferta das melhores soluções na gestão de recursos humanos, quer na transparência e rigor de processos.

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

 randstad

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | HR Solutions

### AGENDA

#### APG

213 522 717

www.apg.pt

- Formação – “Novas Obrigações Legais no Âmbito da Reforma da Formação Profissional”. Lisboa, 21 de Outubro de 2010. Preço: 151.25€ (sócios efectivos); 90.75€ (sócios aderentes); 211.75€ (não sócios).

#### AIP

213 601 675

www.aip.pt

- Formação – “Gestão do Capital Humano”. Lisboa, 11, 14, 28 e 29 de Outubro de 2010. Preço: 450€

#### ISLA

210 309 900

www.isla.pt

- Formação – “Gestão Administrativa de Recursos Humanos”. Lisboa, 13 de Outubro de 2010. Preço: 275€
- Formação – “Especialização em Coaching, Liderança e Gestão de Equipas”. Lisboa, 16 de Outubro de 2010. Preço: 1750€

#### IFE

210 033 800

www.ife.pt

- Formação – “Financiamento e Concessão de Subsídios à Formação”. Lisboa, 18 e 19 de Outubro de 2010. Preço: 1375€

#### HSM

213 467 038

www.hsmglobal.com

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



01

#### ENCONTRO NACIONAL DA APG (01)

O 43º Encontro Nacional da APG realiza-se este ano conjuntamente com o XV Encontro Nacional de Formadores & Coaches, nos dias 09 e 10 de Novembro no ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Pólo Universitário do Alto da Ajuda, em Lisboa). Trata-se do evento mais importante da associação, que reúne habitualmente cerca de 300 Gestores de Recursos Humanos e outras pessoas relacionadas com a Gestão do Capital Humano, e que já é uma referência nacional no universo da Gestão dos Recursos Humanos. Este ano, a principal temática do Encontro será “Value for Money - O Retorno do Investimento nas Pessoas”. Irão, decorrer em simultâneo, sessões plenárias, debates, workshops, exposição de profissionais, assim como partilha de casos de sucesso.

#### LIDERAR COMO JOSÉ MOURINHO (02)

A Pessoal esteve presente no seminário “90 Minutos à Mourinho”, organizado pela empresa de formação Nova Etapa, e viu o professor Luís Lourenço defender que “a liderança de Mourinho é uma liderança transformacional porque estabelece objectivos e molda os comportamentos no sentido da prossecução dos objectivos”, para acrescentar que “ter uma visão sedutora do futuro, liderar pelo exemplo, motivar, desenvolver e transferir poderes e, por fim, questionar e inovar, são os ingredientes de sucesso de José Mourinho. Destaco alguns traços de personalidade de Mourinho facilmente adaptados à linguagem empresarial e aos gestores que têm de liderar equipas: coerente, viciado em trabalho, focalizado no futuro e na vitória, positivo, ambicioso, competente e corajoso”, afirma Luís Lourenço. Em suma,



02

a liderança de José Mourinho traduz-se em coerência, coragem e competência.

#### ADECCO CORRE “MEIA MARATONA DE PORTUGAL”

A Adecco, empresa mundial na prestação de serviços de gestão de recursos humanos, participou na “Meia Maratona de Portugal”. Trata-se da sétima prova para a equipa da multinacional em Portugal, sempre com o objectivo de apoiar a iniciativa ‘Win4youth’. A equipa da Adecco no nosso país já contribuiu com mais de 2 500 euros para a iniciativa, que começou em Janeiro deste ano e termina em Novembro próximo. Susana Correia, gestora do projecto em Portugal, afirma: “Na Adecco Portugal, acreditamos nas pessoas e no seu valor, e pretendemos a participação e o envolvimento de todos os colaboradores. A iniciativa ‘Win4youth’ estende-se a todo o universo Adecco e permite que todos os colaboradores da empresa possam contribuir, correndo. Por cada cinco quilómetros corridos, a Adecco contribui com três euros para os jovens dos quatro projectos seleccionados nos vários países.

#### SELECT MUDA NOME PARA RANDSTAD

A Select, o maior grupo português na área dos Recursos Humanos, passou a denominar-se Randstad. A operação de ‘rebranding’ iniciou-se em Setembro e é o culminar da estratégia definida em 2008, quando a multinacional holandesa Randstad adquiriu a Select-Vedior. No âmbito desta operação, estão previstas campanhas publicitárias (rádio, TV, imprensa e exterior) e uma mudança do ‘layout’ de toda a imagem corporativa (delegações, estacionamento, ‘merchandising’). O ‘rebranding’ em Portugal iniciou-se em Maio de 2010, com a mudança de designação da



03

Vedior, que passou a ser Tempo-Team, Mário Costa, que era até agora CEO da Select, é o novo CEO do Grupo RANDSTAD/ Tempo-Team em Portugal. Fundada em 1960 na Holanda, a Randstad é o segundo maior grupo de serviços de Recursos Humanos no Mundo. No final do ano passado, contava com cerca de 25 500 colaboradores em mais de 4100 agências e postos de 'inhouse' em 44 países do Mundo. A Randstad gerou, em 2009, receitas de 12,4 mil milhões de euros.

#### HAPPY CONFERENCE 2010 COM LYN HEWARD

Lyn Heward é directora de criação do Cirque du Soleil TM, e autora do livro "The Spark: Igniting the Creative Fire That Lives Within Us All". Com um percurso profissional extraordinário, Lyn desenvolveu, ao longo da sua vida, um conhecimento considerável sobre talento, criatividade e inovação, que tem estado na

gênese de espectáculos empolgantes, de uma riqueza artística enorme e capazes de fazer vibrar pessoas de todo o mundo - o Cirque du Soleil TM. Com uma experiência única, Lyn Heward é uma grande oradora de renome mundial e as suas inspiradoras intervenções são repletas de conselhos práticos sobre o desenvolvimento de: talento; criatividade; excelência; capacidade de arriscar; liderança; trabalho de equipa; e cultura empresarial forte, dinâmica e vencedora. Happy Conference 2010, com Lyn Heward, é uma conferência única que inspirará os participantes para o desenvolvimento do talento e da criatividade, permitindo que pessoas e organizações desenvolvam um caminho com mais criatividade, inovação, confiança, união e sucesso. Happy Conference 2010 tem o tema "Boosting Creativity and Innovation in Organizations" e terá lugar no Teatro Tivoli, na segunda-feira, dia 11 de Outubro.

#### "GESTÃO E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS" (03)

A GALILEU, empresa na área da formação, em parceria com o ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração Pública, vão lançar, neste ano lectivo 2010/2011, a 18ª edição da Pós-Graduação em "Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos" (primeira edição em parceria), nas instalações da GALILEU Porto. O sucesso de uma organização está ligado ao aproveitamento do potencial humano que



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

agir com **rapidez e segurança**,  
**reduzir os riscos** nos recursos humanos,  
assegurar a **adequação** pessoa - função,  
**poupar** tempo e dinheiro.

Telefone: 217 813 949  
E-mail: [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt)  
Visite: [www.shl.pt](http://www.shl.pt)



Traduza a sua Estratégia de RH em resultados

### Bolsa RH

#### ▲ MÁRIO COSTA CEO RANDSTAD/ TEMPO-TEAM

Mário Costa é o novo CEO do Grupo RANDSTAD/ Tempo-Team em Portugal. Em Maio de 2010, a Vedor passou a ser Tempo-Team. Em Setembro, a Select, passou a denominar-se Randstad. Está completa estratégia definida em 2008, quando a multinacional holandesa Randstad adquiriu a Select-Vedor.



#### ▲ PAULO CANÔA NA ADECCO BRASIL

Paulo Canôa, até agora director-geral da Adecco em Portugal, foi nomeado para a equipa de direcção da empresa franco-suíça, especialista na prestação de serviços em recursos humanos, no Brasil.



#### ▼ AUMENTO DOS IMPOSTOS EM 2011

Mais medidas extraordinárias de combate à crise e à deterioração das contas públicas que o Governo anunciou. As famílias e a economia, obviamente, vão sair prejudicadas.

por: **DAC**



04

a constitui. Uma correcta Gestão de Recursos Humanos e o seu desenvolvimento estratégico são essenciais para o bom funcionamento das organizações, bem como para o seu crescimento e desenvolvimento. Foi neste âmbito que a GALILEU e o ISLA lançaram esta edição da pós-graduação em “Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos”, que tem como objectivo dotar os participantes de conhecimentos, técnicas e ferramentas essenciais ao exercício eficaz da Gestão das Pessoas nas Organizações de Trabalho.

#### PRODUTORA DA RHTV PREMIADA EM CERTAME INTERNACIONAL (04)

A Filmaniac Audiovisuais, produtora responsável pela produção dos conteúdos da RHTV, a Televisão dos Recursos Humanos, foi galardoada com um Prémio Especial do Júri na categoria Gastronomia e Vinhos no Art&Tur - Festival Internacional de Filmes de Turismo, com o filme “Rota dos Vinhos da Península de Setúbal”, do realizador Carlos G. Rodrigues. O evento decorreu entre os dias 23 e 26 de Setembro em Barcelos e juntou dezenas de produtoras vindas dos quatro cantos do Mundo. O certame surge na comemoração do Dia Mundial do Turismo, no qual são exibidos e premiados os melhores documentários de Turismo e os melhores ‘spots’ publicitários e filmes promocionais de Turismo a nível mundial. Juntamente com a Filmaniac Audiovisuais estavam também a concurso nomes como a National Geographic, que acabou por ser a grande vencedora da noite.

#### APESPE E CITE PROMOVEM IGUALDADE (05)

A igualdade de géneros no trabalho e a protecção da parentalidade continuam a



05

ser realidades a necessitar de grande atenção no mercado laboral na actualidade. A APESPE e a CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego têm vindo a analisar estas e outras questões relativas aos direitos dos trabalhadores, com o objectivo de lhes garantir a protecção que a lei lhes confere no âmbito do seu trabalho. A Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego vai, neste sentido, promover workshops com o objectivo de assegurar o cumprimento da lei por parte das empresas de trabalho temporário (ETT), designadamente ao nível de: a maternidade e a paternidade - oportunidades de negócio para as ETT; como não fazer discriminação de sexo na colocação de trabalhadores temporários nas empresas utilizadoras; como melhorar a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar dos trabalhadores temporários.

#### TRABALHADORES CONFORTÁVEIS COM PARTE DA SUA REMUNERAÇÃO ESTAR DEPENDENTE DO SEU DESEMPENHO

De acordo com os últimos resultados do estudo sobre trabalho levado a cabo pela Kelly Services, quase metade dos portugueses entrevistados consideram que seriam mais produtivos se pudessem ter parte nos lucros ou uma participação acionista na sua empresa. Esta conclusão faz parte do “Kelly Global Workforce Index”, que obteve as opiniões de cerca de 134 mil pessoas, incluindo mais de 16 mil em Portugal. O estudo revelou, igualmente, que 44% dos trabalhadores têm actualmente um contrato segundo o qual parte do salário depende de objectivos de desempenho. A percentagem de trabalhadores da Geração Y (com idades entre os 18 e os 29 anos) que recebe uma remunera-

### VISÃO ACTUAL

O novo contrato de trabalho passo a passo, legislação complementar e actualizações legais na segurança social. Citações à doutrina e jurisprudência aplicável.

### VISÃO PRÁTICA

Soluções para casos concretos, cálculos, minutas, quadros e esquemas legais, tabelas de prazos, notas de autor.

### VISÃO DINÂMICA

Obra actualizada anualmente com uma nova edição que privilegia a incorporação de matérias sugeridas pelos seus subscritores.

### VISÃO GLOBAL

Reúne todas as áreas do direito do trabalho e da segurança social.



**FUNCIONAL  
E POLIVALENTE  
A SUA  
FERRAMENTA  
DE TRABALHO**

**LABORAL  
E SEGURANÇA  
SOCIAL 2010**

AUTORES:

António Gameiro; Luís Pereira

PÁGINAS:

1400



### TEMAS EM DESTAQUE:

- Novos tipos de contratos
- Causas de despedimento
- Regime das férias e faltas
- Responsabilidades parentais e ampliação de direitos
- Regalias e obrigações para a segurança social
- Coimas e responsabilidade penal
- Associações sindicais
- Comissão de trabalhadores
- Contratação colectiva
- Trabalhadores estrangeiros



06

ração baseada no desempenho é maior do que a dos trabalhadores da Geração X (com idades entre os 30 e os 47 anos) e os Baby Boomers (com idades entre os 48 e os 65 anos). Já dos trabalhadores que não têm o seu salário vinculado ao desempenho, mais de um terço (37%) dizem que seriam mais produtivos se parte dos seus salários dependessem de objectivos, sendo a Geração Y a dar mais respostas afirmativas.

#### O CAMINHO DO FUTURO, TREINO NA ÁREA COMPORTAMENTAL (06)

No próximo de 20 de Outubro, a TeamWork, em parceria com a APQ, realiza um Seminário intitulado “O Caminho do Futuro, Treino na Área Comportamental”, na Fundação Dr. Cupertino de Miranda, no Porto. Este Seminário terá como oradores Jorge Araújo (Presidente da TeamWork), António Câmara (Presidente da YDreams), Rodrigo Esteves (Responsável Marketing Corporate, Liberty Seguros), José Soares (Presidente da MVP Consultores), Nuno de Sousa Pereira (Dean da EGP), Fernando Leite (Administrador Delegado da Lipor) e António Murta (Presidente da Pathena). Para além deste painel de oradores, o Seminário constituirá um momento privilegiado para os seus participantes, uma vez que será feito o lançamento exclusivo do novo livro de Jorge Araújo e que empresta o nome a este Seminário: “O Caminho do Futuro, Treino na Área Comportamental”.

#### P&S TRAINING ORGANIZA CICLO INTEGRADO DE WORKSHOPS

A P&S Training, Consultora em sistemas de formação e desenvolvimento de competências, está a conduzir, desde Setembro até Novembro, um ciclo integrado de



07

workshops subordinado aos domínios da gestão da formação. Os trabalhos serão conduzidos pela equipa de Consultores da P&S Training, liderada por Etelberto Lopes da Costa, que irá também partilhar conhecimento e ideias que permitam acrescentar valor de forma sustentável aos projectos desenhados durante os workshops. Este ciclo será desenvolvido em quatro fases ao longo dos três meses e terá uma duração total de 42 horas

#### RUMOS APOIA CANDIDATURAS A PROJECTOS DO POPH

A Rumos, formação profissional, acaba de anunciar que já tem disponível um serviço de apoio para a elaboração de projectos de formação co-financiados pela União Europeia, nomeadamente no âmbito do Programa Operacional de Potencial Humano (POPH), bem como na execução da candidatura de organizações. O período para apresentação de candidaturas decorre de 15 de Setembro a 28 de Outubro. Para este serviço, a Rumos irá apresentar uma metodologia de abordagem assente em cinco etapas de projecto: Abertura do processo; Apresentação da candidatura; Gestão da candidatura Pedagógica I; Gestão da candidatura Pedagógica II; e Fecho do processo. As empresas ou organizações que aderirem a este serviço podem optar só por uma das etapas, por duas ou até mesmo pelas cinco.

#### PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA RH (07)

Vai ter início em Novembro, no Grupo Regional do Norte da APG, a décima edição da pós-graduação em “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”. Com coordenação de Paula Campos, professora universitária e presidente do GRN,

a iniciativa tem já as inscrições abertas. Segundo o GRN, os objectivos gerais da pós-graduação, entre outros, são os seguintes: “proporcionar aos participantes um espaço de reflexão e diálogo sobre as mais importantes temáticas da gestão de recursos humanos; possibilitar a aquisição de conhecimentos sobre técnicas e sistemas que possibilitem aumentar a produtividade das empresas; melhorar as formas de gestão das variáveis intangíveis que afectam a gestão dos recursos humanos, nomeadamente o desempenho e a motivação; criar um contexto de estudos e reflexão sobre questões práticas e concretas que afectam o negócio; e aumentar os níveis de eficiência na gestão das pessoas”.

#### GO WORK FECHA PRIMEIRO SEMESTRE DO ANO COM BALANÇO POSITIVO

A GO Work, empresa de Recursos Humanos, fecha o primeiro semestre de 2010 com balanço bastante positivo, ten-

do registado um crescimento acentuado face ao período homólogo. Em termos de facturação, a GO Work obteve um crescimento de 25% acima do orçamentado e 42% ao concretizado em igual período de 2009.

#### MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Estão abertas as inscrições para a 11ª Edição do MBA Executivo em Gestão de Recursos Humanos, numa parceria entre a EG&N da UAL e a APG, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, estando assegurado o desconto de 10% para sócios da APG. O objectivo final é “Formar Quadros e Executivos na Gestão das Pessoas”, na perspectiva de virem a ascender a: Gestores de Recursos Humano, enquanto ‘Business Partner’; Gestores de Pessoas, em contexto de incerteza e crise global; CPO/ ‘Chief People Office’.

**RECURSOS “SUPRA HUMANOS”  
PARA OS SEUS RECURSOS HUMANOS.**

A SISQUAL é uma empresa especializada no desenvolvimento de software de gestão de equipas. Todas as soluções SISQUAL são integráveis de forma bidireccional com os sistemas de ERP já existentes nas empresas.

As soluções SISQUAL são utilizadas hoje em dia por mais de 6.000 Chefias e gerem mais de 200.000 colaboradores das mais prestigiadas empresas.

A SISQUAL apresenta uma vasta gama de soluções de gestão de equipas para as empresas:

- sisqual maxpro-hr
- sisqual paperless-hr
- sisqual time&access
- sisqual warehousing
- sisqual sales force automation
- sisqual mobile-hr

Alguns Clientes SISQUAL:

- Euronext
- CONTINENTE
- MARTIFER

**SISQUAL**  
effective team management

Se pretende marcar uma reunião para apresentação das soluções SISQUAL pode enviar um e-mail para [sisqual@sisqual.com](mailto:sisqual@sisqual.com) ou ligar 229 937 790 | 211 547 330.



### RECURSOS HUMANOS NA CHINA

O Departamento de Comunicação do Conselho de Estado da China divulgou um relatório, conhecido na China como "Livro Branco", sobre a situação dos Recursos Humanos no país. Sendo a China o país do mundo com a maior população, o aperfeiçoamento dos Recursos Humanos é uma tarefa importante, na qual o Governo chinês deve depositar todos os esforços. Segundo o vice-ministro chinês dos Recursos Humanos e Segurança Social, Wang Xiaochu, o lançamento do documento visa apresentar aos outros países a situação geral dos RH da China e mostrar a postura chinesa quanto à exploração desses recursos, além de compartilhar as experiências acumuladas no segmento. Este Livro Branco encontra-se dividido em oito partes, nas quais são analisadas, por exemplo, a situação geral dos Recursos Humanos no país, o sistema legal de desenvolvimento do sector, os direitos dos trabalhadores, além de cooperações e intercâmbios internacionais. O nível educacional do povo chinês foi elevado de forma significativa, paralelamente ao aumento dos Recursos Humanos e à melhoria nas áreas salariais, saúde e segurança social, indica o documento. O mesmo documento destaca, ainda, a importância dada pelo governo chinês às parcerias e intercâmbios internacionais nessa área.

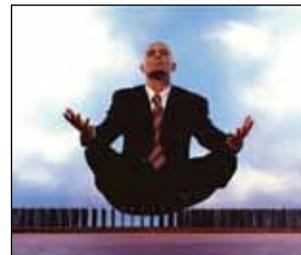
### TRABALHO NO ESTRANGEIRO CONDUZ A ALTERAÇÃO NA GESTÃO DE COLABORADORES

De acordo com a pesquisa 'Up or out: ext moves for the modern expatriate', realizada pela Economist Intelligence Unit, com o apoio da Regus, a evolução dos profissionais que trabalham fora dos seus países exige uma lógica de gestão de pessoal mais flexível. Este problema apresenta-se como cada vez mais premente, dado que as empresas esperam continuar a colocar muitos executivos fora dos seus países de origem nos próximos anos. A estagnação da procura no Ocidente faz com que a pressão pela expansão para a China, Índia e outros grandes mercados emergentes se tenha vindo a intensificar. Quase quatro em dez empresas planeiam aumentar o seu pessoal internacional nos próximos anos, de acordo com o estudo. "As estratégias de transferência de funcionários para o exterior dão um bom 'insight' acerca das tendências mais amplas da globalização, tanto no que diz respeito às regiões nas quais as empresas estão a investir como no que toca aos desafios operacionais diários de gerir um escritório internacional", comenta Paul Lewis, editor-chefe do Executive Briefing da Economist Intelligence Unit.



### OIT ANALISA ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O assédio moral no trabalho constitui um fenómeno internacional, segundo um estudo levado a cabo recentemente pela Organização Internacional do Trabalho. A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionados com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polónia e Estados Unidos. As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois, segundo a OIT e Organização Mundial da Saúde, estas serão as décadas do "mal-estar na globalização", onde predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização do trabalho e que estão vinculadas às políticas neoliberais.



### E-LEARNING EUROPA

Um espaço de análise aprofundada da situação actual e das tendências em e-learning pela Europa fora. [www.elearningeuropa.info]



### ASTD

A American Society for Training & Development, fundada em 1943, é a maior organização profissional dedicada à formação das pessoas. [www.astd.org]





4º Fórum  
Responsabilidade Social das Organizações  
e Sustentabilidade

21 de Outubro  
Centro de Congressos de Lisboa

# VALUE NETWORKS

REDES DE VALOR

ACT NOW, BE CONNECTED.



