

Pessoal

Nº 124 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • ABRIL 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

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

egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS

RECURSOS
HUMANOS
2013
LÍDERES

APG

Entrevistas com:



Chris McChesney

Um dos mais reconhecidos nomes do mundo nas áreas de estratégia e produtividade



Maria Antónia Luis

Diretora de Recursos Humanos da Alvo

Há Gestão RH a bordo de uma embarcação de pesca?

José Peixoto Silva passou três dias e três noites em alto mar para conhecer as práticas de GRH a bordo da traineira “Vem se Vjer”

Solving Workforce Challenges



tema
central



Identidade e Comunicação para a Gestão de Pessoas

Morada: Rua Latino Coelho, nº87
1050-134 Lisboa
Tel.: (+351) 213 502 532

www.temacentral.pt





02 EDITORIAL

Pela dignificação das pessoas
9ª Arte: Novidades de Abril

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

10 AGENDA

RH Toon

12 CONSELHO CONSULTIVO

Francisco Pedro Balsemão

14 OUT OF THE BOX

GRH numa embarcação de pesca

22 ESPECIAL RH

Formação e *Coaching*

38 SST

Prevenção dos riscos profissionais

40 BOAS PRÁTICAS SMAS

Bolsa de Mobilidade Interna

42 ENTREVISTA

Maria Antónia Luís, DRH Alvo

44 EXPATRIAÇÃO

A preparação como mais-valia

46 CONFERÊNCIA

Chris McChesney

48 ANÁLISE JURÍDICA

Formação profissional
Legislação

50 ACONTECEU

52 ESCOLHAS

54 VIAGENS

Palácio do Buçaco

56 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FM

Modelos de ensino profissional
Unipessoal: Diretor de Recursos Humanos do Partido X

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 124
Abril de 2013



Propriedade: APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 1050-019 Lisboa;
NIPC: 500 978 735
T. 21 352 27 17; F. 21 352 27 13
global@apg.pt, www.apg.pt

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

Diretor: Luis Bento
ocorreiodoluis@sapo.pt

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carneira, Idália Batalha, Jorge Marques, Luís Bento

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carneira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luis Bento, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vitor Carvalho, Vitor Sevilhano

Coordenação Editorial: Duarte Albuquerque Carneira;
da.carreira@moonmedia.info

Coordenação Out of the Box: José Peixoto Silva

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Capa: Fotolia

Revisão: Isabel Prates

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

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

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte

Novidades de Abril

Esta edição traz-lhe algumas novidades, a começar pelo editorial que passa a ser assinado pelo novo presidente da APG, Luís Bento, que trará a esta causa da gestão de pessoas novas ideias e um impulso no sentido de incrementar a notoriedade da APG. Margarida Barreto deixou a presidência, depois de três anos de mandato, tendo ficado a sua

marca pela forma responsável e feminina como coordenou os trabalhos nos últimos anos. Luís Bento e Margarida Barreto estão de parabéns. A segunda novidade está contida no nosso *dossier* Out Of The Box, que traz à ordem do dia a gestão de pessoas numa embarcação de pesca. Estar no mar a procurar aprender como se gerem pessoas enquanto se pesca foi o desafio. Não deixe de ler – até porque o nosso futuro estará mais no mar do que nos casinos. O mar é uma alternativa evidente para impulsionar a economia e trazer receitas com significado para um país que precisa de afirmar alguma autonomia e independência face a uma Europa dominada por uma Alemanha ressentida. A história é feita de ressentimentos, quem o diz não sou eu mas Marc Ferro, historiador francês. É o ressentimento que faz reacender fogos supostamente extintos. A Alemanha, historicamente ressentida, tem uma vocação para assumir posturas de hegemonia geopolítica e, neste momento, o território onde se manifesta essa vontade de poder nietzschiana é a Europa. Permito-me acreditar que Portugal pode inverter o rumo da história, o nosso ressentimento histórico impede-nos de nos ligarmos a Espanha, a França ou mesma a Inglaterra, diria que talvez nos impeça de estar ao lado de alguns dos principais países da Europa, mas não nos impede de contornar a questão por via marítima e fazer do mar a saída para os nossos problemas. Podemos pescar, podemos receber embarcações, podemos sair para a América Latina e para África, e por que não Índia e China. Podemos contornar a questão, assim o queiramos. E julgo que será melhor não esperar do Governo incentivos, porque, para além de não terem dinheiro, não têm ideias à altura dos grandes portugueses que somos.

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



Pela dignificação das pessoas



Luís Bento, Diretor
ocorreto@luis@sapo.pt

Este é o primeiro editorial que escrevo na qualidade de presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. Quero saudar todos aqueles que me acompanham nesta jornada de três anos e todos os associados que votaram em nós.

Este mandato inicia-se num tempo conturbado, em que as pessoas se encontram fragilizadas na sua esperança e descrentes no seu futuro e no futuro dos seus filhos. Portugal e a União Europeia encontram-se numa encruzilhada muito complexa, onde as opções são poucas e limitadas pela situação financeira.

Os profissionais de gestão de pessoas – sejam eles especialistas ou não – debatem-se, todos os dias, com problemas relacionados com os empregos, os salários, a carga fiscal, a redução de postos de trabalho, a necessidade de contribuírem, de forma ativa, para a sobrevivência das empresas onde exercem a sua atividade. Estão a ser postos à prova, todos os dias.

O lema que adotei na minha candidatura – e que dá título a este primeiro editorial – incide exatamente sobre a questão fundamental dos dias de hoje: colocar as pessoas dentro dos números, ou seja, fazer incidir as políticas sobre os problemas concretos das pessoas e abandonar a centralidade financeira que nos conduziu a resultados tão perversos: maior recessão económica da nossa história, maior taxa de desemprego global e, acima de tudo, o flagelo do desemprego jovem cuja taxa já ultrapassa os 40%.

As pessoas detêm características, capacidades e

competências – aquilo a que chamo o dilema dos três “C(s)” – suficientes para encontrarem a motivação (automotivação) necessária para ajudarem as suas empresas e o seu país a saírem da profunda recessão em que se encontram, mas, para tal, precisam de sentir – no coração e na alma – que são o centro das preocupações dos decisores políticos e empresariais e que as políticas formuladas incidem, essencialmente, na resolução dos seus problemas. Trata-se, obviamente, de perceber que os números contam histórias e que essas histórias são sempre histórias de pessoas.

Nesta nova etapa da vida da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas – que comemora 50 anos de existência em outubro de 2014 – sentimos a obrigação e o dever de, enquanto instituição de utilidade pública, dar também o nosso contributo cidadão para que Portugal encontre novos caminhos de progresso e de desenvolvimento.

Iremos estar atentos ao evoluir da situação e nunca deixaremos de nos pronunciar sobre tudo aquilo que consideramos poder afetar a vida – pessoal e profissional – dos nossos associados e de todos aqueles que veem a APG como uma instituição de referência no mundo associativo português.

Vamos colaborar ativamente – como é tradição da associação – com todas as autoridades que intervêm no domínio do Trabalho, do Emprego, da Formação Profissional, das Condições de Trabalho, da Segurança Social, bem como com todos os partidos políticos representados na A. R.

Porquê? Porque temos opinião sobre os assuntos e sentimos que é nosso dever dar os nossos contributos e influenciar as decisões que sejam tomadas. Iniciaremos, rapidamente, o nosso processo de Certificação Profissional, aproximando-nos das funções típicas de uma Ordem Profissional, mas sem perder o caráter associativo.

Queremos dar continuidade a tudo o que foi feito no mandato anterior e desenvolver, com o nosso cunho e o nosso estilo, tudo o que está em curso. Este mandato, não é um mandato de rutura, pois tive o privilégio de contar com o apoio de todos os ex-presidentes da APG. Tenho também o privilégio de suceder a Margarida Barreto, a primeira mulher que foi presidente da nossa Associação.

Em síntese, abre-se mais uma etapa da nossa vida associativa. Eu e a minha equipa, tudo faremos para estar à altura dos pergaminhos da APG. Contamos com todos para nos ajudarem! _____P



a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Talent at work

BOLSA RH

 VALORIZAR PORTUGAL

O calçado português singra lá fora. Segundo a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Portugal contribui com 70 milhões, dos 21 mil milhões de pares de sapatos feitos mundialmente.

 EXPORTAÇÕES COM SALDO POSITIVO

Janeiro registou um aumento de 5,6%, face ao mesmo mês do ano passado. Números que animam o contexto económico do país, neste momento.

 HIV COM CURA À VISTA?

Investigadores norte-americanos anunciaram a cura de um bebé que nasceu com HIV. Um importante passo na extinção desta doença.

Por: José de Almeida,
Partner da Ideias & Desafios



01

CONHEÇA OS NOVOS ÓRGÃOS SOCIAIS DA APG (01)

Decorreu no dia 27 de março, no Hotel Real Palácio, em Lisboa, a Assembleia Geral da APG durante a qual foram eleitos os novos Órgãos Sociais da associação para o triénio de 2013 a 2015. O Presidente da Mesa da Assembleia Geral, Jorge Marques, deu posse aos novos membros no dia 4 de abril, na Sede Nacional da APG.

Luís Bento torna-se, assim, o 13º Presidente da APG desde a criação da associação em 1964, sucedendo a Margarida Barreto, a primeira mulher a exercer esta mesma função. O novo Presidente havia já exercido o cargo de vice-presidente da Direção de 2001 a 2006. De realçar ainda que com a recente revisão estatutária, a APG passará a ter, pela primeira vez na sua história, três vice-presidentes. No mandato que agora se inicia serão os sócios Eteberto Costa, Sérgio Sousa e Mário Ceitil.

Durante a Assembleia Geral foram ainda aprovados por unanimidade o relatório e contas de 2012, o último ano de mandato da anterior Direção, bem como um voto de reconhecimento e louvor a todos os membros da Direção Nacional e à Direção Executiva.

Direção

Presidente

Luís Bento, sócio 3787

Vice-presidentes

Eteberto Costa, sócio 3790

Sérgio Sousa, sócio 2652

Mário Ceitil, sócio 982

Vogais efetivos

Miguel Luís, sócio 5456

Rui Catarino, sócio 3868

Luís Cara D'Anjo, sócio 1187

Luís Botelho, sócio 1558

Manuel Peixoto, sócio 5121

Vogais suplentes

Pedro Tomás Luiz, sócio 6304

Maria de Lurdes Calisto, sócio 4994



02

Assembleia Geral

Presidente

António Mendes, sócio 761

Vice-presidente

Carlos Perdigão, sócio 1806

Secretários

Maria Teresa Simões de Carvalho, sócio 5698

Vanda Alambre, sócio 3932

Conselho Fiscal

Presidente

Manuel Sousa Antunes, sócio 2600

Vice-presidente

Carlos Antunes, sócio 2663

Secretário

Zélia Clemente, sócio 6028

Vogal suplente

Nuno Duarte, sócio 6014

GRUPO ALTRAN LANÇA PROGRAMA DE TELEVISÃO PARA RECRUTAMENTO INTERNACIONAL (02)

No dia 28 de março, o Grupo Altran estreou *online* um programa empresarial em direto, dedicado ao recrutamento e às oportunidades de carreira para engenheiros. Com o objetivo de recrutar, a nível mundial, mais de 4 mil engenheiros durante todo este ano, a Altran investiu em estúdios próprios de televisão, equipa profissional de produção e numa emissão em simultâneo *online* e via Facebook. O programa Carreira – *Career* – é transmitido em direto e é interativo, sendo que os participantes podem questionar um painel de peritos da Altran sobre os prós e os contras de ser consultor, assim como as oportunidades de carreira propostas por esta empresa, especialista global em inovação. “O Grupo Altran apoia a carreira internacional dos consultores, verdadeiros *innovation makers*, e oferece esta oportunidade nos diferentes países onde está presente! Portugal é precisamente um dos locais onde também su-
blinhamos a importância do colaborador

evoluir profissionalmente e desenvolver uma carreira de dimensão internacional. Neste âmbito, trabalhamos em estreita parceria com os nossos colegas de outros países e esperamos sinceramente que o *Career* possa contribuir para o crescimento de futuros colaboradores da Altran Portugal”, afirma a diretora de recursos humanos da Altran em Portugal, Susana Chaves. O *Career* está disponível nas plataformas do Grupo *online*: na página de *Internet* e no Facebook.

PAULA TOMÁS ASSUME PRESIDÊNCIA DA ANERH (03)

Paula Tomás, da Paula Tomás Consultores, foi eleita presidente da Direção da Associação Nacional de Empresas de Recursos Humanos, sucedendo no cargo a Rodrigo Ferreira. A Assembleia-geral Eleitoral que teve lugar no dia 22 de março, elegeu por unanimidade os novos órgãos sociais da ANERH para o triénio 2013-2015. Jorge Horta Alves, em representação da SHL, foi eleito presidente da Assembleia-geral; Hélder Braz, do Grupo RHmais, presidente do Conselho Fiscal.

Na Assembleia-geral Ordinária que precedeu a Assembleia-geral Eleitoral, foram aprovados por unanimidade o Plano de Atividades de 2012 e o Relatório de Balanço e Contas, bem como um voto de louvor à direção cessante.

SFORI LANÇA 24 HORAS DE LIDERANÇA (04)

Nos próximos dias 10 e 11 de maio, no Montado Hotel & Golf Resort, em Palmela, a SFORI irá realizar o evento formativo 24 Horas de Liderança, o qual,



03



04



05

num formato “único e de alto impacto”, testará e fomentará o desenvolvimento das competências comportamentais de liderança, aliado a uma perspetiva de desenvolvimento pessoal futuro dos participantes.

“Num formato testado e altamente eficaz, a SFORI proporciona a um conjunto restrito de quadros, a oportunidade de, em apenas 24 horas, potenciarem e desenvolverem decisivamente as suas competências de liderança, em mais um dos seus reputados eventos formativos”, refere a empresa em comunicado distribuído aos jornalistas. E acrescenta: “fruto da importância e do reconhecimento da capacidade pedagógica deste evento formativo, o ISEG atribuiu-lhe a sua chancela científica, assumindo-se como um selo de garantia e confiança do trabalho desenvolvido ao longo de oito anos que a SFORI acumula já a treinar as mais variadas *soft-skills* de profissionais dos mais variados setores de atividade, através de uma metodologia pedagógica sem paralelo a nível nacional e internacional, de elevado impacto e retorno”.

SAIBA COMO CHEGAR A EMPREGADOR DE PRIMEIRA ESCOLHA (05)

A Vantagem+, empresa especialista em formação, organiza o Seminário “*Employer Branding*”, nos dias 21, 22 e 23 de maio, nos Centros de Formação de Leiria, Porto e Lisboa, respetivamente. O seminário pretende ajudar as empresas a implementar estratégias de *employer branding*, medindo o seu impacto em termos de imagem e reputação, para tornar a organização uma entidade empregadora

shl™ The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Conheça o *potencial dos seus colaboradores*
& alcance resultados excepcionais

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

de referência. Destina-se essencialmente aos responsáveis da área de pessoal, profissionais de recursos humanos e quadros superiores das empresas, mas também é importante para os responsáveis de *marketing*. Para Catarina Correia, diretora de comunicação e *marketing* da Vantagem+, “este seminário é a chave para uma estratégia inteligente na gestão das pessoas nas diversas organizações. Queremos ajudar as empresas a tornarem-se “empregadores de primeira escolha” e que aprendam a medir a imagem e reputação gerado pelo *employer branding*. O seminário será ministrado por Ana Lúcia Pereira, diretora de desenvolvimento estratégico e recursos humanos da CP.

MSEARCH CRIA NOVAS ÁREAS DE NEGÓCIO (06)

A Msearch, empresa de recrutamento e seleção de quadros especializados, lançou duas novas áreas de negócio que pretendem dar resposta às atuais necessidades das empresas no que diz respeito à gestão dos seus recursos humanos. A empresa do Grupo Multipessoal, que tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo, acrescenta ao seu portefólio o *assessment* e o *interim management*.

Estes serviços surgem com o contexto económico atual e podem contribuir para avaliar e potenciar os recursos humanos de uma forma mais objetiva e eficiente, bem como criar oportunidades para candidatos na inserção de projetos profissionais com elevado nível de especialização, de curto ou médio prazo.

De acordo com Alexandra Andrade, diretora-geral da MSearch, “A conjuntura económica tornou as empresas mais exigentes e mais atentas à forma como gerem o seu capital humano. As suas necessidades mudaram e, para continuarem a ser competitivas, tornou-se obrigatório fazerem uma melhor gestão dos riscos. As novas áreas de negócio da Msearch respondem a estas necessidades e podem contribuir para a adaptação das empresas a esta nova realidade”.

MERCER RUN4PEOPLE EM LISBOA DIA 12 DE MAIO (07)

A Mercer, especialista global em serviços de consultoria nas áreas de capital humano, benefícios de saúde, pensões e investimentos, vai realizar, no próximo dia 12 de maio, a Mercer Run4People, uma corrida solidária que visa celebrar os 20 anos de atividade da consultora em Portugal, bem como reforçar o conceito que a Mercer defende junto dos seus clientes de valorizar o seu ativo mais importante: as pessoas. Parte das



06



07



08



09

receitas desta corrida, com base no valor de inscrição de cada participante, reverterão a favor da Ajuda de Berço. “A Mercer está presente em Portugal com marca própria desde 1993 e celebra este ano 20 anos de crescimento sustentável com a perspetiva de se manter no nosso país durante muitos mais anos. A Mercer Run4People será um dos eventos com que queremos celebrar estes 20 anos, em que o nome escolhido está totalmente alinhado com a missão da Mercer – a valorização das Pessoas. Vamos juntar colaboradores, clientes, parceiros e amigos num evento onde queremos mostrar a importância de valorizar todas as pessoas e de promover o seu bem-estar e desempenho dentro das organizações. Mais do que isso, pretendemos promover o bem-estar físico e mental, através da prática de exercício físico”, revela Diogo Alarcão, *partner* responsável pela Mercer em Portugal. A corrida, de 10 Km, realiza-se no dia 12 de maio, pelas 10h00, na Zona Ribeirinha de Belém. Para os que preferem um percurso mais calmo, será também realizada uma caminhada, de 4 Km, à mesma hora. “Convidamos todos a participar neste encontro, mesmo os que nunca experimentaram uma corrida ou os que já não o fazem há algum tempo”, acrescenta Diogo Alarcão.

PEDRO RAMOS É O NOVO DIRETOR RH DO GRUPO ETE (08)

Pedro Ramos, até aqui diretor de recursos humanos da CARRIS, é, a partir de agora, diretor corporativo de recursos humanos do ETE, um grupo composto por várias empresas de referência dos setores marítimo e portuário. Recorde-se que, em 2012, Pedro Ramos recebeu o Prémio “Melhor Gestor de Pessoas”, numa iniciativa da APG, da Tema Central e da Qmetrics, com divulgação na revista *Pessoal* e no RHonline, que distingue os melhores gestores de pessoas do nosso país; e o prémio Gestor do Ano, atribuído pela RH Magazine.

Pedro Ramos tem mais de 18 anos de experiência em gestão de topo de recursos humanos em diversas empresas. Para além da CARRIS, o novo DRH do Grupo ETE assumiu funções na SKY Aircraft Industries SA, empresa pertencente ao grupo GECI Internacional; na Ground Force Portugal; e na OGMA, onde participou no processo de privatização daquela empresa.

MULTITEMPO CELEBRA 18 ANOS (09)

A Multitempo comemorou durante o mês de março o seu 18º aniversário. In-

tegrada no Grupo RHmais, presente no mercado há 25 anos, 100% nacional e que oferece uma solução global de Recursos Humanos, a Multitempo é uma empresa que fornece serviços de recrutamento e seleção, cedência e gestão de trabalhadores temporários e formação.

A Multitempo faz um balanço muito positivo deste período. Segundo a gerente Isabel Borges, “os desafios destes tempos são muitos e, a esta celebração, associa-se um passado e presente de intenso trabalho, enormes emoções e sucessos”. Entre os seus principais clientes constam algumas das maiores empresas de vários setores – financeiro, telecomunicações, *handling*, indústria, agroalimentar, transportes, logística e serviços –, bem como importantes instituições da administração pública. A empresa está certificada desde 2003 pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação e o seu Sistema de Gestão da Qualidade tem vindo a revelar um nível de grande maturidade e eficácia na busca da melhoria contínua dos seus processos.