Uma Iniciativa

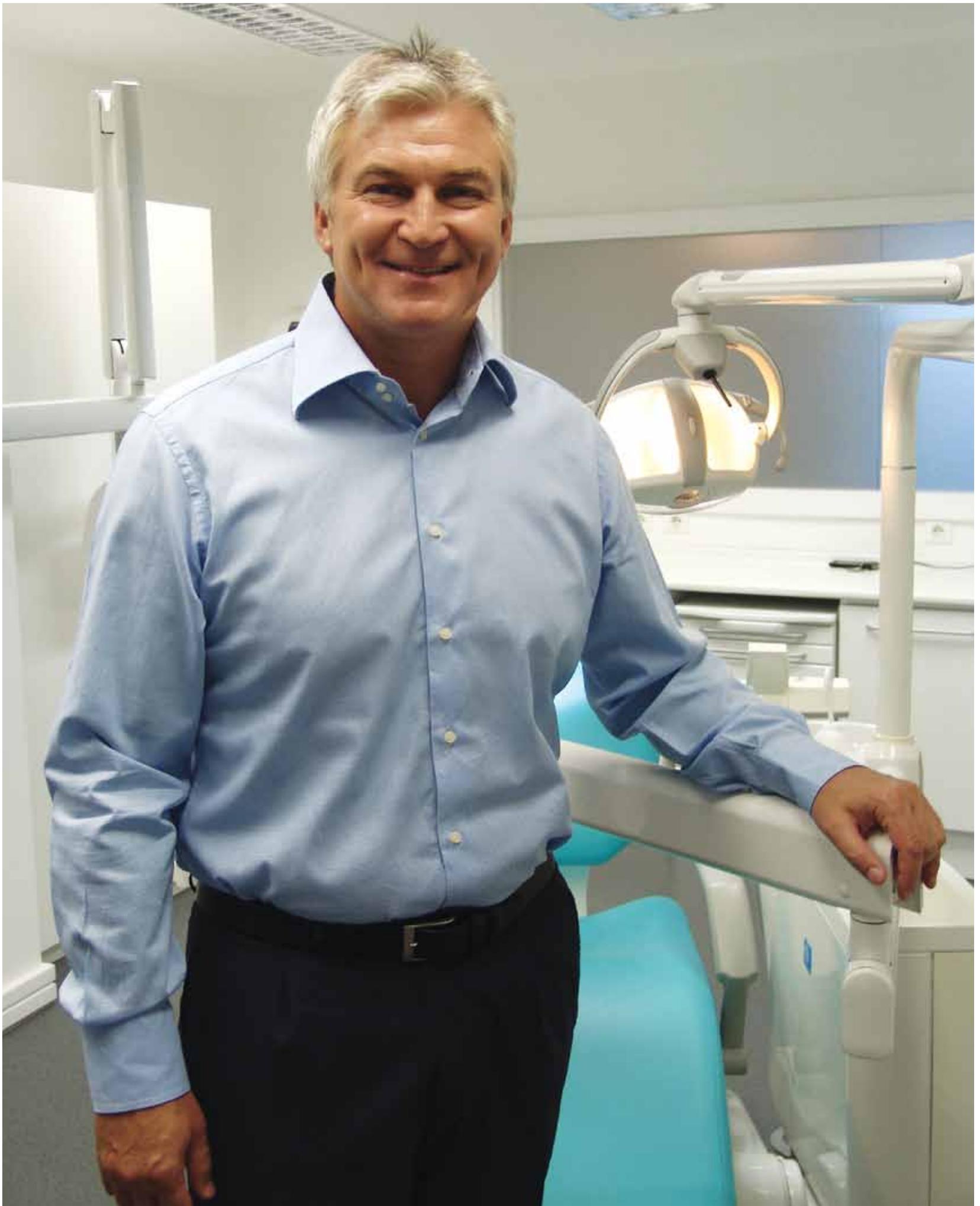


Parceiros Institucionais



Este é o 4.º Fórum da Responsabilidade Social das Organizações

do Ministério da Economia



## Paulo Malo, Presidente das Malo Clinic

## Um exemplo português de empreendedorismo

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

**É** formado em Medicina dentária e é Presidente das Malo Clinic, as técnicas que desenvolveu foram determinantes para a notoriedade e reconhecimento das Malo Clinic. Tendo a liderança de mercado em implantologia e reabilitação oral, as Malo Clinic estão, entre outros países, em Portugal, na Polónia, nos Estados Unidos e no Brasil. Recentemente, compraram o Instituto do Coração e as Termas do Luso. Além de tudo isto, Paulo Malo ainda cria porcos e produz vinho. Absolutamente surpreendente.

ONDE É QUE ESTÁ A FORMULA MÁGICA PARA CONSEGUIR, EM TÃO POUCO TEMPO, FAZER TANTO?

Primeiro, não há fórmula mágica nenhuma. As coisas fazem-se sem nenhuma magia. Não há magia nem sorte, o que existe são três aspectos muito concretos. Em primeiro lugar, existe uma visão, um projecto, um objectivo que é tão claro que quase esmaga tudo à sua volta. Não há espaço no campo de visão para além daquele objectivo, o que significa que é uma situação quase no limite do fanatismo. Em segundo lugar, existe uma capacidade técnica muito acima da média. Em terceiro, há uma capacidade de execução

também muito acima da média.

Eu, pessoalmente, e alguns dos meus colaboradores, trabalhamos, em média, dezasseis horas por dia. Trabalhar neste grupo dezasseis horas por dia não é uma coisa anormal. É normal. E se virem, dezasseis horas são duas vezes oito, ou seja, num ano fazemos aquilo que, normalmente, se faz em dois anos.

Como a nossa eficiência é também muito grande, muito acima da média, conseguimos ainda

**“Quem pega no I-Phone e diz “isto é perfeito”, nunca na vida vai fazer nada. Quem olha para o seu carro, computador, sapatos e diz “é perfeito”, nunca vai fazer nada na vida”**

Recrutamento › Formação › Consultoria › Outsourcing › Trabalho Temporário › Incentivos

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Consultoria Sistemas Integrados. Gestão por competências

www.egor.pt



multiplicar por dois, ou seja, num ano conseguimos fazer o equivalente ao que, normalmente, se faz em quatro anos.

CONSIDERA QUE É O CONTEXTO QUE FAZ O EMPREENDEDOR OU QUE SE NASCE JÁ COM ESSA PREDISPOSIÇÃO NATURAL?

Eu acho que são ambas as situações que se podem verificar. Quem disser que é só uma delas, não está a ver bem a situação. Ambas são, de facto, verdadeiras.

O que não é verdadeiro é que o empreendedorismo se ensina. Não se pode ir para um curso de empreendedorismo e já está. Isso não existe. Haverá, eventualmente, cursos de gestão e marketing que podem ajudar a ser melhor empreendedor.

Um empreendedor, geneticamente, não existe, não há nenhum gene a dizer empreendedor, o que existem são genes que lhe dão uma capacidade de trabalho muito elevada, por exemplo, eu nunca faltei a um dia de trabalho. Um dos factores mais importante do empreendedorismo é o ambiente em que a pessoa cresce, sem dúvida nenhuma, aqui o contexto tem importância. Se reparar, todos os empreendedores vieram de famílias empreendedoras ou que tinham um

**“Se reparar, todos os empreendedores vieram de famílias empreendedoras ou que tinham um negócio. O pai era sapateiro ou mecânico, mas sempre por iniciativa privada”**

negócio. O pai era sapateiro ou mecânico, mas sempre por iniciativa privada.

Eu lembro-me, com sete, oito anos de idade, de o meu pai discutir os pro-

blemas dos seus negócios comigo. Eu, hoje em dia, compreendo-o. Na altura, pensava que me estava a pedir um conselho, mas claro que não, fazia-o para me envolver. Lembro-me, perfeitamente, que o meu pai, que era um grande empresário em Angola, por ocasião de um grande investimento que íamos fazer, me perguntar o que eu achava. Tinha um mapa na mesa e explicava as obras que iria desenvolver e o seu custo, o financiamento que seria necessário, etc. Aquilo foi um projecto que nasceu ali connosco e fomos seguindo-o.

SE NÃO TIVESSE TIDO ESSE TIPO DE INFÂNCIA E ESSA REFERÊNCIA PATERNA, ACHA QUE SERIA DIFERENTE DO QUE É HOJE?

Era de certeza diferente. Mas uma coisa é certa, o contexto é importante e a parte genética pode também ajudar, por exemplo, no aspecto da energia necessária. Para ser empreendedor há dois factores-chave: ter uma energia brutal para entusiasmar os outros a levar os projectos para a frente e, depois, nunca se deixar ir a baixo. Isto é, estando debaixo de água apenas com a possibilidade de respirar através de um tubo e, ainda assim, dizer, permanentemente, para si

próprio, que a água vai baixar. Isso é essencial, essa energia pode, obviamente, ser genética.

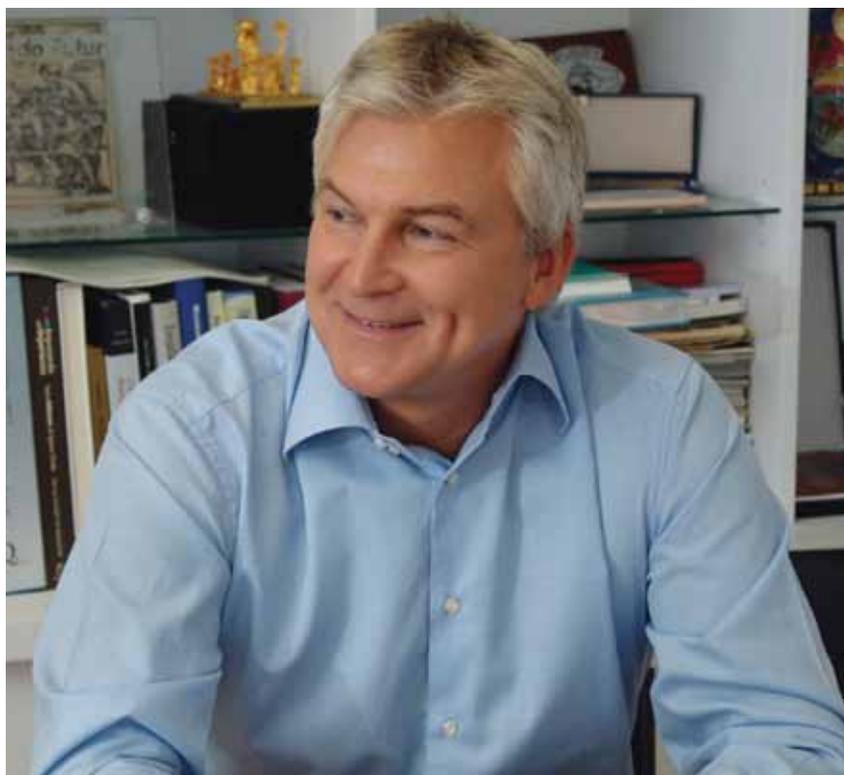
Não existe nenhum empreendedor que não seja uma pessoa com energia e capacidade criativa brutais, o resto é o ambiente que faz. E esse ambiente pode ser familiar ou também agressivo, de adversidade, veja o caso da comunidade judaica, são pessoas sempre empurradas, mortas, sacrificadas e, como comunidade, têm muito sucesso. E isso resulta de serem permanentemente postas à prova.

As guerras são completamente absurdas mas, no entanto, as grandes descobertas foram feitas durante as guerras porque a necessidade aguça o engenho e, em situações de stress, há que encontrar soluções para sobreviver e nessas soluções, por vezes, surge uma genial.

MAS MUITAS VEZES VERIFICA-SE QUE O EMPREENDEDOR, MESMO NÃO TENDO O CONTEXTO, INVENTA-O E ATÉ SE DIZ QUE TEM PROPENSÃO PARA SE METER EM PROBLEMAS. REVÊ-SE NESTA REALIDADE DE CHAMAR A SI OS PROBLEMAS PARA RESOLVER?

Isso é uma forma interessante de ver o assunto, mas dou como exemplo o lado oposto da situação. Veja-se o caso do I-Phone. É um produto ótimo, mas para as pessoas que estão por trás do I-Phone, posso garantir-lhe a cem por cento, até porque conheço uma delas, o I-Phone não é sequer um por cento daquilo que elas gostavam de ter.

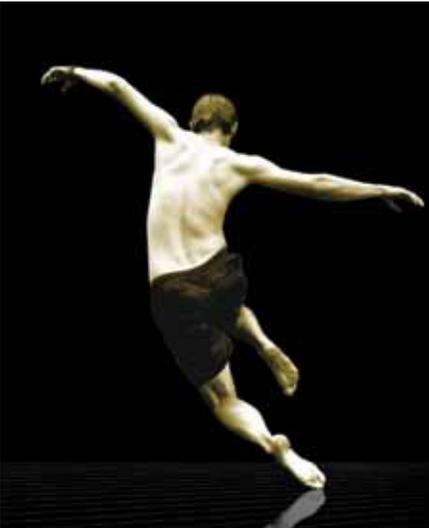
As falhas são, entre outras: não poder ser usado como cartão de crédito, como passaporte, a bateria só dura 24 horas, precisa de antena para algumas funções, ou seja, está muito aquém daquilo que se esperava.



Isto quer dizer que tudo o que existe e que achamos bem feito, na verdade, está aquém do que pode ser feito e, uma das coisas que leva as pessoas a fazerem é o facto de se aperceberem de que existe uma falha. Quem pega no I-Phone e diz “isto é perfeito”, nunca na vida vai fazer nada.

Quem olha para o seu carro, computador, sapatos e diz “é perfeito”, nunca vai fazer nada na vida. Todas as pessoas que pensam que algo é perfeito e não precisa de mais nada, são pessoas

**“Não existe nenhum empreendedor que não seja uma pessoa com energia e capacidade criativa brutais, o resto é o ambiente que faz”**



**egor** THINKSMART

Empresa do Grupo EGOR especializada em marketing interno, incentivos, fidelização e motivação.

be your best™

A motivação é o combustível das empresas de sucesso... [www.egor.pt](http://www.egor.pt)



**“O meu pai, que é um empreendedor nato, quando surgiram os telemóveis disse: ‘para que é que hei-de andar com o telefone no bolso?’ Mas, depois, não queria outra coisa”**

sem criatividade e que nunca serão empresárias. São pessoas conformadas. A primeira coisa típica de um empreendedor é aperceber-se que tudo à volta é imperfeito. Quando toma consciência disso, compreende que há muita coisa para fazer, ou seja, os tais problemas de que falou que é preciso resolver.

#### E DEVE ACREDITAR-SE QUE SE PODE MUDAR O MUNDO?

Tudo pode mudar, desde que haja criatividade. Há tanta coisa para fazer. Por exemplo, um dos meus sucessos enquanto dentista foi aperceber-me que a maneira como tratávamos as pessoas sem dentes era absolutamente imperfeita. Noventa por cento dos dentistas no Mundo ainda hoje continuam a pensar que as placas são a solução perfeita, mas porquê? Isto são coisas tão anormais, tão atrasadas que quando me apercebi disso pensei que não podia ser. Falando com a comunidade científica todos me perguntavam para quê mudar se está tudo bem. Ninguém reclamava.

O meu pai, que é um empreendedor nato, quando surgiram os telemóveis disse: “para que é que hei-de andar com o telefone no bolso?”. Mas, depois, não queria outra coisa. Ou seja, a maioria das pessoas não tem capacidade nenhuma para saber o que quer, consomem o que lhes dão. Depois, há uma pequena percentagem que é criativa e procura oportunidade de melhoria. Vai fazendo o ‘fitting’ para as outras pessoas.

#### ENTÃO HÁ DUAS FACÇÕES, UMA ACORDADA E OUTRA A DORMIR?

Claramente.

#### E O QUE O ASSUSTA, O QUE LHE FAZ MEDO ENQUANTO LÍDER?

A doença. É algo que não controlamos. Sabe que os problemas são, normalmente, feitos pelas pessoas. Daí que a atitude e sabedoria são o mais importante. São as pessoas que não levantam problemas mas que apresentam soluções que estão no caminho certo. É essa a atitude certa.

#### SABE QUE O WOODY ALLEN ACHA QUE HÁ QUATRO COISAS IMPORTANTES NA VIDA

QUE HIERARQUIZA DA SEGUINTE FORMA: A SAÚDE, A SABEDORIA, O DINHEIRO E, NO FINAL, O AMOR. O AMOR NÃO ESTÁ EM PRIMEIRO PORQUE VERIFICANDO-SE AS TRÊS PRIMEIRAS, A QUARTA É UMA CONSEQUÊNCIA.

Para mim, a primeira é a saúde, a segunda é a família e a terceira é o conhecimento. O amor, na prática é a família e, para mim, isso representa a estabilidade.

É POR ISSO QUE TEM A SUA FAMÍLIA A TRABALHAR NESTE PROJECTO?

Sim, todos quantos conseguir apanhar. Desde que sejam bons, claro. As pessoas trabalham cá desde que sejam boas e tenham atitude certa, se forem familiares, ainda melhor. É isso que acontece em todos os grandes grupos económicos. Em tempos de crise, quando há problemas, a família “aponta a vieira”. As pessoas que não são família, se lhes pedirmos para baixarem o ordenado, “raspam-se logo”.

PEDIMOS-LHE QUE NOS DIGA UMA FRASE, UMA IMAGEM, ALGUMA COISA QUE O ALIMENTA NOS MOMENTOS DE MAIOR NECESIDADE, NAQUELES EM QUE PRECISA DE CORAGEM PARA AVANÇAR.

Eu não leio, excepto coisas técnicas. Nunca vi uma novela ou li um romance. Sou muito limitado no conhecimento artístico. Para me focar em algo, há outras coisas que ficam para trás e essas são as que estão mais ligadas às artes por isso não tenho uma frase muito erudita, eu diria que não há nada que se faça hoje que não se possa fazer melhor amanhã. \_\_\_\_\_

## Malo Clinic no Mundo



### ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

- New Jersey
- Mahwah

### BRASIL

- Campinas
- São Paulo

### PORTUGAL

- Lisboa
- Coimbra
- Porto
- Luso
- Alvor
- Amação de Pêra
- Funchal
- Porto Santo

### ESPAÑA

- Gran Canária
- Lérida
- Málaga

### MARROCOS

### SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

### ITÁLIA

- Milão
- Sardenha

### POLÓNIA

- Varsóvia

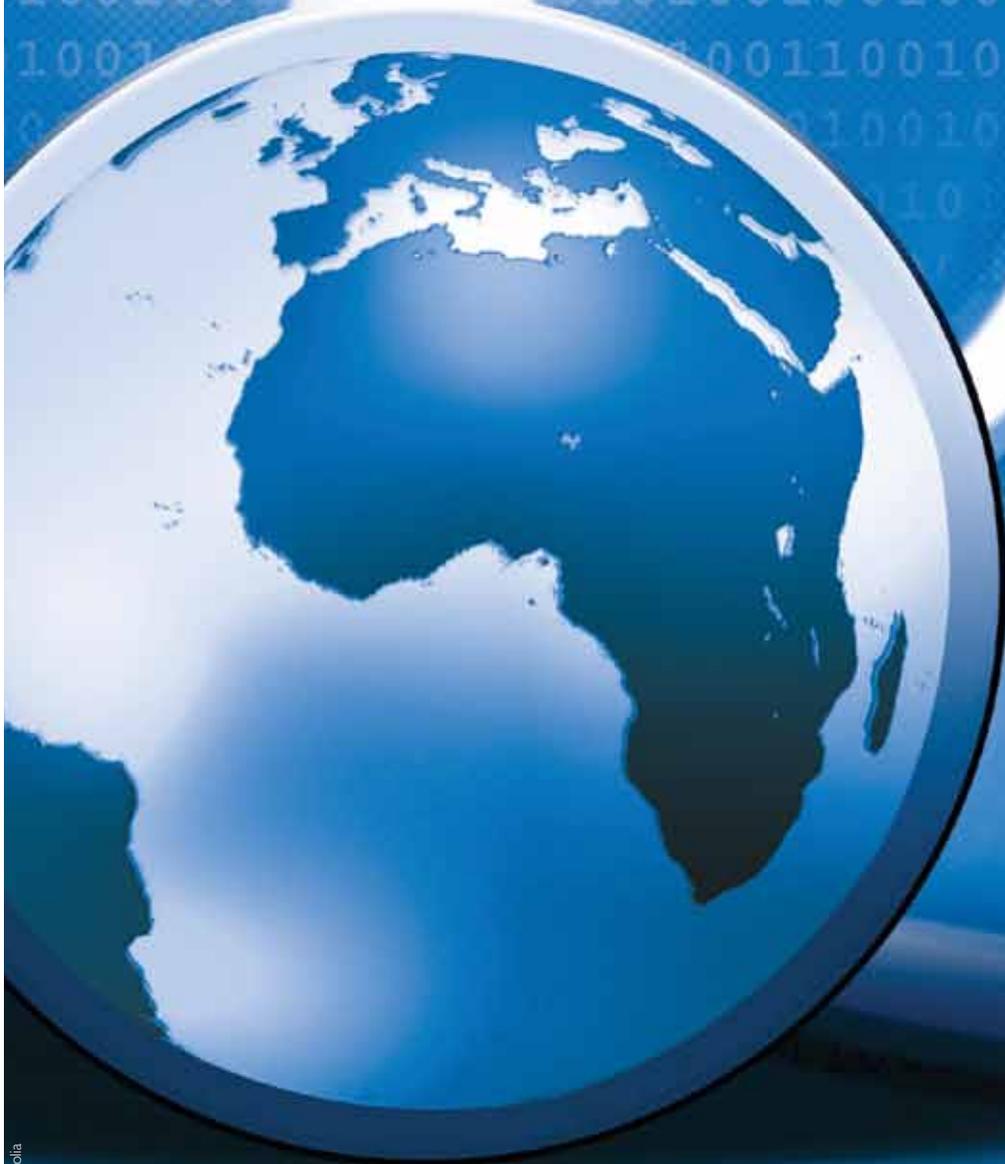
### ISRAEL

### CHINA

- Macau
- Hong Kong



# Especial RH e-Learning





## Uma Visão de Futuro

Aprendizagem e Mobilidade

## Perspectiva Prática

Novos Negócios e Novas Aprendizagens

## Casos de Sucesso

Wilson Learning e Profiforma

## Novas Soluções

Um novo olhar sobre a aprendizagem

## e-Learning: uma visão de futuro

# Aprendizagem e Mobilidade

Melhorando a qualidade e eficiência de produtos e resultados. Tomando a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade dos formandos uma realidade. Permitindo uma cidadania activa e a igualdade. Enfim... muito para reflectirmos... e fazermos!

por: **Etelberto Costa**, Presidente do Núcleo de Formadores e Coaches da APG



**N**a Primavera de 2007, o triunvirato coordenador (Teresa Salis Gomes, do INA, Isabel Vilhena da FDTI e eu próprio) da IV Conferência Europeia de e-Learning, que teve lugar em Lisboa, em Outubro desse ano, sob os auspícios da Presidência Portuguesa, foi ter a sua primeira reunião com a pessoa que, em Portugal, mais sabe destes temas: Roberto Carneiro.

Sentámo-nos num espaço minúsculo, mas repleto de livros e documentos que fazem história. Ali chegados, e ao abrir, Roberto Carneiro afirma: “Bom... uma conferência de e-Learning em Portugal? Mas vocês são conhecedores que o e-Learning na Europa... já era!”. Não sabíamos. Mas, saindo da minha perplexidade, pedi (julgo que num falar muito baixinho...) que nos ajudasse porque em Portugal, a meu ver, ainda não tínhamos, sequer, conseguido que a “novidade” fosse aceite na formação e muito menos nas escolas e

universidades. São conhecidos os resultados dessa crença e colaboração que, desde então, se criou e vem progredindo.

Roberto Carneiro não é uma inspiração só para nós, mas para muitos europeus, e influencia muitas das políticas europeias que se vêm desenhando desde a Estratégia de Lisboa, e agora mais fortemente ainda com a EU 2020, que define como sua primeira prioridade o crescimento baseado no conhecimento e na inovação. Claro que a sua sabedoria é hoje um exemplo de trabalho em rede e de abertura para pesquisas colaborativas, nomeadamente com o seu colega Claudio Dondi (presidente da Efquel - european federation for quality in elearning e também da Scierter) que recentemente afirmava: “A Aprendizagem e as TIC são dois intensificadores chave da inovação, competitividade, crescimento, inclusão social e de coesão e a aprendizagem tem a possibilidade de se tornar uma poderosa ferramenta para orientar e integrar os potenciais de ambos os processos, para a inovação”.

Três anos depois algo mudou na vertigem dos acontecimentos que atingiram o Mundo desde o eclodir da crise económica. Por exemplo, esta frase de responsáveis do nosso Plano Tecnológico (2009) ganha mais sentido e com-

**Roberto Carneiro afirma: “Bom... uma conferência de e-Learning em Portugal? Mas vocês são conhecedores que o e-Learning na Europa... já era!”. Não sabíamos**

preensão: “A competitividade é, cada vez mais, um processo associado à inovação em rede, isto é, em espaços de cooperação”. Por isso, a insistência e perseverança para que em Portugal se criem esses espaços de cooperação têm de ser entendidas como plenas de convicção. A Rede PT Learning Working Group teve a sua aparição pública no Portugal Tecnológico 2010, precisamente associada às conferências sobre Economia Digital.

Há novos paradigmas económicos e sociais, que ainda não estão completamente claros, a emergir. A clarificação destes paradigmas dará certamente origem a novas formas de organização do trabalho e, subsequentemente, à definição das competências necessárias. São estas competências que gerarão as linhas de orientação para a educação e formação do futuro. Em 2010, para todos é mais claro que o que estamos a fazer pela Educação/ Formação não vai no bom caminho. Aumenta-se a despesa mas os resultados são pouco encorajadores. Portugal está a fazer um esforço enorme com

**Em 2010, para todos é mais claro que o que estamos a fazer pela Educação/ Formação não vai no bom caminho. Aumenta-se a despesa mas os resultados são pouco encorajadores**

o seu programa Novas Oportunidades, que tem tudo para ser um programa campeão, mas ao chegarmos ao real número de cidadãos que efectivamente se (re)qualificaram, temos de, humildemente, encontrar formas de fazer mais e melhor. Por que não nos ouvem: o e-Learning pode ajudar à solução?

Em 2010, com tantas ferramentas colaborativas e com mais saberes e competências, por que não nos colocamos adiante como país admirador das tecnologias de comunicação, agora utilizador intensivo e “fanático” de aprendizagens informais e não formais? Temos já o Programa

Magalhães, outro excelente exemplo da capacidade inovadora nacional, agora exige-se utilizar esta plataforma com sabedoria e inteligência. Segundo a European Media Scope, “Portugal é surpresa europeia no uso da Internet”. As orientações europeias nestes domínios vão para os OER - ‘open education resources’, e para os UCG - ‘users content generation’. O que estamos a fazer para sermos campeões? Por que não está ainda disponível um portal para que as nossas PME possam aceder livremente à formação on-line, cumprindo as 35 horas anuais que, ponhamos as mãos na consciência, é uma das soluções para a melhoria da nossa competitividade. Demos as mãos e trabalhemos juntos para tal! \_\_\_\_\_

**Congresso Internacional de Formação**

**CONGRESSO INTERNACIONAL FORMAÇÃO '2010**

**OS DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COM FUTURO**

**LISBOA, 23 e 24 de Novembro de 2010 - Hotel Sana**

**Formação 2.0 - Formação Informal - Novidades Legais - Formação Personalizada: Coaching Outsourcing - ROI - Pílulas Formativas Multimédia - Tendências e Melhores Práticas**

Organizado por: **Media Partners:**

**gloBaI** Global Estratégias  
**RH TV**  
**human**  
**demOs**

**RH online**  
**Recursos Humanos** magazine

**Pessoal**  
**Top Winner**

LISBOA  
 Rua do Conde de Redondo, 61-5, 1150-102 Lisboa  
 Tel: +351 21 314 3450 | Fax: +351 21 314 3449

courses@globalestrategias.pt  
 www.globalestrategias.pt  
 globalestrategias.pt-catalogues.info  
 www.globalestrategias-intra.com

## Uma perspectiva prática

# Novos Negócios e Novas Aprendizagens



**O**s novos negócios e o alvorecer das novas aprendizagens ao longo da vida estão aí. ‘Open innovation’; ‘marketing innovation’; histórias digitais ou do ‘storytelling’; ‘serious games’; ‘personal learning environments’; ‘learning objects’; ‘Learning 3D’; ‘mlearning’; ‘informal’; ‘rapid’; ‘micro’.. Tudo terminado em ‘learning’. Como vamos aproveitar esta oportunidade de novos mercados e novos negócios? Estamos a fazer algo para que tal aconteça? Colocámos estas questões a algumas empresas da área.

Patrícia Santos, directora de e-Learning da CEGOC, refere que, “desde 2007, o Grupo Cegos, onde a filial portuguesa se insere, tem vindo a dedicar parte dos seus recursos à investigação na área das novas tecnologias da formação. Já realizámos projectos na área do ‘mobile learning’ e este ano já lançámos um ‘serious game’ na área da formação comercial. No catálogo do grupo vamos integrar, pela primeira vez, percursos totalmente on-line que integram módulos e-Learning, ‘podcasts’ e aulas virtuais.”

Herculano Rebordão, director da iZone KS, por seu turno, faz questão de salientar alguns exemplos. “Estamos a criar tecnologias para ‘mobile learning’, com capacidades colaborativas, altamente integrável com outras infra-estruturas e transversal aos sistemas operativos hoje existentes para sistemas móveis. Participamos num projecto europeu a construir um ‘game base learning’ para detecção de necessidades de formação. Nos desenvolvimentos multimédia, temos utilizado personagens em vídeo integradas com animação, para tornar a relação do formando mais próxima com o curso. Em alguns projectos integramos ‘videocasts’ e ‘live training’. Temos utilizado sistemas de e-Learning como suporte a projectos de Certificação de Qualidade ISO e EQUASS.”

**“No catálogo do grupo vamos integrar pela primeira vez percursos totalmente on-line que integram módulos e-Learning, ‘podcasts’ e aulas virtuais”**  
[Patrícia Santos]

Ana Dias, coordenadora da Unidade de e-Learning da TecMinho, destaca algumas intervenções. “Área Metropolitana de Lisboa: para este ano, e 2011, estão planeados novos e-cursos para os profissionais dos municípios, no desenvolvimento de um projecto e-Learning supra-municipal. Para o Ministério dos Negócios Estrangeiros - Centro Jacques Delors: desenvolvimento de um projecto de formação e-Learning. Criámos em 2008, na esfera da Uminho, o repositório e-Learning - ‘Open Educational Resources’, com o objectivo de dis-

ponibilizar à comunidade de língua Portuguesa conteúdos de aprendizagem de suporte ao e-Learning de forma sistemática, catalogados e distribuídos de forma livre e aberta. O 'mobile learning' é uma área em que fazemos experiências piloto desde 2008, produzindo conteúdos e desenvolvendo pedagogias apropriadas. Na web 2.0, participamos activamente, criando comunidades de prática on-line (pós cursos e-Learning), criámos, por exemplo, o grupo "e-Learning gurus Portugal" no Facebook.

Mário Figueira, pela Novabase, coloca em evidência o envolvimento em vários projectos de Learning 2.0. "Isto é, de recurso às tecnologias Web 2.0 para enriquecer os processos de aprendizagem, tornando-os mais colaborativos e alinhados com o negócio ou objectivos da organização. Estes projectos passam pelo trabalho contínuo de coaching aos formadores para apoiar os processos de gestão da mudança e na implementação de tecnologias de suporte à aprendizagem personalizada e informal. Alguns casos de destaque são os projectos em

curso na Administração Tributária do Ministério das Finanças (DGITA/DGCI/DGAIEC) e no Centro de Informação Europeia Jacques Delors". Teresa Salis Gomes, directora de e-Learning e pedagogia do INA, por sua vez, sublinha que o seu

instituto realizou 971 acções de formação em 2009. "Contudo", diz a responsável, "a divulgação da importância da aprendizagem informal para as pessoas e para as organizações constitui actualmente uma das grandes prioridades do Instituto. Foi para ajudar a concretizar esta ideia que surgiu, em finais de 2009, o comunidades@ina, um espaço virtual destinado a proporcionar a partilha de informação, recursos e experiências entre todos os interessados. Desde o início do ano, um programa pioneiro de audioconferências quinzenal sobre temas vários tem proporcionado um debate muito rico entre os participantes. Num país onde não existe cultura de participação, o "comunidades" conta com perto de 900 membros registados, abertos em relação às possibilidades que esta rede virtual lhes pode proporcionar. Sabemos que se trata dum projecto ambicioso, mas o caminho faz-se caminhando".

Sara Brito, da Global Estratégias, indica-nos que, actualmente, o Grupo De-

**“Estamos a criar tecnologias para ‘mobile learning’, com capacidades colaborativas, altamente integrável com outras infra-estruturas e transversal aos sistemas operativos hoje existentes para sistemas móveis”**  
[Herculano Rebordão]



# 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 nas modalidades presencial e e-learning  
• Consultoria  
• Recrutamento e Seleção  
• Avaliação de Potencial e Competências  
• Assessment e Development Centres



Estabelecimento Formador Acreditado pela DGERT



**“Participamos activamente na web 2.0, criando comunidades de prática on-line”**  
[Ana Dias]

mos/ Global Estratégias está já a desenvolver alguns Projectos Formativos em ‘Mobile Learning’, nomeadamente no sector da banca. Ao mesmo tempo, o Grupo Demos/ Global Estratégias também tem vindo a desenvolver alguns ‘Serious Games’ para várias empresas internacionais. É importante criar um quadro de referência conceptual e metodológico, para que todas as organizações tenham uma lingua-

gem comum. A criação de uma comunidade prática que tenha essa linguagem comum e que reflecta sobre as melhores práticas da aprendizagem suportada pela tecnologia é o ponto de partida para criar inovação em Portugal. Só com este suporte real é possível uma sensibilização das entidades e organismos que regulam as práticas de aprendizagem e ensino em Portugal.” Relembremos em que contextos e ambientes se vive hoje a aprendizagem ao longo da vida. Nelson Trindade, num artigo recente intitulado “O que é aprender no século XXI”, escreve: “neste século, no processo de aprender, o conteúdo anda à solta lá fora, com disponibilidade quase total (internet, amigos, empresas, redes, etc.). Por sua vez, a forma torna-se não só fundamental como urgente. Porque o modelo standard, que por hábito e cultura ainda se usa, não só não funciona como pode ser negativo”.

O que suscita uma réplica sobre o que acontece em Portugal. Para Ana Dias falta, do lado da tutela, um esforço de integração do e-Learning enquanto modalidade de ensino/ aprendizagem, criando, por exemplo, uma agência governamental que fizesse a integração entre tecnologias, pedagogias e peritos dos mais diversos sectores, fomentando as práticas e a sua partilha, promovendo projectos para formação e desenvolvimento integrado de tecnologias educativas. E, para Mário Figueira, é de grande importância o lançamento em Portugal de uma dinâmica que estimule a produção de conteúdos digitais de aprendizagem de qualidade, nomeadamente através da criação de um selo de qualidade e da publicação de ‘guidelines’ para a concepção e desenvolvimento de conteúdos alinhados com as normas e especificações internacionais.

E assim citamos Roberto Carneiro: “Na corrida para a Era do Conhecimento todos podem posicionar-se de novo. Os vencedores de amanhã não se encontram pré-estabelecidos. Cortarão a meta em primeiro lugar aqueles que mais cedo souberem interpretar os ventos de mudança que sopram em todos os quadrantes da vida pessoal, empresarial e comunitária. O conhecimento do conhecimento, o meta-conhecimento, define-se pois como a fron-

teira do futuro e o estaleiro para a edificação do nosso sonho colectivo.”

#### O CASO DA CEGOC

A Cegoc, desde 2002 que integra na sua actividade a formação na modalidade e-Learning e ‘Blended’. O processo de adesão das empresas foi lento e por vezes difícil. No entanto, ao trazeremos para esta modalidade formativa mais de 40 anos de experiência pedagógica em Portugal, sempre olhámos para a tecnologia como uma ferramenta ao serviço da eficácia pedagógica. É difícil destacar, ao longo destes 8 anos, um único projecto, porque aprendemos com todos eles. Prefiro destacar uma convicção que começa a ser finalmente partilhada pela maioria das organizações e a ganhar protagonismo com as ferramentas web 2.0: a importância da tutoria e da partilha para o sucesso de um projecto eLearning.

Patrícia Santos, directora de e-Learning

#### O CASO DA IZONE

O e-Learning na iZone surge em 2004, na altura através da Eduweb, empresa Luso-Brasileira que iniciou a sua actividade com a comercialização de uma plataforma de e-Learning: o Aulanet. O principal objectivo era atingir os países de língua portuguesa e utilizava o slogan “NewLearning para a Lusofonia”. NewLearning porque desde cedo achámos que seria necessário para a eficiência da aprendizagem colocar todos os ingredientes que nos pareciam essenciais ao sucesso da formação: plataforma funcional e amigável; conteúdos altamente interactivos e apelativos e construídos de acordo com os princípios de desenho instrucional; tutoria activa desenvolvida com chats, fóruns, sessões síncronas com Skype, ou ferramentas similares. Hoje implementamos outras plataformas, algumas das quais de código livre, como o Moodle, e orientamos mais a nossa actividade para projectos de consultoria sobre temas conexos com a formação e com a aprendizagem. Neste momento, em que a Web 2.0 é já uma realidade e em que começamos a falar já da Web 3.0 – a Web semântica, procuramos catalisar este

**“Recurso às tecnologias Web 2.0 para enriquecer os processos de aprendizagem, tornando esses processos mais colaborativos e alinhados com o negócio ou objectivos da organização”**  
[Mário Figueira]

conhecimento para área da aprendizagem colaborativa, a tutoria inteligente, a mobilidade, etc.

Herculano Rebordão, director

### O CASO DA TECMINHO

O Centro e-Learning da TecMinho/ Gabinete de Formação Contínua da Universidade do Minho foi criado em 2004, embora as suas incursões no mundo da aprendizagem à distância tenham sido iniciadas com base em experiências piloto realizadas na UM e na troca de experiências via projectos europeus e internacionais. O primeiro LMS usado foi o Lotus Learning Space (1997), depois a Plataforma Easy (Colaboração UM-Brasil) e, desde 2004, a Moodle. Da nossa experiência, é com muito agrado que registamos uma adesão cada vez maior das organizações, públicas e privadas, e das pessoas, a esta modalidade de aprendizagem. O Centro e-Learning tem cada vez mais clientes provenientes das mais diversas organizações e empresas de todo o país. No sentido de participar activamente na promoção do e-Learning em Portugal, uma das vertentes da actividade do centro tem sido orientada ao desenvolvimento de eventos nacionais e internacionais na temática do e-Learning e tudo à volta. Desses eventos destacamos a organização de Conferências e-Learning anuais nas duas feiras nacionais dedicadas à educação e formação.

Ana Dias, coordenadora da Unidade de e-Learning



### O CASO DA NOVABASE

A unidade de negócio de e-Learning da Novabase tem uma experiência acumulada de mais de 15 anos, através da SAF - Sistemas Avançados de Formação. Esta empresa, especializada na área do

e-Learning e da utilização das TIC nos processos de aprendizagem, foi incorporada na Novabase Consulting através de uma fusão realizada em 2009. A SAF desenvolveu o primeiro projecto de e-Learning em 1996 para o ISQ e o IEFP para a formação de formadores nas áreas da Manutenção, Qualidade e Segurança. Hoje, a Novabase Consulting tem mais de 150 mil utilizadores das suas soluções de e-Learning em universidades, empresas e Administração Pública. Com mais de 50 colaboradores, presta serviços de consultoria e implementação de sistemas de suporte ao e-Learning e gestão do talento, assim como o desenvolvimento de conteúdos digitais de aprendizagem.

Mário Figueira, associate partner

### O CASO DO INA

Dez anos após os primeiros passos na área do e-Learning, o Instituto Nacional de Administração regista uma alteração em relação à forma como a Administração Pública e os seus colaboradores se relacionam com a ideia do e-Learning e da aprendizagem suportada pela tecnologia. Para algumas organizações públicas, o e-Learning começa a ser uma solução a equacionar. Apesar da adesão continuar a ser lenta, regista-se um crescimento progressivo da procura. Para tal, contribuiu seguramente a quase omnipresença de soluções tecnológicas de suporte à actividade das organizações, que tem vindo a obrigar, por um lado, a um 'upgrading' dos seus equipamentos e infraestruturas e, por outro, a uma familiarização com a interacção em ambientes virtuais. A adopção de um modelo de formação para os dirigentes assente na utilização da plataforma de e-learning e a oferta de conteúdos desenvolvidos pelo INA, particularmente em áreas críticas para a Administração, terão igualmente contribuído para essa evolução. O modelo de b-Learning do INA, assente na utilização da audioconferência e na realização de actividades relevantes para o participante e para a sua organização permitiram ao INA assumir uma posição de destaque na área do e-Learning no quadro de entidades congéneres europeias. Por resolver, está o desencontro entre a evolução das possibilidades oferecidas pela tecnologia para aprender e a imposição de limitações à sua utilização nas organizações por razões de segurança ou de produtividade dos funcionários.

Teresa Salis Gomes, directora de e-Learning e pedagogia

### O CASO DA GLOBAL ESTRATÉGIAS

O e-Learning na Global Estratégias teve início em 2004, com o lançamento da primeira oferta Inter-Empresas. A Plataforma Educativa permitiu-nos dar os primeiros passos na modalidade e-Learning em Portugal, cujo desenho institucional se baseia na construção de materiais pedagógicos adaptados à modalidade e mediante um processo formativo em que o curso é acompanhado por um tutor. Logo no início, a Global Estratégias desenvolveu CDs auto-formativos em áreas-chave. Com o decorrer do tempo, a Global Estratégias procurou refinar estratégias pedagógicas por forma a cativar os formandos para a aprendizagem e, intuitivamente, proporcionou-se a aproximação ao e-Learning 2.0, uma vez que é preocupação constante fomentar a construção e partilha do conhecimento através da plataforma de aprendizagem.