META4 ANUNCIA EVENTO PARA APRESENTAÇÃO DE NOVAS SOLUÇÕES E SERVIÇOS (10)

A Meta4, fornecedora mundial de soluções para a gestão e desenvolvimento de capital humano e intelectual vai organizar um evento em finais de maio de 2013 para divulgar a sua mais recente oferta para 2013 e próximos anos, contando com a presença dos seus clientes e parceiros. “Este ano queremos reunir os nossos clientes e parceiros num evento exclusivo, cujo objetivo será apresentar a estratégia da Meta4 para os próximos anos e revelar a mais recente plataforma Peoplenet



10



11

8. Queremos contar com o testemunho de clientes e apresentar novidades em termos de modelos Saas RH e BPO.”, afirma Eduardo Quero, Meta4 *country manager*.

PARA A MAIORIA DOS EXECUTIVOS O QUE TORNA BOM O LOCAL DE TRABALHO É O SALÁRIO (11)

De acordo com um estudo global da consultora Accenture intitulado ‘Defining Success’, “compensação e benefícios” são as palavras mais citadas para descrever um bom local de trabalho (59%). Honestidade, flexibilidade e interesse da função são os adjetivos que se seguem (com 54%, 50% e 49%, respetivamente). A amostra é constituída por 4100 executivos de empresas de média a grande dimensão em 33 países, com um mínimo de 100 participantes de cada país. O estudo da Accenture abrange ainda outros temas que ajudam a definir o sucesso profissional, incluindo:

- Grau de satisfação: 53% das mulheres e 50% dos homens dizem estar satisfeitos com o seu atual emprego e não estar à procura de novas oportunidades, dados que podemos comparar com 43% de mulheres e 41% de homens que expressaram esta satisfação no estudo da Accenture de 2012.
- Compensação e benefícios: As palavras mais citadas para descrever um bom local de trabalho foram compensação e benefícios (59%). Honestidade, flexibilidade e interesse da função são os adjetivos que se seguem (com 54%, 50% e 49%, respetivamente).
- Estabilidade: Dois terços das mulheres (66%) e três quartos dos homens (74%) estão com os atuais empregadores há mais de quatro anos.
- Aumentos salariais: A maioria dos participantes no estudo (58% das mulheres e 64% dos homens) admite ter pedido ou negociado um aumento salarial. Estes números demons-



O melhor de dois mundos: o da Teoria e o da Prática

A experiência que adquirimos com os nossos clientes enriquece a nossa vertente e capacidade pedagógica. Os exemplos que partilhamos com quem conosco aprende a **SER** coach são reais.

O contacto com os nossos alunos, a investigação e produção de conhecimento alimentam a nossa prática. A postura, as técnicas e as relações que estabelecemos são fundamentadas.

eec

Líderes a treinar Líderes

www.escolacoaching.com

tram uma tendência ascendente constante: 49% das mulheres e 57% dos homens do estudo de 2012 pediu ou negociou um aumento salarial, enquanto 44% das mulheres e 48% dos homens fizeram o mesmo no questionário de 2011.

- **Férias e trabalho:** Três quartos (75%) dos profissionais trabalham frequente ou ocasionalmente durante as férias remuneradas, vendo o e-mail regularmente, acompanhando projetos, trabalhando sem distrações e participando em *conference calls* (citado por 71%, 44%, 35% e 30%, respetivamente). Aliás, 40% consideram-se *workaholics*.

- **Saídas voluntárias:** Entre as razões para a saída de um emprego estão responsabilidades que não correspondem à descrição da função (38%), salário (38%) e trabalho desinteressante (34%).

- **Procura de emprego:** Para encontrar um novo trabalho, os participantes no estudo referiram procurar oportunidades em *sites* específicos de emprego, na sua rede de contactos e através da atualização dos seus perfis e informação *online* (citado por 30%, 24% e 21%, respetivamente).

35% DOS PROFISSIONAIS RECEIAM PERDER O EMPREGO NOS PRÓXIMOS MESES (12)

Aproximadamente 35% dos profissionais receiam perder o emprego já nos próximos meses. Por outro lado, 76% dos inquiridos demonstram disponibilidade para trabalhar no estrangeiro, sendo que a grande maioria prefere destinos europeus, e, cerca de metade, o continente americano. Estes são os principais resultados do Guia do Mercado Laboral 2013 da Hays, especialista mundial em recrutamento de profissionais qualificados.

Este guia, que apresenta informação atualizada sobre a evolução, comportamentos e tendências do mercado de trabalho em Portugal, conclui que, do lado dos empregadores, ascende a 45,5% os que consideram contratar novos colaboradores em 2013. Os maiores beneficiados por este investimento em recrutamento deverão ser os profissionais da área comercial, informáticos e engenheiros. Os processos de internacionalização e a boa dinâmica das exportações de inúmeras empresas portuguesas deverão ainda potenciar a procura por profissionais com conhecimentos de idiomas como o Inglês, Castelhana, Francês e Alemão.

O estudo apoia-se em milhares de entrevistas e reuniões realizadas pela Hays em todo o país, além de inquéritos específicos efetuados junto de quadros técnicos, médios e superiores e de largas centenas de empregadores.

FILIPE COSTA É O NOVO DRH DA CHRONOPOST PORTUGAL (13)

Licenciado em Psicologia Social e das Organizações e com um mestrado executivo em Gestão, Filipe Costa ingressou na direção de



12



13



14



15

recursos humanos da Chronopost em 2010. Ao longo deste tempo desempenhou diversas funções nas áreas de desenvolvimento, nomeadamente recrutamento, formação, sistemas de avaliação de desempenho e projetos de mudança organizacional.

Filipe Costa iniciou a sua carreira profissional no setor da hotelaria, no Sheraton, e acumulou também experiência numa multinacional de recrutamento, onde foi consultor na área do recrutamento. Posteriormente, desenvolveu projetos de organização e capital humano para grandes clientes numa consultora de gestão, trabalhando em projetos nacionais e internacionais.

Em Portugal, a Chronopost conta com mais de 700 trabalhadores e detém 13 estações espalhadas por todo o território nacional.

CISCO DISTINGUIDA COMO A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR EM PORTUGAL (14)

Políticas de mobilidade, flexibilidade de horários, oportunidades de desenvolvimento de carreira e avaliação por objetivos estão entre os fatores que levam à satisfação dos colaboradores. A Cisco Portugal destaca-se por ter conseguido ganhar pelo terceiro ano consecutivo o prémio de reconhecimento para a “Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal”. As 25 vencedoras do estudo nacional do Great Place to Work Institute e candidatas à Lista Europeia foram reconhecidas numa cerimónia em meados de março, no restaurante Rio’s, em Oeiras. O Grupo CH, de Coimbra, ficou em 2º lugar do *ranking* geral. Em terceiro lugar, a consultora Everis e em 4º a Microsoft Portugal. Atualmente, a Cisco tem cerca de 340 colaboradores em Portugal, de 23 nacionalidades diferentes, distribuídos por vários projetos internacionais de apoio a Parceiros, Vendas, Operações e RH.

EM PORTUGAL MORRE DIARIAMENTE UMA PESSOA DEVIDO A ACIDENTE DE TRABALHO OU DOENÇA PROFISSIONAL (15)

A Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), avançou, no início deste mês, que em Portugal se estima que morre diariamente uma pessoa devido a acidente de trabalho ou doença profissional. Ainda de acordo com a ACT, há a registar igualmente a ocorrência de “incapacidades temporárias ou permanentes, com pesados custos económicos e sociais para as pessoas e a sociedade em geral”. A nível mundial, acrescentou a ACT, as estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam para “mais de dois milhões de mortes relacionadas com o trabalho”. E, sublinhou, as doenças profissionais “continuam a ser, a nível mundial, a causa principal das mortes relacionadas com o trabalho”. A prevenção das doenças profissionais é, precisamente, o tema deste ano do

Dia Mundial das Vítimas do Trabalho, que se assinala a 28 de abril. Em Portugal, instituiu-se paralelamente, na mesma data o Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho.

WORKSHOP: “INSPIRATIONAL LEARNING: THE POWER OF STORYTELLING” (16)

“*Inspirational Learning: the Power of Storytelling*” é o título do *workshop* que a Paradoxo Humano agendou para o próximo dia 10 de maio. Dirigido a diretores de recursos humanos, diretores e técnicos de formação e desenvolvimento, consultores, formadores e outros profissionais, tem como objetivo dotar os participantes dos conhecimentos necessários à aplicação do *storytelling* aos processos de aprendizagem e de desenvolvimento organizacional. Mais do que um espaço de mera transmissão de conhecimentos, “*Inspirational Learning: the Power of Storytelling*” pretende ser o Fórum em que o debate, a partilha e a troca de experiências ganham uma dinâmica e vida próprias. Um espaço de compreensão das abordagens que estão a marcar as mais modernas práticas de aprendizagem e desenvolvimento organizacional nas empresas. A Paradoxo Humano é uma consultora especializada em aprendizagem e gestão de conhecimento nas empresas. No seu portefólio de clientes estão empresas dos setores da energia, indústria, engenharia e construção, financeiro, telecomunicações, tecnológico, turismo, auditoria e assessoria fiscal, transportes e administração pública, em Portugal, Espanha, Cabo Verde, República do Congo e Angola.

WORKSHOP “INTERNACIONALIZAR PARA O BRASIL” (17)

A agência brasileira Combo Comunicação e Produção 360 está a organizar em Portugal



16



17

dois *workshops* dedicados ao tema da internacionalização e exportação das empresas portuguesas para o Brasil. Os *workshops* estão agendados para o início de junho, nas cidades de Lisboa e Porto, e, como avança a organização, há condições especiais para inscrições feitas até ao final do mês de abril. De acordo com Mário Souza, CEO e fundador da agência, “sabemos que, atualmente, o Brasil é uma prioridade para as empresas portuguesas. A economia brasileira está em crescimento e as empresas europeias, nomeadamente as portuguesas, encontram no Brasil um destino para as suas exportações e para a internacionalização das suas empresas. No entanto, o mercado brasileiro apresenta especificidades, nomeadamente ao nível da legislação, das características próprias da nossa economia e até ao nível do *marketing*”. Estes dois *workshops*, segundo o CEO da Combo Comunicação e Produção 360, pretendem ser uma resposta, com uma natureza muito prática, a essas dificuldades.

Os *workshops*, que terão a duração de um dia, pretendem evidenciar potencialidades e dificuldades do mercado brasileiro, assim como diversas oportunidades existentes para as empresas portuguesas. Cada *workshop* terá três oradores que desenvolverão os seguintes temas: “Questões Legais”, Marcos Alencar, advogado e um conceituado especialista brasileiro em direito do trabalho; “Oportunidades de negócio no Brasil”, Jorge Carvalho, economista, consultor e formador na Instituição do Governo Federal Sebrae (Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário); “Comunicar para o mercado brasileiro”, Mário Souza, CEO e fundador da Combo Comunicação e Produção 360 e especialista em *marketing* e comunicação. Mais informações e inscrições em:

portugal@combocp360.com

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

apcer
e-Net

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Paixão
pelas
pessoas

RH
2013
TOP PERFORMER

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação

PREPARAR O PEDIDO DE CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS

A DGERT/ DSQA tem vindo a notificar as entidades acreditadas para a apresentação de pedido de certificação. O processo de certificação exige uma maior estruturação dos processos formativos, requerendo que as entidades evidenciem práticas formativas assentes em princípios de qualidade. Esta ação de formação, organizada pela APG e que terá lugar em Lisboa a 23 de abril, visa auxiliar a estruturação e evidência de procedimentos formativos que espelhem a prática das organizações e respondam às principais regras e alterações introduzidas por este novo Sistema de Certificação.

COMO GERIR EFICAZMENTE UM PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO

Tendo em conta que mais de 50% das fusões se revelam como um fracasso e se verifica que tal se deve a incompatibilidades culturais entre as duas organizações e à forma como o fator humano é gerido, é muito importante sensibilizar todos os envolvidos nesta temática de forma a se encontrarem estratégias que permitam lidar melhor com as reestruturações e as fusões e aquisições. Nesse sentido, a APG, de 7 a 8 de maio, em Lisboa, vai organizar esta formação com o objetivo de preparar os profissionais para melhor gerirem e/ou vivenciarem situações de fusões, aquisições ou processos de reestruturação de empresas.

V CONVENÇÃO DA REDE NACIONAL RSOPT

Com o tema, "Empregabilidade e Relações Laborais no contexto da Responsabilidade Social", a Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações, vai organizar no dia 18 de abril, em Lisboa, um debate e reflexão sobre a responsabilidade social e a sua pertinência e enquadramento nas questões do emprego e do trabalho. O objetivo é trazer para a discussão as questões da regulação do emprego e do trabalho e a capacidade de adequação do profissional às necessidades e dinâmicas do mercado de trabalho, realçando os potenciais benefícios da adoção de práticas de gestão socialmente responsáveis no sucesso e sustentabilidade das mais diversas organizações.

IDEIAS & DESAFIOS REALIZA CONGRESSO SOBRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A consultora Ideias & Desafios, especialista em vendas, motivação e *coaching*, realiza no dia 9 de maio, em Lisboa, o seu 5º Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial. Uma iniciativa que contou já com mais de 2500 empresas participantes, ao longo das edições anteriores. Em jeito de celebração dos seus 10 anos, a consultora convidou três empresas de referência em Portugal – TAP, InvoiceXpress e AR Telecom – a partilhar o seu caso de sucesso com os participantes.

INSPIRAÇÃO '13: EVENTO DE COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA

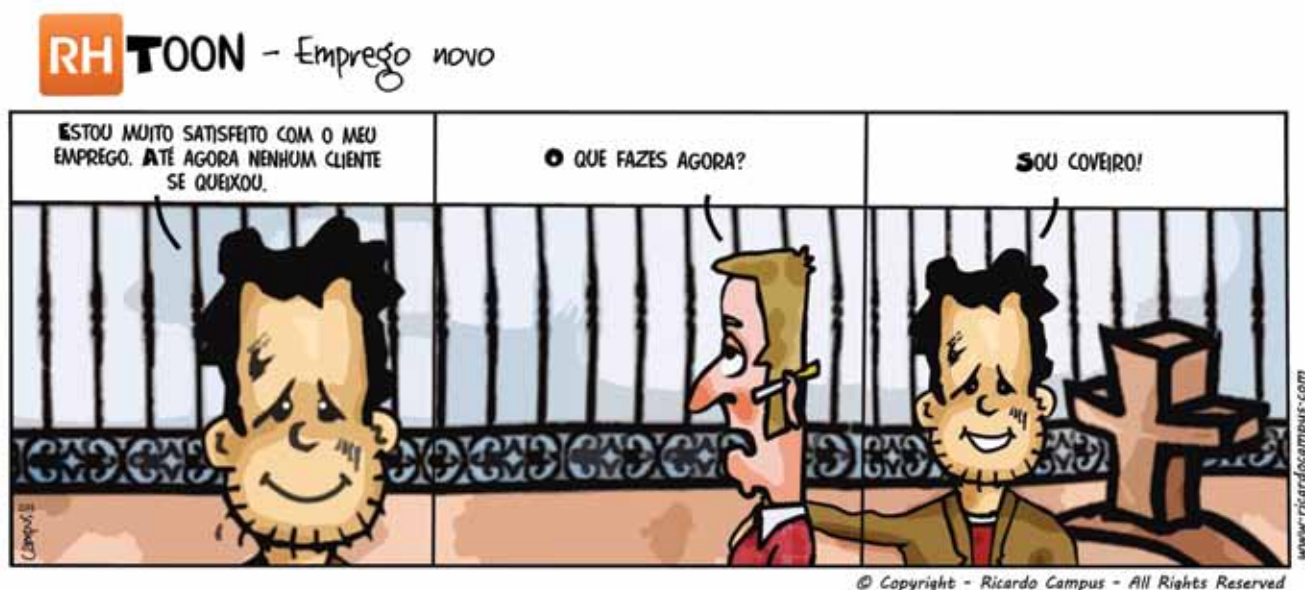
A Exponor, no Porto, e a Faculdade de Medicina Dentária de Lisboa recebem, nos dias 27 de abril e 4 de maio, o evento "Inspiração 2013". O evento foi criado pela LIFE Training e acontece entre as 10 e as 19 horas em ambos os dias. Segundo a empresa, é "o maior evento de comunicação e influência em Portugal".

CERTIFICAÇÃO EM NBI® BRAIN PROFILE

A Butterfly vai realizar nos dias 18 e 19 de maio, em Lisboa, e nos dias 29 e 30 de junho, em São Paulo, um *workshop* de certificação internacional nas ferramentas NBI® *brain profile*. Esta certificação pretende proporcionar aos *coaches*, aos consultores organizacionais e de RH, aos formadores/ professores e estudantes, aos profissionais de desenvolvimento pessoal, uma poderosa bateria de ferramentas, desenvolvidas com base na psicologia e nas descobertas da neurociência.

FÓRUM RH 2013

O Fórum Recursos Humanos 2013 irá decorrer nos próximos dias 17 e 18 de abril, no SANA Malhoa Hotel, em Lisboa. Esta iniciativa, organizada pela *Recursos Humanos Magazine*, pretende constituir um espaço de reflexão animado por um conjunto relevante de profissionais neste domínio, provenientes de múltiplos meios empresariais, académicos e institucionais.



PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**
Cultura de Prevenção


uma unidade de: JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

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

A importância de ser DRH



Francisco Pedro Balsemão, COO do Grupo Impresa, com a área de RH, Jurídica e Sustentabilidade

© Tema Central

Compete aos gestores de recursos humanos cativar a gestão de topo, mostrando-lhes a importância do planeamento correto e atempado do talento da organização e o seu alinhamento com a estratégia da empresa

impossível, prever para além disso. Depois, caberá à Direção de Recursos Humanos, de preferência em conjunto com a Administração, mapear as competências atualmente existentes na empresa – tanto as técnicas como as de gestão e liderança. Poderá ser um trabalho hercúleo, em função da dimensão e heterogeneidade existente na organização, mas é essencial para aferir o estado em que esta se encontra na área dos RH. O próximo passo será o de definir quais as competências, consideradas essenciais para a empresa atingir os seus fins, que se pretende que os colaboradores tenham dentro de um ano e dentro de três. Por fim, dever-se-á delinear uma política de RH para reter e motivar as pessoas que detenham ou possam vir a deter estas competências, bem como uma estratégia transversal para as desenvolver, nomeadamente através da formação, e ainda conceber formas de atrair talento com essas qualidades. Alguns exemplos relacionados com o mundo que melhor conheço: se um grupo de *media* acredita que o futuro do seu negócio está no audiovisual, é natural que pretenda que todos os jornalistas tenham formação em edição e filmagem. Se se pretende encontrar novas fontes de receitas, irá apostar nos vendedores com maior criatividade. Se a estratégia passa pelo *online*, será necessário desenvolver as competências tecnológicas e digitais em toda a empresa.