Sara Brito, directora-geral

## Caso de Sucesso – Wilson Learning

# Aprendizagem que cria impacto nas equipas e nos resultados da Organização

*“Saber algo é uma coisa, aplicar esse conhecimento de forma eficaz é outra totalmente diferente.”*

Michael Leimbach, Vice Presidente de R&D,  
Wilson Learning Worldwide

Se em as oportunidades para praticar competências antes de as aplicar no trabalho, os Profissionais rapidamente esquecem a informação adquirida nas sessões de formação e treino. Pesquisas indicam que apenas uma fracção do treino é usada na função. Desenvolver um sistema integrado de envolvimento, formação e transferência da aprendizagem (o que designamos de ‘Extended Learning’ na Wilson Learning), pode aumentar a performance e ajudá-lo a alcançar resultados. Continuidade, inovação e aplicação são três factores-chave que devem estar presentes no modelo de intervenção e estratégias de treino. Mas os Profissionais, e as suas Chefias, devem estar preparados e motivados para se envolverem em cada passo do Processo. Na Wilson Learning, fazemos com que a formação e o desenvolvimento de competências sejam simples, práticos e fáceis de implementar. Entendemos a necessidade de desenvolvimento como um processo contínuo, mas simples, integrado na realidade profissional. Assim, desenvolvemos abordagens híbridas e flexíveis de formação (que respeitam modelos, processos e ritmos de aprendizagem, bem como os objectivos estratégicos do investimento) de acordo com as necessidades e características de cada Cliente - Organização e Participantes.

Neste contexto, no seguimento da evolução “natural” da tecnologia, as soluções Web de treino surgem enquanto ferramentas de desenvolvimento, que além de introduzirem metodologias formativas inovadoras e dinâmicas no processo de aprendizagem, respondem à necessidade de (in)formação rápida e ‘just-in-time’

## Apontamento

Visite-nos em [www.wilsonlearning.com.pt](http://www.wilsonlearning.com.pt); Daniela Vieira, Directora de Marketing & Inovação, Wilson Learning Portugal; [daniela.vieira@wilsonlearning.com.pt](mailto:daniela.vieira@wilsonlearning.com.pt)



dos Profissionais.

Pesquisas mostram que o treino não cria uma mudança sustentada a menos que esteja integrado numa abordagem holística, além do “evento” de treino. Veja algumas estratégias que a Wilson Learning aplica nas Organizações suas clientes para que os formandos executem efectivamente o que aprenderam na formação:

- Comunicação estratégica: define o contexto para a Formação.
- Assegurar que as Equipas Gestão estão preparadas para fazer o coaching e reforço da aprendizagem.
- Trabalhos preparatórios online (webcasts, surveys online) para clarificar as expectativas face à Formação, antes mesmo desta se realizar.
- Assegurar que a Formação é interactiva e aliciante.
- Proporcionar acompanhamento à aplicação prática, através de simulações e questionários online, jogos interactivos, e outras actividades.
- Desenvolver “pistas” de incentivo de aplicação das competências adquiridas. No processo de transferência para a web (e-learning) de conteúdos presenciais, a Wilson Learning promove as boas práticas existentes e que já se traduzem em resultados. Os nossos conteúdos de e-learning apresentam:
- Multimédias interactivas, proporcionando aos participantes experiências de aprendizagem enérgicas e dinâmicas, com benefícios da flexibilidade da Web.
- Simulações e case studies, que permitem aos participantes estudar diferentes situações e as suas possíveis alternativas, aplicando as competências adquiridas ao longo da formação.
- Exercícios, actividades e avaliação on-line, realizando os participantes actividades práticas de consolidação e avaliação dos objectivos de aprendizagem. No final, os nossos Clientes beneficiam da redução de custos associados à formação (deslocações, tempo, etc.), do aumento do número de formações a decorrer em simultâneo e de metodologias robustas e alinhados com as principais mensagens chave da Empresa. **■**

Rua Fonte de Maio, 37-1º  
2760-065 Paço de Arcos  
Tel.: 21 440 04 10  
[www.wilsonlearning.com.pt](http://www.wilsonlearning.com.pt)  
[info@wilsonlearning.com.pt](mailto:info@wilsonlearning.com.pt)

Outubro de 2010

Saiba como criar sistemas simples de aprendizagem que criam um impacto consistente nas suas Equipas e nos resultados da sua Organização.

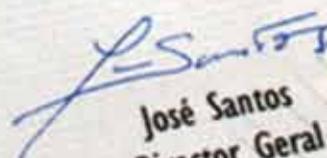
Como? Através de Continuidade, Inovação e Aplicação!

Na Wilson Learning, fazemos com que a formação seja *simples, prática e fácil de implementar*. As nossas metodologias colocam a tecnologia ao serviço de processos dinâmicos e interactivos de aprendizagem:

- Conteúdos, ferramentas e vídeos disponíveis 24h/7dias directamente no desktop dos seus Colaboradores.
- Ferramentas de Coaching - em simultâneo - para os Gestores.

Tudo orientado para o envolvimento das pessoas e melhoria continua.

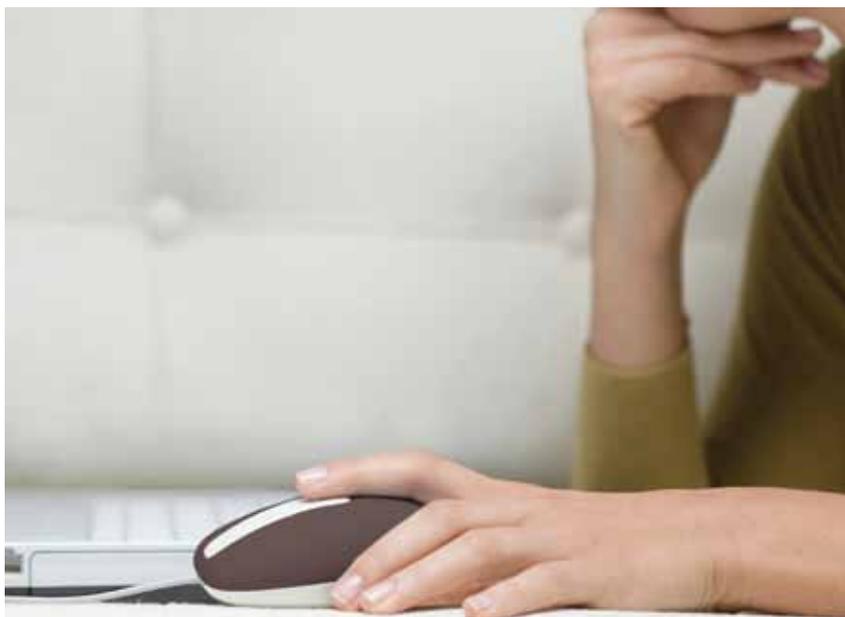
(in)Formação que vai até Si!

  
José Santos  
Director Geral



## Caso de Sucesso – Profiforma

# e-Learning – Soluções à Distância de um Click



O Ensino à distância, em específico o e-learning, tem vindo progressivamente a ser adoptado pelas instituições académicas e a ter a adesão dos particulares e das organizações, por adaptação aos novos ritmos de vida, por economia de tempo, por economia de custos e até mesmo por razões de comodidade, sendo certo que as novas vias de comunicação abriram totalmente o acesso a esta modalidade.

Avaliando-se os prós e os contra do sistema, consideraremos como factores mais positivos o acesso no momento desejado ou possível, e as poupanças consequentes; e como factores mais negativos a falta de presença física e de interactividade entre os participantes e também a falta de obrigatoriedade de ir no momento marcado para o local de formação, podendo levar a adiamentos e escusas de cumprimento que trazem insucesso. Com a existência destes condicionalismos, o sistema tem vindo a sofrer evoluções consideráveis, quer tornando-o cada vez mais interactivo (como por exemplo com as sessões síncronas através de chat ou mesmo videochat), quer transformando-o num sistema b-Learning, onde há também presença física (apenas em momentos específicos previamente determinados). Tem-se apostado em conteúdos que se apresentam de forma sofisticada tecnologicamente, apelativa e dinâmica.

Hoje a formação à distância, na rede ou fora dela, com o uso de smartphones, netbooks, laptops, ipad's, num twitter com propósitos pedagógicos, ou muitos outros meios, aparece como um novo mundo, torna-se inquestionável, transfere um valor de reconhecimento universal.

Muitos consideram-no como um meio complementar fundamental para a inovação e para uma aprendizagem de excelência, atendendo a que poderá abrir acessos bibliotecários, ser um portador de jogos digitais, de ficheiros de dados, de imagens, de informação, de novas ferramentas de trabalho,

conseguindo colocar à disposição de todos, independentemente do lugar onde se encontrem, a informação certa, no momento certo, aplicada às circunstâncias concretas e à medida de cada um.

Alguns dirão que se perde a relação humana e que nos tornaremos, assim, ainda mais individualistas, mas outros dirão, também, que todos têm direito a ter acesso a um tutor capaz de nos orientar e a uma aprendizagem que de outra forma nunca lhes chegaria.

Este formato é também uma grande aposta do PRIME TRAINING CENTER. A partir da região Centro surgiu, em Março de 2010, este novo projecto, assente num plano estratégico que através de uma FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA, e de forma complementar às ofertas académicas existentes, vem fomentar práticas inovadoras e trazer um Valor acrescentado através de um novo saber-fazer.

Este projecto surgiu da conjugação de sinergias e 'Know-how' de um dos mais antigos (70 anos) e prestigiados Institutos de Ensino Privado em Portugal - INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA, e da PROFIFORMA, entidade formadora estritamente ligada ao meio empresarial e a organizações públicas e de solidariedade social em todo o País, com provas dadas e trabalho de reconhecida qualidade, desenvolvido há mais de 27 anos. —P

## Apontamento



Hoje a formação à distância, na rede ou fora dela, com o uso de smartphones, netbooks, laptops, ipad's, num twitter com propósitos pedagógicos, ou muitos outros meios, aparece como um novo mundo, torna-se inquestionável, transfere um valor de reconhecimento universal.

# PRIMIE

TRAINING CENTER

## FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA

### ALGUNS DOS NOSSOS CURSOS E-LEARNING:

- Bullying (14 horas)
- Gestão comportamental (14 horas)
- Comportamentos de risco na adolescência:  
a importância da prevenção (40 horas)
- Toxicodependências: conceitos e estratégias de intervenção (16 horas)
- Consulta psicológica de orientação escolar e profissional (45 horas)
- Ética nas organizações sociais (6 horas)
- Legislação fundamental: noções básicas para a  
economia social (15 horas)
- Elaboração de um plano de marketing (30 horas)
- Marketing turístico (20 horas)
- Organização e gestão de eventos (35 horas)
- Avaliação de desempenho (90 horas)
- Técnico RVCC (40 horas)
- Mediadores EFA (40 horas)
- Gestão de tempo (20 horas)
- Liderança e gestão de carreiras (20 horas)
- Sistema de normalização contabilística (30 horas)

Consulte também a nossa oferta formativa em regime  
b-learning ou presencial no nosso site:

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

## O e-Learning e as novas soluções

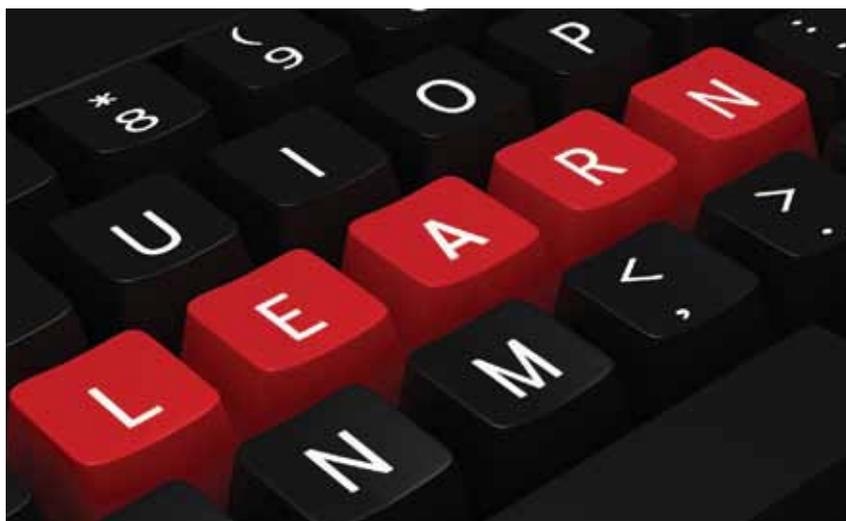
# Um novo olhar sobre a aprendizagem

Portugal, uma “nuvem do learning” que favorecesse a criatividade, a excelência e a qualidade sobre os processos de aprendizagem ao longo da vida, por oposição ao Norte da Europa e mesmo ao Centro. Utopia?

por: **Etelberto Costa**

**C**onversando com Claudio Dondi e Walter Kugemann da EFQUEL - European Foundation for Quality in e-Learning, na sua conferência anual realizada recentemente (Setembro 2010) no INA em Lisboa, estes davam-nos conta do seu empenho em se poder criar nesta zona do sudoeste da Europa uma “nuvem do learning” que favorecesse a criatividade, a excelência e a qualidade sobre os processos de aprendizagem ao longo da vida, por oposição ao Norte da Europa e mesmo ao Centro. Utopia?

Tenha-se em conta que a Estratégia Europeia, designada EU2020, assenta em três prioridades para um crescimento e emprego sustentáveis (J.M. Barroso, Presidente da Comissão Europeia, ao Conselho Europeu informal de 11 de Fevereiro de 2010). Sublinhe-se: Crescimento baseado no conhecimento e na inovação (Inovação, Educação e Sociedade digital). Em 19 de Maio 2010, a Comissão Europeia adoptou uma Agenda Digital Europeia para os próximos cinco anos, que apresenta sete áreas prioritárias para a acção. Aí se pode ler que os Estados-membros devem: “(...) ‘Mainstream’ e-Learning nas políticas nacionais para a modernização da educação e formação, incluindo currículos, avaliação de aprendizagens e o desenvolvimento profissional dos professores e formadores... Uma iniciativa deverá ser lançada para utilização dos



fundos estruturais da UE para melhorar a formação em TI, especialmente em áreas fundamentais como a TI Verde, ‘cloud computing’, confiança e segurança.”

E, nesta linha, sem surpresa, o Governo Português acaba de anunciar um investimento fortíssimo na sua Agenda Digital (durante o Portugal Tecnológico, Setembro 2010) até 2012. Os desafios são grandes, até porque se teme que, com o aproximar do final da enorme ajuda proporcionada pelos fundos comunitários, se verifique um retrocesso quando ainda nem as metas menos optimistas forma atingidas!

É bom termos presente que nos enquadrámos nesse cenário europeu que, de acordo com a previsão de futuras necessidades de competências, até 2020 haverá 15,6 milhões de novos empregos na UE para licenciados e 3,7 milhões de novos empregos para graduados de nível secundário. Em contrapartida, haverá um declínio de 12 milhões de postos de trabalho para aqueles com pouca ou nenhuma qualificação. A nosso ver, a utopia alcança-se na vontade determinada dos homens e mulheres deste país que acreditam que o esforço e prioridade na aprendizagem ao longo da vida vale a pena.

**O Governo Português acaba de anunciar um investimento fortíssimo na sua Agenda Digital**

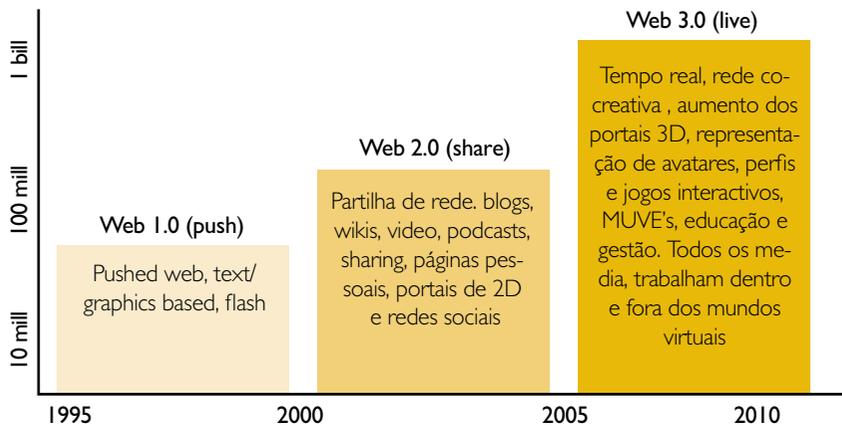


Figura 1. A evolução da intraweb – de 1.0 até 3.0 © Gary Hayes 2006

Ainda muito recentemente, Elliot Masie interrogava-nos se a educação online seria eficaz. Para acrescentar que “a educação online no ensino superior cresceu em implantação e aceitação, principalmente na proposição de valor que ele pode proporcionar em escala e flexibilidade”, e concluía que o próximo estágio de inovação e desenvolvimento da educação online virá, para realizar coisas que nunca poderiam acontecer na sala de aula. Por exemplo, ‘Hyper-scaling’: imagine-se 100 mil estudantes de todo o Mundo usando o mesmo currículo nas aulas. Como podemos pedir-lhes para colaborar maciçamente, proceder a inquéritos hiper e maximizar o impacto de 100 mil alunos a trabalhar sobre as mesmas metas?; ‘e-Collaboration’: imagine-se modelos de aprendizagem colaborativa que alavancam a capacidade dos alunos para trabalhar com os colegas ao vivo, incluindo sob novas formas, a inserção de avatares é perturbador e desafiante para a discussão em pontos-chave; intensidade de simulação: imagine-se a construção de ambientes de simulação de grande escala, de modo a que os alunos tenham a capacidade de ‘Fail the future’ com maior frequência.

Para a Conferência da Efquel, Ulf-Daniel Ehlers e Anne Steinert escreviam que “apesar de concordarmos que os cenários de aprendizagem vêem os seus contornos e a sua organização interna alterados por via das tecnologias, afirmar-se que está a emergir um novo conceito de aprendizagem é questionável”. É evidente que os cenários de aprendizagem e os seus contextos têm de mudar, já que a fundamentação teórica para tal foi estabelecida e tem sido objecto de debate nestas duas últimas décadas. Esta é a hora do nosso país interiorizar as constatações e a oportunidade para uma viragem que, a nosso ver, deve empreender inovação na aprendizagem ao longo da vida consentânea com três vectores: Tecnológico (aumento da acessibilidade, em todo e qualquer lugar, a qualquer momento com qualquer pessoa/ instituição no Mundo); pedagógico (pelo encorajamento de relações professor/ aluno, formador/ formando, baseadas na personalização e colaboração); e organizacional (permitindo a

**É evidente que os cenários de aprendizagem e os seus contextos têm de mudar, já que a fundamentação teórica para tal foi estabelecida**

reflexão interna, a procura de novos modelos e impulsionando novas formas de aprender, de ensinar). Impulsionando a inovação e criatividade, com respeito e integração social.

Mais uma vez o e-Learning e as novas soluções proporcionadas pelas aprendizagens informais e não formais (OER e UCG) são uma ajuda preciosa. Mas precisamos que nos ouçam e que queiram verdadeiramente empreender novas formas e novos olhares sobre a aprendizagem ao longo da vida para o nosso país. —P

Dicas

**DAVE MORGAN**  
executive search & coaching consultants

### A NUDEZ BRUTA DOS FACTOS

O que referimos como “realidade” é uma construção subjectiva, um mapeamento pessoal sobre um território mais vasto do que a nossa percepção alcança. Pela partilha social dessas perspectivas, vamos construindo consensos que designamos amiúde, como factos, aos quais atribuímos valor consoante a ressonância afectiva daí decorrente.

O modo como nos vamos implicando na construção do sucesso e do fracasso tende a ser diferencial, exacerbando a nossa importância no primeiro caso e minimizando-a no segundo.

Esta falta de consistência de critérios tem, por norma, consequências. Algumas sugestões:

**Liberte-se do passado** – tudo flui num oceano de impermanência. O “estatuto” é uma armadilha cognitiva nestes tempos de incerteza. Ancorar-se “ao que já foi” poderá retirar-lhe lucidez impedindo-o que ver “o que é”. E sem isso, a adaptação e a mudança ficarão comprometidas.

**Aceite a verdade dos factos presentes** – não há solução possível perante factos essenciais que são ignorados. Olhar a nudez bruta “do que é” e aceitar o impacto dessa dor é um passo essencial na resolução de qualquer crise. Uma vez assimilado o embate, a mente começa a focar-se nas soluções.

**Distancie-se dos sucessos** – aceitando-os como possibilidades, nunca como certezas. Celebre-os mas não maximize o seu papel nessa construção. O sucesso é, habitualmente, uma construção colectiva.

**Crie novos factos** – o erro é o portal da descoberta e sem isso não haveria evolução. Não se detenha no que deixou de ganhar. Extraia os ensinamentos de cada ocorrência, integre-as na sua visão, estratégia e acção. Novos factos não são ecos passivos do presente e do passado; são, sobretudo, construções pessoais e colectivas.

Jaime Ferreira da Silva

## Formação Interna de Colaboradores

# Escolas Corporativas Santander



O Santander tem investido fortemente no desenvolvimento dos seus quadros, visto que acredita que um grande banco se faz com uma boa estratégia e uma equipa de talentos, bem preparados e desenvolvidos, que a executam.

por: **Isabel Viegas**, Directora RH

Banco Santander Totta

**C**om uma equipa a rondar os 200 mil Colaboradores e num banco que tem crescido, cedo se percebeu o papel que a formação poderia ter, em termos corporativos, sobretudo para apoiar/ facilitar a integração de diferentes culturas numa única: a Cultura Santander; a disseminação de boas práticas existentes nos diversos países onde actuamos; e o desenvolvimento de modelos de competências comuns. Adicionalmente, com um mercado interno de trabalho tão vasto, importava desenvolver capacidades de direcção e liderança comuns, que nos permitisse mover directivos entre países, garantindo um mesmo “estilo” de liderança. Assim, nasceu o conceito de “Escolas Corporativas Santander”, como se de faculdades se tratassem, que “alimentam” a formação dos profissionais do banco, independentemente do país onde trabalham.

**DUAS ESCOLAS EM FUNCIONAMENTO E UMA TERCEIRA EM LANÇAMENTO**

A Escola Corporativa de Riscos foi a primeira a

ser estruturada e tem como objectivos disseminar o modelo de Risco que o Banco Santander desenvolveu e partilhar as boas práticas recolhidas em todo o Mundo, para que as possamos integrar no normal funcionamento das nossas áreas de Risco e Comerciais. Interessante realçar que esta escola forma não só os nossos profissionais que trabalham nas diversas áreas de Risco, mas também comerciais que, estando na linha da frente da relação com os nossos clientes, devem dominar o modelo.

A Escola Corporativa de Directivos dedica-se a criar e implementar os currícula de formação que todos os directivos devem percorrer. Estes programas estão estruturados de modo a respeitar a nossa pirâmide de segmentação dos directivos e de acordo com a política de gestão de directivos que temos vindo a intensificar. A título de exemplo, descrevemos os cursos que um director de primeira linha no banco deve cumprir nos seus três primeiros anos na função: Programa de Apoio Estratégico; Papel do Líder na Gestão da Mudança e de Conflitos; Liderança na Gestão e Desenvolvimento de Talentos e na Gestão da Diversidade; Gestão Financeira Estratégica na Banca.

A terceira Escola, agora em estruturação e com data de lançamento efectivo previsto para o início de 2011, é a Escola de Banca Comercial. Sendo o Santander um banco reconhecido mundialmente como tendo um modelo de negócio e de abordagem ao mercado muito eficiente, faria sentido recolher as práticas que nos fazem ter, de modo consistente ao longo dos anos, este reconhecimento, estruturá-las num modelo e disseminá-las por todo o Mundo. É isto que estamos a fazer: até final de Setembro estão a decorrer encontros em diversos países, reconhecidos como sendo exemplo de terem abordagens comerciais de sucesso, para recolha de melhores práticas. Em simultâneo, temos equipas a trabalhar estas recolhas e a estruturar os programas e as 31 disciplinas que a Escola terá.

Três notas que completam este “edifício” que estamos a construir, relativamente às Escolas Corporativas. As Escolas funcionam com uma estrutura própria, o que profissionaliza o seu funcionamento e gestão. Têm, cada uma, uma Direcção e comités locais (em cada um dos

países onde estamos), que gerem e acompanham o desenvolvimento da formação. Em segundo, as Escolas têm na sua raiz a recolha das melhores práticas recolhidas

em todo o Mundo, bem como o alinhamento estratégico que a cúpula do banco inspira. Trata-se, portanto, de um modelo de raiz descentralizada, o que tem mostrado ser uma óptima estratégia, pois não é um modelo imposto, mas sim um processo participado por todos os melhores profissionais do Grupo. Para termos uma noção do envolvimento internacional na criação desta 3ª Escola, nela estão a colaborar cerca de uma centena de profissionais, entre eles 18 portugueses, reconhecidos como referências/ especialistas nalguma das disciplinas que a Escola terá. Por fim, toda a formação feita nas Escolas Corporativas é completada com programas locais, que cada país desenvolve, indo ao encontro, de modo mais personalizado, de necessidades específicas dos nossos profissionais, ou da nossa realidade local. Por exemplo, em Portugal elegemos o tema da Cooperação para ser trabalhado este ano com os nossos Directivos. E estamos a implementar algumas iniciativas no sentido de otimizar esta competência em todos nós, com responsabilidades directivas em Portugal.

#### SANTANDER LEARNING

O facto de banco ter avançado para a implementação de uma plataforma de e-Learning foi também um passo decisivo neste percurso. A criação do Santander Learning - a nossa plataforma de e-Learning - veio dar um impulso significativo na gestão da disseminação do conhecimento gerado no Grupo. Incorporando todos os Programas das Escolas Corporativas (para além de outros Programas específicos ou locais), facilita de modo extraordinário a gestão da sua execução. No Santander Learning, os programas curriculares das Escolas são “traduzidos” em Planos Individuais, o que permite a cada profissional, em qualquer ponto do Mundo, acompanhar o que tem para frequentar, quando, onde, o que já completou do seu curriculum corporativo, participar em blogues, formativos, etc. Neste momento, mais de 42 mil colaboradores têm acesso já ao Santander Learning, em 70 empresas do Grupo, gerindo 1500 referências de acções de formação e cerca de um milhão de horas de e-Learning concluídas por ano. E estamos a trabalhar para alargar o acesso de modo a atingirmos a totalidade dos Colaboradores do Grupo, em todo o Mundo.

#### CENTRO DE DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

Para dar corpo a toda esta realidade, o Grupo construiu um Centro de Desenvolvimento Corporativo, na Cidade Financeira Santander, perto de Madrid, onde anualmente passam milhares de profissionais e directivos de todo o Mundo, para participarem nos programas das Escolas Corporativas. Com auditórios com capacidade para mais de 1000 pessoas e salas equipadas com os mais modernos meios de apoio à aprendizagem, o ‘Solaruco’ é hoje um símbolo do investimento que o Grupo está a fazer na formação e na partilha do conhecimento. Construiu, igualmente, um Hotel que serve de apoio logístico ao Centro de Desenvolvimento e um Centro Desportivo, que inclui uma piscina olímpica e um campo de golf, estruturas que completam o complexo que diariamente acolhe os profissionais do Grupo, oriundos de todo o Mundo. Tudo isto espelha o investimento que o Santander coloca no desenvolvimento dos seus quadros. Porque acreditamos que um grande banco se faz com uma boa estratégia e uma equipa de talentos, bem preparados e desenvolvidos, que a executam. 

**As “Escolas Corporativas Santander”, como se de Faculdades se tratassem, “alimentam” a formação dos profissionais do banco, independentemente do país onde trabalham**

**A criação do Santander Learning – a nossa plataforma de e-Learning – veio dar um impulso significativo na gestão da disseminação do conhecimento gerado no Grupo**

## Análise ética do ponto de vista do departamento RH



## Redes Sociais

A Alemanha iniciou a discussão e quer aprovar legislação fortemente restritiva à utilização das redes sociais por parte dos empregadores. O tema está a chegar a Portugal e a Pessoal foi saber a opinião de alguns Gestores de Recursos Humanos portugueses.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

**A** Alemanha iniciou a discussão e quer aprovar legislação fortemente restritiva à utilização das redes sociais por parte dos empregadores, tanto em processos de recrutamento e selecção como na consulta dos perfis dos colaboradores colocados na “rede”. E tudo isto por razões éticas. O Governo da senhora Angela Merkel pode ser o primeiro a proibir que as empresas utilizem as redes sociais para encontrar informações sobre candidatos a empregos. De acordo com o projecto de lei, o objectivo 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 actual política é um reflexo da intensa vigilância secreta do Governo du-

rante 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.

Alguns especialistas já vieram sublinhar a dificuldade prática da aplicação destas medidas. E as questões que se emergem são: as redes sociais devem ser uma ferramenta ao serviço do gestor RH nos processos de recrutamento e selecção ou, pelo contrário, a ética e o direito à privacidade do candidato não o permitem? Portugal deveria adoptar medidas idênticas às do Governo Alemão?

A resposta dos Gestores RH à Pessoal tem como traço comum a expressão “bom sen-

**As redes sociais devem ser uma ferramenta ao serviço do gestor RH nos processos de recrutamento e selecção ou a ética e o direito à privacidade do candidato não o permitem?**

so”. “Como para tudo, é uma questão de bom senso”, quem o diz é Alexandra Matos Ramalho, Responsável de Recursos Humanos no Grupo Auchan. “Numa gestão sem fronteiras”, continua, “as redes assumem cada vez mais a sua importância e desmultiplicam-se os seus fins. A facilidade, rapidez, número, ‘target’ alvo, baixos custos... são, sem dúvida, convidativos, e por que não usá-los em Recrutamento e Selecção? É uma questão de comunicação eficaz! Estamos a dar conhecimento e oportunidade de nos conhecerem mais e melhor. Não culpemos o meio”, conclui Alexandra Matos Ramalho para acrescentar que “cabe a cada utilizador saber gerir os seus conteúdos!”.

O mesmo “bom senso” é defendido por Alexandre Dias, licenciado em Gestão de Recursos Humanos e, desde 1997, responsável do Departamento de Recursos Humanos da Schmidt Light Metal Group: “a utilização das redes sociais em contexto profissional deve ser pautada pelo bom senso”. E o “bom senso” consiste, na opinião deste Director de Recursos Humanos, em os colaboradores terem “sempre em linha de conta o dever de lealdade a que estão obrigados. Por isso, comentários inadequados e que revelem informações do âmbito interno das organizações são obviamente condenáveis. Da mesma forma, as organizações não deverão pesquisar/ consultar os perfis pessoais dos seus colaboradores com fins discriminatórios ou persecutórios. Trata-se de uma invasão da esfera pessoal que, para além de levantar diversas questões legais, se revela, na minha opinião, pouco ética”, remata. Alexandre Dias destaca a clara vantagem das redes sociais, no campo do recrutamento, em contexto de ‘head-hunting’, não devendo, deste modo, “ser descartadas como uma fonte interessante”. Porém, alerta o gestor RH, “não se devem sobrepor aos métodos mais convencionais, devem sim ser usadas paralelamente”. No entender de Ana Figueiredo, da Direcção de Recursos Humanos da Controlinveste Media, “se as empresas tentarem adoptar práticas de discriminação face a trabalhadores cujos perfis consultaram em

**A Alemanha iniciou a discussão e quer aprovar legislação fortemente restritiva à utilização das redes sociais por parte dos empregadores. Portugal deve seguir o mesmo caminho?**

páginas de redes sociais, violando desta forma o artigo da Constituição da República Portuguesa sobre o Princípio da igualdade, concordaria em que Portugal adoptasse medidas idênticas às do Governo Alemão. Uma coisa é utilizar as redes sociais para triagem curricular, outra é utilizar redes sociais para invasão de privacidade com vista a despedimento, represálias e/ou sanções diversas de empregados”, defende.

Em jeito de conclusão, Ana Figueiredo acrescenta, “estas redes podem ser uma boa fonte de recrutamento, onde muitas pessoas aderem com o propósito de encontrar nova oportunidade profissional. Num recrutamento não devemos utilizar apenas esta fonte, ela apenas poderá permitir encontrar o candidato ou o perfil que procuramos mas não deverá ser exclusiva no momento de uma triagem mais avançada ou selecção final, sem que se observe a veracidade de dados. Na verdade, esta fonte não tem praticamente custos e, dependendo de quem a utiliza, a privacidade das pessoas continua salvaguardada. Os potenciais candidatos só se efectivam se sentirem que o primeiro contacto é real e traduz confiança. Devemos, por isso, apresentar desde logo a empresa que representamos, o perfil que procuramos e um contacto telefónico disponível. Mantemos a ética profissional, pois não estamos a ultrapassar outras empresas, a desrespeitar privacidades condicionadas a sites sociais, nem mesmo a desconsiderar a empresa que representamos. O objectivo do recrutamento mantém-se: colocar a pessoa certa no posto de trabalho certo”, remata. **■**

**INSTITUTO PROFITECLA**  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA

**ISLA LISBOA**

**Pós-Graduação**  
12 Novembro 2010

**Imagem, Protocolo e Organização de Eventos**

*Faça Hoje a Sua Inscrição!*  
Contacte-nos para mais informações.  
**Conheça as nossas Condições Especiais! Lugares Limitados.**

+ profissional +  
+ competitivo

Rua de Oliveira Monteiro, 168, 4050-438 PORTO | Campo Grande, 56, 5º Andar | 1000-093 LISBOA | Tlf. 707 10 17 10  
www.institutoprofitecla.com | info@institutoprofitecla.com

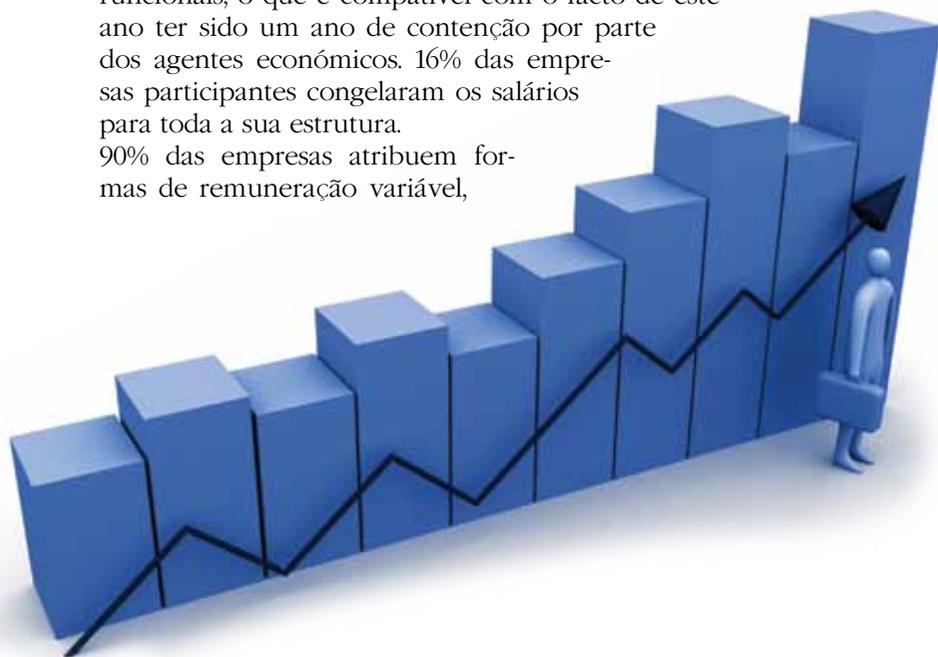
# Salários mais elevados em 2011

por: **Mercer Portugal**

**S**egundo o estudo Total Compensation Portugal 2010 da consultora Mercer, os incrementos salariais em 2011 serão superiores aos verificados em 2010, o que é explicado pelo facto de este ano ter sido um ano de contenção financeira. As expectativas apontam para um incremento salarial médio, em 2011, entre 1,67% e 2,01%, sendo os menores aumentos atribuídos a directores gerais e administradores. A maioria das empresas indica alguns factores para basear o incremento salarial, com tendência crescente para a valorização do mérito individual e para acompanhar a inflação. No período das revisões salariais (habitualmente entre Janeiro e Março), são considerados sobretudo os resultados individuais do colaborador (76%), resultados globais da empresa (72%) e inflação (70%). A antiguidade e o nível funcional são os factores menos influentes na atribuição do incremento salarial. Relativamente às intenções de contratação, verifica-se que a maioria das organizações (55%, contra os 75% do estudo anterior) pretende manter o número de colaboradores, existindo, no entanto, algumas organizações (7%) que indicaram a intenção de reduzir o quadro de pessoal. 35% quer aumentar o número de colaboradores.

Comparativamente a 2010, as expectativas de incremento salarial para 2011 sofrerão um acréscimo na generalidade das famílias funcionais, o que é compatível com o facto de este ano ter sido um ano de contenção por parte dos agentes económicos. 16% das empresas participantes congelaram os salários para toda a sua estrutura.

90% das empresas atribuem formas de remuneração variável,



**As expectativas apontam para um incremento salarial médio, em 2011, entre 1,67% e 2,01%, sendo os menores aumentos atribuídos a directores gerais e administradores**

e a prevalência deste incentivo vai diminuindo à medida que se analisam níveis de responsabilidade inferiores. Mais de metade (56% das empresas) concede incentivos relacionados com as vendas, de periodicidade mensal ou trimestral. A atribuição de Incentivos de Longo Prazo ainda não constitui uma prática maioritária, sendo apenas utilizada por cerca de um terço (32%) das empresas participantes.

O estudo “Total Compensation Portugal 2010” da Mercer é o maior estudo nacional sobre tendências de compensação e benefícios. Foram analisados 78 889 postos de trabalho em 288 empresas no mercado português, sendo 58% multinacionais e as restantes de âmbito nacional privadas (41%) e empresas nacionais públicas (1%). Em termos de volume de negócios, estão representadas pequenas, médias e grandes empresas. 62% da amostra tem menos de 50 milhões de euros de facturação e 25% da amostra mais de 100 milhões.

## BENEFÍCIOS

Os benefícios são cada vez mais uma componente diferenciadora do pacote de compensação total. Os principais benefícios atribuídos pelas empresas em Portugal são: Plano Médico (benefício atribuído em 84% das empresas. 56% estendem a cobertura a cônjuge e filhos. Em 90% dos casos, o custo é totalmente suportado pela empresa); Plano de Pensões (33% das empresas par-

participantes atribuí este benefício e 51% dos planos prevêem a antecipação da reforma); Política Automóvel (benefício atribuído na maioria da amostra, 90%. Quando o critério para a renovação do automóvel é o número de anos, maioritariamente este é igual ou superior a quatro. Quando é o número de quilómetros, o critério de renovação situa-se abaixo dos 120.000 km. Quando a empresa financia o combustível, fá-lo maioritariamente para uso total do colaborador); Seguro de Acidentes Pessoais e de Vida (45% da amostra atribui Seguro de Acidentes Pessoais e 64% concede Seguro de Vida); Educação (em 32% dos casos, 40% no ano anterior, as despesas associadas à educação dos colaboradores são asseguradas pela empresa, em média em 75% do custo total); Complemento de Subsídio de Doença (este benefício é concedido por 35% das organizações. 72% assegura ainda o pagamento dos três primeiros dias de baixa). — P

## Diogo Alarcão, Partner da Mercer

### ALGUMAS EMPRESAS NÃO AUMENTARÃO OS SALÁRIOS EM 2011. O QUE PODE ISTO SIGNIFICAR?

A percentagem de empresas participantes no estudo da Mercer que não aumentará os salários em 2011 será de 12%, havendo mais empresas a aumentar salários em 2011 do que em 2010. A decisão de não aumentar os salários pode ter impactos negativos, nomeadamente em termos de retenção de pessoas-chave e motivação dos colaboradores. Por este motivo, esta decisão é sempre tomada após uma análise rigorosa das opções existentes. Claro que a situação económica e financeira das empresas e a sustentabilidade dos negócios têm um peso importante nesta decisão. A previsão de 2011 parece revelar uma visão mais optimista das empresas relativamente a 2010.

### HAVERÁ REFORÇO NOS BENEFÍCIOS PARA OS DIRECTORES GERAIS E ADMINISTRADORES, QUE TERÃO OS MENORES AUMENTOS PREVISTOS?

Os quadros de topo têm consciência das dificuldades das empresas e aceitam e compreendem os sacrifícios que lhes são exigidos com vista à protecção dos interesses dos accionistas e dos colaboradores. Não é, pois, expectável o reforço de benefícios para compensar menores aumentos. Mas é natural que as empresas procurem adaptar as suas formas de remuneração, o que pode traduzir-se em benefícios que respondam de forma mais eficiente às necessidades dos colaboradores.



**Centros de Formação em:**  
AÇORES | ALGARVE | AVEIRO | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | PORTO

FORMAÇÃO

ENSINO PROFISSIONAL

CONSULTING



Desenvolvimento de competências  
focado nas necessidades e no  
crescimento das organizações!

Gestão e Cultura nas Organizações

Gestão e Marketing

Segurança e Saúde do Trabalho

- Experiência de Formação;
- Rede de Centros de Formação com Cobertura Nacional;
- Formação de Excelência, suportada por Tecnologias de Informação.

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO!



808

000001  
000002

www.galileu.pt

www.galileu.pt
www.galileu.pt
www.galileu.pt
www.galileu.pt
www.galileu.pt
www.galileu.pt
www.galileu.pt
www.galileu.pt

Maria Perpétua, Médica e Coordenadora da PASC

# “É urgente pôr os talentos a trabalhar”



Maria Perpétua, em entrevista à Pessoal, recomenda aos Gestores RH “a identificação, a valorização e o reconhecimento dos talentos”, visto que “é urgente pô-los a trabalhar”, pois “serão eles “a grande alavanca do futuro da Sociedade Portuguesa”.

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

**A** MARIA PERPÉTUA É UM BOM EXEMPLO DE QUE O TEMPO, AFINAL, CHEGA PARA FAZER MUITAS COISAS. CONTE-NOS SOBRE AS SUAS MÚLTIPLAS ACTIVIDADES.

Preferia não me colocar no campo dos exemplos. No entanto, é uma boa questão que me permite falar de educação, daquela que ao longo da vida recebi. Na família, onde “o não posso” era frase proibida, da minha professora da escola primária onde “o não sei” não era desculpa, do meu treino médico com homens notáveis dos quais me permito referir o professor Fernando de Pádua e o professor Pinto Correia, este prematuramente falecido, onde “o desistir” era impraticável. Posso resumir que, em ambientes em que a minha criatividade e irreverência nunca foram coarctadas, foi-me sempre ensinado que as mesmas seriam insuficientes e até potenciadoras de facilitismo se não as temperasse, como diria o professor Ernâni Lopes, com trabalho - muito trabalho! E sobretudo com resultados mensuráveis.