Há outras qualidades que se manterão inalteradas: as que definem a cultura da empresa e constituem o seu ADN. Podem abranger desde o espírito de equipa à atitude profissional, incluindo a orientação para os clientes ou a polivalência funcional. É importante que a empresa também as identifique, para procurar preservá-las durante um, três, dez ou cem anos. Assim escrito até parece fácil, mas infelizmente todos sabemos que as teorias mais bonitinhas são as que muitas vezes não saem do papel. O maior obstáculo atual à implementação desta estratégia é a conjuntura *horribilis* que atravessamos. Muitas organizações, devido à compreensível necessidade em obter resultados rápidos, para se manterem à tona, descuram o planeamento estruturado e acabam por fazer uma gestão não a curto mas a micro-prazo. A primazia do urgente leva a que não haja tempo para uma empresa antecipar as necessidades futuras ao nível das competências de que as suas pessoas precisam possuir para alcançar os seus objetivos. Deve-se contrariar essa tendência e criar espaço para o planeamento dos recursos humanos. Para este efeito, quanto mais próxima estiver a DRH da gestão de topo e logo dos decisores da empresa, melhor, visto que isto facilitará a partilha de informação relevante e permitirá a integração da componente de gestão de pessoas nas decisões tomadas pela Administração. Compete aos gestores de recursos humanos cativar a gestão de topo, mostrando-lhes a importância do planeamento correto e atempado do talento da organização e o seu alinhamento com a estratégia da empresa. A DRH, pelo conhecimento transversal que tem da organização e das ferramentas que tem à sua disposição, tem um papel fundamental nos resultados daquela, e deve portanto assumir essa responsabilidade, exigindo ser, no mínimo, consultada no processo decisório e que o seu papel seja bem definido e valorizado na organização. **P**

Os tempos difíceis estão para ficar. A crise continua a fazer das suas. É cada vez mais importante antecipar-se às sucessivas alterações nas condições políticas e de mercado e o impacto que estas têm sobre a vida das organizações. Nunca antes se ouviram tantos líderes a bradar que agora é que se deve apostar nas pessoas, acima de tudo; mas quantos deles é que realmente integram o planeamento dos recursos humanos na estratégia das organizações? Na minha humilde opinião, apenas as que o fizerem é que serão suficientemente sustentáveis para assegurarem o seu sucesso. Aparentemente, não será tão difícil como isso: basta efetuar-se o alinhamento entre a estratégia do negócio e a estratégia na gestão das pessoas. Para este efeito, o primeiro passo compete à gestão de topo, que deverá definir os objetivos que pretende atingir no prazo de um ano e no prazo de três anos. Nos tempos que correm é difícil, se não mesmo



MINDCOACH[®]
WWW.MINDCOACH.PT

COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING

**CURSO DE CERTIFICAÇÃO
INTERNACIONAL EM COACHING - ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY**

AVEIRO: 1 a 7 JUNHO + 16 JUNHO

BRAGA: 26 a 29 SETEMBRO + 3 a 6 OUTUBRO

LISBOA: 20 a 25 ABRIL + 4 e 5 MAIO | 22 a 29 JUNHO
24 a 31 AGOSTO | 8 a 16 OUTUBRO

MAPUTO: 7 a 14 MAIO

PORTO: 8 a 15 JUNHO | 1 a 8 DEZEMBRO

VIANA DO CASTELO: 1 a 8 JULHO



ALEXANDRA DIAS LEMOS
MANAGING PARTNER
Executive Coach / ICC International Coach Trainer

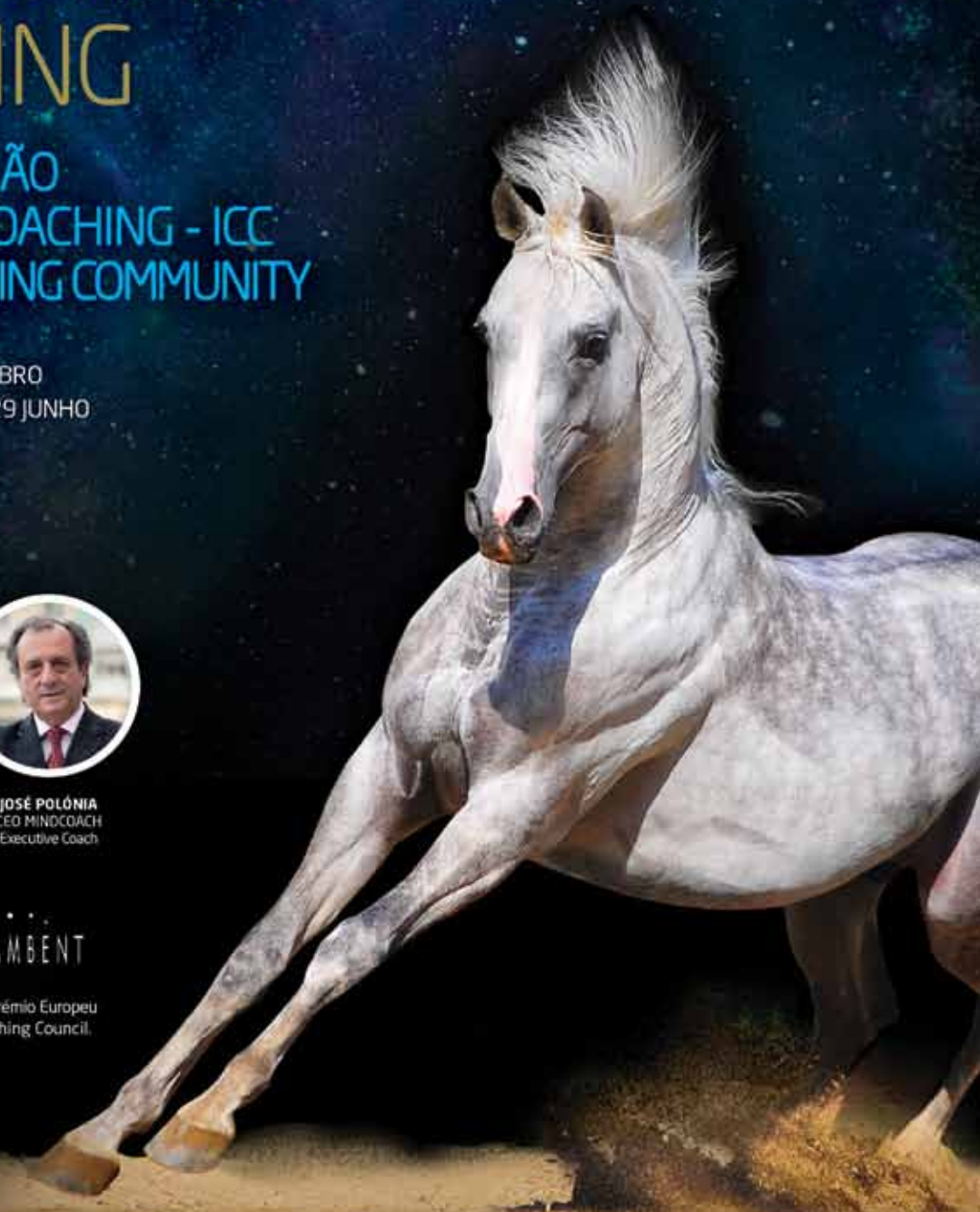


JOSÉ POLÓNIA
CEO MINDCOACH
Executive Coach



Programa da Lambent certificado pela ICC recebeu em 2010 o Prémio Europeu da Qualidade-EQA atribuído pelo European Mentoring & Coaching Council.

MINDCOACH
TEL: +351 21 158 22 04
EMAIL: info@mindcoach.pt







Dos livros da escola às redes do mar

Há Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma traineira de pesca?

José Peixoto Silva, 27 anos, passou três dias e três noites a bordo de uma embarcação de pesca tradicional, a traineira ‘Vem se Vier’, no âmbito da sua dissertação de mestrado – que concluiu com 18 valores. Depois de muito enjojo, peripécias e particularidades da vida marítima, José Peixoto Silva responde à questão “existirá gestão de recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?”

por: **José Peixoto Silva**

A pesca e os assuntos do mar surgem com uma renovada importância nos tempos de mudança em que vivemos. Seja por questões económicas, desafios ecológicos, ou traços identitários, essa importância é percecionada em vários setores da nossa sociedade. Em mim, a vida do mar, as histórias e estórias dos velhos lobos-do-mar estiverem desde sempre presentes. Foi na Póvoa de Varzim e nas Caxinas, onde as comunidades piscatórias ainda têm um peso considerável, que cresci e onde aprendi a admirar a grandeza dos pescadores. Naturalmente, a minha vontade em saber mais aumentou exponencialmente com o destaque que o setor readquiriu recentemente. Quando iniciei o mestrado na ISCTE Business School, o contexto de exigência, o ambiente

business e a formalidade associada à gestão recursos humanos, deixavam-me pouco espaço para pensar *out of the box*. Pelo menos aparentemente, como viria a descobrir depois. A primeira frase que ouvi no mestrado, e que de resto retive durante todo o trajeto, foi a seguinte: “Enganem-se os que pensam que este mestrado é um curso profissional”. Na altura não imaginava que o professor que a proferiu viesse a ser o orientador da dissertação que aqui apresento, o professor Francisco Nunes. Pensei que na hora de fazer a tese de mestrado ia ter um problema. “Como é que eu vou juntar os poveiros, os caxineiros e os gestores?” A necessidade de juntar as minhas raízes na desentortura de projetos de investigação é uma opção emocional. Uma decisão de afirmação identitária,



Américo Postiga, armador do “Vem se Vier”, é o responsável pela coordenação, planificação e suporte logístico da embarcação. É o líder em Terra.

ACHA IMPORTANTE A GESTÃO DAS SUA EMBARCAÇÃO SER SIMILAR À GESTÃO DE UMA EMPRESA?

Claro. Tem de haver uma gestão das coisas. Se isto for ao “Deus dará”, no fim, vai dar barraca. Na pesca tanto podemos ganhar 1000€ num mês como no a seguir ganhar só 300€. A incerteza aqui é muito grande e temos de fazer tudo o que estiver ao nosso alcance para conseguirmos os melhores resultados. No fim de contas, como uma empresa. Fazer o melhor que sabemos para assegurar resultados, números.

O QUE DISTINGUE O SEU BARCO E OS PESCADORES DAS CAXINAS/ PÓVOA DE VARZIM?

As pessoas daqui trabalham mais. São mais esforçadas. Quando lhes pedem uma coisa, não desistem. Nunca desistem. Vamos sempre para o mar com outra atitude, sempre com vontade, com alegria. Os barcos são conhecidos por trabalharem de uma certa forma, com um tipo de pessoas, com jeitos e regras próprias. Quem vêm aqui pedir emprego já está ciente da nossa forma de trabalhar.

QUANTOS PESCADORES COORDENA?

Neste momento cerca de 30, divididos por três barcos, pelo armazém e apoio.



José Peixoto Silva, 27 anos, passou três dias e três noites a bordo de uma embarcação de pesca tradicional, a traineira 'Vem se Vier', no âmbito da sua dissertação de mestrado.

O ponto mais sensível na caracterização da gestão de recursos humanos na embarcação “Vem se Vier” ocorre na sua política salarial

de orgulho em pertencer à comunidade poveira/ caxineira. Transpor a emoção para a ciência é um trabalho complexo que obriga a pensar constantemente *out of the box* para atingir a excelência. Encontrar uma pergunta de partida para tentar conjugar numa tese os poveiros, os caxineiros e os pescadores foi simples.

EXISTIRÁ GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS A BORDO DE UMA EMBARCAÇÃO DE PESCA?

Esta pequena introdução pretende contextualizar o porquê da elaboração da dissertação de mestrado “Da Informalidade à Efetividade das Práticas – Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca” (18 Valores; ISCTE-IUL). Pretendi perceber se a comparação de uma embarcação de pesca com uma pequena empresa era acertada, nomeadamente no seu modelo de gestão e de gestão de recursos humanos. Compreender esse modelo de gestão permitiu de seguida partir para a identificação, caracterização e problematização da política global de gestão de recursos humanos a bordo. Pensar *out of the box* sem perder o nível *outstanding* foi o que me propus ao embarcar numa viagem de três dias e três noites para alto mar na

embarcação “Vem Se Vier”.

MAS UMA COISA É FAZER CIÊNCIA OUTRA COISA É IR AO MAR. ENTÃO E AGORA?

Quando iniciei esta aventura, por maior que fosse a proximidade com a pesca e os pescadores, não imaginava o que era “andar ao mar”. Não sabia o que era sair de uma barra, nem poderia imaginar o que era estar a 70 milhas de terra. Muitas coisas me ocorreram nos três dias que passei no mar. Perguntei-me várias vezes o que ali fazia, senão poderia ter escolhido um projeto mais convencional, em terra, numa empresa tradicional. À medida que recuperava dos enjoos e fortalecia os laços com os meus companheiros de viagem, redobrava a certeza e a pertinência do meu projeto. Tentar pensar a gestão de recursos humanos como ainda não tinha sido pensada. Perceber se a gestão de pessoas ocorre em qualquer contexto, mesmo que esse contexto seja no meio do mar.

Essa compreensão foi sustentada por uma abordagem qualitativa. Este tipo de abordagens encerram em si uma dose de subjetividade que por mais instrumentos que usemos não pode ser eliminada. No caso desta investigação a subjetividade e a proximidade ao objeto de estudo obrigaram a um redobrado cuidado e a uma boa dose de paciência na operacionalização de todos os conceitos. A informalidade e o contexto são conceitos-chave na compreensão das práticas de RH a bordo de um barco de pesca tradicional. No total, quinze práticas de RH foram identificadas e analisadas na embarcação. Informais

mas completamente instituídas e institucionalizadas, são rapidamente identificadas pelo armador, mestre e pescadores. O contexto marítimo em que opera uma embarcação de pesca é o buslís da compreensão da não-formalização.

A importância da comunidade Póvoa de Varzim/ Caxinas também está presente na dinâmica empresarial da embarcação. Partindo do conceito de *embeddedness* (a influência da comunidade na estratégia de uma empresa) foi possível identificar a existência dessa influência, materializando-se na operacionalização da estratégia do barco. “Aonde vamos pescar? Como é que vamos pescar? E fundamentalmente, com quem vamos pescar? Poveiros e Caxineiros guardam em si a imagem de serem os melhores e mais bem preparados pescadores do país. Não há forma objetiva de aferir se essa autoimagem corresponde à realidade. Mas é baseado nes-

A avaliação de desempenho, enquanto procedimento formal não existe. Existe a percepção de “quem trabalha mais e de quem trabalha menos”

sa ideia que o mestre da embarcação define e operacionaliza repetidamente a estratégia. A crença de que só com aqueles pescadores, com aqueles colaboradores, a estratégia definida conseguirá ser operacionalizada é a característica central do modelo de gestão deste barco de pesca. Um modelo de gestão global alinhado com o perfil e características do pescador poveiro/ caxineiro. Uma genuína gestão estratégica de recursos humanos. Mas que perfil é esse? Como é que se contratam pescadores? Que seleção? Existirão planos





ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO

CAMPANHA



30%
desconto no valor da formação

Data de início
14/MAI

SOFT SKILLS & COMPETÊNCIAS EMPRESARIAS

Uma Empresa, um Profissional: um Desafio!

GESTÃO DE EQUIPAS
6 cursos 100h € 3.855 Valor de Campanha € 2.699
GESTÃO DE PROJETOS
6 cursos 89h € 2.760 Valor de Campanha € 1.932
TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS
6 cursos 99h € 3.230 Valor de Campanha € 2.661

Pretende uma Solução à Medida?
Desenhe o seu pack de formação de acordo com as suas necessidades formativas!

Consulte a informação completa em

www.galileu.pt/softskills

ALGARVE algarve@galileu.pt | 289 300 193 AVEIRO aveiro@galileu.pt | 234 371 011/12

BRAGA braga@galileu.pt | 253 248 533 LEIRIA geral@centro.galileu.pt | 244 849 200

LISBOA info@galileu.pt | 21 361 22 38 PORTO porto@galileu.pt | 22 607 30 90

www.galileu.pt

Grupo **Rumos**



Domingos Postiga é mestre da embarcação. Define a estratégia, coordena a equipa e assegura o bem-estar a bordo. É o líder no mar.

QUANTAS PESSOAS COORDENA NO MAR?

Varia consoante as nossas necessidades e a disponibilidade dos pescadores. Nunca menos de cinco, nem nunca mais de 12. Regra geral, trago comigo entre oito a 10 pessoas.

TODOS DAS CAXINAS/ PÓVOA DE VARZIM?

Sim. As pessoas daqui são diferentes, trabalham mais e de forma diferente dos outros pescadores. É preciso saber gerir as pessoas que escolhemos para trabalhar aqui. Gerir pescadores não é fácil, é preciso tato para gerir 10 homens fechados num barco. Passamos mais tempo juntos do que com a nossa família.

SABE SEMPRE O QUE VAI PESCAR? COMO DEFINE E COMUNICA O SEU PLANO DE ATUAÇÃO?

Isto é imprevisível. Podemos vir com uma ideia e chegar aqui e tudo muda. Às vezes muda quando já estamos no mar. É preciso contar sempre com isso, com a mudança do cenário. Ou é o vento que mudou, ou está mais ondulação ou não temos todos os pescadores operacionais ou perdemos redes. Temos de nos estar sempre a adaptar.

de formação? Planificação e gestão de carreiras? Como são pagos os pescadores? Existirá avaliação de desempenho a bordo de uma embarcação? Quais os líderes e como exercem essa liderança? Estas foram algumas perguntas que a dissertação respondeu.

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO. DIRETAMENTE DAS CAXINAS PARA O "VEM SE VIER"

Simplicidade, proximidade e rapidez são as palavras-chaves no recrutamento dos pescadores. As tradicionais entrevistas são substituídas por conversas informais, muitas vezes conversas de café. O recrutamento é exclusivamente comunitário – Póvoa de Varzim/ Caxinas – o que reforça a coesão das equipas de trabalho e acelera a adaptação do novo colaborador. Esse reforço fica a dever-se ao conhecimento prévio e as similitudes na forma de trabalhar. Estranhamente, ou talvez não, o perfil ideal de colaborador não tem nenhum item relativo à *performance*. Mais

“Como é que eu vou juntar os poveiros, os caxineiros e os gestores?” A necessidade de juntar as minhas raízes na desenvoltura de projetos de investigação é uma opção emocional



importante do que contar com o melhor pescador é contar com o pescador mais educado, mais responsável, mais assíduo e mais humilde. Estas características têm que ver com a necessidade constante de gerir emoções a bordo da embarcação, essa sim, com influência direta no desempenho coletivo dos pescadores/ colaboradores. O tempo de clausura, as condições adversas e a incerteza constante, obrigam a um especial cuidado na hora de escolher o pescador/ colaborador de modo a assegurar um clima laboral equilibrado. A tendência identificada foi para uma não-procura de novos pescadores/ colaboradores por parte dos responsáveis. As condições de segurança do “Vem Se Vier”, o reconhecimento comunitário da capacidade do mestre, assim como a reputação de “barco campeão” (barco com grande volume de pescas) asseguram continuamente um grande número de “candidaturas espontâneas”. A lógica de funcionamento pode ser comparada à lógica de funcionamento de uma pequena empresa, líder de mercado, reconhecida como um local de excelência para trabalhar.

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL – A ESCOLA DO CONVÉS

A formação profissional para os pescadores do “Vem se Vier” é um tema delicado. Há uma perceção global de que nem sempre a formação se coaduna com as necessidades operacionais do pescador. Há um desfazamento entre aquilo que as escolas de pesca ensinam e a vivência na embarcação, o que leva à desvalorização da formação enquanto mecanismo de transmissão de conhecimento. A ideia de que as formações deveriam ser *on the job*, é uma convicção partilhada por todos os intervenientes, mesmo cientes dos problemas logísticos que essa operação levantaria. Mais uma vez não há uma formalização dos planos de formação e a lógica aponta para percursos individuais de formação coincidentes com as expectativas de cada pescador (Necessidade de frequentar determinadas formações para emigrar). A exceção da informalidade diz respeito ao mestre da embarcação que regularmente frequenta formações especializadas, nomeadamente de procedimentos informáticos e instrumentos de condução da embarcação.

GESTÃO DE DESEMPENHO, BENEFÍCIOS E COMPENSAÇÕES. REDES AO MAR – SORTE, FÉ E VALENTIA

O ponto mais sensível na caracterização da ges-

tão de recursos humanos na embarcação “Vem se Vier” ocorre na sua política salarial. À inexistência de uma remuneração base, acresce a variabilidade que pode chegar aos 100%. Refira-se ainda a existência de uma pequena parte paga em espécie que recebe o nome de quinhão. Os pescadores recebem tendencialmente à semana no final de “três marés de mar”. A variação é ditada pela imprevisibilidade nas capturas, bem como o preço de venda do pescado na lota. Assim, numa maré podem ganhar por exemplo 5000€ e na seguinte apenas 500€. Tomemos como exemplo uma maré de 3000€. A esse valor retira-se primariamente as despesas de combustível e logísticas adjacentes. De seguida divide-se o valor restante em duas partes, uma para o armador e a restante para a tripulação. Na parte correspondente à tripulação há uma hierarquização na distribuição. Uma parte maior cabe ao Mestre, seguido do contramestre, cozinheiro/ pescador e pescador. A compara-



OFERECEMOS AS MELHORES SOLUÇÕES RH À SUA EMPRESA.

Antes que nos perca de vista
visite-nos em www.blanes.pt



blanes
gruposelines

Gestão de Recursos Humanos





José Manuel é o contramestre e o responsável pela operacionalização da estratégia definida pelo mestre. É a chefia intermédia e assegura a ligação entre o mestre e os pescadores.

O QUE DISTINGUE ESTE BARCO DOS OUTROS BARCOS?

Este barco é o que tem as melhores condições. Além disso, é o que tem a melhor companha [tripulação]. A vida do mar é muito ingrata – se não temos um bom ambiente e boas condições ainda fica mais difícil.

COMO É GERIR A EQUIPA CÁ EM BAIXO, NO CONVÉS?

A equipa sabe o que tem de fazer. Cada um sabe bem o que fazer e a velocidade a que trabalhar. Somos todos da mesma zona, isso ajuda. Sabemos trabalhar todos com muitos instrumentos, somos mais destemidos. Isso, parecendo que não, ajuda muito.

PARTICIPA NA ESCOLHA DOS PESCADORES?

Diretamente não, mas o mestre pede-me sempre uma opinião. Sabemos o que queremos: pessoas respeitadoras, capazes e cientes do que é a vida num barco.



ção com uma empresa convencional levanta um conjunto de questões pertinentes. Como lidariam os colaboradores com a imprevisibilidade total nas remunerações? Qual o impacto na produtividade? Que repercussões no bem-estar e no clima organizacional? No caso específico do “Vem se Vier”, essa variabilidade remuneratória constitui um foco moderado de tensão laboral. A perceção das chefias e dos colaboradores aponta para que essa imprevisibilidade não influencia diretamente a produtividade e surja como prática motivacional. Persiste a lógica de – “quanto mais esforço colocar na faina maior será a minha recompensa”.

A avaliação de desempenho, enquanto procedimento formal não existe. Existe a perceção de “quem trabalha mais e de quem trabalha menos”. Essa perceção não tem repercussões na política compensatória. Há uma valorização do desempenho grupal em detrimento do individual por um conjunto de fatores. A saber: solidariedade orgânica da equipa de trabalho, o forte *commitment* afetivo e questões identitárias e culturais intrínsecas ao setor pesqueiro. Como reproduzir esta união de força nas restantes empresas? Poderá ser reproduzida? Fará sentido uma aposta num sistema de avaliação mais coletivo e menos individual num momento em que tanto se fala de *teamwork*? Poderemos, enquanto ges-

A liderança no “Vem se Vier” não se exerce ao sabor das marés. Há uma preocupação constante em antecipar cenários, uma preparação rigorosa em terra para que a maré seja rentável e segura

tores de pessoas, aprender como trabalhar em conjunto com estes bravos lobos-do-mar?

LIDERANÇA – PÉS NA TERRA, CABEÇA NO MAR

Líderes, modelos de liderança e processos motivacionais são questões debatidas de forma contínua e sistemática no panorama empresarial. No “Vem se Vier” a liderança não é tão carismática como se poderia pensar à partida. É mais uma liderança bicéfala, conquistada e não questionada. Rígida, mas não necessariamente desfasada da realidade. Hierárquica e espacialmente delimitada – mestre não abandona a casinha-do-leme, o local de condução da embarcação. A liderança no Vem se Vier não se exerce ao sabor das marés. Há uma preocupação constante em antecipar cenários, uma preparação rigorosa em terra para que a maré seja rentável e segura no mar. A comunicação permanente

entre os dois líderes mais do que uma realidade é uma necessidade. Américo Postiga, o responsável pela organização de terra, e Domingos Postiga, líder da embarcação. A proximidade familiar dos dois intervenientes (irmãos) pode explicar o sucesso da gestão desta embarcação. O carácter profissional, pelo qual os dois regem a sua atuação, confere-lhes um conjunto de competências comparáveis aos melhores líderes de uma empresa convencional.

SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO (SHST) ENTRE A SEGURANÇA E A ESPERANÇA

As jornadas diárias de 14 ou 16 horas diárias, o contexto adverso e a incerteza fazem parte do dia a dia de um pescador. Vida dura que nem sempre é devidamente reconhecida e recompensada. A noção de perigo é um foco de discórdia entre os homens da ciência e os

homens do mar. Essa discordância arrasta-se para outras áreas, mas é nesta especificamente que a discórdia aumenta. O "Vem se Vier" cumpre todos os requisitos de segurança exigidos por lei. Os procedimentos de salvamento são visíveis e a parafernália de instrumentos informáticos e de salvação comprovam a adaptação deste barco às vicissitudes do mar. Porém, a forma de trabalhar nem sempre se coaduna com as imposições legais. Há um *gap* visível entre aquilo que a lei determina como procedimento seguro e o que estes homens consideram segurança. A perigosidade do cenário não encontra relação visível com o desempenho de cada pescador. A socialização, o conhecimento tácito e experiência acumulada, conferem aos pescadores uma capacidade de superação que poderia servir de exemplo a colaboradores de todas as empresas. Deveríamos questionarmo-nos por que um pescador consegue

trabalhar 16 horas por dia, sem certezas do que vai receber, sem a possibilidade de controlar o contexto onde trabalha e mesmo assim não descuidar as suas responsabilidades, o grau de empenho e compromisso.

CONCLUSÃO

A gestão de recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca é uma realidade. Uma gestão informal, sem preocupações processuais e sem as amarras do convencional. Uma gestão que coloca os pescadores no centro da sua atuação e na definição e operacionalização estratégica. Uma gestão que tem em conta a imprevisibilidade do contexto, as suas rápidas mudanças, as ambições comerciais mas, acima de tudo, tem em conta a força do pescador para uma profícua operacionalização. Uma gestão que se faz de união, da compreensão e sobretudo de abnegação. **_____P**



**Subsídio
de refeição
inteligente**



**6,83 Euros
por dia**

**Mais
alimentação
Menos
impostos**

www.edenred.pt
geral.pt@edenred.com
808 200 030







Formação e *Coaching*

É fundamental que as organizações, como um todo, estejam preparadas para atuar num cenário de grande exigência como aquele que vivemos hoje. A formação e o *coaching* assumem um papel decisivo na construção de organizações mais fortes, mais preparadas, mais competitivas e que possam, na sua área, fazer a diferença.

Balanço do passado e perspectivas para o futuro próximo

O Fundo Social Europeu em Portugal

por: **Domingos Lopes**, Gestor do POPH

O Programa Operacional Potencial Humano, como principal instrumento da intervenção do Fundo Social Europeu no QREN, foi concebido com a missão de promover o aumento da qualificação dos portugueses. Tendo como referência a evolução dos indicadores da taxa de abandono escolar precoce e as habilitações escolares médias da população adulta, quer ao nível do ensino básico quer ao nível do ensino


secundário, temos de concluir que o desempenho do POPH é positivo. De facto, a taxa de abandono escolar precoce baixou dos 36% em 2007, ano de arranque do POPH, para os 23,2% em 2011, último ano com dados conhecidos. E para este resultado muito contribuiu o impacto das medidas promovidas pelo POPH, como a generalização do ensino profissional de nível secundário, os cursos de educação e formação de jovens como resposta para os alunos do ensino básico com maiores problemas de aproveitamento escolar e o apoio a Programas Integrados de Promoção do Sucesso Educativo. O apoio aos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, bem como aos cursos de educação e formação de adultos e as formações modulares certificadas, deram um impacto muito significativo ao aumento médio das habilitações escolares de nível básico e secundário que se verificaram nestes últimos anos na população adulta em Portugal.

Mas neste caminho permanente da qualificação dos portugueses, a nossa posição relativa em relação aos nossos parceiros da União Europeia é ainda bastante desfavorável. E as metas propostas para 2020 para todo o espaço europeu são bastante ambiciosas. Desde logo no indicador da taxa de abandono escolar precoce acima referido, o objetivo em 2020 é que não ultrapasse os 10%. Pretende-se ainda que 40% da população na faixa etária dos 30 aos 34 anos tenha completado uma qualificação de nível superior, quando o ponto de partida, dados de 2011, apontam para uma taxa de apenas 26,1%. É por-

tanto uma aposta para reforçar.

E isto num contexto inédito de taxas de desemprego muito elevadas, mesmo nas camadas da população mais qualificadas. Parece que nos aproximamos muito rapidamente daqueles cenários, previstos há uns anos pelo professor Agostinho da Silva, que nos pareciam utópicos em que não existiam empregos, mas projetos, e em que o trabalho tal como o conhecemos seria praticamente todo realizado por automatismos. Começa-se assim a sentir a urgência de definir novas atividades que ocupem as pessoas e desenhar novos modelos de redistribuição da riqueza.

No entanto, para evitar ruturas sociais, teremos de ir apoiando medidas de combate à exclusão. Mas tendo presente que só uma sociedade mais qualificada e com o seu potencial humano mais desenvolvido poderá estar preparada para essa nova realidade em que o saber ter, o saber fazer e o saber ser sejam as partes integrantes de um todo.

Sendo estas as preocupações, o desenho e a definição das medidas concretas que irão concretizar a intervenção do FSE no próximo período de programação (2014-2020) estão ainda em fase de desenvolvimento. Circunstância a que não é estranho o recente chumbo pelo Parlamento Europeu do acordo alcançado pelo Conselho Europeu sobre as perspectivas financeiras. Prevendo-se apenas para junho/julho nova votação pelo PE, muito provavelmente não haverá decisões sobre o novo período de programação antes disso, sem prejuízo de algum trabalho técnico de definição de políticas que possa ser adiantado. 



POPH - Apoios à Formação Profissional

O POPH concretiza a sua intervenção de apoio à formação profissional através do financiamento de entidades formadoras, empregadoras e outros operadores, que a disponibilizam gratuitamente aos seus trabalhadores ou a todas as pessoas que se lhe dirijam.

A atividade do POPH estrutura-se em torno de dez eixos prioritários:

- **Eixo Prioritário 1** – Qualificação Inicial
- **Eixo Prioritário 2** – Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida
- **Eixo Prioritário 3** – Gestão e Aperfeiçoamento Profissional
- **Eixo Prioritário 4** – Formação Avançada
- **Eixo Prioritário 5** – Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Ativa
- **Eixo Prioritário 6** – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social
- **Eixo Prioritário 7** – Igualdade de Género
- **Eixo Prioritário 8** – Algarve
- **Eixo Prioritário 9** – Lisboa
- **Eixo Prioritário 10** – Assistência Técnica

Os eixos com maior dimensão financeira e que são também os que concretizam



os apoios a ações de formação profissional são os primeiros quatro. No eixo 1 estão contemplados os apoios à rede de escolas, públicas e privadas, que promovem o ensino profissional, a rede de centros de formação e entidades formadoras selecionados pelo IEFP para realizar ações no âmbito do sistema de aprendizagem, a rede de instituições que promove os cursos de especialização tecnológica e ainda as escolas do ensino artístico especializado.

No eixo 2, com o encerramento dos Centros Novas Oportunidades e o desinvestimento nos cursos de Educação e Formação de Adultos, resta um conjunto muito alargado de entidades formadoras que viram os seus planos

de formação para o biénio 2012/2013 aprovados em junho de 2012, no âmbito das Formações Modulares Certificadas. No eixo 3 têm enquadramento as ações de formação-ação quer para PME quer para entidades da economia social que estão a ser desenvolvidas por várias instituições a nível nacional. Neste momento não há novas candidaturas para empresas no âmbito da tipologia de intervenção da formação para a inovação e gestão porque na reprogramação estratégica do QREN se concentrou essa elegibilidade no âmbito do FEDER. Mas continuam a ser apoiadas as ações de formação para a qualificação dos funcionários da administração pública, quer central quer local, bem como dos profissionais do setor da saúde.

E no eixo 4 continuam a ser apoiadas as ações de formação avançada promovidas com o apoio da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, bem como o apoio às bolsas de ação social dos estudantes do ensino superior.

No âmbito do Eixo 6, mais especificamente na tipologia da formação para a inclusão, estão neste momento abertas candidaturas para o apoio a novas ações propostas pelas mais diversas entidades formadoras. **—P**

SLOT
RECURSOS HUMANOS
Trabalho Temporário | Profile Experts | Outsourcing | In-Bite Recruitment

Lisboa (Sede): Rua Camilo Castelo Branco,
Nº 2, 5º andar
1150-084 Lisboa
Tel. 21 847 93 72 - Fax. 21 847 93 73
recrutamento.lisboa@slot.pt

Maia: Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso,
nº 79, Piso 0, Loja 7
4470-220 Maia
Tel. 22 942 96 40 - Fax. 22 942 96 41
Recrutamento.maia@slot.pt

Como gerir a formação

No mês em que celebrou 10 mil “gostos” no Facebook, a *Pessoal* convidou alguns dos seus “fãs” a colocarem diretamente questões a empresas de formação. Veja as respostas da Blanes, Egor, Global Estratégias, Let’sTalkGroup, Galileu e SHL às perguntas dos nossos leitores e conheça as principais tendências da formação em Portugal.

Blanes

“Qual o tipo de formações que aconselha a pessoas que estejam no desemprego? Que tipo de formações poderão ser um passaporte para a empregabilidade?” [Manuel Ribeiro, Gestor de Recursos Humanos]

Esta é uma questão importante pois, regra geral, quando uma pessoa se encontra numa situação de desemprego ou não pensa na formação por causa dos custos, ou então pensa em “demasia”. E é nesta segunda opção que se verifica uma tendência para a procura de formações em áreas bastantes distintas do seu percurso profissional: ou porque reside a ideia que essas áreas são as mais procuradas no mercado ou então porque os programas levados a cabo pelo IEFP, que na maior parte das vezes são desajustados da realidade profissional do próprio indivíduo, assim o determinam.

Desta forma, e estando o indivíduo numa situação de desemprego, o mais importante será o próprio analisar as competências que foi desenvolvendo ao longo do seu percurso profissional e verificar as falências existentes de forma a procurar soluções formativas que levem a colmatar essas mesmas fragilidades e especializar as competências nas quais já apresenta uma mais-valia, pois, caso contrário, estará a iniciar uma viagem com um retorno de sucesso extremamente baixo.

Enquanto gestor de recursos humanos,



Tiago Cardoso, diretor executivo, Blanes

não é a primeira vez que me deparo com candidatos que durante toda a sua vida profissional executaram determinadas tarefas e que, numa situação de desemprego, procuram soluções tão díspares que nada têm a ver com o seu percurso profissional. Uma pessoa que durante mais de dez anos foi cozinheira num restaurante e que perante uma situação de desemprego procura uma formação de secretariado, é evidente que o empenho (tempo/ custo) dedicado à ação está condenado à partida pois no fim da ação formativa dificilmente conseguirá colocação na área para a qual esteve a obter formação, dado que irá concorrer com candidatos com formação e experiência mais elevadas. Neste caso, o mais correto seria procurar soluções na área em que desenvolveu as suas competências,

como por exemplo, um curso de pasteleria, gastronomia regional ou até mesmo gastronomia de fusão, pois são áreas da competência técnica do seu percurso profissional e que lhe garantem à partida uma mais-valia face a outros candidatos com o mesmo percurso profissional.

A formação profissional deixou de ser um sacrifício para os trabalhadores, hoje existe a consciência da importância da aquisição de competências através de momentos formativos. Quer em situação de desemprego, quer em situação de vida profissional ativa cabe-nos a nós procurar adquirir o maior nível de conhecimento prático. Desta forma, e como a formação tem custos, quem procura formação deverá inclinar-se sempre para formações que garantam determinada especialização ou atualização dentro da área em que desenvolve o seu percurso profissional.

Tiago Cardoso, diretor executivo

Egor

“Dada a conjuntura de retração em que vivemos, aos diversos níveis da sociedade, verifica que as empresas se encontram a apostar menos na formação dos seus colaboradores ou, pelo contrário, mantém-se essa aposta, comprovando a importância que atribuem ao desenvolvimento



• CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

• AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM

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

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

00351 218 240 238
telefone e fax

info@mjpt.pt
email

00351 929 125 818
telemóvel

www.mjpt.pt
website

dos seus quadros, como forma de retenção dos mesmos e desenvolvimento do negócio?”

[Susana Pombo, Técnica de Recursos Humanos]

A palavra chinesa para “crise” é composta por dois caracteres: perigo e oportunidade. Transpondo para o mercado da formação, e sem querer parecer um cliché, a atual conjuntura é um perigo e uma oportunidade. Perigo porque alerta para a necessidade de repensar processos. Oportunidade porque desafia a capacidade de inovação e exploração de novos mercados.

Na Egor sentimos que as empresas continuam a apostar na formação dos seus colaboradores, dotando-os das competências que lhes permite estarem mais preparados para responder ao contexto atual. Contudo, notamos maior rigor na seleção da formação em dois aspetos: (1) retorno do valor do investimento, com implicação direta nos temas abordados; (2) formato e metodologias utilizadas.

Quanto ao primeiro, nota-se maior incidência em áreas como as vendas e a qualidade do serviço, a liderança e motivação de equipas. Determinante é o facto de todos os clientes pretenderem projetos customizados e que gerem valor para o negócio: se por um lado, uma liderança eficaz potencia um clima positivo na equipa e conduz as pessoas a alcançarem mais e melhores resultados, por outro, as vendas e o serviço de qualidade revelam-nos a importância de reduzirmos a taxa de esforço do cliente, garantindo níveis de excelência e contribuindo para a sua fidelização.

Relativamente ao segundo aspeto, o formato *b-learning* é cada vez mais apreciado, existindo uma componente à distância para aquisição dos conteúdos teóricos e uma ida a sala para treino prático de competências. Contudo, nota-se também uma maior preocupação com as metodologias usadas. Seja à distância seja presencial é necessário que os participantes tenham um papel ativo. Neste sentido, existem poucos limites para a criatividade – é necessário encantar as pessoas e superar expectativas, garantindo o rigor pedagógico. Em suma, apesar de desafiante a conjuntura atual é, ao mesmo tempo, uma oportunidade. O mercado está mais seletivo, garantindo que só quem oferece um padrão de qualidade elevada sobreviverá. As empresas são

obrigadas a repensar as suas prioridades de investimento, o que obriga os especialistas em formação a serem mais criativos e mais eficazes.

Rosa Silva, diretora,
e Andreia Rosa, consultora



Rosa Silva, diretora, Egor



Andreia Rosa, consultora, Egor



Cláudia Vicente, diretora, Galileu

Galileu

“Como é que podemos garantir a eficiência operacional de uma formação? Isto é, assegurar que aquilo que se aprende quando se assiste a uma ação de formação é aplicado no dia a dia.” [António José Felizardo, Reformado]

Independentemente de estarmos a falar de uma ação de formação específica ou de planos de formação alargados, a eficiência operacional (ou o sucesso) das ações de formação depende de vários fatores, existindo formas de as organizações medirem o retorno do investimento realizado.

Numa primeira fase, devem ser definidos os objetivos da organização para a formação a realizar. É possível definir objetivos para formação em tecnologias de informação, *soft skills* ou competências empresariais. Alguns exemplos de objetivos são a atualização de *software* ou implementação de novas tecnologias como ferramentas de trabalho dos colaboradores, otimização da comunicação ou implementação/ otimização de processos internos, objetivos a nível de vendas ou logística, desenvolvimento e implementação de um plano de evacuação e emergência são apenas alguns exemplos – cada organização terá necessidades específicas que devem estar refletidas nos objetivos traçados.

Sempre que possível estes objetivos deverão ser quantificados de forma a permitir, no final do processo formativo, uma avaliação de resultados comparando objetivos traçados com os resultados alcançados. Para tal, é possível definir indicadores que ajudem à avaliação dos resultados da formação nas áreas focadas. A variação dos indicadores demonstrará o retorno do investimento: como variou o tempo de resposta dos colaboradores? Qual a evolução das vendas? E do índice de satisfação dos clientes? Os prazos definidos para a implementação de *software* e preparação dos colaboradores para a sua utilização foi cumprido? A otimização dos procedimentos levou a uma redução de custos? As ocorrências de acidentes de trabalho reduziram?

Um fator determinante para o sucesso da formação é a correta seleção dos colaboradores a formar (com base nos objetivos traçados) e a aferição das suas necessidades formativas. A entidade formadora pode e

deve ajudar neste processo apresentando a melhor solução pedagógica (conteúdos, metodologias e formadores).

Cláudia Vicente, diretora

Global Estratégias
“Há quem considere que os modelos tradicionais de formação estão esgotados. Nesse sentido, apontam a emergência de novos formatos de formação, por exemplo através dos jogos, como uma resposta a essa necessidade de renovação. Concorda com esta ideia? Quais os novos caminhos para a formação?”

[Andreia Costa, Gestora RH]

A formação tem acompanhado a evolução do mercado, sendo que novas abordagens e formatos têm surgido nos últimos tempos.

Cada vez mais o impacto da formação tem de ser medido e estes novos formatos vêm no sentido de reforçar e potenciar estes mesmos resultados.

A utilização da formação experiencial, baseada no dia a dia do formando e de rápida aplicação em contexto laboral, tem levado à cada vez maior utilização dos chamados “*serious games*”, onde são recriados, em ambiente virtual e muitas vezes sob a forma de jogo, os desafios com que as equipas se deparam diariamente. De forma segura e controlada, é possível dotar e treinar as equipas em competências, nomeadamente na área de *soft skills*, muitas vezes, diagnosticadas e desenvolvidas através destas dinâmicas ou simuladores.