### CONTE-NOS COMO FAZ A GESTÃO DO SEU DIA-A-DIA DE MANEIRA A NÃO DEIXAR NENHUMA DAS SUAS ACTIVIDADES EM SEGUNDO PLANO.

Os aspectos educacionais que referi, associados ao facto de ter trabalhado numa empresa transcontinental, ajudaram-me a desenvolver a prática da gestão por objectivos. Tenho, ao longo da vida, sido classificada por colegas, colaboradores, amigos e até pelas minhas filhas como “fixada” em objectivos e penso que têm razão. Não menos importante, talvez porque uma parte importante da minha carreira internacional se tenha desenvolvido no início dos anos 90 no contexto da globalização caracterizado por mutações muito rápidas dos cenários em que se desenhavam as estratégias, desenvolvi a prática de que para cada estratégia, que chamarei de A, desenhada em função de um objectivo, considerava sempre um plano B, alternativo. Esta é uma prática que permite uma reacção rápida e eficaz perante essas mutações. No momento actual, considero-a muito útil não só no contexto pessoal, das empresas mas, e sobretudo, no contexto governativo. E uma palavra ainda para outra característica, sou muito mais pró-activa do que reactiva.

### COMO CONCILIA A MEDICINA COM O ASSOCIATIVISMO?

Desde sempre considerei que a Sociedade Civil deve exercer a sua influência sobre os contornos do contexto em que quer evoluir. Enquanto quadro de uma empresa farmacêutica tive, em paralelo, a oportunidade de estimular e apoiar a criação de grupos de doentes e seus familiares no final da década de 80, actividade que retomei em 2002 quando fui presidente da direcção de uma fundação, a “Fundação Portuguesa a Comunidade Contra a SIDA”. Também enquanto membro dos corpos directivos da Ordem dos Médicos, e conjuntamente com outros colegas que desenvolviam actividade no sector farmacêutico, pugnámos pela implementação, em Portugal, de uma “competência técnica” - “Competência em Medicina Farmacêutica” - específica da nossa actividade. Esta iniciativa teve impacto muito positivo, quer nos profissionais, quer no sector, sendo possível, a partir daí, atrair um maior fluxo

**“Desenvolvi a prática de que para cada estratégia, que chamarei de A, desenhada em função de um objectivo, considerava sempre um plano B, alternativo”**

de investimento na área da investigação farmacêutica para Portugal. Mais tarde, e no contexto do meu interesse por matérias ligadas à Defesa Nacional, fui presidente da direcção da Associação dos Auditores do Cursos de Defesa Nacional e vice-presidente do Eurodefense Portugal. Mais recentemente, e sendo sócia da SEDES há vários anos, passei a integrar a actual direcção. Os médicos são humanistas, talvez por isso seja fácil acreditar na “sabedoria das multidões”!

### O QUE É A PASC, ASSOCIAÇÃO A QUE PRESIDE, COMO SURGE E QUAL O PAPEL PRINCIPAL DESTA ASSOCIAÇÃO NA SOCIEDADE PORTUGUESA?

A PASC - “Plataforma Activa da Sociedade Civil” é um conceito inovador, que se prende com a necessidade de contribuir e estimular a sociedade civil a reflectir, e sobretudo, a intervir, em questões de interesse nacional e cuja oportunidade se reforça face ao momento actual do país. A PASC é um conceito inovador porque resultou da percepção, por parte de diferentes associações, de carácter partidário e com um histórico de credibilidade assente nos seus contributos para a sociedade portuguesa, de que a criação de uma “rede de associações” acrescentaria valor ao debate e divulgação de problemas que atravessam, horizontalmente, a sociedade portuguesa.

### SE OCUPASSE UM CARGO PÚBLICO, QUE TIPO DE FUNÇÕES MAIS LHE AGRADARIA?

Nunca tive vocação para desenvolver actividade partidária, não estando, por isso, no horizonte dos meus objectivos pessoais o desempenho

## 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:

- **Relatório Único Social da Empresa**  
• Lisboa, 29 de Novembro de 2010
- **Expatriação e Gestão de Quadros Internacionais**  
• Lisboa, 13 e 14 de Dezembro de 2010
- **Liderança e Comunicação para Gestores de Equipas**  
• Lisboa, 15 e 16 de Dezembro de 2010

Consulte os programas detalhados e inscreva-se em [www.ife.pt](http://www.ife.pt)

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

Media Partners: **human Pessoal** | Portas Oficiais: **humanet** | **RH online**

Empresas parceiras por: **DGERT** | Organizado por: **IFE**

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTO.  
1070-020 LISBOA  
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 888  
E-MAIL: [inscricoes@ife.pt](mailto:inscricoes@ife.pt)

de um “cargo público”. No entanto, penso que qualquer cidadão tem a obrigação de servir a “causa pública” se o seu contributo for considerado como uma mais-valia para a mesma. Nessa perspectiva, e se a minha experiência profissional e pessoal correspondesse a um contributo necessário, cumpriria esse papel.

### O QUE MUDAVA NO NOSSO PAÍS SE GOVERNASSE?

A sua questão, interessante, deveria ser colocada a todos os portugueses. Felizmente, cada vez mais iniciativas como a PASC e outras levam-nos a questionar que alternativas colocaríamos àquilo que identificamos como não produtivo, ou seja, a sociedade portuguesa está a mudar de uma fase reactiva para uma pró-activa, a co-responsabilizar-se, e isso é um bom sintoma. É nessa condição que procurarei dar uma resposta. Centrar-me-ia no potencial estratégico do país com ênfase na sua posição atlântica privilegiada e no seu potencial humano. Reduziria e simplificaria as estruturas das organizações públicas para que os objectivos contidos num programa de governação fossem facilmente perceptíveis e a sua execução auditável. Teria grande rigor no controlo da execução orçamental. Contrariaria a política de “definhamento” que me parece temos vindo a seguir, estimulando o empreendedorismo de indivíduos e empresas e aqui, gostava de sublinhar que para mim estimular não é sobreponível a subsidiar. Um país como Portugal não pode deixar que os seus cidadãos enfrentem o século XXI numa atitude de quase sobrevivência a que temos assistido. Caberia às universidades medir quantas patentes resultam da sua investigação, caberia às escolas públicas e aos hospitais estabelecerem os critérios de qualidade com os quais as empresas privadas têm de competir, caberia à diplomacia projectar a imagem de um país com condições de segurança económica e social. Por último, adoptaria uma política de comunicação e de envolvimento participativo dos portugueses, eliminando o “divórcio” progressivo a que temos assistido entre governantes e governados.

**“Em ambientes em que a minha criatividade e irreverência nunca foram coarctadas, foi-me sempre ensinado que as mesmas seriam insuficientes, e até potenciadoras de facilitismo, se não as temperasse com trabalho”**



### QUE PROBLEMAS VÊ NA GESTÃO DAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES DO NOSSO PAÍS?

Os grandes grupos portugueses parecem apresentar uma ligação excessiva aos governos o que poderá, por um lado, levar a dependências mútuas pouco saudáveis para o exercício da governação e, por outro, a estimular uma situação de acomodação pouco consentânea com a competitividade internacional. Portugal, por si só, é um mercado limitado, por isso a criação de processos de inovação que mantenham na sua génese produtos de origem distintiva portuguesa poderia ser um caminho, já apontado por Porter há mais de uma década e com o qual concordo, que poderia lançar marcas portuguesas nos mercados internacionais. É fundamental explorar os conceitos da diferença e das marcas nacionais. A estimulação de parcerias com empresas internacionais poderia ser positiva para a inovação tecnológica nacional e, sobretudo, para a retenção dos jovens talentos portugueses cuja “diáspora”, a não ser contida, terá efeitos catastróficos para o desenvolvimento de uma verdadeira elite e para o futuro de Portugal. O aproveitamento eficaz e em tempo útil de recursos como os que potencialmente resultam da nossa relação com o Atlântico parece-me essencial. Enquanto cidadã, não posso deixar de me interrogar como é possível que de tantas declarações de reputados políticos e de tantas comissões de não menos reputados técnicos não sejam visíveis, vinte anos depois, os resultados traduzíveis no PIB da valorização deste recurso único do País. O mar é só um dos exemplos, eventualmente poderíamos falar de outros, tais como a ausência de investimento em formação, sobretudo ‘on the job’, feito pelas empresas e instituições portuguesas nas pessoas. Tive o privilégio de ser quadro de uma empresa onde este era um aspecto crucial da sua cultura. Essa experiência profissional foi não só marcante na minha vida como penso que é uma das razões porque esta empresa se mantém ‘leader’ num contexto de globalização altamente competitivo.

### E JÁ AGORA, O GOVERNO GERE BEM ESTE PAÍS?

A governação em Portugal, nas últimas décadas, tem-se caracterizado por uma crescente complexidade nas estruturas governativas, rígidas, reactivas, certamente com dificuldade de adaptação às mutações dos cenários políticos internacionais. Parece claro que os processos de decisão se fazem em função de uma verticalidade hierarquizada ministerial, não sendo nítida a existência de uma visão ou de processos horizontais, interminis-

**“Desde sempre considereei que a sociedade civil deve exercer a sua influência sobre os contornos do contexto em que quer evoluir”**

teriais, fundamentais num contexto em que cada vez mais é clara e interpenetração de diferentes aspectos do desenvolvimento das Sociedades. De facto, o Governo, ao contrário do desejável e do que acontece na sociedade/empresas, tem vindo a acrescentar “camadas” de difícil controlo, quer na execução de objectivos quer na execução orçamental. Existe, hoje, a percepção de uma ausência de transparência nos processos de decisão governativa, um claro excesso legislativo, uma ausência

de comunicação entre os governantes e governados.

#### SE FOSSE GESTORA DE PESSOAS, OU DE TALENTOS COMO AGORA SE USA DIZER, O QUE FARIA PARA MOTIVAR UMA EQUIPA ALTAMENTE DESMOTIVADA?

Fui e sou gestora de pessoas. A resposta é simples e passa por dois vectores essenciais: responsabilização e reconhecimento. Sempre motivei as minhas equipas através de uma clara definição de objectivos, da partilha da informação e do conhecimento, do envolvimento de todos no processo de execução, da responsabilização de cada um pelo resultado global, na avaliação e reconhecimento do contributo individual para o sucesso do colectivo. O estímulo da criatividade individual tem sido um processo decisivo para a melhoria qualitativa do desempenho colectivo e para estabelecer a diferença, ela mesmo parte essencial do sucesso. Acredito na imagem do maestro que elegi como inspiradora do meu estilo de gestão.

#### QUE FIGURAS PÚBLICAS PORTUGUESAS MAIS ADMIRA E PORQUÊ?

Poderia ir buscar à História de Portugal, recheada de figuras inspiradoras, à Faculdade de Medicina de onde emanaram não só um Prémio Nobel mas professores, alguns dos quais meus professores, cujo reconhecimento é público, mas, e no contexto desta entrevista, prefiro mencionar personalidades cujos contributos têm sido essenciais para o desenvolvimento recente da sociedade portuguesa, Sá Carneiro, Eduardo Lourenço, Mário Soares, Maria de Lourdes Pintassilgo, Álvaro Cunhal, Medina Carreira, Ernâni Lopes, Adriano Moreira, Abel Cabral Couto, João Salgueiro e D. Manuel Clemente. Felizmen-

## Maria Perpétua



Maria Perpétua, médica de profissão e especialista em Gastrenterologia, tem um percurso altamente preenchido dentro do contexto da Sociedade Civil. Foi presidente da Assembleia Geral da Associação de Médicos da Indústria Farmacêutica, presidente da Direcção da Associação de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional, presidente da Direcção da Fundação “A Comunidade Contra a Sida”, Membro dos Corpos Directivos da Ordem dos Médicos, membro do Conselho Coordenador da SEDES – só para mencionar alguns exemplos. Actualmente, é coordenadora da PASC, Plataforma Activa da Sociedade Civil. Em termos profissionais, Maria Perpétua é, desde 1998, chefe de Serviço de Medicina Interna do Quadro do Pessoal Civil do Exército/ Hospital Militar Principal.

te, existe em Portugal uma plêiade de cidadãos contemporâneos, notáveis, inspiradores para as novas gerações e que importa ouvir na sua diversidade.

te, existe em Portugal uma plêiade de cidadãos contemporâneos, notáveis, inspiradores para as novas gerações e que importa ouvir na sua diversidade.

#### RECEITE UM MEDICAMENTO AOS NOSSOS GESTORES DE PESSOAS?

Acredito na Medicina Preventiva, por isso, recomendo a identificação urgente, a valorização e o reconhecimento dos talentos. É urgente pô-los a trabalhar. Eles serão a grande alavanca do futuro da Sociedade Portuguesa. 

www.egor.pt  
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



# oferta inter empresas

O Inter Empresas Egor, com um catálogo de formação que abrange várias áreas, responde de forma positiva ao mercado, atendendo às suas necessidades.

Inter Empresas Egor



**egor**  
FORMAÇÃO

# Recrutamento mais eficiente na Sonae Sierra

A implementação da ferramenta de Aquisição de Talentos da StepStone, sugerida pela consultora Pro.Skills, contribuiu para aumentar significativamente a eficiência do processo de recrutamento da Sonae Sierra.

por: **Sonae Sierra** fotos: **Design e Forma**



Catarina Oliveira,  
Directora de Recursos Humanos da Sonae Sierra

**N**a Sonae Sierra acreditamos que a Gestão de Talento é condição fundamental para o sucesso da nossa organização. O primeiro passo de uma boa Gestão de Talento é criar as condições necessárias de atracção desse talento e, para isso, a existência de uma ferramenta de suporte ao processo é essencial. É neste sentido que afirmo que a implementação da ferramenta de Aquisição de Talentos da StepStone contribuiu para aumentar significativamente a eficiência do processo de recrutamento”, quem o diz é Catarina Oliveira, Directora de Recursos Humanos da Sonae Sierra.

## A EMPRESA

A Sonae Sierra é a especialista internacional em centros comerciais,

apaixonada por introduzir inovação e emoção na indústria dos Centros Comerciais. A empresa é proprietária de 51 Centros Comerciais em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil, com um total de área bruta locável (ABL) de mais de dois milhões de metros quadrados. Desde Junho de 2010, a Sonae Sierra também está presente na Colômbia. Actualmente, a empresa tem dois projectos em construção e outros oito novos projectos em diferentes fases de desenvolvimento em Portugal, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil. Em 2009, a Sonae Sierra registou 436 milhões de visitas nos seus Centros Comerciais.

## O DESAFIO

O recrutamento na Sonae Sierra reflecte esta dimensão internacional, onde em simultâneo podem existir posições disponíveis em qualquer um dos países onde a empresa opera e para um leque muito diversificado de funções, desde Operações a IS, Marketing a RH, entre outros.

O suporte ao processo de gestão de recrutamento era gerido, até agora, com poucos automatismos, com a recepção de candidaturas por e-mail ou correio. O registo e

**O primeiro passo de uma boa Gestão de Talento é criar as condições necessárias de atracção desse talento e, para isso, a existência de uma ferramenta de suporte ao processo é essencial**

gestão de candidaturas para uma determinada posição eram suportados em ficheiros Microsoft Excel e, no caso de candidaturas espontâneas, não existia um sistema de registo actualizado.

Todo este processo manual e reactivo tornava o processo de identificação de candidatos muito moroso, ao que acrescia o risco de negligenciar candidaturas com interesse. “No sistema anterior era difícil de atingir níveis elevados de eficiência, uma vez que não existia uma gestão centralizada de informação de candidatos,” explica Catarina Oliveira. “Adicionalmente o processo, do ponto de vista dos candidatos, também não reflectia a empresa inovadora que somos dado que não era possível a candidatura online no nosso site institucional. Por todos estes motivos, a necessidade de implementação de uma ferramenta de recrutamento mais moderna e eficiente era evidente.”

#### A SOLUÇÃO

Após a consulta ao mercado e a consequente avaliação de diferentes tipos de soluções para o desafio proposto, a Sonae Sierra optou pela consultora Pro.Skills, uma empresa especialista na área de talento. A Pro.Skills sugeriu a solução de Aquisição de Talento da StepStone como a resposta mais adequada às necessidades da Sonae Sierra. A solução permitiria o processo de candidatura online, a criação de uma base de dados de candidatos e a melhoria global do processo de gestão de recrutamento.

A implementação da solução decorreu sem problemas e em poucos meses o novo site de recrutamento da Sonae Sierra estava activo. Catarina Oliveira avalia globalmente o projecto de forma positiva e dá destaque à postura da equipa de consultores da StepStone que acompanhou o projecto: “Tenho uma vasta experiência em implementação de projectos IT e dou uma nota positiva aos consultores que nos acompanharam pela sua capacidade de adoptarem a nossa perspectiva, de perceberem o nosso entendimento do processo de gestão de recrutamento, as nossas necessidades e as nossas exigências”, sublinha.

A ferramenta está actualmente a ser usada em toda a Europa para a gestão de todos os aspectos relacionados com o recrutamento, desde a publicação de posições em aberto online, recepção de candidaturas específicas e/ou espontâneas online e produção de



Anabela Sancho,  
Managing Partner da Pro.Skills

‘reports’ em tempo real de ponto de situação das candidaturas.

A facilidade de utilização da ferramenta é também um ponto a destacar pela equipa de recrutamento.

#### O RESULTADO

Ter uma única base de dados de todos os candidatos permite à Sonae Sierra monitorar todas as candidaturas, mesmo as espontâneas, e identificar, de forma mais célere, potenciais candidatos para posições em aberto. A equipa de recrutamento tem acesso a informação mais completa por candidato através de uma única fonte, o que possibilita maior consistência e redução de erro na gestão de cada candidatura.

A funcionalidade de criação de reportes da ferramenta facilita o processo de disponibilização da informação aos clientes internos sobre as posições em aberto nos seus departamentos. São exemplo, número de candidatos para uma determinada posição em aberto ou o tempo de marcação de entrevistas.

“Agora temos uma fonte única de informação que proporciona maior controlo sobre todo o processo e permite-nos partilhar informação de forma mais eficaz. Cada vez que um cliente interno nos pede alguma actualização sobre uma posição em aberto, nós conseguimos dar resposta quase instantânea sem necessidade de recolher informação de diferentes fontes”, adianta Catarina Oliveira.

A solução melhorou igualmente a capacidade de comunicação da Sonae Sierra com os seus candidatos pois ao longo do processo a ferramenta permite um contacto sistemático e automático para notificações sobre o processo. **■**

**Após a consulta ao mercado e a consequente avaliação de diferentes tipos de soluções para o desafio proposto, a Sonae Sierra optou pela ferramenta da StepStone Solutions representada em Portugal pela consultora Pro.Skills**

**Nota:** Para saber mais sobre as soluções da StepStone Solutions visite o site [www.proskills.pt](http://www.proskills.pt)



## Novos Riscos no Local de Trabalho

por: **Ana Cristina Amaro**, Médica do Trabalho Esumédica, S.A.

*O assédio moral no local de trabalho configura um comportamento injustificado e continuado para com um trabalhador ou grupo de trabalhadores, susceptível de constituir um risco para a saúde e segurança.*

**N**um Mundo em mudança, deprimido pela crise económica, as transformações ao nível das condições e componentes de trabalho originaram um novo grupo de riscos relacionados com a Segurança e Saúde no Trabalho.

Por todo o Mundo se elaboram trabalhos científicos, analisando os impactos das novas tecnologias sobre a saúde individual dos trabalhadores, correlacionando-as com a incidência e prevalência de patologias emergentes. De entre estas, as disfunções do foro psicossocial surgem em números cada vez mais preocupantes.

O problema, como já reconhecido pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, atingiu, em 2000, 12 milhões de trabalhadores da União Europeia, ou seja, 9% da população activa. Muito recentemente, o mediatizado caso dos suicídios na France-Telecom trouxe ao conhecimento do público relatos desta realidade.

Todos os dias, médicos do trabalho são confrontados com queixas relacionadas com as componentes imateriais do trabalho. A insegurança no emprego, a intensificação do volume de trabalho, as exigências emocionais elevadas, a dificuldade em conciliar a vida profissional e a privada, assim como relações de trabalho envolvendo atitudes de assédio moral – ‘bullying’ – contribuem para um cada vez maior número de queixas de stress relacionado com o trabalho.

**As relações interpessoais têm um peso importante na cultura e saúde das empresas mas, num mundo do trabalho altamente competitivo e refém de objectivos cada vez mais difíceis de atingir, os valores éticos ficam por vezes um pouco esquecidos**

Os riscos psicossociais afectam trabalhadores de todos os países, profissões e nível intelectual, constituindo as atitudes de assédio moral importante factor determinante dos índices de absentismo, saúde e desempenho individual, mas também da qualidade e competitividade das organizações.

Desde sempre que as relações interpessoais têm um peso importante na cultura e saúde das empresas mas, num mundo do trabalho altamente competitivo e refém de objectivos cada vez mais difíceis de atingir, os valores éticos ficam por vezes um pouco esquecidos.

O assédio tem habitualmente origem nas relações de trabalho e é exercido pelos colegas e/ou chefias directas, tendo como instrumentos mais frequentes o ataque verbal ou físico, ou formas mais insidiosas, como a desvalorização e a crítica ou mesmo o isolamento social. Estes comportamentos, para além de pouco éticos, são sintomáticos de políticas organizacionais que desvalorizam a integridade individual e que não reconhecem o assédio como problema.