E mesmo sem recurso ao modelo “*business games*”, cada vez mais a aposta na formação em sala reinventa o modelo tradicional e recorre ao formador como “facilitador”, através do qual as situações e temas diários do trabalho são debatidos e analisados. Ainda, com frequência, faz-se uso do *coaching* e



Sara Sousa Brito, diretora-geral,
Global Estratégias

© Def

team coaching para trabalhar competências e objetivos concretos; o acompanhamento e seguimento são fulcrais, alongando-se no tempo, por forma a apoiar o processo de mudança do formando.

A própria evolução da tecnologia também proporciona ferramentas que podem ser

GO WORK A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA • PORTO • SANTARÉM

Bons Talentos não são fáceis de descobrir...
sem a tecnologia adequada!!!

www.gowork.pt
tel. 21 154 60 40
info@gowork.pt

- GO|TEMP Trabalho temporário Especializado
- GO|SEARCH Recrutamento e Seleção de Profissionais
- GO|OUTSOURCING Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais
- GO|CONTACT Soluções de Contact Center

usadas neste acompanhamento e facilitação: *e-mail, web-conference, mobile, LMS, Apps*, entre outras, permitem o prolongamento da formação para além do ambiente formal em sala e dão início à aprendizagem informal, potenciando os seus resultados e impacto no posto de trabalho. São criadas comunidades virtuais de aprendizagem, onde os seus participantes e contribuidores se convertem em “construtores de conhecimento”, potenciando que a mesma se prolongue no tempo e autonomize, sendo os próprios membros a “alimentar” e gerir a mesma.

Entramos no conceito de “*learning organization*”, onde o conhecimento é criado e partilhado diariamente, sendo a aprendizagem informal reconhecida como o grande motor de desenvolvimento e inovação.

Sara Sousa Brito, diretora-geral

Let'sTalkGroup

“Considera que tem existido uma tendência para aumentar o carácter prático das formações? Acha que as empresas procuram formações com uma natureza mais prática?”

[Anabela Andrade, Gestora RH]

A experiência do Let'sTalkGroup permite-nos confirmar que cada vez mais as empresas procuram soluções de *corporate training* eminentemente práticas em detrimento das formações tradicionais, expositivas em sala.

Os clientes, face ao enquadramento atual,

exigem o retorno do investimento da formação e resultados inequívocos da área da formação. Para além do desenvolvimento das competências dos colaboradores, o investimento efetuado pelas empresas em formação tem como principal objetivo a transferência real, efetiva e imediata dos conhecimentos adquiridos durante a formação, para o local de trabalho. A ideia de investir em formação para cumprir o número mínimo legal de horas por colaborador, ou como mero estímulo ou fator de motivação, está completamente ultrapassada. É necessário adotar novas abordagens, que correspondam às novas exigências, das empresas e dos participantes, e que contribuam e traduzam de forma clara o desenvolvimento e o sucesso organizacional das empresas.

A nossa experiência diz-nos que para cada empresa é necessário desenhar e implementar uma estratégia pedagógica que envolva e combine diferentes métodos de treino comportamental individual e em grupo, utilizando atividades de alto impacto, com um sistema eminentemente participativo, permitindo um clima de trabalho dinâmico, no qual os participantes trocam experiências e perceções.

Elisabete Tomé, *executive director*

SHL

“Gostaria de saber quais as práticas mais comuns, de *follow up* e diagnóstico de necessidades, aplicadas aos formandos após

a formação?” [Patrícia Dias, Estudante do 2º ano de Gestão de Recursos Humanos]

O diagnóstico de necessidades de formação e o *follow up*, são duas etapas críticas para o sucesso das intervenções formativas, isto porque a primeira permite conhecer os contextos de partida e a segunda acompanhar a implementação dos conhecimentos e comportamentos adquiridos na formação. No que concerne às práticas mais utilizadas nestes dois momentos, e se recorrermos à clássica diferenciação dos métodos centrados nas competências da organização e das iniciativas centradas na expressão das expectativas, são várias as técnicas a que a SHL Portugal tem recorrido nos seus projetos de formação para as empresas clientes.

Quanto aos métodos centrados nas competências da organização, salientamos a utilização do 360 *feedback*, que permite conhecer o desempenho dos participantes nas áreas críticas para o sucesso do negócio. Trata-se de um questionário *online* aplicado aos próprios participantes e às suas chefias, aos pares e aos colaboradores e que permite, aplicado previamente à formação, conhecer as necessidades de desenvolvimento e, posteriormente, avaliar a aplicação dos saberes adquiridos. Outro método utilizado pela SHL Portugal é o *Assessment & Development Centre*, sobretudo para identificar necessidades de desenvolvimento para funções que ainda não são exercidas pelos participantes e em que o desempenho atual não é uma fonte fidedigna para identificar o que estes necessitam de adquirir para ter sucesso na nova função, com exigências diferentes das atuais. Para além destes métodos, a SHL Portugal recorre, ainda, à observação estruturada do desempenho dos participantes e à análise dos *surveys* de satisfação dos clientes, para diagnosticar necessidades e para fazer o *follow up* das suas intervenções formativas.

No que concerne às iniciativas centradas na expressão das expectativas dos colaboradores, salienta-se o recurso às tradicionais entrevistas, aos inquéritos e ainda aos *focus group*.

Ao longo dos anos temos verificado que a utilização de métodos que permitem manter as variáveis nos diversos momentos de aplicação das técnicas, tem-se revelado mais eficaz, reduzindo o impacto de outras intervenções, que não formativas, na avaliação das ações.

Nuno Matos de Sousa, *managing consultant*



Elisabete Tomé, *executive director*, Let's TalkGroup



Nuno Matos de Sousa, *managing consultant*, SHL

É TEMPO PARA MAIS ENERGIA

HOLMES
PLACE

A PARTIR DE

59,90€
/MÊS

MENSALIDADES
PROTEGIDAS



Dinâmicas de jogo na formação

por: **Luís Costa**, Formador de desenvolvimento pessoal e organizacional, ATEC

É apenas um jogo... Tendemos a subvalorizar a importância dos jogos na nossa vida. Estes são reflexo da cultura, meios e valores sociais, elementos determinantes na socialização e aprendizagem. Enquanto indivíduos é a jogar que apreendemos o mundo e a dinâmica das relações, sendo também um meio de envolvimento em actividades sociais e treino de competências. É natural o interesse em explorar a utilização do jogo como catalisador de experiências de aprendizagem. Os estudos sobre a importância do jogo em contexto de ensino e formação têm demonstrado que este é um factor de motivação, envolvimento e aumento da eficácia do ensino. Naturalmente, ao longo dos anos foram sendo criados diferentes jogos pedagógicos e andrológicos, desde actividades de cartas ou tabuleiro a complexos jogos de gestão e estratégia, todos eles simulando diferentes variáveis da vida real.

Mas serão os jogos, em si, o factor facilitador da aprendizagem, ou terão estes na sua génese os elementos que nos podem ajudar a construir experiências de formação gratificantes e verdadeiramente indutoras de aquisição de conhecimentos? É aqui que entra o conceito que surgiu nos últimos anos nos EUA e que começa a ser adaptado ao ensino e formação. Designa-se por Gamification, ou numa tradução livre, “Joguificação”. Consiste na aplicação das mecânicas inerentes aos jogos e videojogos, patentes tanto no seu desenho e criação, como na dinâmica de jogo em si. Isto em contexto de não-jogo, *i.e.*, em todos os aspectos da vida, particular ou profissional. Confuso? Clarifiquemos, então.

Como referido, existe uma natural apetência para o envolvimento em contextos de jogo e na resolução de problemas/ enigmas e afins. As mecânicas de jogo são meios de motivar comportamentos específicos com um elevado grau de sucesso, dada a natural motivação associada. Muitas marcas estão já a comunicar através de produtos ou canais de comunicação joguificados. Ao nível corporativo, a joguificação está a ser usada como meio para motivar colaboradores em programas de afiliação, formação e desenvolvimento, com custos significativamente menores que outras soluções e com níveis de adesão animadores.

Mas, então o que são estas “mecânicas de jogo”? E como se aplicam ao ensino e formação? As mecânicas são tudo o que encontramos nos jogos e que são gatilhos de motivação. Um jogo consiste num cenário, contendo uma história ou situação que remete para o alcançar de determinados objectivos e para a superação de desafios individuais ou de grupo. Ao longo do jogo existem pontuações que podem ser obtidas de diferentes maneiras, níveis de progressão associados ao desempenho, crachás que fornecem estatuto individual, autonomia nas decisões, estratégia a usar e um elemento funda-

mental, o *feedback* contínuo ao desempenho. No fundo, temos os três elementos que Daniel Pink definiu no livro “*Drive*” como os três pilares para a motivação humana: autonomia na decisão e escolha de estratégias, mestria na execução de tarefas e propósito para alcançar um fim. Embora existam alguns trabalhos e projectos embrionários visando joguificar a formação, na ATEC estamos a trabalhar na construção de acções baseadas nos gatilhos motivacionais dos jogos, mas sem a tecnologia associada. O que não implica um ambiente de jogo. Implica, sim, um espaço onde os formandos são responsáveis pelo seu progresso, qualidade da aprendizagem e do *feedback* que recebem. Uma das particularidades desta abordagem é que a formação fica naturalmente mais específica. Como tudo é pontuável e avaliável, os formandos ficam com uma imagem clara das competências adquiridas e a trabalhar.

A experiência já nos deu informações valiosas sobre as vantagens e alertas. É claro o envolvimento, a motivação e a importância do *feedback*, seja através da classificação (determinados objectivos implicam uma pontuação), ou fornecido pelos outros formandos. O alerta está em gerir eventuais tentações de encarar o divertido como mero divertimento, ou na corrida à liderança pontual, pois nem todos são guiados pela competição em si, devendo haver diferentes tipos de reconhecimento do desempenho. No fundo, estas formações são mais que um jogo. **▣**

Então, o que são estas “mecânicas de jogo”? E como se aplicam ao ensino e formação? As mecânicas são tudo o que encontramos nos jogos e que são gatilhos de motivação



O autor escreve de acordo com o antigo acordo ortográfico.

Uma nova forma de ver a liderança

O líder ao serviço das pessoas

por: **Milton Sousa**, Fundador e diretor da Leaders2Be e diretor executivo das Conferências do Estoril

A noção tradicional de liderança assenta tipicamente no conceito do líder enquanto comandante ou chefe. Esta noção, inspirada por um lado pela liderança militar e por outro pela visão da organização enquanto máquina, com base em princípios da revolução industrial, traz consigo diversas questões. Será essa liderança eficaz num contexto de trabalho cada vez mais em rede em vez de hierarquias estabelecidas? Fará sentido esta liderança numa economia do conhecimento, em que as pessoas valorizam a autonomia, a competência e a pertença? Será esta liderança suficiente para dar resposta capaz a cenários de crise e incerteza?

As respostas a estas questões serão naturalmente extensas e complexas, mas desde logo posso afirmar que em geral a resposta é: não. O líder que se vê apenas enquanto chefe, ficará muito limitado na sua capacidade de corresponder aos desafios que estas questões colocam. A gestão *top-down* falha redondamente no trabalho dinâmico em rede, na capacidade de motivar pessoas que se vêm independentes e procuram um propósito maior no trabalho e, finalmente, na capacidade de absorção de padrões emergentes para adaptar a organização a um mundo em cenário de crise permanente ou eminente.

Para dar uma resposta capaz a estes desafios, proponho que os líderes olhem para outros modelos de liderança e que façam sobretudo um *shift* de perspetiva. A minha proposta, que não é de todo original, assenta na perspetiva do líder ao serviço das pessoas. Este conceito, inicialmente sugerido por Robert Greenleaf naquilo a que ele chamou *servant leadership*, coloca o líder essencialmente como “*primus inter pares*”, isto é, como primeiro entre iguais.



Desde logo importa realçar que o líder ao serviço das pessoas não é o mesmo que servidão perante as pessoas, muito pelo contrário. O modelo de *servant leadership* desenvolvido por Dirk van Dierendonck, do Centro de Estudos de Liderança da Rotterdam School of Management, enfatiza precisamente este aspeto através das sete dimensões fundamentais: *stewardship* (orientar e enquadrar); *empowerment* (capacitar as

pessoas para o desempenho); *accountability* (responsabilizar as pessoas pelos resultados); *humility* (demonstrar temperança no sucesso); *standing back* (dar crédito e partilhar o sucesso com os outros); *forgiveness* (saber perdoar quando necessário); e *courage* (enfrentar os problemas e adversidades com determinação). Diversos estudos científicos apontam estas características como tendo um impacto muito significativo em aspetos como a identificação com a empresa, a motivação, o comprometimento e por sua vez o desempenho.

Retomando assim as questões iniciais, com a *servant leadership* sugiro que o líder estará em melhores condições para facilitar o trabalho em rede, permitir às pessoas definirem o seu trabalho por forma a que este lhes dê um sentido e um propósito e, finalmente, criar condições de adaptabilidade organizacional através de uma malha semiautónoma e resiliente de colaboradores. Este é o paradigma atual: a organização como ser vivo e orgânico, por oposição à organização como máquina da revolução industrial. É tempo de assumirmos uma nova forma de vermos a liderança, ajustada a esta nova realidade. É tempo de os líderes se assumirem como estando ao serviço dos seus seguidores. **▀**

Nota

Milton Sousa é fundador da Leaders2Be e diretor executivo das Conferências do Estoril. Licenciado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, possui um MBA pela Universidade de Bradford. Atualmente, conduz estudos de doutoramento no Centre for Leadership Studies da Rotterdam School of Management. Tem mais de 15 anos de experiência internacional no contexto da inovação, desenvolvimento organizacional e liderança.

O problema da comunicação

Apresentar e vender ideias

por: **Daniel Lança Perdigão**, *Improvement agent & general manager, UpSideUp*



Desde o *coaching* profissional, para ajudar a lidar com eventuais problemas e apoiar na definição e no alcance de objetivos, até à PNL – Programação Neuro-Linguística, há uma vasta oferta disponível para melhorar as nossas capacidades e vencer dificuldades

absolutamente fundamental.

Vamos agora partir do princípio que já sensibilizei todos os nossos leitores para o que acabo de referir e que alguém pode estar a pensar que o tem tentado fazer, no entanto, ou tem receio de enfrentar “a plateia” (tenha o tamanho que tiver) ou, quando o faz, não consegue ter o sucesso que pretendia.

Se o resultado da comunicação é a resposta que se obtém, temos de ter consciência de que, se alguém não entende o que lhe dizemos, a responsabilidade é nossa e da (má) forma como transmitimos a nossa mensagem.

Há, na cultura e na sociedade portuguesa, uma causa para a evidente dificuldade de nos expormos publicamente e de, quando o fazemos, não conseguirmos fazer passar a nossa mensagem da melhor forma: fomos pouco treinados na escola a fazê-lo e, em muitos casos, quando nos expúnhamos, em crianças ou jovens, o *feedback* que se recebia nem sempre era dado da melhor forma e isso cria determinadas crenças negativas e limitadoras.

Se estas eram as más notícias e se, de alguma forma, se reveem na situação, alegrem-se pois tenho boas notícias também! Este processo pode ser inver-

tido e as competências comunicacionais podem ser substancialmente melhoradas. O primeiro passo é reconhecer a dificuldade e o segundo será procurar ajuda profissional, quer na procura de apoio para vencer eventuais crenças negativas quer no desenvolvimento de técnicas e ferramentas que tornem a nossa comunicação fluida e eficaz, tendo sempre em conta tratar-se de um processo bidirecional: nós e os nossos interlocutores somos ambos parte ativa na comunicação.

Desde o *coaching* profissional (*life, business* ou *executive*), para ajudar a lidar com eventuais problemas e apoiar na definição e no alcance de objetivos, até à PNL – Programação Neuro-Linguística, há uma vasta oferta disponível para melhorar as nossas capacidades e vencer dificuldades.

Há também um vasto conjunto de técnicas, que se podem aprender e desenvolver, que podem transformar uma pessoa acanhada num eloquente vendedor ou palestrante, dando foco na voz, no corpo, no espaço, nos meios de suporte visual e na atenção aos outros. Cada um, consoante as necessidades ou os objetivos que trace, pode aprofundar mais ou menos as técnicas.

Só há uma coisa que nenhum de vós, nenhum de nós, deve fazer: ficar sentado à espera que alguém fale por nós ou que, quando queremos ajudar a vingar a empresa em que trabalhamos, ficar à espera que alguém venda os seus serviços ou produtos se temos, no momento, oportunidade de o fazer.

Acresce, a tudo o que referi, o facto de que vender ideias é algo que todos e cada um de nós deve ser capaz de fazer da melhor forma possível. Imaginem as possibilidades que se abrem à nossa frente! _____

Em épocas de grande fartura e riqueza poderia até ser aceitável (não acho que o seja nunca) que alguém se escudasse atrás da sua descrição funcional (*job description*) para não realizar algumas tarefas que lá não estejam explicitamente descritas.

Nos tempos conturbados que atravessamos nenhuma desculpa é válida e qualquer colaborador de uma empresa deve envidar todos os esforços no sentido do sucesso da empresa que depende de si e de quem depende. Parece ser óbvio!

Agora, o que eu acho de todo inaceitável é que alguém não considere como sua a função de vender os produtos, serviços ou ideias que a sua empresa promove – dado que todas as empresas e organizações em geral têm clientes. Essa função é fundamental. Apresentar e vender é

Conhece o Nuno?

Quando nos disponibilizamos a conhecer a realidade com outras lentes, descobrimos muitas vezes que podemos fazer diferente e com melhores resultados.

por: **Alexandre Henriques**, *Partner*, Blink Consulting

Nuno estava no comando de uma empresa bem-sucedida no altamente competitivo e dinâmico setor das tecnologias de informação. Não obstante, havia algo que o deixava insatisfeito. Sentia que o nível de compromisso das suas pessoas para com a organização era menor que aquele que desejava.

Assim, reconhecendo que a sua equipa de gestão era maioritariamente composta por pessoas que tinham progredido na carreira por terem dado provas de grande dedicação e sólidos conhecimentos técnicos, tinha realizado um forte investimento em formação no domínio comportamental. No entanto, os resultados tardavam em surgir.

Os gestores, por seu turno, sentiam dificuldade em motivar as equipas. Consideravam não ter ao seu dispor mecanismos de incentivo suficientemente atraentes.

Esta é uma questão que se coloca em muitas organizações e que provavelmente lhe é familiar: o que é que um gestor pode fazer para motivar as suas pessoas e as implicar na vida da organização? A resposta mais frequente é: muito pouco ou nada quando não pode

oferecer incentivos/ recompensas.

Porém, para o Nuno a resposta passava por ajudar os seus gestores a tomarem consciência daquilo que tinham a ganhar com o facto de terem equipas mais motivadas. Segundo ele, “se entenderem que podem ter algo a ganhar, vão estar mais recetivos para mudar a sua forma de atuar”.

Com base nesta ideia pediu a todos os seus gestores para fazerem uma autoavaliação das suas práticas de gestão de pessoas e equipas, pedindo também às equipas que avaliassem os seus gestores relativamente aos mesmos aspetos.

Para muitos as surpresas foram grandes. A tomada de consciência das diferentes perceções abriu horizontes, tornando evidente um elevado potencial de melhoria. Alguns perceberam que precisavam de dar *feedback* com maior regularidade às suas pessoas; outros que as equipas gostavam de assumir maiores responsabilidades e ter mais autonomia; alguns ainda que os seus colaboradores gostariam de ter maior visibilidade do projeto em que estavam a trabalhar...

O primeiro passo estava dado. Cada gestor tinha uma ideia clara do que poderia fazer para incrementar os níveis de motivação e envolvimento das suas pessoas. Tinha percebido o que poderia alcançar e estava motivado para mudar. Agora era “só” passar à ação.

Para os apoiar, Nuno constituiu uma equipa que ao longo de seis meses os acompanhou na concretização dos objetivos por si definidos.

Através de uma combinação de sessões



individuais de *coaching* e momentos de partilha em grupo, cada gestor foi adquirindo e aplicando conhecimentos que lhe permitiu ir dando os passos necessários para alcançar os objetivos traçados.

Ao fim dos seis meses, ninguém melhor para avaliar os resultados alcançados do que os membros das equipas, pelo que lhes foi pedido para voltarem a responder ao questionário inicial.

Ao longo deste período o Nuno foi sentindo as mudanças das pessoas da sua organização. Os resultados foram francamente positivos. Alguns dos gestores destacaram-se, evidenciando potencial para assumirem maiores responsabilidades. Outros, com menor apetência para desempenharem funções de gestão de pessoas, passaram a dar um contributo mais relevante em funções técnicas.

O que lhe contámos é uma história real, em que cada um dos elementos de uma equipa de gestão foi levado a tomar consciência dos seus atos e do respetivo impacto nas suas pessoas. Ao proporcionar a estes gestores um momento de descoberta, abriram-se portas para que cada um abraçasse um processo de mudança que foi construindo à sua medida. E a si? O que é que o está a impedir de ter uma organização com pessoas mais comprometidas e motivadas? **—P**

Uma história real, em que cada um dos elementos de uma equipa de gestão foi levado a tomar consciência dos seus atos e do respetivo impacto nas suas pessoas

Coaching na cultura da EDP: um exemplo de inovação

por: **Patrícia Noletto**

Há ainda um longo caminho a percorrer, para que o *coaching* seja reconhecido como uma séria mais-valia para o desenvolvimento das pessoas. Apesar de ser um tema na “moda”, está ainda insuficientemente trabalhado, aos níveis conceptual e prático, na cultura das organizações.

A colaboração entre a EDP e a Escola Europeia de *Coaching* (EEC) tem proporcionado uma evolução considerável neste sentido. Para a EDP, enquanto organização que está a aplicar o *coaching* de forma transversal, e para a EEC que, pelos desafios lançados, se viu comprometida a desenhar e aplicar uma série de programas inovadores nas suas diversas áreas de atuação.

Diz Passmore que se podem encontrar cinco tipos de organização, de acordo com a utilização que fazem do *coaching*. Olhando de outra forma, haverá cinco graus de “maturidade” a nível da incorporação do *coaching* na cultura organizacional. O mais primário de todos consiste na utilização do *coaching* sem qualquer avaliação do impacto das intervenções pontuais efetuadas. A mais complexa e integrada, dita “*network approach*”, configura o uso do *coaching* como ferramenta relacional entre todos os “*stakeholders*”. Na atual fase de desenvolvimento das políticas de RH das empresas, o “*network approach*” ainda não é aplicado em nenhuma organização conhecida.

A EDP, com o apoio da EEC, pretende que o *coaching* passe a ser elemento integrante e incontornável do seu estilo de gestão e liderança.

No Nível IV, tipificado por Passmore, e que é aquele que se vive atualmente na EDP, o *coaching* deixa de ser encarado como um conjunto de intervenções pontuais, mais

ou menos alinhadas com a estratégia da empresa, e passa a ser, genuinamente, uma componente ativa do desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, do negócio. Para Pita de Abreu, administrador do Conselho de Administração Executivo da EDP, “o Grupo EDP sempre investiu muito no desenvolvimento das suas pes-

dos *drivers* e das motivações individuais e coletivas das equipas.”

“Na EEC encaramos o *coaching* não apenas como uma metodologia, mas mais como uma filosofia. É uma forma de relação com o mundo, com as pessoas com quem interagimos e de um indivíduo com ele próprio”, refere João Sevilhano, diretor pedagógico da EEC em Portugal. “Na EDP encontramos uma empresa que tem um vincado foco no desenvolvimento das suas pessoas. Bem ao estilo do *coaching*, este projeto aproveitou as grandes valências da EDP, bem como o muito e bom trabalho realizado. Em conjunto, desenhou-se o futuro desejado e estamos a trabalhar para o alcançar”, acrescenta.

Em permanente articulação com a Direção de Recursos Humanos e com a Escola de Desenvolvimento de Diretivos da Universidade EDP, encetaram-se um conjunto de ações que procuraram aproveitar as boas práticas e programas existentes, criando um conjunto de alternativas que permitisse a obtenção dos objetivos pretendidos. Para João Sevilhano, “o *coaching* não substitui qualquer outro tipo ou meio de promoção do desenvolvimento pessoal e profissional. Deve aproveitar o que já existe, procurar ser complementar, catalisar processos já existentes e ajudar a criar novos que sejam necessários”.

Este projeto desenvolveu-se através de um conjunto de etapas e tendo como referência os mais elevados padrões de qualidade internacionais, nomeadamente os da International Coach Federation (ICF). Começou-se por construir um conjunto de diretrizes que estabeleceram:

- A filosofia e política de *coaching* na EDP, incluindo um código de ética;
- Os procedimentos de *coaching* na EDP, onde se enunciam critérios de elegibilida-



soas e, em particular, das suas lideranças. Após ter participado em ações de desenvolvimento desta metodologia, fiquei firmemente convencido que o *coaching* – nas suas diferentes vertentes – trará resultados muito superiores ao da formação tradicional das chefias porque, ao utilizar níveis mais elevados de envolvimento interpessoal, permite atingir objetivos mais exigentes e uma mais completa compreensão



João Sevilhano é diretor pedagógico da EEC em Portugal (à esq.); Pita de Abreu é administrador do Conselho de Administração Executivo da EDP (à dir.)

de, metodologias e instrumentos de avaliação do impacto dos processos de *coaching*, políticas de contratação de *coaches* externos, etc.

Em paralelo, foram desenhados dois programas formativos:

1. Líder Coach

Este programa tem como objetivo dotar os Líderes EDP de competências de *coaching*, para que possam, de forma mais natural, criar contextos de desenvolvimento e aprendizagem, responsabilizando e promovendo a autonomia das suas equipas e indivíduos, ficando assim mais libertos para tarefas com maior amplitude estratégica. Permite também que o *coaching* passe a ser utilizado de uma forma informal e integrado no comportamento do líder: na sua visão, no seu estilo de comunicação e liderança.

Trata-se de um programa faseado no tempo e onde, até ao momento, participaram cerca de 50 colaboradores das várias empresas do Grupo.

2. Programa Avançado de *Coaching* (PAC)

Com este programa pretende formar-se uma equipa de *coaches* internos, tornando o *coaching* numa metodologia mais acessível para as pessoas da EDP, e capitalizando os conhecimentos dos *coaches* internos em relação à cultura e negócio.

O programa cumpre os requisitos da ICF em termos de carga horária, estrutura e conteúdos, habilitando os *coaches* a completar, numa fase posterior, e se assim o

desejarem, uma certificação em *Coaching* Executivo, obtendo assim, o reconhecimento internacional das suas competências.

Costuma predir-se o sucesso de um programa deste género quando há envolvimento das pessoas posicionadas nos mais altos níveis hierárquicos das organizações. No caso da EDP, o envolvimento começou ao mais alto nível: concluíram este programa cerca de 33 participantes pertencentes à “alta direção” da empresa [ver testemunhos] e que irão, a partir agora, iniciar os seus processos de *coaching* interno, apoiando um *coachee* de uma área de negócio diferente da sua.

Este é um projeto transversal, na verdadeira aceção da palavra. Tanto para a EEC, por abranger praticamente todas as suas áreas de negócio e oferta de serviços, como para a EDP que pretende estender esta filosofia a todas as suas pessoas, independentemente do nível hierárquico.

“Teremos conseguido o nosso objetivo quando chefes e colaboradores comunicarem melhor, quando as chefias exercerem melhor a competência de ‘libertar o poder do outro’, quando o desenvolvimento das pessoas estiver tão enraizado no discurso da empresa quanto o alcançar dos resultados de que todos nos orgulhamos. Para nós, o *coaching* não é uma moda. Corresponde a uma forma de SER, que queremos estrategicamente integrar com todas as outras políticas e cultura da companhia. Há com certeza um percurso a fazer, mas já vamos a caminho!”, finaliza Pita de Abreu. —P

Testemunhos

“Com uma abordagem totalmente centrada no indivíduo, o Programa Avançado de *Coaching* distingue-se como um dos elos mais fortes do sistema de gestão e de liderança da EDP, de difusão da cultura corporativa, em que não existe transferência de saber mas sim de promoção da elevação do Ser. A descoberta do *coaching* enquanto desafio permanente à capacidade de questionar crenças, escutar e inspirar os outros a atingir objetivos, reforçou as competências comportamentais, suscitando um interesse verdadeiro no desenvolvimento do indivíduo para além do coletivo.

Paulo Pinto de Almeida
Administrador – EDP Comercial

O meu percurso profissional tem sido pautado por um foco no desenvolvimento das estruturas organizacionais e nas relações entre os vários membros da organização, associadas a processos de liderança, eficácia, desempenho individual e compromisso organizacional. O Programa Avançado de *Coaching* insere-se nesta linha de atuação e revelou-se de grande interesse. É uma abordagem diferente por tratar-se de um processo reflexivo, criativo e inspirador, que apoia os indivíduos a desenvolverem o seu potencial pessoal e profissional. No âmbito da EDP, a aplicação deste conceito ao líder *coach* é muito interessante.

Paula Pinto da Fonseca
Diretora – EDP, SA

O “Programa Avançado de *Coaching*”, mantendo o conteúdo do *coaching*, como os princípios, os conceitos e os objetivos, faz uma abordagem mais direta e interativa com cada um.

Essa metodologia leva-nos a verificar, de forma sistematizada e consciente, que a mesma realidade pode ter diferentes interpretações, tanto na empresa e na sociedade, como na nossa vida pessoal, dando-nos uma visão e uma perspetiva, muito mais completa, do meio e das pessoas que nos rodeiam, permitindo-nos definir objetivos e delinear o caminho a percorrer, conscientes que não estaremos sós.

Para a EDP, que no seu universo alberga um conjunto alargado de geografias e de culturas, um programa, desta índole, é necessário para, como catalisador e através dos seus atores, se criar uma cultura global sustentável e harmoniosa, à luz dos valores, dos princípios e das políticas da empresa, no cumprimento dos seus objetivos.

José António Marmé
Diretor – EDP Distribuição

Prevenção dos riscos profissionais



Helena Bentes, Diretora do Deptº de Segurança no Trabalho da Esumédica.

A sensibilização de toda uma organização para as matérias de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) é de primordial importância. E não é tarefa fácil!

Promover a participação de todos, atribuindo um papel ativo a cada parte, é uma forma possível de caminhar no sentido da prevenção dos riscos e de fazer "crescer" a organização, tornando-a mais produtiva e competitiva. Os benefícios decorrentes da implementação de uma política e de uma cultura de SST, de uma forma resumida, podem ser:

- Redução do número de acidentes de trabalho e de doenças profissionais;
- Redução de taxas de absentismo;
- Redução de custos, nomeadamente de prémios de seguros;
- Aumento da produtividade;
- Promoção da saúde;
- Aumento dos níveis de motivação, pela promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, pela consulta e informação aos trabalhadores.

A garantia de conformidade legal a este nível é uma preocupação emergente nas organizações. O cumprimento da legislação passa por organizar os serviços de Segurança e Saúde

no Trabalho de forma a realizar todas as atividades previstas, promovendo a prevenção dos riscos profissionais. A implementação de um Sistema de Gestão de SST (SGSST) poderá ser uma ótima ferramenta de auxílio às empresas nesta matéria, à qual podem recorrer como dinamizador das necessidades neste âmbito.

Indo para além do cumprimento da legislação, um Sistema de Gestão de SST promove a implementação de um modelo pró-ativo de gestão da segurança e saúde no trabalho e incentiva a empresa à melhoria contínua do seu sistema.

Visto serem normas de adesão voluntária, demonstram o interesse da organização de estar um passo à frente, não se limitando ao cumprimento da legislação. A sua adoção é uma "lufada de ar fresco" pois dinamiza as questões de SST, envolvendo todos os colaboradores – gestão de topo incluída.

Para além dos benefícios atrás expostos, com a adoção voluntária de um sistema acresce ainda a melhoria da imagem da empresa, a diferenciação em relação à concorrência e a evidência do compromisso de cumprimento da legislação.

Para além da definição da política, o SGSST, assenta em dois pilares: a identificação dos perigos e a análise de riscos, e a identificação de requisitos legais aplicáveis e de outros requisitos.

A identificação de perigos e análise de riscos, realizada por técnicos com formação específica, através da recolha de informação *in situ*, junto dos colaboradores que lidam diariamente com as questões operacionais, gera

A implementação de um Sistema de Gestão de SST poderá ser uma ótima ferramenta de auxílio às empresas no âmbito dos riscos profissionais, ao qual podem recorrer como dinamizador das necessidades neste âmbito

a informação de base para a construção de todo o sistema. Esta é a altura por excelência de envolvimento de toda a organização nas matérias de SST.


A definição de objetivos e o estabelecimento de programas serão os passos seguintes. Posteriormente, numa fase de implementação, virá a formação, a comunicação, a definição de procedimentos e práticas. O processo continua com a verificação e a revisão pela gestão. Aqui, já as questões de Segurança e Saúde no Trabalho são sentidas por todos como algo seu, e todos sabem que podem fazer sugestões tendo também, possivelmente, autonomia para implementarem melhorias.

Por outro lado, o papel da Autoridade das Condições de Trabalho (ACT), no âmbito das atividades desenvolvidas, nomeadamente em campanhas de caráter fortemente pedagógico, tem promovido a sensibilização das empresas para diversas matérias relacionadas com a Segurança e a Saúde no Local de Trabalho.

Nesse sentido, e como forma de promover o envolvimento de todos os elementos das organizações/ empresas na temática da SST, uma das campanhas atualmente em curso designada "Juntos na prevenção dos riscos profissionais" tem precisamente como objetivo incentivar os gestores, trabalhadores e outras partes interessadas a atuarem em conjunto no sentido de promoverem a Segurança e a Saúde no Trabalho.

A campanha incide sobre⁽¹⁾:

- A prevenção de riscos;
- A gestão de riscos;
- Incentivar os gestores de topo a empenhar-se ativamente na redução dos riscos;
- Incentivar os trabalhadores, os seus representantes e outras partes interessadas a trabalharem com os gestores na redução dos riscos.

Bom trabalho! Ficamos a aguardar os resultados! 

⁽¹⁾ Informação retirada do site da Campanha "Juntos na Prevenção dos Riscos Profissionais"



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt

Bolsa de Mobilidade Interna

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

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

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

No que respeita à esfera individual, a BMI assume-se, antes de mais, como mecanismo fertilizador de motivação para os colaboradores, pelo facto de possibilitar o alcance de novas dinâmicas profissionais mais direcionadas para os seus interesses. Constitui-se, deste modo, como um “motor” de de-

envolvimento das trajetórias profissionais, através da promoção do trabalho como fonte de motivação, pelo meio do enriquecimento de funções.

Do ponto de vista organizacional, me-

Público-Alvo:
Todos os trabalhadores

Ano de Implementação:
2007

Trabalhadores Envolvidos:
73

recem relevo os ganhos com a diminuição de custos e tempo, em processos de recrutamento externo e recurso a contratação a termo, bem como a adoção de uma cultura de gestão das pessoas marcadamente inovadora.

A rentabilidade dos custos assume-se

também como uma vantagem da Bolsa, pela redução do recurso a contratação a termo e decorrentes custos destinados a essas remunerações.

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

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

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

A crescente exigência dos utentes relativamente à qualidade dos serviços exige uma mudança e evolução constantes. A este fator não é alheio o projeto BMI como mecanismo de incremento da polivalência funcional, criando novas perspetivas e novas competências

Sucesso na primeira pessoa



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

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



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

Rui Gamboa, Técnico Superior de
Infraestruturas, Fiscalização e Manutenção

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


que aumentam a eficiência das pessoas e dos serviços.

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

São, deste modo, utilizadores do projeto os colaboradores dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora e as próprias unidades orgânicas.

Os colaboradores podem responder à divulgação de anúncios de oportunidades de mobilidade ou propor-se, espontaneamente, para integrar a BMI. As UO com carências específicas de pessoal podem contactar a Divisão de Gestão de Recursos Humanos, informando-se da existência de disponíveis

e dos respetivos perfis.

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

Colaboradores que já integraram a Bolsa de Mobilidade Interna

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

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

Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração

INDEG/ISCTE • revistas.indeg@iscte.pt • Telef. 21 782 61 00

À venda nas lojas Almedina



Maria Antónia Luís, Diretora administrativa e de RH da Alvo



Liderança no feminino

A diretora RH da Alvo fala sobre questões de género num setor, o das Tecnologias de Informação, marcadamente masculino. “Na Alvo não privilegiamos nem o público feminino, nem o masculino, mas sim as pessoas”, refere.

por: **Patrícia Noletto**

Sendo a Alvo uma empresa de Tecnologias de Informação e estando por isso integrada numa área marcadamente masculina, como vê a igualdade entre o número de homens e mulheres na Alvo?

Atualmente a Alvo tem 38 colaboradores, sendo 50 por cento mulheres. Apesar disto não ter acontecido de forma deliberada, não deixa de ser uma agradável surpresa! Não faz parte da nossa política a definição de rácios que têm de ser obrigatoriamente atingidos, como por exemplo, uma percentagem de colaboradores do género feminino. Em to-

das as ações de recrutamento seguimos uma política de igualdade e os novos colaboradores são selecionados com base nas suas qualificações e aptidões, tanto técnicas como comportamentais, independentemente de serem ou não mulheres. Isso quer dizer que cada um dos nossos colaboradores integrou a Alvo puramente por mérito próprio.

Acha que a área de tecnologias de informação segue esta tendência?

Não sei se lhe chamaria propriamente uma tendência, mas acredito que cada vez mais as mulheres têm acesso a oportunidades iguais

nos processos de recrutamento. Atualmente, as empresas procuram a pessoa certa para o local certo e é muito importante encontrar candidatos que sejam motivados por desafios. A área de tecnologias de informação oferece esses mesmos desafios, por ser alvo de constante inovação, e o facto de ser mulher não é impedimento para se candidatar a qualquer cargo dentro deste setor, bastará ter as competências certas.

Qual a importância das mulheres na Alvo e quais os principais motivos para a empresa apostar no sexo feminino?

Na Alvo, todos os colaboradores são importantes, sem exceção. Não privilegiamos nem o público feminino, nem o masculino, mas sim as pessoas. Isto é algo que faz parte da nossa cultura já há muitos anos, pois foi redigida uma política de igualdade que é seguida escrupulosamente em qualquer processo de recrutamento. Ninguém é discriminado, qualquer que seja o seu género, raça, crenças religiosas ou políticas. Na Alvo, as competências são o fator-chave! O facto de termos muitas mulheres internamente apenas significa que estas estão a apostar na

sua valorização profissional e a preocupar-se em garantir as competências técnicas necessárias para poder evoluir na sua carreira. Quando encontramos alguém assim, sabemos que é o colaborador ideal para a Alvo, mas as mulheres são recrutadas pelo seu valor e pela capacidade que têm de contribuir para o sucesso da empresa, e não apenas porque são mulheres. Se o fizéssemos, não estaríamos a discriminar os homens?

Na Alvo, a direção da empresa é dividida entre três homens e três mulheres...

Tal como referi anteriormente, isto foi uma coincidência. Preocupámo-nos em encontrar as pessoas certas para o lugar certo e o facto é que as três mulheres que ocupam cargos de direção eram as pessoas certas para essa função. No entanto, apesar de ser uma coincidência, creio que isto se traduz num equilíbrio que define a Alvo. Somos um grupo muito heterógeno em termos de idades, vivências e experiência profissional e acreditamos que isto nos torna uma equipa melhor. Na Alvo, trabalhamos todos em conjunto para um objetivo comum: o sucesso da Alvo e o sucesso dos nossos clientes.

Quais as políticas da Alvo em termos de Recursos Humanos e motivação?

Na Alvo temos critérios muito particulares na seleção da nossa equipa. Nem sempre é fácil encontrar o candidato ideal, porque na Alvo não existe rotina e todos os dias são diferentes. Por essa razão, para além das competências técnicas que obviamente são

necessárias, é ainda mais importante uma elevada capacidade de adaptação. Todos os colaboradores da Alvo a têm e é isso que nos distingue das outras empresas, pois somos dinâmicos, nunca cruzamos os braços perante as adversidades e superamos todos os obstáculos que surgem.

Pelo facto de, por vezes, ser difícil encontrar a pessoa certa e também porque pretendemos dar reais oportunidades de valorização e crescimento profissional aos colaboradores, qualquer processo de recrutamento começa internamente. Quando existe uma vaga, é dada a possibilidade de qualquer colaborador apresentar a sua candidatura e esta é sempre a primeira fase do nosso recrutamento. Numa segunda fase, aceitamos candidaturas de profissionais que são recomendados pelos nossos colaboradores. Em último caso, recorremos ao recrutamento externo. Acreditamos que esta postura é extremamente motivadora para os elementos da nossa equipa, que sabem que têm possibilidade de evoluir na sua carreira, quer no departamento onde estão integrados atualmente ou noutra departamento que suscite o seu interesse.