As vítimas podem apresentar sintomatologia variável, como depressão, baixa auto-estima, fobias, perturbações do sono e problemas músculo-esqueléticos, por vezes difíceis de enquadrar na actividade exercida. Há referências mal definidas a relações complexas no local de trabalho ou aparente ideação persecutória; as queixas são muitas vezes catalogadas pela organização como comportamento patológico e passível de análise pela Medicina do Trabalho. Porque o trabalhador que identifica a agressão de que é objecto se rebela e manifesta o seu desconforto, é-lhe “diagnosticada” uma “perturbação comportamental” e, em sede de exame médico, procura-se a conviência do profissional de saúde na resolução do caso “incómodo” ou “problemático” com o objectivo de sancionar a “não-conformidade”.

A prevenção do assédio moral no local de trabalho deve ser objecto de um esforço multidisciplinar, envolvendo os departamentos de recursos humanos e os profissionais de saúde no despiste e contenção desses comportamentos através de acções de formação e informação dos trabalhadores e da criação de regras claras quanto às consequências disciplinares das atitudes de assédio. \_\_\_\_\_

# Faça da sua empresa um local agradável e seguro para trabalhar

Medicina do Trabalho

Higiene e Segurança

Formação



Níveis de serviço

Experiência e competência técnica

Lisboa

Rua Alexandre Herculano, 11 - 1º 1150-005

Tel. 21 350 35 36

Fax: 21 314 14 73

infogeral@esumedica.pt

Porto

Rua D. Manuel II, 296-5º 4050-344

Tel: 22 608 20 56

Fax: 21 864 73 73

infogeral@esumedica.pt



# Características jurídicas do teletrabalho

por: **Maria de Lancastre Valente**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

**É** indiscutível que a sociedade em que vivemos actualmente se encontra marcada pela procura constante de novas formas de abordar o trabalho, recorrendo-se cada vez mais para o efeito às chamadas novas tecnologias. Vivemos, pois, na chamada "sociedade do conhecimento" e "sociedade da informação", em que o teletrabalho surge como resposta ao objectivo de fazermos face a novos desafios económicos, também eles mutáveis, e, simultaneamente, à vontade e necessidade de preservarmos e se possível, de melhorarmos, a nossa qualidade de vida enquanto indivíduos. Embora o fenómeno do teletrabalho não seja já uma novidade, a verdade é que, entre nós, o mesmo apenas surgiu enquanto figura jurídica autónoma e expressamente regulada, com o Código do Trabalho, em 2003. Em Portugal, os estudos sobre o teletrabalho têm-se multiplicado ao longo da última década e meia, tendo o foco da sua atenção residido principalmente nas vertentes sociológica e de gestão.

Os defensores do teletrabalho têm apontado as suas principais vantagens. Na perspectiva do trabalhador: uma melhor compatibilização entre a vida profissional e a vida pessoal e uma gestão mais eficiente do seu tempo, a redução do stress associado à gestão do tempo de trabalho e ainda às deslocções de e para o trabalho, e um maior grau de autonomia na prossecução da sua actividade profissional. Na perspectiva do empregador: a redução de custos e encargos relacionados com instalações e transportes, a racionalização do espaço e a motivação acrescida do trabalhador decorrente da possibilidade de uma melhor organização e articulação do seu tempo com outros interesses e responsabilidades. Em geral: a redução do tráfego e da poluição e a redução das disparidades socio-económicas entre centros urbanos e rurais.

No que respeita às desvantagens, têm sido referidas algumas. Na perspectiva do trabalhador: o perigo do seu isolamento e afastamento da organização empresarial, podendo comprometer a sua progressão e carreira profissionais, e a sobreposição da vida profissional à vida pessoal decorrente da inexistência de horários específicos ou precisos e de um verdadeiro local de trabalho. Na perspectiva do empregador: a dificuldade em

exercer o poder de direcção sobre o trabalhador e o risco acrescido na divulgação de informação confidencial e de segredos profissionais.

Seja qual for a posição que se toma a respeito do fenómeno do teletrabalho, a verdade é que o mesmo tem vindo, com uma frequência crescente, a ser procurado pelos trabalhadores e oferecido pelas empresas como modalidade alternativa ao modelo "tradicional" de contrato de trabalho. Aliás, a importância do teletrabalho encontra-se desde logo reflectida na circunstância de o mesmo ter merecido a atenção e regulamentação expressa pelo legislador.

## (i) Conceito/ noção ampla de teletrabalho

O legislador optou por oferecer-nos uma noção de teletrabalho: trata-se da "prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação". Assim, desta noção, destacamos que, juridicamente, o teletrabalho é caracterizado pela prestação de uma actividade laboral subordinada, isto é, realizada sob as ordens e direcção do empregador, demarcando-se assim, por exemplo, de situações caracterizadas pela prestação de trabalho em regime de prestação de serviços. É ainda de referir que na definição de teletrabalho acima reproduzida, a actividade laboral é habitualmente prestada fora da empresa. Finalmente, é de realçar o recurso pelo teletrabalhador às tecnologias da informação e de comunicação para a execução da sua actividade. Significa isto que um dos elementos marcantes da noção de teletrabalho reside nos meios de que o trabalhador se socorre para exercer a actividade para a qual foi contratado.

Com efeito, como já tivemos oportunidade de referir, o aparecimento do teletrabalho surge intrinsecamente ligado ao paradigma actual da sociedade de informação, que tem como motor ou driver o conhecimento, cuja transmissão é assegurada pelo acesso e recurso às tecnologias da informação. É a informação que cria uma nova forma de organização do trabalho, incentivando a competitividade e assim, a produtividade, através da sua divulgação por meios rápidos e acessíveis à

generalidade das pessoas. Assim, a prestação de teletrabalho realiza-se através de meios tecnológicos de informação e comunicação, tais como as linhas telefónicas e os modems, os faxes, computadores e telemóveis, o correio electrónico, o chamado "voice mail", a videoconferência, a intranet, recaindo sobre o empregador o ónus de prestar a formação necessária ao teletrabalhador na sua utilização e manuseamento.

Do acima exposto constata-se que a definição de teletrabalho fornecida pelo legislador é uma noção ampla, o que aliás é consistente com a afirmação de que o teletrabalho é em si mesmo uma realidade em constante mutação e evolução, podendo assumir várias configurações e modalidades, relacionadas nomeadamente com o local a partir do qual o trabalho é prestado e com o tempo afecto à prestação do trabalho.

Nesse sentido, embora o Código do Trabalho não o refira expressamente, tem sido admitida a prestação de teletrabalho, nomeadamente em regime de trabalho a termo, trabalho a tempo parcial e trabalho temporário. Haverá, contudo, que garantir que os pressupostos e requisitos inerentes a cada regime sejam cumpridos.

#### (ii) Formalização através da sua redução a escrito

Da noção de teletrabalho decorre que o trabalhador não está

fisicamente inserido na estrutura organizacional do empregador para quem presta a sua actividade. Dito de outra forma, o teletrabalho pressupõe uma distância física entre o teletrabalhador e a estrutura organizativa do seu empregador. Tal justifica, em nosso entender, que o legislador tenha determinado que a prestação de trabalho em regime de teletrabalho seja materializada num contrato escrito entre empregador e trabalhador. Para além da sua redução a escrito, do contrato devem constar um conjunto de indicações, de entre as quais se destaca o cargo ou funções a desempenhar, com menção expressa do regime de teletrabalho. A versão anterior do Código do Trabalho previa expressamente que não se considerava sujeito ao regime de teletrabalho o acordo não escrito ou em que faltasse a menção acima referida. Significava isto que, na eventualidade de não ser feita qualquer referência à prestação de trabalho em regime de teletrabalho, a relação laboral seguiria o regime comum. Tal deixou de estar previsto na redacção de 2009 do Código do Trabalho, não obstante, como referido, se manter a necessidade de redução a escrito e da menção expressa do regime de teletrabalho. \_\_\_\_\_P

Nota: Poderá ler o artigo integral em  RH online

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

 **ISCTE-IUL**  
INDEG Business School

 **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**EBAPE**  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Contactos em Portugal

**INDEG/ISCTE • revistas.indeg@iscte.pt • Telef. 21 782 61 00 • Fax 21 793 87 09**

**Distribuição: Edições Almedina, S.A.**



# Legislação RH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

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

## PORTUGAL

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Lei n.º 24/2010, D.R. n.º 168, Série I de 2010-08-30  
Assembleia da República

Regula certos aspectos das condições de trabalho dos trabalhadores que prestam serviços transfronteiriços no sector ferroviário, transpondo a Directiva n.º 2005/47/CE, do Conselho, de 18 de Julho.

Lei n.º 25/2010, D.R. n.º 168, Série I de 2010-08-30  
Assembleia da República

Estabelece as prescrições mínimas para protecção dos trabalhadores contra os riscos para a saúde e a segurança devidos à exposição, durante o trabalho, a radiações ópticas de fontes artificiais, transpondo a Directiva n.º 2006/25/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Abril.

Portaria n.º 711/2010, D.R. n.º 159, Série I de 2010-08-17  
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

Primeira alteração à Portaria n.º 230/2008, de 7 de Março, que define o regime jurídico dos cursos de educação e formação de adultos (cursos EFA) e das formações modulares previstos no Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de Dezembro.

Portaria n.º 681/2010, D.R. n.º 156, Série I de 2010-08-12  
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social  
Procede à segunda alteração das Portarias n.ºs 129/2009, de 30 de Janeiro, que regulamenta o Programa Estágios Profissionais, e 131/2009, de 30 de Janeiro, que regulamenta o programa de Estágios Qualificação-Emprego, e altera a Portaria n.º 127/2010, de 1 de Março, que regulamenta o Programa de Estágios Profissionais - Formações Qualificantes de níveis 3 e 4.

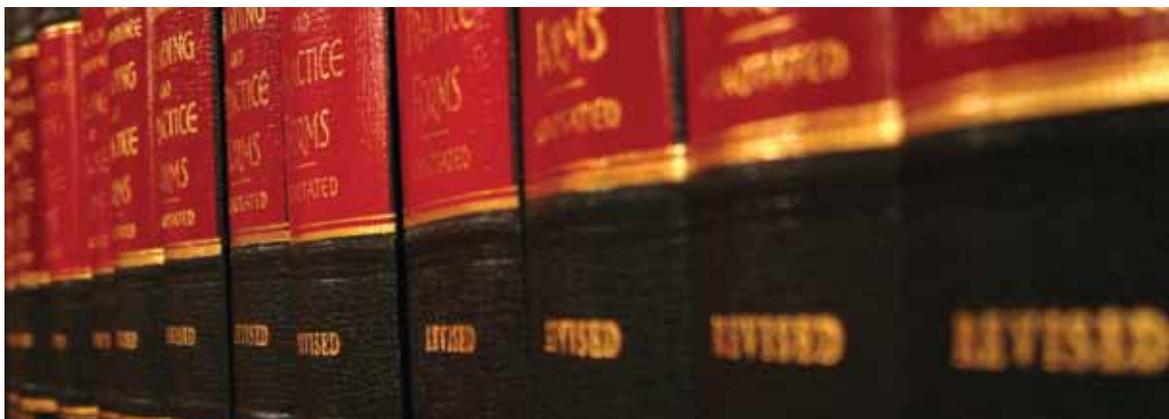
Portaria n.º 612/2010, D.R. n.º 149, Série I de 2010-08-03  
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação  
Aprova os modelos de certificados e diplomas obtidos no âmbito dos processos de qualificação de adultos e estabelece que a emissão daqueles certificados e diplomas deve ser realizada através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa.

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Despacho n.º 12568/2010, D.R. n.º 150, Série II de 2010-08-04  
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação  
Regulamenta os cursos de educação e formação.

## UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área. 



Lisboa | Instalações IPAM



Pós-Graduação  
APG

# Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos Humanos

Faça-se Sócio  
inscreva-se e tenha  
condições especiais

+ info

[www.apg.pt](http://www.apg.pt) | [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)

# Investimento nas Pessoas



“Qualidade de Serviço – o Retorno do Investimento nas Pessoas” foi o mote para reunir à mesma mesa dois “especialistas nacionais” em investir nas pessoas: Mónica Rufino, directora-geral da Seur, e Ricardo Martins, director de Negócios Intra da CEGOC. Num tempo em que se fala muito de crise, nacional, internacional, económica, financeira, política... Não é fácil investir. E quando as empresas o fazem, exigem retorno e resultados. Leia a opinião dos nossos convidados sobre o tema.

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

## **O** QUE SIGNIFICA INVESTIR NAS PESSOAS?

**Mónica Rufino:** As pessoas são bens que, tal como uma planta, precisam de ser cuidados, mimados e tratados. Quando uma empresa decide contratar um novo colaborador, é responsável por ele até determinado nível. E investir significa estar atento às competências que cada pessoa tem de ter para desempenhar o posto de trabalho e às suas necessidades e motivações. Normalmente, quando se fala em investir nas pessoas, a primeira ideia que nos vem à cabeça é a formação, mas investir não passa somente pela formação, há muitas formas de investir nas pessoas. Pessoas que projectam necessidades pessoais e profissionais nas or-

ganizações e que precisam de ser atendidas nessas necessidades. Investir numa pessoa pode passar por dar-lhe uma nova actividade, diferente daquela que desempenhava e para a qual está bastante qualificada, mas por ser, por exemplo, tímida, ainda não decidiu avisar a empresa que tem essa competência. Nós temos a obrigação de estar atentos às pessoas que temos connosco e perceber o que elas precisam, dentro dos limites do que é possível fazer.

**Ricardo Martins:** Uma leitura um pouco tecnocrata da questão poderá dizer-nos que investir passa sempre por escolher, tomar uma decisão relativamente a algo. E investir, para além do retorno, também implica a noção de risco. Fazer escolhas sobre pessoas que vão estar a representar a nossa marca e a nossa empresa perante aqueles que, no final de contas, são quem garante o 'bottom line' necessário para continuarmos a investir e permitir que outras pessoas, no contexto da empresa, tenham um futuro. É uma decisão económica - com certeza - mas também emocional. Isto é, temos de ter a noção de que ao fazermos uma escolha numa pessoa estamos a dar-lhe a oportunidade de demonstrar que tem aquilo que precisamos para obtermos retorno, mas também implica um risco porque estamos a emprestar a essa pessoa um capital de confiança que os nossos clientes têm na nossa organização e que pode não ser compreendido.

#### O RICARDO CONSIDERA QUE O INVESTIMENTO ESTÁ LOGO NA PRIMEIRA ETAPA, A ESCOLHA DA PESSOA?

**RM** Se temos o desejo que a pessoa fique na nossa organização algum tempo e não temos a disponibilidade para investir um bocadinho mais logo no seu recrutamento, corremos o risco de, no final, nos arrependermos de algo que devemos prever desde início. Efectivamente, a questão que se coloca é: quanto é que isto tudo nos custa? Quanto é que custa, hoje em dia, a qualidade de serviço e qual o retorno desse investimento? Será possível às empresas, num Mundo em que tudo parece passar pelo preço, ver na qualidade de serviço algo em que merece apostar. Falo de algo que é, de facto, um mito para muita gente: a questão preço sobrepor-se à questão valor! Há exemplos para os dois lados, exemplos de empresas preocupadas e desejosas de fazer bem as coisas, que investem mais em pessoas, em processos que visam melhorar a qualidade do serviço, porém tudo isso custa cada vez mais dinheiro. E a pergunta que um gestor deve colocar a si próprio é: a partir de que momento o euro extra que se investe nas pessoas para melhorar a qualidade do serviço traz um retorno que já não justifica esse investimento?

#### RICARDO, ALÉM DA FORMAÇÃO, VÊ OUTROS INVESTIMENTOS QUE SE POSSAM FAZER NAS PESSOAS?

**RM** Não sei se estou inteiramente convicto que, hoje em dia, as pessoas olhem para a formação só por si como algo que lhes traz retorno individual. Longe vai o tempo em que as pessoas viam a formação como algo que, a priori, pelo simples facto de ser formação, lhes trazia retorno. Hoje tendemos a ser cada vez mais exigentes, mas claro que há outras formas de investir nas pessoas. No espaço onde elas trabalham, na forma como elas se vêem a si próprias, na sua auto-imagem...

#### MÓNICA, PODE DAR-NOS UM EXEMPLO PRÁTICO DO QUE CONSI-

**“Quando se fala em investir nas pessoas, a primeira ideia que nos ocorre é formação, mas investir não passa somente pela formação, há muitas formas”**  
**[Mónica Rufino]**

## Escolhas



#### MÓNICA RUFINO

**Livro:** “Quando Nietzsche Chorou”, de Irvin D. Yalom

**Filme:** “Cyrano de Bergerac”

**Personalidade:** Martin Luther King

Directora-geral da Seur, Serviço Urgente de Transportes, multinacional no sector de transportes e logística

#### DERE SER UM BOM INVESTIMENTO NAS PESSOAS?

**MR** Posso dar vários... Eu estou numa empresa de serviços, não produzimos, nós comercializamos, recolhemos e entregamos mercadoria, o nosso negócio é o transporte, a logística. E eu dependo das pessoas que estão no meu armazém de manhã para manipular a mercadoria, dos motoristas que vão às empresas entregar um volume ou um documento. Se estas pessoas não estiverem lá de manhã, não tenho negócio. Eu costumo dizer que o meu stock são as minhas pessoas. Gostaria de falar de um exemplo de um bom investimento nas pessoas, investir num motorista que se torna técnico de vendas. Uma pessoa que tem como escolaridade o 9º ano, com alguns défices em termos comportamentais e de atitude, défices também

## Escolhas



### RICARDO MARTINS

**Livro:** "Critical Mass", de Philip Ball

**Filme:** Todos os do realizador Wong Kar Wai

**Personalidade:** Nelson Mandela

Licenciado em Economia, actualmente é o Director de Negócios Intra da CEGOC

ao nível da técnica de venda e da persuasão, e que se candidata a uma promoção interna lançada por nós. A pessoa tinha um grande conhecimento operacional, dos produtos, dos serviços, do que é o negócio, mas faltava-lhe toda a parte comportamental. Investimos nesta pessoa e hoje é um dos melhores vendedores, ganhou, inclusivamente, um prémio a nível ibérico para a área comercial. Dá muito gozo e é bastante interessante ver como é que, investindo-se, oferecendo formação e bastante coaching, a pessoa transforma-se num excelente vendedor.

**RM** Nas áreas da formação e consultoria, onde já estamos há mais de 47 anos, surgem-nos sempre casos muito interessantes. Eu partilho o exemplo de um dos nossos clientes que nos deu a oportunidade de preparar uma formação na área do atendimento telefónico para um grupo onde queriam incluir

também uma pessoa invisual. Para nós, esse facto só por si não devia ser um constrangimento, porém, na altura tivemos de pensar como conseguiríamos enfrentar esse desafio. Decidimos, sem custos para o cliente, avançar para a formação com todos os materiais e conteúdos especificamente reescritos em Braille. A pessoa ficou de tal maneira reconhecida e motivada com o gesto que o feedback final que recebemos dela e do nosso cliente, que considera que a energia que ela traz para o trabalho a partir desse momento aumentou significativamente, foi verdadeiramente recompensador.

**“A partir de que momento o euro extra que se investe nas pessoas para melhorar a qualidade do serviço traz um retorno que já não justifica esse investimento?” [Ricardo Martins]**

### OS EMPRESÁRIOS INVESTEM O SUFICIENTE NAS PESSOAS?

**MR** É preciso dizer que os portugueses não investem nos portugueses. Assim, é normal que os empresários não invistam nas pessoas. Há um défice muito grande no investimento na pessoa. Investimos muito nos carros, nos telemóveis, nas casas e investimos pouco em nós, enquanto seres humanos, ao nível da informação, da formação dos valores. Depois, projectamos para as empresas aquilo que não fazemos connosco. Isto é um problema que daria que pensar e a sua resolução começaria logo no ensino primário. Acredito que os empresários não investem o suficiente nas pessoas e não o fazem, muitas das vezes, também por culpa das próprias pessoas. Este é um tema muito forte que envolveria uma análise profunda...

**RM** Gostaria de centrar a resposta à questão uma vez mais na qualidade do serviço e dizer que, à priori, empresários racionais têm de, no final do dia, conseguir justificar por que colocaram o seu dinheiro aqui e não ali. Claramente, os empresários portugueses investirão nas pessoas na medida em que isso lhes trazer visivelmente retorno. As pessoas estarão mais motivadas para prestar o melhor serviço possível aos seus clientes, se isso lhes trazer uma sensação de maior satisfação e recompensa. Empregados mais satisfeitos originam, tendencialmente, clientes mais satisfeitos e, por isso, mais disponíveis para comprar. Porém, alguns estudos comprovam que uma percentagem de clientes que trocam de fornecedor, fazem-no dizendo que até estavam satisfeitos com o serviço prestado pela empresa anterior. Isto significa que grande parte do investimento feito junto das pessoas para garantir um maior nível de satisfação do cliente e atrair com isso mais vendas no futuro, nem sempre resulta. Por isso, já não basta querermos ver os nossos clientes satisfeitos. É preciso passarmos de clientes satisfeitos a termos clientes fãs. E é precisamente pelas pessoas, pelos colaboradores da empresa, que passa a transformação de clientes satisfeitos em fãs.

### E QUE FERRAMENTAS EXISTEM PARA MEDIR O RETORNO DO INVESTIMENTO?

**MR** Os indicadores variam de empresa para empresa. Há um indicador, que é forte, que é o número de reclamações que tenho no meu serviço. Posso partir de um patamar de 10 reclamações por mês e passei a ter três ou quatro - é um indicador, as reclamações dos clientes são um bom meio de eu avaliar a qualidade do meu serviço. Outra forma, é analisar a fidelização dos meus clientes e se eles aumentaram ou não os serviços que me contrataram.