Existe alguma política ou incentivo em que tenha participado mais ativamente e em que queira destacar?

Trabalho na Alvo há praticamente 13 anos e, por essa razão, posso dizer que são várias as ações em que participei e que me deixaram boas memórias. Recordo, por exemplo, o facto da Alvo ter incluído nas suas polí-

ticas de incentivo os horários flexíveis e a oportunidade de trabalhar em casa, quando isso ainda nem era uma prática habitual nas empresas do setor. O facto de darmos oportunidades de formação a qualquer colaborador é também extremamente importante, até porque não focamos apenas a formação estritamente profissional, mas também pessoal. Por exemplo, um colaborador pode escolher frequentar um curso de inglês ou uma pós-graduação simplesmente porque é algo que o motiva e não porque este seja um requisito para a função que desempenha. Também recordo as inúmeras ações de voluntariado que já desenvolvemos e que mostraram sem sombra de dúvidas que somos uma equipa constituída por pessoas solidárias e que, quando se unem num objetivo comum, conseguem coisas extraordinárias. Destaco um projeto de recolha de alimentos para o Banco Alimentar que teve uma adesão tão grande que a Alvo deixou de ter espaço para colocar todas as contribuições que recebeu.

No entanto, penso que algo verdadeiramente inesquecível para qualquer colaborador que trabalha ou já trabalhou na Alvo é a viagem surpresa. Faz parte da nossa história uma viagem anual, num fim de semana, em que os colaboradores desconhecem o destino até ao último minuto. Foram sempre fins de semana cheios de convívio e alegria, que permitiram uma espontaneidade que nem sempre é possível no ambiente de trabalho. São momentos que certamente nenhum dos participantes irá esquecer. _____

blink
Consulting

**Fazemos
acontecer**

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

Expatriamento: a preparação como mais-valia



Face ao crescente aumento de empresas a expatriar, torna-se necessário encontrar soluções para a implementação de processos de seleção e preparação destes recursos humanos. As naturais mudanças experimentadas no momento de iniciar um projeto no estrangeiro, com as recorrentes modificações culturais, sociais ou corporativas vividas em contexto de negócio, obrigam a uma necessária renovação no modo de encarar esta realidade.

por: **Sandra Gonçalves Monteiro**, CEO outCOme

A questão do expatriamento de profissionais deixou, há muito, de ser uma mera possibilidade algo longínqua no conjunto de perspetivas apresentadas ao colaborador, para se tornar uma alternativa de carácter real. Rumar a outras geografias é hoje uma hipótese cada vez mais presente na construção da carreira dos profissionais nacionais. Face ao crescente aumento de empresas a expatriar, torna-se necessário encontrar soluções para a implementação de processos de seleção e preparação

destes recursos humanos. As naturais mudanças experimentadas no momento de iniciar um projeto no estrangeiro, com as recorrentes modificações culturais, sociais ou corporativas vividas em contexto de negócio, obrigam a uma necessária renovação no modo de encarar esta realidade.

O EAP – *Employee Assistance Program*, é uma solução que disponibiliza serviços de apoio e aconselhamento psicológico a todos os colaboradores de uma organização, com o objetivo de torná-los mais capacitados e resilientes às exigências profissionais.

Com o visível aumento do investimento nesta tipologia de soluções, por organizações cada vez mais preocupadas com o bem-estar dos seus colaboradores e

Rumar a outras geografias é hoje uma hipótese cada vez mais presente na construção da carreira dos profissionais nacionais

equipas, o aumento da produtividade e a diminuição de custos de operação, o desafio deixou de poder ser ignorado. Mais do que avaliar as competências e aptidões dos profissionais para as funções no exterior, trata-se de construir, com o profissional, uma matriz de avaliação e autoavaliação psicossocial que acompanhará o processo de integração no novo país e o regresso a Portugal. Quando uma organização implementa um EAP o alvo é toda a organização.

O EAP tem por objetivo auxiliar todos os colaboradores e equipas, numa ótica de recurso complementar de apoio e aconselhamento utilizado nos momentos em que o profissional necessita. E é também nesta ótica que este processo pode sair do contexto organizacional para ser aplicado no domínio individual do colaborador.

Se numa perspetiva inicial o EAP se encontra dirigido às organizações com processos de expatriamento de colaboradores em curso, o acompanhamento disponibilizado possui, naturalmente, interesse para os profissionais com perspetivas de carreira nesta vertente. Como tal, esta é uma metodologia de acompanhamento que pode ser, igualmente, benéfica quando implementada de forma exterior à organização e aplicada a perspetivas individuais.

Mais do que avaliar as competências e aptidões dos profissionais para as funções no exterior, trata-se de construir, com o profissional, uma matriz de avaliação e autoavaliação psicossocial que acompanhará o processo de integração no novo país e o regresso a Portugal

Esta preparação face a processos de expatriamento já perspetivados, ou como elemento adicional no momento de construir um conjunto de ferramentas úteis para a relação do profissional com o mercado de trabalho, é cada vez mais entendida como essencial no momento de dar resposta aos desafios

atuais. Confrontados com um contexto de desemprego generalizado e falta de oportunidades de trabalho em áreas diversas, parte integrante da alargada crise socioeconómica que afeta Portugal, o futuro passa, de forma crescente, por procurar alternativas no estrangeiro. Neste sentido, também os próprios profissionais devem ser encorajados a compreender a importância desta tipologia de soluções e a delas fazer uso mesmo que a iniciativa não parta da organização ou mesmo que não se encontrem integrados numa organização. A realidade atual vai exigir cada vez mais profissionais bem preparados e motivados que se elevem às necessidades apresentadas pelas características da sua função, e para os quais o à-vontade para um processo de expatriamento constitui uma clara mais-valia. —P



letstalkgroup
Consulting • Corporate Training • Events Management

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
Formação e Desenvolvimento de Consultores Internos de Recursos Humanos

DATA / 03 A 14 DE JUNHO DE 2013
LOCAL / LISBOA • LET'STALKGROUP

O PROGRAMA INCLUI

- Visita guiada a empresa de referência no mercado português para partilha de experiências e *best practices* na área de Recursos Humanos.
- Oferta do livro: "O Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial".
- Jantar de Gala, Sessão de Encerramento e Entrega dos Diplomas de Certificação no Palácio da Bolsa.
- Almoço em Fátima e estadia em Hotel 4/5 estrelas na área do Grande Porto.
- Visita às Caves Sandeman em Vila Nova de Gaia.
- Uma sessão de coaching individualizado, para discutir questões específicas da sua empresa no papel de Analista de RH!
- Actividade de "Ouro" - Percurso de JetBoating!

Informações e inscrições: email. info@letstalkgroup.com telef. +244 93 463 04 11 / +351 21 795 74 68

www.letstalkgroup.com

Chris McChesney

“Caímos no erro de nos ocuparmos com o urgente”

No passado dia 21 de março realizou-se em Lisboa mais uma edição da Happy Conference. Este ano o orador convidado foi Chris McChesney, coautor do livro *“The 4 Disciplines of Execution – Achieving Your Wildly Important Goals”*.

por: **Filipe Vaz**



Chris McChesney é um dos mais reconhecidos nomes do mundo nas áreas de estratégia e produtividade, coautor do *The 4 Disciplines of Execution*

O que são as quatro disciplinas da execução?

São muito simples quando as ouvimos pela primeira vez, mas são bastante mais difíceis de fazer do que de dizer. A primeira é sobre afunilar o foco, escolher uma coisa de entre as muitas que se têm para fazer e definir uma meta específica. Se isso não acontecer, nada mais acontecerá. A segunda é para cada equipa, após conhecer o objetivo principal, compreender e atuar sobre a medida fulcral. A medida fulcral é algo que podemos influenciar. Se o objetivo principal é perder peso, a medida fulcral pode ser fazer dieta ou exercício.

A terceira disciplina é medir os objetivos e as medidas fulcrais para a equipa sentir que é um jogo; se o fizer corretamente parecerá que é um jogo e que se pode ganhar.

A quarta disciplina é a cadência de contabilização, nós chamamos disciplinas por alguma

As 4 Disciplinas da Execução:

- Identificar e focar no que é realmente importante
- Criar um quadro de indicadores de progresso
- Traduzir os objetivos estratégicos em ações críticas
- Criar uma cultura de envolvimento e responsabilização

razão, esta cadência é uma reunião semanal para assumir compromissos relativamente à medição. Definir o que vou fazer esta semana.

Portugal está a atravessar uma crise profunda. As quatro disciplinas da execução poderiam ser aplicadas ao nível de um país como Portugal?

Creio que pode haver algumas aplicações. Quando nos afastamos desta aproximação à execução, o que realmente existe é um processo para criar um jogo de vitória. Portanto, um Governo, um país, pode tomar essa mesma perspetiva e perguntar se está a criar um jogo de vitória para as empresas, se está a fazer tudo o que é necessário para atrair negócios e empresas, e a fazê-lo de tal forma que as organizações não sejam um peso e queiram vir para aqui

Portanto, a um alto nível, quando taticamente se entra na mecânica das disciplinas de execução, sim é aplicável, mas a ideia geral é perguntar: como líder está a criar um jogo de vitória? As empresas estão a fazê-lo para as pessoas, mas o Governo está a fazê-lo para as empresas?

Parece-lhe que a execução das medidas fulcrais pode ser comprometida por se privilegiar o urgente em detrimento do importante?

Sim, isso tem tendência para acontecer muito na política e como observador exterior a urgência arranja sempre maneira de criar obstáculos à importância. Podemos estar a fazer qualquer coisa muito importante mas

se o telefone toca deixamo-la cair para apagar algo que pode ser muito mais urgente mas não tão importante.

Nos Estados Unidos caímos no erro de nos ocuparmos com o urgente e afastarmos os assuntos importantes, portanto, reagimos a coisas que são mais populares e mais urgentes. É aí que as quatro disciplinas da execução podem surgir e criar urgência em torno das coisas importantes.

Somos humanos e os humanos seguirão sempre o urgente em detrimento do importante; o que fazemos é dar às organizações e aos líderes um sistema para tornarem as coisas importantes urgentes.

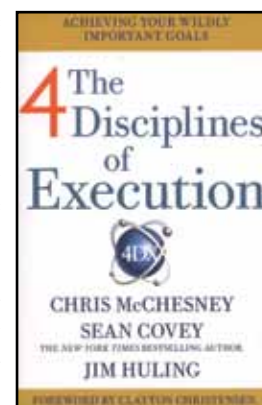
Quais os principais conselhos que daria a um gestor de pessoas?

A primeira coisa que diria é não tente fazer tudo. Os líderes sentem-se muito pressionados para agradar aos colegas, para agradar aos outros líderes, para agradar aos patrões.

O meu conselho é estabilizar tudo e alcançar uma vitória específica. Por vezes é preciso coragem para escolher uma única coisa quando há tantas vozes e tantos assuntos para tratar, mas essa coisa será a chave para comprometer a sua equipa porque enquanto a equipa não sentir uma vitória, o líder não será grande coisa. _____

Nota

Procurando responder aquele que é o maior desafio de líderes e organizações nos dias de hoje, desenvolver estratégias vencedoras e executá-las com o nível de excelência pretendido, Chris McChesney e Sean Covey e Jim Huling, desenvolveram as 4 Disciplinas da Execução, uma metodologia que se debruça sobre "como" uma execução eficaz é alcançada. A identificação das 4 Disciplinas da Execução é decorrente de uma vasta investigação que os autores lideraram em que entrevistaram 13 000 colaboradores em diversas geografias e que pertenciam a 500 empresas e a 17 indústrias diferentes. Esta pesquisa foi complementada pelos *insights* provenientes de mais de 1500 projetos de consultoria implementados. Aqui foram encontradas regras de execução na tempestade, e as consequências que existem quando estas são quebradas. Apesar destas disciplinas desenvolvidas serem simples, não são simplistas. As 4 Disciplinas da Execução são: identificar e focar no que é realmente importante; criar um quadro de indicadores de progresso; traduzir os objetivos estratégicos em ações críticas e criar uma cultura de envolvimento e de responsabilização.





Formação profissional: porque é possível poupar sem sacrificar o futuro

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

"A penny saved is a penny earned"

Benjamin Franklin

Aos gestores e profissionais de recursos humanos pede-se, principalmente nos tempos que correm, a tarefa hercúlea de definir, dentro das balizas dos cada vez mais reduzidos orçamentos, quais os investimentos em capital humano impreteríveis de realizar.

Ora, o investimento em formação profissional é essencial para o desenvolvimento e até para a própria sustentabilidade de qualquer empresa, na medida em que só a existência de quadros devidamente instruídos e habilitados garante a capacidade de adaptação a um mundo em vertiginosa mutação.

A relevância da formação profissional para empregadores e trabalhadores foi amplamente reconhecida pelo legislador nacional, o qual veio estabelecer, nos artigos 130.º a 134.º do Código do Trabalho (doravante designado abreviadamente por "CT"), um elenco de deveres aos quais aqueles se encontram adstritos.

Contudo, como de seguida se procurará demonstrar, trata-se de um regime que encerra alguma flexibilidade para as empresas, pelo que é possível que estas atuem em conformidade legal e não incorram em custos adicionais (pelo menos, ao escrutínio do legisla-

Não recai sobre o empregador o dever de prestar idêntico número de horas de formação profissional à totalidade dos trabalhadores

dor) e possam, nessa medida, garantir algum aforro.

Desde logo, não recai sobre o empregador o dever de prestar idêntico número de horas de formação profissional à totalidade dos trabalhadores, dado que o legislador estabeleceu uma diferenciação mediante se esteja perante trabalhadores contratados a termo ou trabalhadores contratados sem termo.

Como facilmente se compreende, os últimos, por manterem contratos com maior expectativa de longevidade, são suscetíveis de trazer mais retorno à empresa fruto do investimento em formação e, nesse sentido, o CT faz esta distinção.

Assim, os empregadores têm o dever de assegurar a cada trabalhador contratado sem termo, 35 horas anuais de formação certificada, ao passo que, a trabalhadores contratados com termo igual ou superior a 3 meses (e somente a estes), apenas terão de garantir um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato no ano em questão. Realça-se que, serão consideradas no cômputo do número de horas referidas

no parágrafo anterior as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

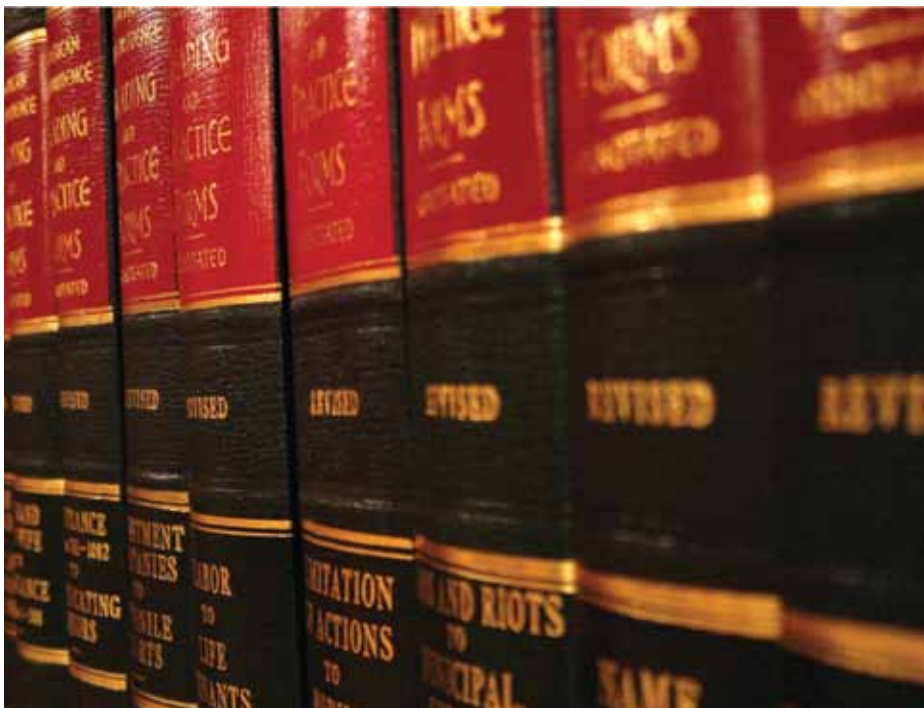
Na mesma senda, não incorre sobre o empregador o dever de prestar formação profissional, no mesmo ano, à totalidade dos trabalhadores da empresa, mas (apenas) a pelo menos 10 % dos seus trabalhadores.

Ciente do peso financeiro que seria para o empregador ter de garantir anualmente formação profissional à totalidade dos trabalhadores, o legislador previu esta válvula de escape – a qual não deverá ser olvidada.

Poderá, inclusive, não ser prestada, num determinado ano, qualquer formação profissional aos trabalhadores, sem que qualquer cominação legal esteja associada.

Com efeito, o CT prevê a possibilidade do empregador adiar (ou até antecipar) por dois anos a concessão de formação profissional aos seus trabalhadores, desde que o plano de formação preveja tal possibilidade.

Em todo o caso, realça-se que, sempre que as horas não sejam asseguradas até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento, transformar-se-ão num crédito de horas de formação à escolha do trabalhador, que prescreve após três anos contados a partir do momento em que se constituiu.



O crédito de horas tem sempre como objetivo a frequência de ações de formação e o CT só admite, excecionalmente, a sua conversão em remuneração naqueles casos em que o contrato de trabalho cesse sem que o trabalhador haja gozado do direito à formação profissional.

No que concerne à entidade responsável pela prestação da formação profissional, o legislador deu grande amplitude ao estabelecer que esta pode ficar a cargo do empregador, ou de entidade formadora certificada ou ainda de estabelecimento de ensino devidamente reconhecido. Assim, resulta evidente que o empregador pode, em vez de incorrer em custos na externalização da formação profissional, alocar recursos internos que sejam capazes de a ministrar de forma cabal.

Relativamente ao conteúdo da formação profissional, estabelece o CT que deve ser determinado por acordo, sendo que, na falta deste, é ao empregador a quem compete a sua definição, que deve coincidir, ou ser afim, com a atividade profissional prestada pelo trabalhador.

Ora, certo é que o empregador deve procurar obter o acordo do trabalhador, de modo a garantir a identificação de uma formação que seja do interesse de ambas as partes. Contudo, tal não obsta a que o empregador defina antecipadamente qual o conteúdo da formação profissional a prestar, podendo, inclusive, definir que esta abranja uma área/

Poderá, inclusive, não ser prestada, num determinado ano, qualquer formação profissional aos trabalhadores, sem que qualquer cominação legal esteja associada

setor/ departamento (por exemplo, todos os trabalhadores da área de vendas), procurando este acordo com a justificação da transversalidade interna da formação.

Desta forma, garantir-se-á não só uma “escala” que lhe permite reduzir os custos marginais que decorram da formação, como uma formação vocacionada para as reais necessidades da empresa.

Em jeito de conclusão, realça-se que não é o mote, nem o escopo deste artigo, que as empresas diminuam a aposta na formação profissional, dado que são demais evidentes (e capitais) as mais-valias que desta resultam para as mesmas e para os seus trabalhadores. Logra-se, sim, munir os agentes decisores dos elementos legais que lhes permitam, em anos de maior contenção orçamental, fazer investimentos mais conscientes em formação profissional, mas sempre, como não poderia deixar de ser, em estrito cumprimento com a legislação laboral. _____

Legislação

Fevereiro de 2013

PORTUGAL

• **Resolução da Assembleia da República n.º 13/2013. D. R. n.º 39, Série I de 2013-02-25**

Assembleia da República

Pelo relançamento do emprego e por boas práticas de contratação laboral.

• **Portaria n.º 74-A/2013. D. R. n.º 33, Suplemento, Série I de 2013-02-15**
Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência

Estabelece as normas de organização, funcionamento, avaliação e certificação dos cursos profissionais ministrados em estabelecimentos de ensino público, particular e cooperativo, que ofereçam o nível secundário de educação, e em escolas profissionais.

• **Portaria n.º 65-A/2013. D. R. n.º 31, Suplemento, Série I de 2013-02-13**
Ministério da Economia e do Emprego
Primeira alteração à Portaria n.º 229/2012, de 3 de agosto que cria a medida de Apoio à Contratação via Reembolso da Taxa Social Única.