### O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ SENSIBILIZADO PARA



# Valoriza+TE com balanço positivo



O Coaching foi o tema anfitrião da primeira edição da Valoriza+TE e as soluções de valorização apresentadas foram diversas e multifacetadas. O CoachingPortugal, entidade responsável pelo evento, já anunciou que, em 2011, haverá uma segunda edição.

**D**ecorreu em Setembro, na Aerlis, em Oeiras, a primeira edição da Valoriza+TE - Feira de Valorização Pessoal e Profissional, promovida e organizada pelo CoachingPortugal. Uma iniciativa que teve como propósito contribuir com novo conhecimento, para a evolução positiva de pessoas, empresas e para um país mais responsável e solidário, com a divulgação do Cartão Solidário. Um conceito inovador que agradou aos visitantes e a todos os parceiros presentes no evento. A avaliação final foi, claramente, positiva, com vários pedidos de “bis”. Uma nova edição está já ser planeada para o início de 2011. “A Valoriza+TE superou as expectativas iniciais de todas as entidades envolvidas. Conseguimos atingir cerca de mil visitantes no final dos dois dias de evento e foi só o primeiro passo. Já estamos a planear uma nova edição da Valoriza+TE, onde prometemos fazer mais e melhor. Estou certa de que estamos a dar início ao que será um movimento de influência positiva no país, com grandes benefícios para todos. Estou profundamente grata aos parceiros e visitantes da Valoriza+TE: muito obrigada pelo apoio, cooperação e por terem tornado este evento num grande sucesso! Agora... vamos continuar a ‘acreditar que é possível e a agir para lá chegar’, seguiremos em frente com determinação e alegria!”, afirma Sónia Azevedo, Gestora do CoachingPortugal. O coaching foi o tema anfitrião deste evento, as soluções de valorização apresentadas foram diversas e

multifacetadas: formação, serviços de desenvolvimento pessoal/profissional, ofertas de emprego, imagem pessoal e bem-estar.

Com lotação esgotada e lista de espera, a conferência dirigida ao sector empresarial do dia 17 e os workshops para o público em geral do dia 18 foram as principais atracções. Destaque para os oradores, especialistas na área do coaching, Adelino Cunha (I Have The Power), Isabel Ferreira (Escola de Coaching ECIT), Micaela Ramos (Go4 Consulting) e Sandra Pereira (SP Coaching), que mostraram ser possível criar mais valor nas empresas e pessoas em geral, com novo conhecimento e uma nova atitude conseguida através das ferramentas do Coaching, PNL e do trabalho realizado sobre a inteligência emocional dos indivíduos.

A revista Pessoal foi media partner do evento. — P



por **Patrícia Noletto**

fotos **Design e Forma**

## Conferência Dave Morgan

A Dave Morgan, no âmbito do seu Ciclo de Conferências “Liderar Pessoas e Organizações na Era da Incerteza”, realizou no dia 17 de Setembro em Lisboa, uma conferência intitulada: “Liderar com inteligência emocional à luz das neurociências”. O orador convidado foi o professor João Marques Teixeira, professor na Universidade do Porto e director Clínico da Neurobios. De acordo com Marques Teixeira, as neurociências vieram trazer um conjunto de novos conhecimentos para o campo da liderança, que acabaram por criar um novo campo disciplinar: a neuroliderança. Esta nova disciplina aplica os conhecimentos sobre o cérebro aos princípios da nova liderança. Entende-se por “nova liderança” a capacidade do líder dar forma à sua visão e estratégia, motivando e mobilizando os seus seguidores. A conferência teve lugar no Hotel Real Palácio, em Lisboa. A revista Pessoal, o site RHonline e a webtv RHTv foram os Media Partner do evento.





**01** JUSPRÁTICO LABORAL E SEGURANÇA SOCIAL 2010

Este é um auxiliar prático para dar resposta imediata às perguntas colocadas no dia-a-dia pelos cidadãos e operadores jurídicos. De fácil consulta, este livro possui toda a legislação laboral necessária para uma total compreensão e boa aplicabilidade da mesma.

Wolters Kluwer | Coimbra Editora, 1394 pp

**02** PENSE COMO UM CAMPEÃO – UMA EDUCAÇÃO INFORMAL PARA OS NEGÓCIOS E PARA A VIDA

Um dos magnatas mais conhecidos e uma lenda viva no mundo dos negócios, Donald Trump, lança mais um livro sobre sucesso e perseverança nesse ramo.

Este livro apresenta diversos ensaios sobre a sua filosofia de viver a vida em pleno, tanto a nível pessoal como a nível profissional, num convite à reflexão sobre o verdadeiro significado do sucesso.

Gestãoplus, 163 pp

**03** AS 9 DECISÕES FINANCEIRAS DA SUA VIDA – GUIA PARA LIDAR BEM COM O SEU DINHEIRO

Com este livro poderá aprender uma maneira inteiramente nova de pensar sobre o seu dinheiro... e sobre como fazê-lo crescer! Para isso ilustra como quatro princípios inspirados na aritmética elementar (soma, subtração, divisão e multiplicação) podem ser aplicados

para tomar decisões financeiras mais importantes.

Centro Atlântico, 272 pp

**04** CROWDSOURCING

Este livro explica como é que as multidões são capazes de concretizar tarefas que de outra forma seriam impossíveis de realizar, e que antes eram apenas executadas por especialistas. Ilustrado com vários exemplos de processos que correram bem e outros nem por isso, a leitura deste livro estimula o pensamento sobre estes conceitos e sobre o poder da contribuição colectiva e a sua aplicabilidade.

Actual, 287 pp

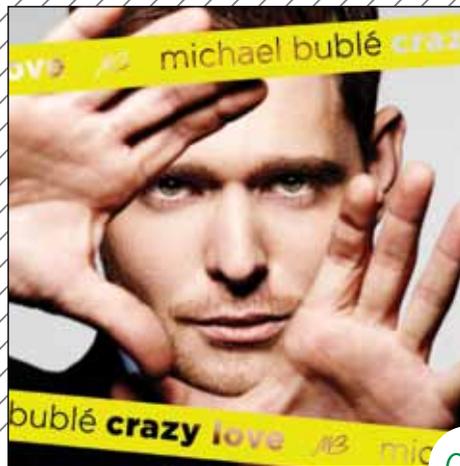
01



02



03



04

**01 MAYRA ANDRADE**

Pela primeira vez em Portugal com uma formação de Trio num concerto acústico, Mayra Andrade é uma cidadã do Mundo, uma extraordinária cantora cuja carreira, ainda no início, é já um caso sério. Em palco, a magia que se pressente nos discos torna-se ainda mais evidente. O que assegura um espectáculo de impressionante qualidade.

17 de Outubro de 2010, 17h00  
Festival Sintra Misty

**02 MIKA**

É o regresso do jovem cantor britânico a Portugal. Num estilo inconfundível, não segue modas nem tendências no que toca à criação da sua música, nas suas próprias palavras "as características básicas da

minha música são a animação e o encorajamento da auto-expressão". No entanto, o que mais encanta das características de Mika é a sua voz, muito comparada a de Freddie Mercury.

25 de Outubro de 2010, 23h30  
Praça da Canção – Coimbra

**03 RITA RED SHOES**

Surpreendeu em 2008 com "Golden Era", com temas como "Dream On a Girl", "The Beginning Song" e "Choose Love". Este ano, Rita Red Shoes regressa com o seu segundo trabalho de originais "Lights and Darks", um disco de 14 temas, que revela uma artista mais madura, desprendida e directa nas suas canções. Este será o concerto de estreia da jovem cantora na Sala da Aula Magna e um dos

pontos altos da tour "Lights and Darks".

28 de Outubro de 2010, 21h30  
Aula Magna

**04 MICHAEL BUBLÉ**

Um dos mais aclamados cantores da actualidade, chega finalmente a Portugal. No Pavilhão Atlântico vão ouvir-se grandes sucessos como "Everything Home" e "Haven't Meet You Yet". Em menos de 10 anos, Michael Bublé atingiu a impressionante marca de 25 milhões de álbuns vendidos em todo o Mundo. Os concertos de Michael Bublé no Pavilhão Atlântico são os primeiros do artista em Portugal.

2 e 3 de Novembro de 2010, 20h00  
Pavilhão Atlântico

# Terra dos Marajás



texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Pronunciada com sinceridade, de mãos postas e cabeça inclinada, ‘Nasmaté’ é uma palavra de acolhimento, gentil e mágica, que nos saúda à chegada à Índia, o sétimo maior país em área geográfica, o segundo mais populoso do Mundo com 1 bilhão de pessoas. Este é um país altamente rico a nível cultural e histórico, a sua cultura expressa várias antigas civilizações. É também o berço de diversas religiões.

**C**hegámos a Delhi um dia antes da inauguração do comboio Maharaja’s Express. Em Delhi, capital deste país desde 1947, são evidentes os contrastes: jovens com roupas ocidentais lado a lado com jovens de sari; carros luxuosos entre carroças de bois. A modernidade de Nova Delhi, com as suas amplas avenidas, condomínios, centros comerciais, estádios de futebol, arranhas céus, hotéis luxuosos, contrasta e vive em harmonia com Velha Delhi, ruas estreitas, comércio ao ar livre, animais, trânsito caótico. Apesar destas diferenças, Nova e Velha Delhi são apenas uma cidade. Dirigimo-nos para a parte antiga da cidade, parámos no “Complexo de Qutb”, um complexo histórico considerado património mundial da Unesco. O minarete Qutb foi construído em 1193 para anunciar o advento dos sultões



Muçulmanos; com 73 m de altura e cinco pisos, é considerado um dos maiores do mundo. O calor fazia-se sentir, fomos passear por aquelas estreitas e confusas ruelas, decidimos ir de “rickshaw”. Passado pouco tempo e a absorver tanta diferença, começo a fazer parte daquela alucinante confusão. O mais estranho de tudo, que eu desconhecia de todo, era uma das regras de trânsito na Índia que simplesmente é: “Please Horn”. Isto é, “por favor, buzine”, seja qual for a situação: parado, a andar, em perigo, sem perigo, a reclamar, a cumprimentar... devem sempre, sempre buzinar. No dia seguinte, dirigimo-nos para a estação de comboio Safardjung. Ia começar a nossa “viagem no tempo”. Tivemos o privilégio de embarcar nesta viagem de inauguração do mais novo comboio de luxo da Índia - Maharajas' Express, da Royale Indian Rail. Torna-

mo-nos Maharajas por uns dias. Fomos recebidos com flores, passadeira vermelha, música e um delicioso cocktail. Partimos com destino a Agra, onde o pequeno-almoço foi servido a bordo. O ambiente do comboio leva-nos aos mais bonitos contos de princesas. As cabines têm serviço de mordomo, os vagões-restaurante servem o melhor da cozinha internacional e um confortável vagão-lounge funciona como um club privé. Em Agra visitámos a cidade-palácio fortificada, mais conhecido como - Forte Vermelho de Agra - é a fortaleza mais importante na Índia. Almoçámos em tendas nos jardins do Taj Khema, com vista para o Taj Mahal, onde fomos recebidos por dançarinas em coloridos trajes típicos.

Seguimos para um dos símbolos da Índia : o tão falado e imponente Taj Mahal, mausoléu em mármore branco construído pelo imperador Shah Jahan em homenagem à sua linda esposa. Voltámos para o nosso luxuoso comboio para descansar e deliciarmo-nos com um óptimo jantar gourmet. Os contrastes são, de facto, muitos. Dentro do comboio “viajamos no tempo” e somos tratados como verdadeiros Maharajas, enquanto pela janela deparamo-nos com uma realidade bem diferente. Durante a noite somos embalados nas confortáveis camas até ao nosso próximo destino: Gwalior.

Visitámos o imponente Forte Gwalior, que foi fundado no séc. VIII d.C. e erguido no topo de uma alta colina com 100m. Os seus muros encerram palácios e templos exuberantes. O palácio de dois andares - Man Mandir - é o mais espectacular. Parámos para almoçar no Palácio - Hotel Usha Kiran. Depois de um majestoso almoço, partimos à descoberta dos mercados de Gwalior, onde nos deparámos novamente com um incessante trânsito, lojas pitorescas, vacas sagradas em cada esquina (e às vezes mesmo dentro das lojas), crianças com olhares lindos a vender de tudo. Reparei que, além das indianas, também os bebés tem os olhos pintados de preto. Ao entardecer, foi-nos servido um magnífico cocktail no esplendoroso Palácio de Jai Villas. Continuamos a nossa “viagem no tempo”, agora no interior do palácio pelas suas salas mag-



níficas. Na sala Durban Hall existem os dois lustres maiores do mundo, com 13 metros de altura e 3 toneladas cada. Após um belíssimo jantar, fomos mais uma vez, confortavelmente embalados, até Khajuraho.

Partimos à descoberta dos templos em Khajuraho, que são Património Mundial da Humanidade. Durante os séculos IX e X foram erguidos pela dinastia Chandela. O Templo de Kandariya Mahadev é o mais notável, pelas suas grandes dimensões, trabalho escultórico minucioso e sua enorme complexidade. Depois do almoço, fomos conhecer uma aldeia, onde fomos recebidos gentilmente pelos seus habitantes ao som de tambores e bonitas canções. Uma aldeia pobre, com casas caiadas de branco e outras de azul.

Varanasi, também conhecida pela Cidade da Luz, é uma das cidades mais antigas do mundo, com cerca de 3000 anos e também considerada a mais sagrada das cidades hindus. A cidade fica nas margens do Rio sagrado Ganges. Segundo a religião hindu, banhar-se em suas margens é como lavar os

pecados da alma. Acreditam que a Varanasi foi fundada pelo próprio Shiva, Deus da transformação, e que morrer na cidade significa livrar-se dos ciclos da reencarnação. No rio, são realizados diariamente os Pujas (cerimónias de oferendas) duas vezes por dia - ao nascer e pôr do sol - e nas suas margens são cremados os mortos.

Apanhamos um “rickshaw” até onde se podia ir de transportes, a partir daí fomos a pé por labirínticas ruelas até chegarmos ao rio sagrado. Chegámos ao rio e ficámos absorvidos com o quadro que se vai desenhando à nossa frente, de onde nós também fazemos parte. Nada nos prepara para aquela realidade, é um ambiente místico rodeado de tantas pessoas com fé e devoção. Fizemos o caminho inverso até apanhar o “rickshaw” com um sentimento confuso de tudo o que tínhamos presenciado.

No comboio, como sempre, “viajamos no tempo” e tornámo-nos marajás até Gaya, que se estende ao longo das margens do rio Phalgu. Fomos visitar as ruínas dos templos e mosteiros da universidade Budista de Nalanda. Chegámos a Bodh Gaya, depois de duas horas de caminho, o local mais sagrado em todo o mundo para os budistas. Em 566 a.C. nasceu no Nepal o príncipe do reino de Kapilavastu - Sidarta Gautama. Bodh Gaya é o mais sagrado e importante centro de peregrinação, com mosteiros e centros de meditação. Os visitantes podem ver uma antiga descendente da Árvore Bodhi, o magnífico e bem restaurado templo Mahabodhi do século VII, que é Património Mundial da Humanidade, a pedra de assento do Buda e um museu de relíquias Budistas e Hinduístas. De volta para o nosso abrigo dos Maharajas, depois de um banho, deliciámo-nos com o último jantar gourmet. Fomos acordar uma das cidades mais antigas do mundo, Kolkata, antiga Calcutá. A viagem chega ao fim e, diante de tanta complexidade, resta-nos mergulhar em seu misticismo e deixarmo-nos encantar pelas cores, cheiros, temperos, sorrisos, olhares, paisagens, obras majestosas que contam histórias de amor e devoção. **□**

## 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](mailto:travel@across.pt)

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



O Retorno do Investimento nas Pessoas

9 e 10 de Novembro, 2010, ISCSP - LISBOA

43º Encontro Nacional APG

20ª Pessoal Expo



# 43º ENCONTRO NACIONAL

Participe neste fórum de discussão alargado sobre pessoas, organizações e desenvolvimento sustentado.

Inscrições Abertas em: [www.apg.pt/encontro](http://www.apg.pt/encontro)

## Contactos

Av.ª. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º 1050-019 Lisboa  
Tel: (+351) 213 522 717 | (+351) 213 580 912 | Fax: (+351) 213 522 713  
email: [encontronacional2010@apg.pt](mailto:encontronacional2010@apg.pt)

Siga-nos no facebook

Organização



Sponsors



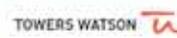
Partners



Partners



Sponsors





# Alquimia Moderna

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

**E**stou a roubar este título do capítulo de um livro que estou a acabar de escrever por estes dias e que espero que veja a luz ainda este ano.

Falo neste capítulo da necessidade de que a gestão faça um caminho paralelo com a ciência, uma vez que há mais de 80 anos que esta ciência se confrontou com muitos dos problemas que nos perturbam hoje. Um deles foi ter partido de certezas e passar a ter que abordar um mundo de incertezas, o outro foi a necessidade da humildade dos cientistas e o terceiro foi a criação de uma nova linguagem para falar com a realidade, neste caso a realidade do mundo natural.

As certezas eram do Newton, a humildade foi o mais difícil, mas alguém me dizia recentemente que a humildade não passa da auto-estima inteligente e a nova linguagem foi a da complexidade, de onde se partia do simples para o complexo.

Quando falamos de ciência, em linhas gerais, ela é também a Alquimia Moderna, porque desafia permanentemente quer o universo, o futuro e o próprio Homem. Mas o que era exactamente a Alquimia?

Na sua versão mais simples, a Alquimia era a capacidade de transformar as coisas sem valor, noutras com muito valor, era a transformação do cobre em ouro. Os verdadeiros alquimistas diziam contudo que a maior transformação que ocorria, era a do próprio alquimista, era a mudança do seu interior.

Lembrei-me, então, de ir buscar algumas das coisas que temos desvalorizado, que considerámos erradamente de pouco valor, e interroguei-me sobre se será possível transformá-las, ainda que seja de forma alquímica, se não será esse o nosso ouro do futuro?

Entre elas fui encontrar os marginais, os velhos, os subdesenvolvidos e as mulheres.

Quando falo dos marginais, quero dizer aqueles que viam as coisas de maneira diferente de todos os outros, aqueles que questionavam, aqueles que queriam fazer sempre melhor e diferente, aqueles que sofriam de insatisfação construtiva, aqueles que diziam o que pensavam, sem reservas, aqueles a quem os chefes chamavam indisciplinados e que não se integravam no espírito das equipas, que o mesmo é dizer, obediência cega ao chefe.

Quando falo dos velhos, falo das necessidades decorrentes da

demografia ocidental, de que as pessoas mais idosas continuem por mais tempo no mercado de trabalho. Daqueles que começam a ser velhos para algumas empresas a partir dos trinta anos, daqueles que foram reformados ainda antes dos cinquenta, daqueles que abandonam as empresas e levam uma boa parte do conhecimento sem o transferirem para os mais novos.

Quando falo dos subdesenvolvidos, falo da nossa necessidade das pessoas desses países, mas não apenas no trabalho não qualificado. O Mundo vai dividir-se em dois e temos de saber gerir muito bem essas partes. Metade, mais de 3 mil milhões, que terão menos de 25 anos e dos quais 80% vivem em países em vias de desenvolvimento. A outra metade é um mundo desenvolvido envelhecido. Alguma coisa tem de ser feita com estes jovens e com estes velhos, porque precisamos de ambos para criar riqueza.

Quando falo das mulheres, falo naturalmente da discriminação que sofreram e ainda sofrem no que respeita ao acesso a cargos mais elevados nas empresas e nas diferenças salariais.

A parte interessante desta análise, quer a gente queira, quer não, é que será sobre estes grupos que vamos ter de reconstruir o futuro, serão eles o ouro do Mundo no próximo futuro, daí terem de ser trabalhados em fogo brando e com muita urgência. Os marginais são os nossos talentos numa economia de inovação, porque precisamos mesmo que tudo se veja de uma forma muito diferente.

Os velhos vão ter de atrasar as suas reformas e vão ter ainda muito que ensinar aos mais novos. Há felizmente boas experiências a acontecer, cito a EDP, perguntem-lhes o que estão a fazer.

Os jovens dos países subdesenvolvidos tem dois caminhos, um é a sua qualificação e integração na cadeia de valor económico, o outro é alistarem-se nas escolas de terrorismo. O que iremos fazer?

Quanto às mulheres, que foram tema do último artigo, apenas acrescentarei que as características da sua natureza, do seu cérebro, demonstram que é essa natureza que está em condições de gerar os comportamentos e as competências fundamentais para a construção do futuro.

Façamos, então, esta Alquimia! \_\_\_\_\_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.

**Lyn Heward,**  
Directora de Criação do Cirque du Soleil™  
"Live passionately and create"

HAPPY CONCEPT &  
GLOBAL MANAGEMENT

winworld

HAPPY SPONSORS



HAPPY ADVERTISING COMPANY

NORMAJEAN

HAPPY PR AGENCY

lift consulting

HAPPY PARTNERS

Offasom

Quodiv

KDE

HAPPY MEDIA PARTNERS

i

OJE

Personal

RHiv

online

briefing

mp

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

TELEFONE 210 994 018 - 910 694 646 // [info@winworld.pt](mailto:info@winworld.pt) // [www.happyconference.org](http://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](http://www.kellyservices.pt)

nº azul: 808 30 22 22



José  
Rigoroso