• **Portaria n.º 65-B/2013. D. R. n.º 31, Suplemento, Série I de 2013-02-13**
Ministério da Economia e do Emprego
Primeira alteração à Portaria n.º 225-A/2012, de 31 de julho que regula as Medidas Passaporte Emprego, Passaporte Emprego Economia Social, Passaporte Emprego Agricultura e Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis e Desportivas.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área.



Raposo Bernardo & Associados, com João d' Orey (à esq)



MELHORES FORNECEDORES RH

A cerimónia de atribuição dos prémios aos Melhores Fornecedores RH 2013, uma iniciativa da APG, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, decorreu no final do mês de fevereiro, em Lisboa, e contou com a presença de várias dezenas de pessoas. Do *Ranking Global*, a grande vencedora foi a Raposo Bernardo & Associados, seguida da Conceito O2, High Play Institute, Randstad e Grupo CH.



Conceito O2, com Jorge Marques (à esq.)



High Play Institute, com Catarina Barosa



Randstad





EXPO RH 2013

Mais de 3200 profissionais de recursos humanos visitaram a 12.^a edição do Expo RH, nos dias 13 e 14 de março, no Centro de Congressos do Estoril. O dinamismo, a interatividade e a criatividade marcaram os dois dias do evento. Ali se discutiram diversos temas nas sessões de conferências e realizaram-se *workshops* práticos e interativos, que na opinião dos visitantes são um “excelente espaço de partilha de boas práticas, que permitem criar novas sinergias e ter novas visões”. Proporcionou-se ainda a descontração e bom humor com a sessão interativa de música e ritmo Tribal Wisdom e com a apresentação da peça de teatro “O Drama da Gestão dos Recursos Humanos”, que foi na opinião de muitos visitantes “o fator diferenciador comparativamente a eventos semelhantes”.



MASTERS DO CAPITAL HUMANO 2013

Foram divulgados no decorrer da EXPO RH os vencedores da edição de 2013 dos *Masters do Capital Humano*. Na categoria “Pessoas” foram atribuídas duas distinções: “Personalidade do ano” e “Nova Geração”, respetivamente, Francisco Febrero, há 16 anos CEO da ROFF; e André Simões, técnico de RH da Carris. Na edição de 2013 foram atribuídos quatro prémios na categoria “Empresas”: “Melhor política de recrutamento e retenção de talentos”, para a Companhia Portuguesa de Supermercados, conhecida dos portugueses através do Grupo Auchan; “Melhor estratégia de monitorização e gestão de *performance*”, para a Ascendi; “Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional”, para a Galp Energia; e “Melhor política de integração e promoção do bem-estar”, para a Portugal Telecom.





■ MARISA MONTE

A digressão da cantora brasileira “Verdade Uma Ilusão” chega a Portugal este mês seis anos depois do último concerto. Indo de encontro à tradição multidisciplinar a digressão que apresenta o seu último disco “O Que Você Quer Saber De Verdade” – será um espetáculo único onde, segundo o *site* de espetáculos *ticketline*: “as artes plásticas se fundem com a música” reforçando: “Mais do que um concerto ou uma *performance*”, “Verdade Uma Ilusão” é uma experiência sensorial inesquecível e diversificada, onde a sofisticação contrasta com a pureza das composições que Marisa faz subir ao palco.”

Coliseu do Porto, 24 e 25 de Abril de 2013, às 22h00
Coliseu dos Recreios em Lisboa, 27 de abril, às 22h00

■ ADRIANA CALCANHOTO

A cantora afirma ter uma excelente relação com o nosso país: “Nunca vou esquecer do meu primeiro concerto em Lisboa, sozinha com minha guitarra e uma audiência mágica.” Esteve algum tempo sem tocar, magoada na mão direita. A vontade de voltar é imensa. “Aqui estamos, eu, a guitarra e algumas canções que adoro, nos reencontrando, como se fosse a primeira vez”. Com um único desejo – “viver mais uma noite inesquecível”.

Fundação Caixa Geral de Depósitos (Culturgest), Lisboa, 12 e 14 de Abril, às 21h30m
Casa da Música, Porto 16 de abril, 21h 30

■ BELL & ROSS CHEGA À DAVID ROSAS

A marca franco-suíça, especializada na criação de relógios inspirados no painel de instrumentos do *cockpit* dos aviões, tem um novo ponto de venda em Portugal. A Bell & Ross chega à David Rosas Wonderlab, no Norteshopping onde, num ambiente agradável, os clientes são convidados a experimentar o espírito da aviação da Bell & Ross e a descobrir todas as coleções da marca, desde as linhas AVIATION, MARINE e VINTAGE. Neste momento, em Portugal a Bell & Ross está presente em nove pontos de venda: Anselmo 1910 (Lisboa), a Boutique dos Relógios no CC Vasco Gama (Lisboa), Carlos Joalheiro (Leiria), David Rosas (Porto), El Corte Inglés (Lisboa), Joalheria Cunha (Valença do Minho), Machado Joalheiro (Lisboa e Porto) e Relojoaria Faria (Sintre). A Bell & Ross também disponibiliza os seus produtos através da loja *online*, em www.bellross.com.



■ THE XX

A banda acaba de editar “Coexist” e alcançou já o primeiro lugar dos *tops*. Foram ainda vencedores do Mercury Prize, e vêm apresentar Lisboa Night + Day, o maior e mais ambicioso evento criado pela banda até à data. Os The XX vão encabeçar todas as noites dos três primeiros Night + Day, que acontecem em Lisboa, Berlim e no Osterley Park, junto a Londres. Com o Rio Tejo como pano de fundo, o Jardim da Torre de Belém está situado junto a vários monumentos históricos portugueses. Segundo o *site ticketline*: “Como em todos os espetáculos Night + Day, a combinação entre um concerto dos The XX e ambientes inspiracionais, juntamente com um alinhamento, a anunciar em breve, repleto de artistas que o grupo adora, admira e respeita, vai resultar num dia verdadeiramente inesquecível.”

Jardins da Torre de Belém, dia 5 de Maio, 18h





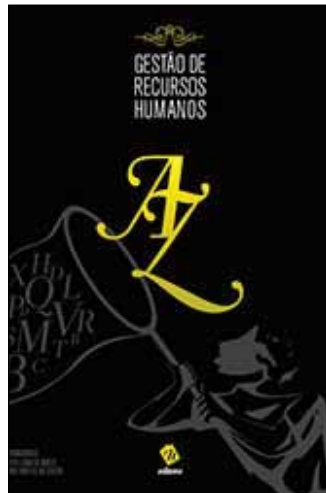
INVESTA NA SUA MÃE

Oferecer um anel é a sugestão das lojas Anselmo, não que seja para todas as carteiras mas porque é um investimento seguro em tempos de crise o que conjugado com o facto de ser um presente de reconhecimento de uma mãe é ouro sobre azul. Aqui fica a sugestão para quem pode. Este magnifico anel de ouro rosa com diamantes está disponível nas Joalherias do Amoreiras Shopping e Centro Colombo. Anel de ouro rosa com 59 diamantes com 0,59ct.

PAIXÃO E TALENTO NO TRABALHO

Patrícia Jardim Palma e Miguel Pereira Lopes são os autores do livro onde encontrará algumas das fórmulas para descobrir o melhor de si mesmo e daqueles que o/a rodeiam e ajudar a desenhar um mundo com pessoas mais auto-realizadas, produtivas e satisfeitas com a vida. O livro *Paixão e Talento no Trabalho* é de leitura indispensável para gestores, chefias, professores, pais, educadores, formadores e alunos. E estes não continuarão os mesmos depois de conhecer os factos científicos relatados na obra.

Edições Sílabo



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE A A Z

Segundo os autores, "a publicação desta obra constituiu uma tarefa árdua, mas também gratificante e significativa. A forma como foi construída é seguramente um sinal dos tempos que vivemos, com tudo o que eles de bom trazem (mesmo em momentos difíceis não podemos deixar de olhar para o que de bom acontece!)" A obra resulta de um trabalho coletivo, com a participação de cerca de 140 profissionais da área dos Recursos Humanos e foi coordenado por Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa. Pretende ser uma referência para a gestão de pessoas e reflete as evoluções verificadas nos últimos 20 anos em Portugal.

Editora RH



SEMINÁRIO EMPLOYER BRANDING

Crie a melhor imagem da sua empresa!

Leiria, 21 de Maio | Porto, 22 de Maio | Lisboa, 23 de Maio

Para mais informações:
www.vantagem.com

Media Partners:

Pessoal RH online

Organização

vantagem+
Consultores de Formação • Empresas
A Trustful Training Company



Regressar ao passado no Palácio do Buçaco

por: **Alexandra Costa** fotos: **Alexandra Costa e Samara Figueiredo**

Entrear no Palácio do Buçaco é recuar no tempo. Entrar num mundo de faz de conta, em que Portugal dominava mares e comércio. Tempo de reis e rainhas, de festas glamourosas e vestidos sumptuosos. O hotel está instalado num antigo palácio do século XIX, residência do último rei de Portugal, D. Manuel II. Inserido na Mata do Buçaco, num terreno murado de 105 hectares, permite uma variedade de atividades. Para quem gosta do contacto com a natureza e de caminhadas existem três percursos temáticos oficiais.

A entrada neste mundo de faz de conta começa com a passagem dos muros que rodeiam a Mata do Buçaco e pelo segurança que os guarda. Segue-se um quilómetro de estrada, entre curvas e contracurvas, sempre a subir, em direção ao centro da mata. E, se a viagem for feita já noite dentro, parece que se está num filme de fantasmas e/ou de terror. Há um ambiente sobrenatural a rodear a região. Ou não tivesse ali perto ocorrido uma das mais importantes batalhas da história portuguesa: a do Buçaco,

que rechaçou a terceira tentativa de invasão napoleónica. Conta, aliás, a lenda que existem fantasmas a assombrar o hotel...

A sensação de assombro, de boca aberta, de queixo caído, começa mal se entra no hotel. A entrada é ela própria um tributo à história portuguesa e à batalha que ali se realizou. O que está patente não só nos mosaicos que decoram o *hall* que liga a receção, a sala de estar e a escada que dá acesso ao primeiro andar, mas também nas peças de artilharia disponibilizadas pelo Museu Militar.

O palácio foi construído no estilo neo-manuelino e utilizando a pedra da região e o cedro da Mata do Buçaco. A obra esteve a cargo do arquiteto italiano Luigi Manini (com intervenções de Nicola Bigaglia, Manuel Joaquim Norte Júnior e José Alexandre Soares), que se inspirou na Torre de Belém, no Mosteiro dos Jerónimos, no Convento de Cristo em Tomar e nos Descobrimentos aquando do desenho do Palácio. A prova está nos arcos e janelas manuelinas, nos símbolos típicos, nos azulejos com painéis alusivos à chegada ao

Brasil, à Índia, assim como a vários episódios de *Os Lusíadas*. Convenhamos, todo o edifício é uma espécie de galeria/ museu. Basta passear pelos vários corredores e salas para ter acesso a um pedaço da história portuguesa.

Desde 1996 que o Palácio do Buçaco está classificado como Imóvel de Interesse Público. O que, aliado ao facto de ter a classificação de um dos mais belos hotéis históricos do mundo, eleva a fasquia do atendimento e do serviço.

O começo da viagem

Aquando do *check-in* poderá solicitar ficar num dos três edifícios que constituem o hotel. Cada um com características distintas. Há o palácio, o acrescento (distinguível pela utilização de brasões na fachada) e o “anexo” – construído nos anos 30 e que se prolonga até ao convento de Santa Cruz do Buçaco. E se no último impera uma decoração mais contemporânea, dominada pela utilização da madeira, nos dois primeiros a sensação é a de que estamos noutra época. Tetos altos, quartos

amplos e mobília de época (ou pelo menos a indiciar a). E sempre com uma vista fabulosa. Quer para a mata ou para os jardins do Palácio. Despertar com o cantar dos pássaros e no meio do sossego é outra sensação que só se compreende experienciando.

Mas voltando ao *check-in*. Se possível aquando da reserva peça para ficar numa das alas mais antigas. Vai ver que vale a pena. E aproveite para passear. Dentro ou fora de quatro paredes.

Se gosta de história não deixe de dar uma volta pelo próprio hotel. E, em caso de dúvida não hesite em perguntar. Os funcionários têm muito gosto em ajudar e partilhar algumas histórias e estórias. Quer seja sobre a batalha do Buçaco e da pernoita do Duque de Wellington no convento de Santa Cruz do Buçaco (colado ao hotel), ou sobre os fantasmas que habitam a região e a unidade hoteleira.

E há um pouco de história por todo o lado. O restaurante João Vaz, por exemplo, localiza-se no que foi outrora local de majestosos banquetes reais (convém referir que D. Manuel II passou as suas últimas férias antes do exílio precisamente no Palácio do Buçaco), estando decorado com frescos de João Vaz ilustrando passagens marítimas de *Os Lusíadas*. De realçar o teto mourisco, o soalho de madeiras exóticas e as janelas e portadas ao estilo manuelino. A refeição até ganha outro sabor. A envolvência confere um *glamour* extra às especialidades apresentadas. E, aproveite para acompanhar com o vinho da região, seja na versão branco ou tinto. Com uma casta muito específica (Baga) tem um sabor e aroma diferente do habitual, que só se encontra ali. A não perder.

Percorra a grande escadaria, suba ao primeiro andar onde pode observar mobília indo-portuguesa. E, se for possível, peça para visitar as *suites* Real D. Manuel e Rainha D. Amélia. Normalmente as “personalidades” optam pela *suíte* Real

D. Carlos, constituída por uma sala de estar, de jantar, vestiário e quarto com amplo terraço a dominar os jardins e a floresta envolvente e que ainda tem a casa de banho e cama original. A não ser que meça mais de 1,8 metros, como aconteceu com o cantor Mika, quando veio cantar a Coimbra... Tudo porque o Rei D. Carlos não era muito alto. Isto obrigou o cantor a optar pela *suíte* Rainha D. Amélia, cuja mobília é da *Belle Époque* e um pouco “maior”.

Mas há muito mais para ver e fazer. Mesmo colado ao hotel fica o Convento de Santa Cruz do Buçaco. Fundado em 1628 abrigava a Ordem do Convento das Carmelitas Descalças e possui uma decoração austera, de pedras brancas, pretas e vermelhas (quartzo, basalto e escórias ferruginosas), com o isolamento térmico e acústico a ser assegurado por um revestimento de cortiça nas paredes das celas. O (que resta do) convento está disponível para visita, inclusive o local onde terá pernoitado o Duque de Wellington e a oliveira onde terá descansado o seu cavalo.

Quem gosta de história não pode deixar de visitar o Museu Militar do Buçaco, onde poderá encontrar todo o tipo de informação referente à batalha travada em 1810: uma coleção de armas de fogo, espingardas, pistolas e canhões, assim como sabres e espadas, sem esquecer os uniformes das tropas envolvidas. Outro ponto obrigatório é o monumento comemorativo da batalha, assim como a Cruz Alta, de onde se goza de uma vista espectacular. Pode também passear pela Mata do Buçaco, quer por um dos três percursos oficiais, percorrendo as várias ermitas e capelas existentes, ou simplesmente passeando pelo Vale dos Fetos e seus lagos, a Fonte Fria com a cascata artificial ou pelos vários miradouros. Tudo isto sem esquecer as Portas de Coimbra, em Santo Antão, onde poderá assistir a um pôr do sol inesquecível. **—P**



Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

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

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

Unipessoal Diretor de Recursos Humanos do Partido X



Há uma ideia vulgarizada – que a realidade tem feito questão de comprovar quase diariamente – de falta de qualidade dos líderes europeus. Em Portugal, também há muita gente que critica a falta de qualidade da nossa classe política. Será que se os partidos políticos portugueses tivessem departamentos de recursos humanos esta realidade poderia ser diferente? Faria sentido termos, por exemplo, o diretor de Recursos Humanos do PCP ou do CDS? Faz falta GRH nos partidos portugueses? E que benefícios poderiam advir desse facto?

Nesta coluna é impossível responder a estas questões, não há espaço, mas podemos analisar superficialmente algumas práticas de RH transversais aos principais partidos.

Não existe recrutamento e seleção num partido político. São as pessoas que aderem a um partido e não o partido que as recruta. Seria positiva a existência de um processo de seleção – e mesmo recrutamento – para os candidatos a militantes dos partidos?

Algo mais perceptível aos olhos dos cidadãos é a progressão na carreira partidária, a evolução de dirigente da secção de residência até cargos de responsabilidade a nível nacional. Como é que é sustentado este crescimento? O único critério é o voto dos correligionários e a capacidade de os agregar. Sobre estes aspetos, o que é que um DRH poderia fazer de diferente? A formação é, pelo menos em termos teóricos, uma prioridade para os dirigentes partidários. Nos partidos pululam exemplos como as universidades de verão, que mais não são do que mera encenação política, com resultados fracos ao nível da efetiva aprendizagem dos participantes. Aqui, sem dúvida, um DRH poderia melhorar bastante a realidade.

E será que um DRH poderia aperfeiçoar a comunicação interna dos partidos ou colocar em prática políticas de avaliação de desempenho? Que vantagens poderiam existir de uma estratégia de compensações e benefícios e de modelos de liderança e processos motivacionais? E já agora, como é que esse DRH seria escolhido, seria nomeado ou eleito pelos militantes?

Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

Modelos de ensino profissional



Quando se tem a coragem política de recriar um modelo de ensino profissional que é, ou deveria ser, uma urgência num país como o nosso, tinha de ter-se em conta toda a extensão do significado profissional, para que não existissem equívocos em matéria tão importante.

Muitos dirão que ensino profissional é todo ele e vai desde a medicina, a engenharia, o direito, às várias artes como a pintura, escultura e até à formação de quadros médios, qualificados, seja na indústria, agricultura, comércio e outras. E não é errado falar na necessidade de repensar todos estes ensinamentos, sobretudo se tivermos em conta que cada vez mais deveremos formar para a profissão, para a autonomia, para o empreendedorismo e menos para o emprego subordinado. Todos os que pensam o futuro do trabalho coincidem na visão de que nesse futuro está uma ideia de regresso ao espírito, ética e prática das profissões.

Outros dirão que quando se fala de ensino profissional se está apenas a falar da produção de quadros de nível médio e em to-

dos os setores de atividade. Isso também faria sentido, uma vez que se trata de uma deficiência existente no nosso mercado de trabalho, onde as empresas precisam de encontrar o saber fazer em vários domínios.

Outros ainda pensarão que se trata apenas de formação para quadros técnicos qualificados e nos diferentes setores de atividade. Também faria sentido, seja no que respeita à satisfação das necessidades das atuais PME, seja na criação de outras.

Haverá ainda a hipótese de se estar a falar apenas de formação para quadros médios e qualificados para a indústria, o que estaria em linha com o projeto europeu de reindustrialização.

Mas perante tantas e tão boas justificações, parece que o Ministério da Educação tem outra brilhante ideia e diz que o ensino profissional é a alternativa para todos aqueles que não tiverem cabeça e capacidade para o ensino geral. Uma vez mais a menorização deste ensino – quando seria preciso a sua dignificação e reconhecimento a todos os títulos. O Governo, que deveria acabar com essa injustificada diferenciação social e cultural à volta do ensino técnico-profissional, está a matá-lo à partida.

É um enorme paradoxo para um país como o nosso – sobretudo com o que se vai passar nos anos mais próximos. Portugal produz hoje licenciados e doutorados para a emigração, porque não é capaz de lhes garantir trabalho suficientemente qualificado e ao mesmo tempo não responde às necessidades das empresas portuguesas no que diz respeito a quadros técnicos qualificados. Também há quem diga que esta ideia do ensino profissional aparece apenas para captar verbas para o orçamento do Ministério da Educação e pagar os seus custos de funcionamento. Continuo sem perceber o que se quer... **SP**

www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo
está nas pessoas

razões para ser APG

- **NETWORKING** "tell me who you know I will tell who you are"
- **FORMAÇÃO** "O saber não ocupa lugar"
- **INFORMAÇÃO** "No mundo de hoje, informação é poder"
- **APOIO LEGAL** "Porque é essencial jogar segundo as regras"
- **PROTOCOLOS** "A união faz a força"
- **PRESENÇA INTERNACIONAL**

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

Sede Nacional

Rvº. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel: 21 352 27 17
Fax: 21 352 27 13
email: global@apg.pt

a nossa
competência
é ganhar
novos
desafios



randstad
eleita pelo 2º ano
consecutivo

o melhor fornecedor
de RH

A Randstad foi distinguida novamente com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2013 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

Mantemos com os nossos clientes, particulares ou empresariais, o compromisso de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

A nossa competência é ganhar novos desafios!

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing