

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› JUNHO 13 › ANO 5 › Nº 54 › 3,90 € (Cont.)

José Diogo Quintela

Uma «participação especial»
no mundo dos negócios

› **Espaço Executivo** Mobilidade internacional › **Especial** Trabalho temporário
› **Carlos Antunes** Reforma laboral, emprego e desemprego › **Ensaio** Mulheres
em cargos de liderança › **Rui Serapicos** O futuro da formação › **Em Foco**
Outplacement › **Maria Helena Almeida** A dimensão humana da saúde › **In**
Loco «Adecco Way to Work» › **Escolhas** Sofia Dias



randstad

www.randstad.pt



Siga-nos em português: arrisque a página "Fã de Randstad"
<https://www.facebook.com/randstadPT>

great for Amaze you!



Entusiasmo³

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



2º Lugar



EXCELÊNCIA
NO TRABALHO 2012

1º Lugar



MELHORES
2013
EMPRESAS
Exame

1º Lugar

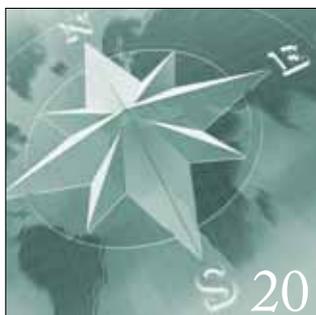


CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais



Editorial	02	34	Ensaio As mulheres em cargos de liderança
Zoom RH	04	36	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho A dimensão humana da saúde, por Maria Helena Almeida
Formação Academia de Competências, da Psicoforma Múltiplos Olhares/ Aniversário Futuro Flash Interview Sandra Alvarez Baptista		38	Em Foco Outplacement
Empreendedorismo «20 Erros que Custaram 1.000 Milhões de Euros»/ Turismo Capital humano e talento no turismo Parceria RHmais, Grupo BLC		42	Crónica RH e Novas Tecnologias Mudança – Algo tem de ser feito, por Mário Caninhas Machado
Primeira Opinião	10	44	Case Study Uma aposta no desenvolvimento de talentos
Jorge Horta Alves		46	Espaço RH Em Síntese/ Opinião Luís Bento Contact Centers Rui de Brito Henriques Legislação/ Artigos Rui Guedes de Quinhones, Rui Lança Livros/ Sites/ Coaching Karina Milheiros In LOCO «Adecco Way to Work» Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil/ Agenda
Entrevista de Capa	12	56	As Minhas Escolhas Sofia Dias
José Diogo Quintela		58	Lifestyle Sugestão Hotel Vila Galé Collection Palácio dos Arcos Restaurante BarAlto/ Automóvel Volvo V40 D2/ Leitura Música/ Performance e Teatro/ Cinema/ Montra
Dupla Expressão	18	64	Crónica Woman
Manuela Cruz/ Artur Fernandes			
Espaço Executivo	20		
Mobilidade internacional			
Crónica Relações Laborais	22		
Reforma laboral – Impacto no emprego versus desemprego, por Carlos Antunes			
Especial	24		
Trabalho temporário			
Crónica Formação	32		
O futuro da formação, por Rui Serapicos			

Diretor

António Manuel Venda, 961 219 532, amvenda@justmedia.pt

Editores Executivos

Ana Leonor Martins, 969 691 975, aleonor@justmedia.pt

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, Ana Cristina Fialho, André Sendin, Carla Costa, Célia Agostinho, César Santos, Fábio Alves, Fernando Pinto, Joaquim Adegas, João Silva, Jorge Farromba, Jorge Horta Alves, Jorge Neto, José Bancaleiro, Karina Milheiros, Maria Helena Almeida, Mário Caninhas Machado, Nuno Anjo, Paula Araújo Pereira, Paula Tomás, Rui de Brito Henriques, Rui Guedes de Quinhones, Rui Lança, Rui Serapicos, Sónia Barbosa, Tiago Cardoso, Vanda Santos, Vera Manuel)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designeforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Fotolia, João Andrés, Vítor Gordo – Syncview

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531, smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

Agir – Produções Gráficas, Lda
Rua Particular, Edifício Agir, Quinta de Santa Rosa
2680-458 Camarate

Distribuição

VASP, MLP – Media Logistics Park – Quinta do Grajal
Venda Seca, 2739-511 Agualva Cacém

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

Just Media, Lda
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.
1150-322 Lisboa
Tel. 210 939 695
www.justmedia.pt

Nenhuma parte desta publicação, incluindo textos e fotografias, pode ser reproduzida, por quaisquer meios, sem prévia autorização da Just Media.

EDITORIAL

Uma barraquinha no Jardim da Estrela

Uma resposta chamou-me a atenção na entrevista de José Diogo Quintela que publicamos nesta edição, quando ele a certa altura, a propósito da sua participação como investidor em diversos negócios, diz que não é tido nem achado para nada do que seja a sua gestão, acrescentando que o que percebe de gestão «chega talvez para gerir uma barraquinha de limonada no Jardim da Estrela ou uma grande empresa pública, tipo CP». O tom que aqui facilmente se percebe é o de toda a entrevista, e o contrário – conhecendo este humorista – é que seria uma verdadeira surpresa. De qualquer forma, não consegui deixar de pensar na razão para a imagem que ele utilizou na resposta, juntando o seu pouco à-vontade com a gestão, a barraquinha no Jardim da Estrela e a conhecida empresa pública num só conjunto de palavras. Por mais que eu próprio brinque com o tema, não consigo deixar de pensar que em muitas das empresas públicas que por cá temos a capacidade de gestão não é de facto o primeiro critério na altura de escolher as pessoas que as irão dirigir. Foi o que observei – o que todos pudemos observar – ao longo de anos, de décadas. E juntando isso com tantas outras públicas anormalidades portuguesas acabámos por chegar, já se vê, à linda situação que agora se torna cada vez mais bem conhecida de toda a gente. O humorista, com um ar – como há muito quem diga – bastante compenetrado, é a figura de capa desta edição. O ar que certamente colocou em muitas das respostas, como numa em que regressa à gestão de empresas públicas para dizer que aí para se ter sucesso «é preciso ter muito azar ao amor», e depois fala de «gente que gere como quem vai ao casino» e que «por isso é bom que tenha sorte ao jogo». Em tempos de aventuras públicas por ‘swaps’ (suópes) e por outras engenharias dos mercados fi-



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

nanceiros, quem poderá contestar esta opinião?

Mas não se faz apenas com José Diogo Quintela esta edição. Estreamos uma nova secção, denominada «Espaço Executivo» e da responsabilidade da Stanton Chase Portugal, que começa com um artigo de José Bancaleiro sobre uma mudança de paradigma nas carreiras internacionais, de expatriação para mobilidade. Outros destaques são um artigo sobre liderança no feminino, um especial sobre trabalho temporário, uma reportagem sobre ‘outplacement’ e um ‘case study’ sobre desenvolvimento de talentos. ®

➤ No editorial da «human», o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

➤ Nota: Na edição de Maio da «human», no trabalho sobre a iniciativa «Melhores Fornecedores RH 2013», a distinção da Randstad (página 27) foi referida de forma incorrecta. A empresa foi distinguida, de facto, na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing». Pelo sucedido, apresentamos à Randstad e ao seu ‘district manager’ Nuno Anjo, autor das respostas que serviram de base ao trabalho, as nossas desculpas; assim como aos leitores.

Paixão pelas pessoas



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Recrutamento | Formação
Consultoria | Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos | Coaching



MELHORES
RH
2013
OUTSOURCING
TRABALHO TEMPORÁRIO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
FORMAÇÃO

FORMAÇÃO

Uma academia de competências

Texto: Mário Sul de Andrade

A Psicoforma, marca de formação comportamental da multinacional de recursos humanos Randstad, apresentou recentemente em Lisboa (Espaço Restelo) a sua Academia de Competências. Trata-se de um projeto que congrega uma oferta de treino de 16 competências divididas em três grupos: competências individuais, de gestão e transversais. Com foco nas pessoas e na sua individualidade, a Psicoforma avança assim com uma oferta em que se centra na competência que se pretende desenvolver e tendo três níveis de ação, consoante o objetivo de cada profissional.

A academia é dirigida não apenas a empresas mas também a particulares que pretendam «treinar ou complementar a sua molécula profissional», pode ler-se num comunicado. Paula Lampreia, gestora na Randstad da unidade de negócio Psicoforma, assinala a propósito deste projeto: «As competências são músculos que temos de treinar e desenvolver e quando procurávamos no mercado soluções para esse treino, elas não existiam. Apenas encontrávamos formação de longa duração ou mais abrangentes. Assim, decidimos avançar com uma academia, onde no máximo de quatro horas nos focamos em treinar uma única competência, tendo em conta o nível de desenvolvimento do profissional.»

No documento é referida uma tabela com as 16 competências que podem ser treinadas na academia, que se traduz numa aplicação disponível no 'site' da Psicoforma (<http://www.psicoforma.pt/>). As 16 competências são as seguintes: competências individuais (criatividade na resolução de problemas; comunicação; relacionamento interpessoal; iniciativa/ proatividade; polivalência; gestão do 'stress'); competências de gestão (liderança e desenvolvimento; capacidade de decisão; planeamento e organização; delegação, inovação e empreendedorismo); competências transversais (comprometimento com a excelência; orientação para o cliente; trabalho em equipa; gestão da mudança). ©



MÚLTIPLOS OLHARES

O que pensa da nossa constituição e das polémicas que lhe têm estado associadas?



Jorge Neto, Advogado
Candidato a Bastonário
da Ordem dos Advogados



Carla Costa
Diretora de Recursos Humanos
e Financeira da Sendys/ Alidata



André Sendin, Presidente da
Assoc. para a Promoção do Mul-
timédia e da Sociedade Digital

«Muito se tem dito sobre a Constituição, que sendo a lei fundamental do país é um instrumento legislativo balizador da organização do Estado; mas não é, nem de longe nem de perto, o alfa e o omega do seu funcionamento. Há uma longa margem de criatividade e de flexibilidade nas suas fronteiras, na orgânica da administração central, regional e local, nos direitos, nas liberdades e nas garantias, na organização judiciária, entre muitas outras matérias. O que se impõe é o respeito pelos fundamentos ontológicos do Estado de Direito Democrático. No mais, reconhecemos sem tibiezas, há um enorme espaço de liberdade e de criatividade na construção da uma sociedade que se pretende cada vez mais justa, solidária e equânime.»

«A Constituição é o documento que assegura os princípios fundamentais, os direitos e os deveres dos cidadãos portugueses, sendo por isso merecedora de todo o respeito. É igualmente importante conhecermos as necessidades das pessoas e integrá-las nas respetivas revisões constitucionais, de modo a contribuir para o melhor funcionamento da vida em sociedade e da estabilidade do país. As polémicas recentemente associadas à Constituição são de um modo geral entendidas de diversas formas pelos diferentes partidos. Sendo a liberdade de expressão um dos direitos consagrados no documento, isso deve ser respeitado. Enquanto empresários nacionais, na Sendys e na Alidata acreditamos que podemos contribuir para o crescimento e a estabilidade do país e impulsionar a criação de postos de trabalho e a dinamização da economia.»

«Os partidos, o Governo e a oposição não se conseguem entender nem estabelecer um pacto de regime relativamente a algumas políticas muito importantes para os portugueses, nomeadamente nas áreas da educação e da saúde, com consequências graves para a nossa sociedade. Cada governo estabelece diferentes prioridades e objetivos e afeta recursos (orçamento) em função disso mesmo, não permitindo haver uma estratégia de longo prazo, independente dos partidos políticos que nos governam. Seria desejável haver acordo quanto às estratégias de longo prazo e nesse caso ponderar se existe necessidade de alterar a Constituição. O que tem acontecido é precisamente o contrário, e como não há entendimento a Constituição serve como arma de arremesso no confronto partidário e está longe de ser pacífica a sua revisão.»

ANIVERSÁRIO

➤ Futuro comemora um quarto de século

Texto: António Manuel Venda

A Futuro, sociedade gestora de fundos de pensões, comemora este ano o seu vigésimo quinto aniversário, tendo apresentado um 'restyling' do logotipo e da assinatura. A instituição apresenta-se assim com imagem renovada e com uma nova assinatura: «Futuro – Confiamos no Seu». José Luís Leitão, o administrador executivo, faz um balanço destes 25 anos assinalando que a sociedade «nasceu para desenvolver uma atividade então desconhecida em Portugal, o que é sempre um enorme desafio». Na sua opinião, a Futuro «soube aproveitar o facto de ser pioneira no mercado e ganhou logo desde início um lugar de destaque». De facto, «lançou o 'Fundo PPR 5 Estrelas' em dezembro de 1989, que ainda hoje é o maior fundo de pensões PPR [plano poupança reforma] do mercado, com um volume de ativos de cerca de 140 milhões de euros, e ao longo do seu percurso manteve uma carteira bem diversificada de clientes, o que lhe permite atualmente ocupar o sexto lugar, de entre todas as gestoras de fundos de pensões nacionais, com uma quota próxima de oito por cento». Segundo o responsável, «o conservadorismo da gestão permitiu atravessar alguns períodos conturbados nos mercados financeiros com menor impacto face a outras congéneres».

José Luís Leitão assumiu a função de administrador executivo da Futuro em 2003. No entanto, já mantinha uma ligação à sociedade, enquanto administrador da empresa do Montepio responsável pela execução da gestão de ativos – a Montepio Gestão de Ativos –, o que lhe «permitiu acompanhar de perto a evolução da Futuro e do seu negócio praticamente desde o início», partilha.



«A Futuro acredita na sua longa experiência e nas suas capacidades para gerir as poupanças que lhe são confiadas. De tal forma que podemos afirmar que também acreditamos no futuro dos nossos clientes, daí a nossa nova assinatura», assinala José Luís Leitão.

A propósito da nova imagem da Futuro, refere que a atividade que desenvolvem «assenta num valor fundamental, a confiança», destacando: «A Futuro gere uma carteira de cerca de 1.100 milhões de euros de ativos e congrega cerca de 40 mil pessoas. As pessoas precisam de sentir confiança e acreditar na empresa, que tem a responsabilidade de fazer crescer a sua poupança. Por outro lado, a Futuro necessita de renovar permanentemente a sua base de clientes, e pretende-se com a nova imagem transmitir uma ideia de modernidade, com o intuito de atrair a atenção da população ativa mais jovem.» José Luís Leitão acrescenta ainda: «A Futuro acredita na sua longa experiência e nas suas capacidades para gerir as poupanças que lhe são confiadas. De tal forma que podemos afirmar que também acreditamos no futuro dos nossos clientes, daí a nossa nova assinatura, 'Futuro – Confiamos no Seu'.»

O facto de a Futuro integrar um sólido grupo financeiro (o Montepio – Associação Mutualista é o seu acionista maioritário), que tem passado imune aos problemas que têm afetado o sector financeiro, leva o responsável a comentar que «a natureza mutualista da instituição induziu sempre na atividade da Futuro uma orientação centrada no bem estar social, no rigor e na transparência» e que «a notoriedade da marca Montepio, com mais de um século e meio de história, foi fulcral para o posicionamento da marca Futuro e para o desenvolvimento da sua atividade». Assim, «ao longo de 25 anos a Futuro cresceu e ganhou também notoriedade, assumindo-se como uma reconhecida entidade gestora de fundos de pensões, e o Montepio teve sempre um papel central nessa evolução», conclui. ⑩

shlTM The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Avalie o potencial dos *juvens diplomados* e o ajustamento à cultura da sua organização. Utilize os *instrumentos online* da SHL.

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

FLASH INTERVIEW

SANDRA ALVAREZ BAPTISTA, DIRETORA GERAL DA HAVAS MEDIA

» «Apostamos no desenvolvimento de competências.»

Texto: Ana Leonor Martins

Para fazer frente ao atual contexto de constantes mudanças e de algum pessimismo motivado pela difícil conjuntura económica e financeira que Portugal atravessa, a agência de meios Havas Media está a apostar no desenvolvimento de competências e na motivação dos seus colaboradores. A diretora geral, Sandra Alvarez Baptista, dá a conhecer as iniciativas que estão a ser promovidas na instituição.

Quais são os principais pilares da política de recursos humanos da Havas Media?

Em 2013, apostámos no desenvolvimento de competências e na motivação. São os dois pilares prioritários, na medida em que o desenvolvimento de competências é fundamental para fazer face à acelerada evolução do mercado e ao alargamento do leque de soluções de comunicação, tornando-se imperativa a atualização e a aquisição de conhecimentos por parte dos colaboradores, que assim aumentam a sua polivalência e se valorizam profissionalmente. Por outro lado, dado o atual cenário de pessimismo, é urgente motivar equipas e fomentar o espírito de cooperação e entreajuda, de modo a construir um valor acrescentado que se reflita a nível interno e externo.

Que iniciativas têm promovido nestes dois âmbitos?

Temos trabalhado não só no sentido de tornar relevantes as marcas dos nossos clientes mas também para sermos uma empresa relevante, constituída por pessoas relevantes. Nesse sentido, desenvolvemos um programa de motivação e formação intitulado «Meaningful Person of the Month», que desafia os colaboradores a serem relevantes,

segundo 10 princípios: ideias; discurso; atitude; objetividade; parcerias internas e externas; espírito; soluções; eficiência; conhecimento; e partilha. Os colaboradores podem propor, em cada mês, o colega que consideram ser a 'meaningful person'. A pessoa eleita terá reconhecimento a nível interno e externo. Temos ainda apostado num intensivo plano de formações, que permite atualizar o conhecimento dos colaboradores, aproximá-los da realidade dos clientes e do mercado, bem como facilitar a partilha de conhecimento. Temos promovido ainda sessões para debate de ideias com base num tema atual e relevante no nosso setor, sendo esse tema sugerido pelos colaboradores.

Quais são os fatores que mais contribuem para manter a equipa motivada?

Penso que é a junção de todas estas iniciativas, não havendo prevalência de umas sobre outras. A formação é entendida como uma ferramenta fundamental de evolução, quer do conhecimento, quer da qualidade do trabalho prestado. O debate de ideias fomenta a partilha de experiências e de conhecimento, aumentando o espírito de equipa. A ação «Meaningful Person of the Month» visa promover a coerência de uma atitude relevante e selecionar os exemplos internos a seguir. Trata-se de combinar valorização com poder de intervenção e com reconhecimento.

Acredita que ações como esta podem colmatar a maior dificuldade que as empresas têm atualmente em atribuir incentivos monetários?

Qualquer pessoa que seja reconhecida como relevante no contributo que dá sente-se mais motivada e realizada na sua profissão. Sendo este reconhecimento feito não só pela chefia mas também pelos colegas, isso contribui para o aumento do espírito de equipa e do sentimento de pertença, traduzindo-se num valor acrescentado para o colaborador.

Qual a importância que estas iniciativas assumem para o desempenho da empresa?

Acreditamos que a sustentação de qualquer negócio tem que vir da base. Se estivermos consolidados dentro de portas, saberemos criar parcerias construtivas com os fornecedores e prestar um serviço de excelência aos clientes. Tendo em conta o atual contexto de constantes mudanças, o qual exige uma grande capacidade de adaptação, flexibilidade e interatividade, a base para alcançar o sucesso assenta na forma como se motiva, inspira e cria valor, seja dentro, seja fora de portas. ©



«Tendo em conta o atual contexto de constantes mudanças, a base para alcançar o sucesso assenta na forma como se motiva, inspira e cria valor, seja dentro, seja fora de portas», acredita Sandra Alvarez Baptista.

EMPREENDEDORISMO

➤ Para todos os empreendedores

Texto: António Manuel Venda

«20 Erros que Custaram 1.000 Milhões de Euros» é um livro que relata o trajeto de dois jovens portugueses, duas mentes brilhantes que antes dos 30 anos se lançaram no mundo do empreendedorismo em Inglaterra. Chegaram muito perto do sucesso milionário, mas as coisas acabaram por não correr pelo melhor.

Gonçalo Perdigão e João Pereira conheceram-se há mais de 10 anos, quando davam aulas no Instituto Superior Técnico (IST). O primeiro conta que voltaram a encontrar-se em 2007 na Universidade de Cambridge, em Inglaterra, num centro de neurociências. «Os três anos seguintes foram alucinantes, porque nos envolvemos em tantas histórias inacreditáveis a um ritmo tão elevado que era muito complicado acompanharmos o desenvolvimento das situações», recorda. «Estivemos envolvidos em sete projetos, e cinco originaram empresas, angariámos centenas de milhares de libras e contactámos com pessoas de todo o mundo, de gestores de topo a investidores que acreditaram e investiram bastante dinheiro. Em 2012, quando percebemos que o sonho dos milhões fáceis tinha acabado, avançámos com a escrita do livro.»

A impressão com que se fica é a de aprendizagem, ou seja, das experiências vividas vê-se que houve um enorme crescimento de ambos. João Pereira concorda, assinalando que pelos motivos descritos no livro sentiram de facto que cresceram muito. «Se pudéssemos», confessa, «voltaríamos atrás e entregaríamos o livro às nossas versões mais jovens, demasiado verdes e de olhos muito abertos, para que percebessem que caminhos estavam abertos, poucos, e que armadilhas os esperavam, muitas». ©



➤ «20 Erros que Custaram 1.000 Milhões de Euros», de Gonçalo Perdigão e João Pereira (Plátano Editora, 2013)

➤ **Nota:** uma entrevista com os autores está disponível no portal da CRHLP, em http://crhlp.org/actualidade/entrevistas/2013/goncalo_perdigao_joao_pereira_livro_empreendedores.html.

TURISMO

➤ Novos desafios

Texto: Mário Sul de Andrade

Decorreu no passado dia nove de maio, em Cascais, a conferência «Capital Humano e Talento no Turismo em Portugal», iniciativa da consultora Stanton Chase em colaboração com a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP).

No primeiro painel («Desenvolvimento de competências para um turismo de excelência»), estiveram presentes Francisco Moser, diretor geral do Grupo Altis, e Francisco Vieira, diretor executivo do Grupo Insignare (dedicado à formação hoteleira), tendo ambos falado da formação de base e das competências de que o sector precisa para se desenvolver. O segundo painel («Liderança e gestão estratégica nos projetos turísticos») contou com José Bancaleiro, 'managing partner' da Stanton Chase Portugal, que defendeu estratégias objetivas de gestão de capital humano, sublinhando «a necessidade de processos bem estruturados de atração, retenção e desenvolvimento de talento e a importância de lideranças fortes que incrementem a mobilização das pessoas e energizem o andamento dos projetos». Já o diretor de recursos humanos do Hotel Corinthia (o maior de Lisboa), João Vieira, interrogou-se sobre as atuais lideranças do turismo e referiu-se às especificidades de um sector que, assinalou, «trabalha com grande intensidade, de forma interrupta».

Carlos Sezões, 'partner' da Stanton Chase Portugal, afirmou em jeito de balanço que foi importante a presença de vários 'stakeholders' do sector «a perspetivarem os novos desafios para um futuro comum e a proporem prioridades e estratégias para os enfrentar.» O evento contou no encerramento com uma intervenção do secretário de Estado do Turismo, Adolfo Mesquita Nunes. ©

design: www.eduardosilva.com

18 anos | A liberdade da sua escolha

www.multitempo.pt

MULTITEMPO
CONSIGO AGORA E SEMPRE

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
CEDÊNCIA E GESTÃO DE
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

LISBOA • MAIA • BARREIRO • TROFA

f

asptec

ASPT

JUNHO 13

PARCERIA

► Uma parceria ibérica nos recursos humanos

Texto: António Manuel Venda

O Grupo RHmais, 100 por cento nacional, e o Grupo BLC, líder espanhol em consultoria integral de recursos humanos, estabeleceram recentemente uma parceria que visa «reforçar a oferta que ambos fazem aos seus clientes nos dois lados da fronteira, adicionando capacidades, competências, serviços e logística às suas ofertas atuais», conforme assinala Rui de Brito Henriques, administrador delegado da RHmais, que acrescenta: «Num mercado cada vez mais globalizado, ou, nesta escala, mais iberizado, este ‘upgrade’ é de extrema importância para gerar valor às soluções que os dois grupos oferecem aos respetivos mercados».

De assinalar que o Grupo BLC, liderado por Javier Cantera, tem atividade em Espanha há quase duas décadas, sendo composto por 12 empresas com competências específicas na gestão das pessoas, contando entre os seus cerca de 350 clientes com as maiores empresas espanholas e com multinacionais de inúmeros sectores. No âmbito da parceria, foram já iniciadas várias ações na indústria farmacêutica e na distribuição. Entre os serviços disponibilizados, agora de forma alargada, as empresas dos dois grupos poderão aceder, dos dois lados da fronteira, a seleção, ‘assessment’, ‘executive

Rui de Brito Henriques (na foto, à esquerda, com Javier Cantera, presidente do Grupo BLC), destaca a «extrema importância» desta parceria «para gerar valor às soluções que os dois grupos oferecem aos respetivos mercados».

search’, ‘reskilling’/ ‘outplacement’, consultoria em gestão, social e laboral, comunicação, desenvolvimento de competências, ‘coaching’, etc. A estes serviços somam-se, naturalmente, os que já eram oferecidos pelas empresas do Grupo RHmais: gestão de ‘contact centers’, consultoria empresarial, formação, qualidade, ‘business process outsourcing’ (BPO) e trabalho temporário. Rui de Brito Henriques comenta a propósito deste novo desafio que, «como em todas as crises, quais flores a crescerem no deserto, há sempre oportunidades que surgem e, para o Grupo RHmais, estão-se a perfilar projetos em Espanha e para Espanha de um enorme interesse.» E analisa os fatores essenciais para o sucesso deste tipo de parcerias – confiança, valores partilhados e proatividade comercial: «Confiança, porque uma parte entrega à outra os seus clientes. Como se sabe, sobretudo nos domínios dos recursos humanos, o estabelecimento de relações de parceria entre clientes e fornecedores destes serviços é um processo geralmente longo, delicado e com um quê de pessoal. É essencial



que a escolha recaia sobre um parceiro que respeite rigorosamente os laços já estabelecidos, que não se deixe tentar por derivas de substituição em vez de cumprir votos de complementaridade. Depois, os valores partilhados, uma vez que são a base da confiança... Será que o lobo algum dia se tornaria muito amigo do cordeiro? Na vida empresarial temos assistido a fábulas destas... Uma acaba sendo comida pela outra. O estilo de gestão de ambas as empresas deve ser muito próximo e, sobretudo, compatível. Finalmente, proatividade comercial, uma vez que nenhuma relação sobrevive ao vazio – a parceria fortalece-se pelo desenvolvimento de negócios e projetos comuns.»

A hipótese de o Grupo RHmais entrar por sua conta e risco num mercado como o espanhol não se colocou. Segundo o responsável, seria «seguramente um cenário de extrema dificuldade». Trata-se, como explica, de «um mercado cerca de quatro a cinco vezes maior do que o português, e que se encontra já muito bem provisionado quer por empresas nacionais, como as do Grupo BLC, que pelas multinacionais que já operam há muitos anos em Espanha». De qualquer forma, Rui de Brito Henriques faz notar que «a estratégia atual não passa por concorrer em Espanha nos serviços que as empresas do Grupo BLC já prestam, mas sim nos serviços em que haverá forte complementaridade, como gestão de ‘contact centers’ e trabalho temporário, para falar apenas de dois».

Em jeito de conclusão, realça algo que considera «bastante importante, a confiança que as empresas portuguesas devem ter no seu conhecimento e na sua especialização quando abordam mercados como o espanhol». ©

JÁ SABE COMO POUPAR € 5.800?!



40 Colaboradores.
Formação Anual Obrigatória: € 56,88
(cada).
Valor/M: € 1,63.
O valor diminuirá por quantas mais
pessoas colocar em sala.



Colaborador ganha € 1.000 por mês:

- Reembolso de 35h de formação
obrigatória não dada custaria
€ 201,93.

A sua empresa tem 40 colaboradores
nesta situação?

- Terá um custo de 8.077,20€!

**Com o Cartão Formação Blanes
poupa 5.802,20€ e ainda cumpre
com a sua obrigação legal!**



blanes
grupos e ines

Gestão de Recursos Humanos

www.blanes.pt



© SHL Portugal - Fernando Pizarro

Jorge Horta Alves
Managing Director da SHL Portugal
jorge.alves@shlportugal.pt

► **Nota:** Houve casos significativos nos últimos anos em que os colaboradores operacionais foram responsabilizados por crises ou acidentes. O estudo da SHL conclui que em alguns sectores é a gestão sénior que tem capacidade insuficiente para tomar decisões e comunicar, criando riscos para a organização. Os sectores de maior risco em todos os níveis funcionais são os de telecomunicações e bens de consumo (pesados), enquanto o sector público e a distribuição surgem como os de menor risco. Os sectores que seguem a tendência global da redução do risco quando se desce na estrutura da organização incluem banca, alimentação, bebidas e tabaco. Porém, o perfil de risco das organizações varia bastante em cada sector, como se vê pela diversidade de desempenhos na banca. Foram feitos estudos semelhantes sobre fatores legislativos, sociais, económicos, políticos e financeiros associados ao risco. O fator em falta, até agora, foi o que prevê o comportamento das pessoas no trabalho que conduz ao risco. O DSI da SHL pode ajudar.

► Pessoas que fazem um negócio correr riscos

Um estudo recente da SHL («Relatório da SHL sobre o Talento») verificou que, em média, uma em cada oito pessoas constitui um risco comportamental elevado para a organização em que trabalha.

Para os gestores compreenderem o perfil de risco dos colaboradores e assegurarem que o risco das pessoas é encarado e minimizado, a SHL desenvolveu um instrumento de confiabilidade e segurança (o DSI, «Dependability and Safety Instrument»), que permite identificar rapidamente os colaboradores produtivos, prudentes e de confiança. Trata-se de um questionário curto que avalia se as pessoas vão ser assíduas, cumpridoras e atentas às normas de qualidade e de segurança no trabalho. Avalia também se vão ser cooperantes e apoiantes em relação aos colegas, e orienta-

te de valores obteve uma correlação positiva entre resultados elevados no DSI e valores mais baixos de absentismo, acidentes e assaltos sofridos. E a utilização do DSI numa grande organização financeira, em Portugal, originou resultados consistentes com os de técnicas mais longas e dispendiosas (usando o DSI como instrumento de filtragem poupa-se tempo e dinheiro).

Nos sectores financeiro e da comunicação social, por exemplo, verifica-se que o que as pessoas fazem ou deixam de fazer está na origem do risco organizacional, com impacto no preço das ações e na infração das leis. Muitas organizações são apanhadas de surpresa por não avaliarem o risco comportamental e focarem-se em políticas e procedimentos. A transição da fabricação e da indústria para as empresas

Num estudo recente verificou-se que, em média, uma em cada oito pessoas constitui um risco comportamental elevado para a organização em que trabalha.

dos para o cliente. Responde-se em seis a sete minutos e pode ser aplicado pela Internet ou com papel e lápis. Também há aplicação por telefone.

As pessoas comparam 18 pares de afirmações sobre comportamentos no trabalho e escolhem, em cada par, a que descreve melhor o seu comportamento profissional. Preparado para ser aplicado, cotado e interpretado pelas chefias, o DSI é fácil de interpretar e não exige formação específica. O resultado de cada pessoa avaliada indica a probabilidade de vir a revelar-se de confiança, prudente e produtivo.

O questionário foi concebido para resistir à distorção deliberada e à resposta socialmente desejável. O DSI pode assim ser facilmente incluído em processos de seleção ou avaliação, complementando com eficiência as diversas técnicas utilizadas. Os colaboradores que obtêm resultados elevados são considerados pelas chefias três a quatro vezes mais prudentes. Do mesmo modo, os que obtêm resultados elevados têm avaliações do desempenho 22% mais altas. Os que obtêm resultados mais baixos são vistos como representando duas vezes mais um problema na gestão do desempenho. Um estudo com titulares de funções de segurança e de condução de veículos de transpor-

te de serviços levou à exigência de um foco novo no risco provocado pela atuação das pessoas. Com uma economia de serviços é necessário proteger os contratos e os clientes.

De acordo com o «Relatório da SHL sobre o Talento», é provável que gestores e quadros que constituem um risco elevado para as organizações tomem decisões de baixa qualidade e comuniquem de forma insuficiente. A gestão intermédia tem aqui um papel importante, pois constitui o elemento de ligação entre a estratégia e a execução da operação ou dos serviços. Por um lado, os gestores intermédios têm de gerir o cumprimento das normas e o envolvimento das equipas. Por outro, necessitam de comunicar as decisões dos líderes de maneira ajustada para que as equipas se sintam motivadas e responsabilizadas.

O estudo da SHL mostra ainda que mais de 12% dos membros das equipas podem constituir um risco elevado para a organização, por manifestarem comportamentos contraproducentes no trabalho: desrespeito pelas normas e insuficiente atenção ao detalhe (pode aumentar as taxas de erro e de acidente), baixo envolvimento e fraco trabalho em equipa (com impacto no serviço ao cliente e aumento de custos associados a absentismo e gestão do desempenho). ©



Confiamos no seu.

A FUTURO FAZ 25 ANOS. CELEBRE ESTE MOMENTO COM UMAS FÉRIAS INESQUECÍVEIS.

Há 25 anos tivemos um sonho: tornar o seu Futuro um lugar melhor. O sonho tornou-se um objetivo e do objetivo nasceu a obra. Chamámo-lo **Futuro**. Apenas um ano depois criava-se o primeiro Fundo de Pensões PPR nacional - PPR 5 ESTRELAS. Hoje celebramos 25 anos de compromisso consigo. Renovou-se a imagem e a assinatura, reforçando a proximidade e a confiança na gestão criteriosa de Fundos de Pensões. A mesma confiança que move mais de 40.000 clientes.

Celebre connosco e beneficie de preços especiais* para as suas férias em 4 hotéis **Vila Galé do Algarve**. Aproveite este presente enquanto prepara o seu futuro.

*Basta que subscreva ou reforce o seu PPR, entre 15 de abril e 15 de junho de 2013, totalizando um valor mínimo de 750€. Válido apenas para reservas efetuadas até 15 de julho, através da central de reservas Vila Galé 707 214 214, sendo a disponibilidade sujeita a reconfirmação no ato da reserva. Oferta de estadia para uma criança até aos 12 anos quando acompanhada com dois adultos, no mesmo regime dos adultos.

Para mais informações sobre esta campanha e sobre os preços das Tarifas especiais dos Hotéis Vila Galé, ligue 707 222 222 (dias úteis das 08h30 às 17h30) ou consulte-nos em www.futuro-sa.pt.

Esta peça publicitária não inclui toda a informação relevante sobre cada Fundo, não dispensando, antes da assinatura do Contrato de Adesão, a consulta dos respetivos Prospetos Simplificados (disponíveis em www.futuro-sa.pt, aos Balcões do Montepio e em www.cmvm.pt), bem como dos Regulamentos de Gestão (também disponíveis no site da Futuro e nos Balcões Montepio). O valor das Unidades de Participação detidas varia de acordo com a evolução do valor dos ativos que constituem o património dos Fundos de Pensões e está dependente de flutuações dos mercados financeiros, fora do controlo da Sociedade Gestora. Rendibilidades passadas não são indicativas de rendibilidades futuras. **Não existe garantia de capital nem de rendimento mínimo em nenhum Fundo de Pensões da Futuro e apenas o PPR GARANTIA DE FUTURO garante o capital investido, sujeito a risco de crédito da Futuro.**

Caixa Económica Montepio Geral. Sede: Rua Áurea, 219/241, 1100-062 Lisboa * Capital Institucional 1.295.000.000 Eur * N.º único de matrícula e de Pessoa Coletiva 500 792 615. Mediador de Seguros Ligado n.º 207232327. Autorizada a exercer a atividade de mediação de contratos, em regime de exclusividade, de produtos de reforma ligados a Fundos de Pensões Abertos, PPR e PPA, em nome e por conta da Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, SA. Informações e outros detalhes do registo disponíveis em www.isp.pt.







JOSÉ DIOGO QUINTELA

Uma «participação especial» no mundo dos negócios

Como humorista e argumentista dispensa apresentações, mas talvez ainda poucas pessoas conheçam a faceta de empresário de José Diogo Quintela. Aliás, até o próprio. «Colou-se» a dois negócios, como sócio, mas faz questão de sublinhar que não tem qualquer participação na sua gestão; e que não faz parte do mundo das empresas. É humorista, e ponto final.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Fernando Piçarra

Quais são para si os grandes pontos de contacto entre o humor e os negócios?

Rigorosamente nenhum. A terem alguma coisa em comum, é a necessidade de agradar a alguém. Um humorista tem de fazer com que alguém se ria e um homem de negócios tem de fazer com que alguém fique agradado por um produto e o queira comprar. Mas tem de se ter cuidado até aonde se leva o paralelismo: não é bom sinal para um homem de negócios que as pessoas se riam dele.

Com o «Gato Fedorento», o mundo das empresas foi satirizado frequentemente, o que acabou de certa forma por ser uma novidade em Portugal. Como é que se lembraram desse mundo para os vossos 'sketches'?

Todos conhecemos pessoas que trabalham em empresas. Tivemos sorte, porque foi quando o desemprego estava a um nível minimamente aceitável. Havia empregos em empresas. Agora conhecemos pessoas que não trabalham em empresas. O próprio Tiago chegou a laborar numa empresa, antes de começarmos o «Gato Fedorento». Passámos bastante tempo a observar como é que esse mundo funciona e não percebemos nada. Concluímos então que havia potencial humorístico.

Mas esse mundo é aquele em que você tem vindo a entrar, investindo em diversos negócios. Enquanto escrevia os 'sketches' alguma vez pensou em estar «do outro lado»?

Não foi algo em que tivesse pensado. Muito menos enquanto escrevíamos 'sketches'. Nessa altura já era difícil pensar no 'sketch' em si sem me distrair. Também não se pode dizer que esteja do outro lado. O que nós satirizávamos era a burocracia do mundo empresarial, a sua rigidez, o jargão, etc. Onde eu estou metido não há nada disso. Até porque não sou tido nem achado para nada do que seja gestão. O que percebo de gestão chega talvez para gerir uma barraquinha de limonada no Jardim da Estrela. Ou uma grande empresa pública, tipo CP [Comboios de Portugal]. Não mais do que isso.

Qual considera ser o principal talento ou a característica necessária para gerir uma empresa como a CP, por exemplo?

Para ter sucesso a dirigir uma empresa pública como a CP é preciso ter muito azar ao amor. Porque é gente que gere como quem vai ao casino, por isso é bom que tenha sorte ao jogo.

Qual tem sido a sua postura nos negócios em que está envolvido?

A minha postura, quando se começa a falar em negócios, é a fetal. Enrolo-me todo e espero que aca-

bem de falar sem repararem em mim.

Teve então que mudar a sua postura como profissional...

Essa consideração parte do princípio de que eu tinha uma postura como profissional, o que é totalmente falso. É, aliás, um bocadinho ofensivo. Enfim, vou deixar passar...

E o seu dia a dia, mudou?

O meu dia a dia é das coisas mais desinteressantes que já vi, em termos de dia a dia. Como sonhei desde criança. Só entrei na Padaria e na Vende-se com a garantia de que isso não ia mudar.

O que mais motivou a escolha de investir em negócios tão diferentes como A Padaria Portuguesa e a produtora Vende-se Filmes?

Ser amigo dos outros sócios. No caso da Padaria, o Nuno Carvalho é meu primo e já desde há algum tempo que planeava ter um negócio. Como eu sabia que ele era extremamente talentoso e competente e uma pessoa em quem confio a 100%, além de ser meu primo mais novo e ter um certo temor, coleime ao negócio. Na Vende-se Filmes o processo foi diferente. A produtora já existia há cinco anos e decidi abrir uma nova área de negócios, mais voltada para as marcas. Eu sou bom em marcas. Eu próprio marco, através da minha sensualidade. Mais uma vez, coleime ao negócio.

Pode então considerar-se que foram decisões mais emocionais do que racionais? Ou será que o «risco maior» foi para quem o deixou «colar-se»?

Sim, houve um apelo à emoção. Usou-se muito a expressão «Ai, é? Então nunca mais sou teu amigo!». Claramente, o risco maior foi para os meus sócios.

Qual é a sua participação em cada um desses negócios?

Em ambos os casos sou sócio, sem qualquer participação na gestão dos negócios. A ter alguma é a chamada «participação especial»: apareço só num episódio, digo duas ou três larachas e vou-me embora.

Essa «participação especial» tem resultado de forma satisfatória para ambas as partes?

Teria que perguntar aos meus sócios. Da minha parte, sim.

E em relação às pessoas que trabalham quer na Padaria Portuguesa, quer na Vende-se Filmes, como as vê e o que espera delas?

Espero que não estejam a contar comigo para grande coisa. Iam-se desiludir. Mesmo numa situação

«O que percebo de gestão chega talvez para gerir uma barraquinha de limonada no Jardim da Estrela. Ou uma grande empresa pública, tipo CP.»



«Sou sócio, sem qualquer participação na gestão. A ter alguma é a chamada 'participação especial': apareço só num episódio, digo duas ou três larachas e vou-me embora.»

como, por absurdo, um dia faltarem tantos funcionários que seria preciso eu ir para trás do balcão, espero que só pensassem em mim em último caso. Fico ansioso a olhar para máquina registadora. E já me queimei a fingir que tirava pães do forno.

Será que não contam mesmo consigo? Quais pensa que poderão ser então as expectativas das pessoas em relação a si?

São pessoas inteligentes, por isso sei que não têm grandes expectativas em relação a mim.

Que provas tem dessa ausência de expectativas?

Quando chego ao escritório para uma assembleia geral, dizem-me sempre: «Ah! Não te dissemos nada? Afinal, foi ontem.»

Quais são para si os aspetos mais importantes a ter em conta na vida empresarial, nomeadamente como investidor?

Andar bem vestido. A vida empresarial era o caminho mais fácil para poder usar bons fatos, feitos por medida – têm de ser feitos por medida, porque as minhas pernas são curtas. Ou era isso ou ia para vendedor de casas. Mas aí os sapatos são muito bichudos. Isto é o essencial. Também ajuda o facto de o negócio poder ser rentável. Mas se tiver de andar maltrapilho para o negócio correr bem, não contem comigo.

A sua visão do mundo empresarial mudou, agora que o conhece mais de perto?

Nem por isso. Até porque continuo a não estar dentro do mundo empresarial. Higienicamente, não me deixam entrar. Mas aprendi uma série de termos novos, a maior parte em inglês. Mesmo não tendo ideia do que queiram dizer, posso usá-los nas festas para distrair as pessoas.

Qual a sua opinião sobre os empresários e os gestores portugueses em geral? Acha que têm sentido de humor, por exemplo?

Têm o mesmo sentido de humor que outras categorias profissionais portuguesas. Nunca fiz um 'ranking' de sentido de humor por profissões, mas pode ser uma ideia para um projeto.

E esquecendo o sentido de humor...

É difícil generalizar. Depende do tipo de empresários e gestores de que estivermos a falar. Não se pode comparar um empresário ou gestor que gere

MedicisForma
Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança

A saúde da sua empresa

A saúde da sua empresa começa nos seus colaboradores

**MEDICINA NO TRABALHO
HIGIENE E SEGURANÇA
FORMAÇÃO
OUTSOURCING**

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

Lisboa
Rua Castilho, 75; 5º Oto.
1250-058 Lisbon
Tel 213 836 570
Fax 213 803 050
medicisforma.lisboa@medicisforma.pt

Região do Norte Porto, Oeste e Leiria

www.medicisforma.pt

EMPRESA AUTORIZADA EM SES
MedicisForma

José Diogo Quintela nasceu em Lisboa em 1977, frequentou o curso de «Comunicação Social» no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCS) e a sua ligação profissional ao humor começou no ano 2000, quando entrou para as Produções Fictícias, onde começou a escrever, entre outros, textos para os programas de Herman José e Maria Rueff. Em 2003, juntamente com Ricardo Araújo Pereira, Tiago Soares e Miguel Góis, fundou o 'blog' «Gato Fedorento», iniciando no ano seguinte um programa de televisão homónimo, na SIC Radical (até 2005), e depois na RTP (entre 2006 e 2007). Em 2009, o quarteto regressou com o magazine diário «Gato Fedorento Esmiuça os Sufrágios». Na imprensa, escreveu para o «Diário de Notícias», a «Ideias & Negócios», o «Inimigo Público», «A Bola» («Crónicas da Dona Bitória») e «O Independente», mantendo atualmente uma crónica no «Público». Em 2010, publicou o livro «Falar é Fácil», que reúne algumas das crónicas escritas para este jornal.



a sua empresa e presta serviços ao Estado, pelos quais recebe a 412 dias, mas cumpre as suas obrigações fiscais sem se atrasar 412 segundos que seja, com alguém que gere uma empresa pública sempre com défice, para aonde foi nomeado depois de ter estado no Parlamento ou num gabinete ministerial. Mas, se é preciso classificar um grupo tão díspar, diria que os empresários e os gestores portugueses são, na sua maioria, pessoas.

Considera que esta é uma boa altura para investir em Portugal? Ou os tempos atuais convidam mais a emigrar, como inclusive já sugeriu o primeiro ministro?

Tem graça que essa era uma pergunta que eu lhe ia fazer. Como é jornalista de negócios achei que me podia dar alguns conselhos de investimentos. Não sei se já referi, mas não percebo nada de negócios. Veja lá que até tenho ações da EDP, pelas quais paguei muito mais do que os chineses. Em relação à

emigração, nunca pensei sair de Portugal. Fiz o último ano do liceu nos Estados Unidos e foi uma ótima experiência, mas para trabalhar não ia conseguir. Escrever humor numa língua que domino mal não é fácil. Estou a falar do português. Numa que não domino de todo, é impossível.

Mas não acha que um negócio como A Padaria Portuguesa, por exemplo, podia ter ainda maior sucesso no estrangeiro?

Não faço ideia. Como lhe digo, a minha participação na gestão do negócio é nula. E não quero estar a dar palpites. Tenho medo de que, ao fazê-lo, possa influenciar os meus sócios. No sentido em que eles podem ler esta entrevista e fazer o oposto do que eu digo.

No atual momento que Portugal está a atravessar, e com tantos casos e polémicas, teria matéria para escrever vários argumentos humorísticos. Ainda continua a escrever?

Escrevo uma crónica no «Público», na revista de domingo. Embora nem sempre consiga, gostava de escrever menos sobre a atualidade portuguesa e mais sobre generalidades. Mas a atualidade portuguesa é como um acidente na autoestrada: é difícil desviar o olhar e impossível não comentar com alguém.

Quais são os seus principais objetivos para o futuro próximo?

Escrever um livro com conselhos sobre negócios. Ao longo destes meses adquiri vasta experiência e acho que é justo que a partilhe com empreendedores.

Partilhe alguns desses conselhos conosco...

Por exemplo: «Apague cada sétimo 'e-mail' da caixa postal sem o ler. Quem não vir o seu 'mail' respondido vai ficar a pensar que é um grande homem de negócios, sem tempo para nada.» Ou: «No WC dos funcionários, disponibilize papel higiénico em vez de jornais velhos. Os seus empregados apreciarão o gesto de boa vontade.» Outro: «Não se importe com o carro em que anda. De entre Mercedes, BMW, Porsche ou Jaguar, qualquer modelo com mais de três mil de cilindrada serve.» E também: «Ande com os atacadores desapertados. Assim, quem fala consigo não consegue evitar olhar para o chão. Para quem está de fora, parece que as pessoas têm um grande respeito por si e mesmo algum temor.» O mais importante é talvez este: «Aprenda o nome de programas de 'software'. Dessa forma, se alguém lhe fizer uma apresentação em Powerpoint peça para lhe mostrar mais tarde em Excel. Se lhe mandarem um documento em Word, peça para enviarem em PDF. Assim tem o dobro do tempo para estudar o que lhe apresentaram e pedir ajuda a quem realmente percebe do assunto.» Quem adquirir o livro ganhará também, como brinde, a ferramenta fundamental para iniciar o seu próprio negócio. Nomeadamente, na área da reciclagem de papel. ©



Actual Training

Only the Qualified Survive

CURSOS ACTUAL TRAINING

- **FORMAÇÃO TECNOLÓGICA**
Microsoft
ITIL
Novell
VMWare
SuSE Linux
- **FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS**
Gestão
Marketing
Finanças
- **FORMAÇÃO MODULAR**
Microsoft Office
- **CENTRO DE EXAMES**
Prometric
VUE
Novell

Microsoft Partner
Small Learning

Novell



www.actualtraining.pt

formacao@actualtraining.pt

Pólo Tecnológico de Lisboa
Ed. Multitech - Lote 6, 2B
1600-546 Lisboa - Portugal

T. +351 217 158 018
F. +351 217 147 020

Qualidade e Reconhecimento

Microsoft
Partner Network

2012

PARCEIRO DO ANO
Small Learning
Actual
Training



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

Onde pára a responsabilidade social do Governo?

A propósito de um seminário em que vou participar, tive de prestar mais atenção a uma temática, hoje em dia muito em voga, sobretudo nas grandes empresas. Estou a falar de responsabilidade social empresarial (RSE). Trata-se de integrar na vida de uma empresa as preocupações sociais e/ou ambientais, quer no seu funcionamento diário, quer na interação com todo o ecossistema envolvente – recursos humanos, fornecedores, clientes, investidores, público em geral, etc. No fundo, é um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar competitividade. Uma organização socialmente responsável tem em consideração, na sua tomada de decisões, toda a comunidade onde se insere e o ambiente onde opera.

Há ainda quem defenda que «as organizações, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, só se realizam plenamente quando também in-

de, etc. Pedro Passos Coelho e Vítor Gaspar têm sido um exemplo a medir este impacto e, como tal, têm proporcionado a toda a população portuguesa as melhores medidas para que o mesmo tenha um saldo positivo. É o caso, por exemplo, do aumento do IVA, do IRC, do IRS, do IMI, etc. O objetivo é nobre e evidente: proporcionar a toda a população a possibilidade de desenvolver todo o seu potencial económico e crescer.

- O impacto social – A ação do Governo influencia igualmente a dimensão social da vida de todas as partes que com ele interagem (empregados, consumidores, clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores, etc). Esta preocupação reflete-se, por exemplo, no respeito pelos direitos dos trabalhadores, como é o caso da aplicação da taxa de solidariedade a alguns, do corte de um subsídio a outros, da redução do valor das reformas a muitos e da perda de direitos adquiridos, que no meu tempo de universidade seria considerado como inconstitucional.

De acordo com o «Livro Verde para a RSE», da Comissão Europeia, as organizações socialmente responsáveis só o são quando seguem o modelo de gestão baseado nos três Ps, que integra os impactos económico ('profit'), social ('people') e ambiental ('planet') em todas as atividades.

tegram na sua atividade diária o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal e na formação profissional, a proteção do ambiente, o respeito pelos princípios éticos da comunidade onde se inserem e o combate à corrupção». De acordo com o «Livro Verde para a RSE», da Comissão Europeia, as organizações socialmente responsáveis só o são quando seguem o modelo de gestão baseado nos três Ps (também conhecido por 'triple bottom line'), que integra os impactos económico ('profit'), social ('people') e ambiental ('planet') em todas as atividades, ou seja, quando levam em consideração o impacto económico, o impacto ambiental e o impacto social.

Penso que em Portugal está mais do que na hora de o Governo se modernizar e, senão for mais, tentar pautar a sua atuação por este modelo de gestão. Proponho que se analise a forma como tem trabalhado os três fatores que se seguem e que estão na base de qualquer entidade socialmente responsável:

- O impacto económico – O Governo deve medir o impacto económico que o seu «negócio» tem ao nível dos recursos humanos, dos fornecedores, dos clientes, da socieda-

- O impacto ambiental – Ao prestar atenção às implicações que a sua atividade tem no meio ambiente, o Governo, mais uma vez, revela a sua responsabilidade social. Neste campo, são conhecidas as medidas que adotou de poupança na sua engrenagem, desde a maior transparência na contratação pública, passando pelas parcerias público-privadas, até à adoção de sistemas de poupança de energia em todos os edifícios governamentais, à aquisição de veículos topo de gama (pouco poluentes) e das viagens de Estado em primeira classe e com comitivas numerosas.

As organizações envolvidas em projetos de responsabilidade social estão, desta forma, a integrar os valores do desenvolvimento sustentável na sua gestão. Em jeito de conclusão, pode dizer-se que as organizações socialmente responsáveis não têm apenas como objetivo satisfazer as suas próprias necessidades (no caso do Governo a vassalagem à 'troika'), também trabalham para o bem estar da sua geração e das gerações futuras. Quando cumprem a sua responsabilidade social, estão a zelar pelos interesses de todos e a respeitá-los. Assim faz o Governo... ®

Se em 2003 vi que «isto já não vai lá com paninhos quentes» é porque não era nenhum segredo.

Um destes fins de semana fui para o escritório deitar fora papel velho e dei com uma entrevista minha de há 10 anos (junho de 2003) ao «Jornal de Negócios». Já não me lembrava, tanto que fiquei a lê-la. Dizia eu então, e o editor levou isso para título, que «isto já não vai lá com paninhos quentes».

Não me considero nenhuma luminária nem tenho o dom da adivinhação, por isso se em 2003 vi que «isto já não vai lá com paninhos quentes» é porque não era nenhum segredo, nem estava escondido que a desgraça estava garantida se não se fizesse algo com coragem, determinação e desprezo pelos eleitores – mas muito respeito pelos cidadãos.

Nada disso foi feito. Pelo contrário, tivemos vários decretos a decidir que tudo estava bem, por isso não era necessário mudar de

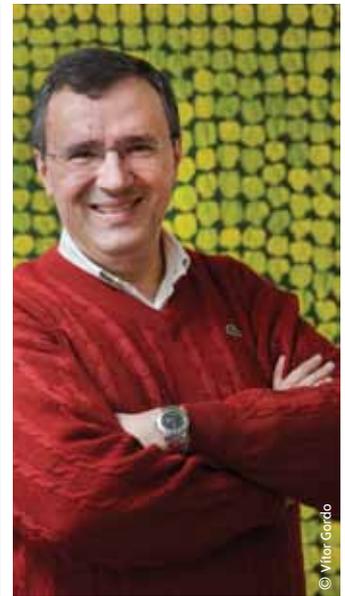
rumo.

Olhando para os indicadores económicos, torna-se claro que a trajetória descendente da nossa competitividade, que se iniciou em 1999, sofreu uma enorme aceleração com a entrada no euro, tendo atingido o ponto mais baixo em 2008 (de onde não mais saiu).

Sabíamos que o problema existia, tínhamos consciência de que «assim não dava», víamos que a nossa economia era frágil e estava presa por fios, mas estranhamente nada se fez. Ou antes, fez-se: escolheu-se as piores soluções governativas, mantendo-se o 'status quo' que nos trouxe ao lindo sarilho em que nos encontramos.

Já não me ponho a adivinhar, como fazia há 10 anos. Não por ser incapaz de o fazer, mas porque tenho medo de acertar. ©

Recordações



Artur Fernandes
Advogado e Consultor de Recursos Humanos
artur_fernandes@sapo.pt

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

No Grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e seleção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o Grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

sourcing^m service^m training^m search^m medical Upgrade^m

20 ANOS
grupo multipessoal

➤ Mobilidade versus expatriação



Texto: José Bancaleiro

Juan era um 'high flyer' na filial espanhola de uma empresa multinacional onde trabalhei. Competente, ambicioso e consciente de que a sua evolução passaria por um 'assignment' internacional, aceitou integrar um programa de expatriação nos 'headquarters' da empresa. Aí desempenhou durante cerca de cinco anos funções de controlo financeiro, que reforçaram as suas competências e lhe proporcionaram um conhecimento abrangente dos diferentes mercados europeus. Passado esse tempo, Juan, ciente do elevado investimento que a empresa fizera no seu desenvolvimento, achou que estava na altura de regressar ao seu país de origem, numa posição compatível. Só que em Espanha o diretor financeiro era um profissional ainda jovem, competente, dedicado e com boa performance, sendo por isso difícil encontrar um espaço para o seu regresso. Depois de longos meses de espera, a situação resolveu-se. Juan regressou a Madrid, mas para o diretor financeiro de uma das maiores concorrentes da empresa que tanto tinha investido nele.

Nos últimos anos, por força da globalização do mercado de trabalho e também fruto do aperto financeiro das empresas, a tradicional figura da expatriação tem vindo a ser substituída pela figura da mobilidade internacional, fixada como condição normal de admissão e sem qualquer pacote financeiro extraordinário.

Foi por ter conhecido várias situações similares a esta que, embora sabendo que não é politicamente correto, sempre fui muito cético em relação à «fixação» de muitas empresas de expatriar tudo o que mexe. Compreendo que ter quadros com mentalidade global seja positivo no mundo cada vez mais global em que vivemos. Mas a verdade é que a grande maioria destes programas foram, para além de um enorme sorvedouro financeiro, autênticos fiascos do ponto de vista da gestão de talentos.

Justificar uma expatriação com a necessidade de estender a cultura da empresa a uma filial é de eficácia muito duvidosa, porque o mais provável é que o expatriado em vez de aculturar seja aculturado. Argumentar que se pretende transmitir processos de trabalho também não parece muito curial, porque presumivelmente valeria mais trazer pessoas da filial para serem formadas (e aculturadas) na sede. Defender que é uma forma de a empresa criar oportunidades de carreira e assim reter talentos também não cola com a realidade, porque existem estudos que provam que os expatriados normalmente regressam ao país de origem, mas não para a mesma empresa.

Não se depreenda do que afirmo que eu sou contra a mobilidade internacional, até porque isso seria, como dizia o meu saudoso amigo Pardellas, entrar na contramão da história. E quem o faz, inevitavelmente, morre atropelado. O mercado de trabalho tem vindo a tornar-se global a uma velocidade quase vertiginosa e isso não pode deixar de influenciar fortemente a forma como as pessoas e as organizações fazem a gestão das carreiras.

Do lado das pessoas, todos conhecemos casos de profissionais que enjeitam oportunidades que os obriguem a mudar-se de Lisboa para Leiria. Mas, garanto, são cada vez menos. Muitas pessoas que há cinco anos recusavam sair do Porto para trabalhar em Lisboa, ou o oposto, hoje estão a trabalhar em Londres, Luanda ou São Paulo. É também verdade que muitos jovens não almejam mais do que um emprego «efetivo» perto de casa. Mas são cada vez menos. Hoje é normal encontrar jovens à saída das suas escolas que de imediato

procuram oportunidades em locais como Berlim, Dublin, Doha ou Singapura. E não se pense que este é um fenómeno que acontece apenas em Portugal, motivado pela crise, porque basta ler os jornais de outros países para perceber que isto está a acontecer em todo o mundo.

Do lado das organizações, o 'mindset' também está a mudar rapidamente. Durante as últimas três décadas, as organizações tiveram políticas de expatriação, assentes em negociação individualizada, com um período tendencialmente determinado e adornadas com «pacotes dourados». Nos últimos anos, por força da globalização do mercado de trabalho e também fruto do aperto financeiro das empresas, a tradicional figura da expatriação tem vindo a ser substituída pela figura da mobilidade internacional, fixada como condição normal de admissão e sem qualquer pacote financeiro extraordinário.

Recentemente, no âmbito de um processo de avaliação de empresas com as melhores práticas de mobilidade internacional, tive a possibilidade de constatar que em várias delas (em regra, as mais globais e sofisticadas) já não existem os habituais «expatriados» mas sim colaboradores «móveis». Estas empresas não só recrutam pessoas em todo o mundo, como quem é admitido sabe e aceita que o seu posto de trabalho tem um alcance global e será onde a empresa necessitar dele, recebendo para isso condições dignas para se mudar, mas passando a auferir o que um profissional da mesma função e perfil receberia no novo local.

A mudança de expatriação para mobilidade não é apenas uma questão de palavras ou uma evolução de processos. É uma mudança de paradigma. ©

José Bancalheiro é 'managing partner' em Portugal da Stanton Chase International – Executive Search Consultants; j.bancalheiro@stantonchase.com

Opinião: Paula Araújo Pereira^(*)

Os portugueses estão cada vez mais a seguir a opção da emigração, movidos pela difícil situação económica. Brasil, Angola e outros países emergentes de língua portuguesa são os destinos mais escolhidos. Espanha, Dubai, Inglaterra e Alemanha requisitam enfermeiros, médicos e engenheiros.



Ao nível das multinacionais, os colaboradores com elevado potencial são desde cedo convidados a passar períodos alargados em países europeus para melhorar a sua exposição a mercados maiores e mais sofisticados. Nos últimos 20 anos assistimos, em multinacionais farmacêuticas, ao recrutamento de jovens estagiários que, ao revelarem-se com potencial, foram convidados a passar um ou dois anos noutros países. Quase sempre tiveram sucesso e corresponderam às expectativas. Ao regressarem a Portugal, rapidamente foram promovidos a lugares de direção ainda antes de atingirem os 30 anos. Os que ficaram naqueles países também deram excelentes provas de profissionalismo e tiveram boas oportunidades na sua carreira internacional.

Relativamente à situação inversa, Portugal é também um bom país para desenvolver gestores. Tratando-se de um país regulado ao nível da União Europeia e tendo uma dimensão reduzida em termos do negócio gerado, comparativamente com outros mercados europeus, torna-se bastante atrativo para o desenvolvimento de quadros superiores de primeira linha e diretores gerais. Não é raro encontrar por cá na indústria farmacêutica gestores de topo estrangeiros em plena fase de desenvolvimento do seu potencial para de seguida passarem a gerir mercados maiores e mais complexos.

De igual modo, a diretores gerais portugueses é muitas vezes dada a oportunidade de evoluírem para uma carreira internacional, passando a gerir países maiores. Com as sucessivas reestruturações verificadas na indústria farmacêutica nos últimos anos, têm surgido oportunidades para quadros médios portugueses integrarem posições ao nível dos 'headquarters' ou em mercados diferentes.

Em qualquer dos casos, é necessário ter vontade de arriscar, sair da área de conforto e partir para o desafio de abraçar uma carreira internacional.

Ao nível institucional, o Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD) criou o 'site' <http://www.carreirasinternacionais.eu/>, que reúne conteúdos informativos sobre as oportunidades de emprego na União Europeia.

Ao nível da academia, o programa «Erasmus» permite não só que os alunos vão estudar para o estrangeiro mas também que façam estágios em empresas estrangeiras. As aulas de diversas disciplinas das licenciaturas são cada vez com maior frequência dadas em inglês.

Resta investigar qual o impacto na nossa economia a médio e longo prazo deste verdadeiro êxodo de talentos.

^(*)Paula Araújo Pereira, gestora na área da saúde



© João Andrés

Carlos Antunes
Jurista
carlos.antunes48@gmail.com

RELAÇÕES LABORAIS

➤ Reforma laboral

IMPACTO NO EMPREGO VERSUS DESEMPREGO

«Quando a criação de riqueza não depender já do trabalho dos homens, estes morrerão de fome às portas do paraíso, a não ser que se responda através de uma nova política à nova situação.»

Vassily Leontieff, galardoado com o «Prémio Nobel da Economia» em 1973

O governo e os defensores da mais recente revisão do Código do Trabalho (CT) justificaram-na em nome da criação de emprego e do combate ao desemprego («a economia em Portugal precisa desta reforma da legislação laboral para se tornar mais competitiva e criar mais emprego», disse Álvaro Santos Pereira em 19 de junho de 2012).

Demonstrada a falácia das anteriores reformas laborais em torno da retórica discursiva da flexibilidade da legislação como condição para o aumento da produtividade do trabalho e da competitividade das empresas, foi erigido como novo problema que urgia resolver (através de mais uma revisão do CT) o da «segmentação do mercado de trabalho», isto é, um conflito entre trabalhadores com vínculo por tempo indeterminado e emprego estável, por um lado, e desempregados e os que apenas dispõem de um emprego precário, como os contratados a prazo e os falsos trabalhadores independentes, por outro.

Um Direito do Trabalho demasiado rígido e garantístico seria, afinal, o grande responsável por esta segmentação e pelo dualismo do mercado de trabalho, criando uma fractura entre os que estão dentro ('insiders') e os que estão fora ('outsiders') do «respaldo fortificado do direito laboral», havendo quem afirme, sem se rir, que a melhor forma de combater o desemprego é passar os empregados com vínculo estável a precário, porque assim será mais fácil aos desempregados conseguirem emprego porque os patrões poderão despedir com maior facilidade. Ou seja, o problema não é o da falta de crescimento económico e de criação de novos empregos mas sim a falta de rotatividade dos trabalhadores pelos empregos existentes...

Vistas as coisas assim, a defesa dos interesses dos 'outsiders' reclamaria, no dizer dos arautos da reforma laboral, a eliminação dos direitos dos 'insiders', naquilo que o catedrático da Universidade de Bolonha Umberto Romagnoli retrata assim: «A ideia segundo a qual, para ajudar e proteger todos os que procuram trabalho, é necessário ajudar e proteger menos quem tem trabalho, é filha da mesma maldade com a qual se sustenta que, para fazer crescer cabelo aos calvos, é necessário rapar o cabelo a quem o tem».

Um primeiro impacto sobre o mercado de emprego desta reforma laboral revela a catástrofe provocada:

- o aumento do desemprego para níveis nunca antes vistos (17,6% da população activa, com tendência para aumentar; previsão de 18,2% para 2013, ultrapassando o milhão de desempregados);
- a maior taxa de desemprego jovem (41,1%) de que há memória no nosso país;
- uma quebra do emprego sem precedentes (Portugal foi, a seguir à Grécia, o segundo país da OCDE que mais destruiu empregos em 2012);
- e a despeito de tudo isto, o aumento da segmentação do mercado de trabalho, isto é, um mercado cada vez mais centrado em vínculos precários e a tempo parcial mesmo para os trabalhadores mais qualificados – 29,94% de trabalhadores precários (a terceira maior taxa da União Europeia) a par da diminuição de trabalhadores por conta de outrem e a tempo inteiro (de 3.716.300 em 2008 para 3.243.700 em 2012, quase o mesmo número de desempregados (519.900) de longa duração, sem trabalho há mais de um ano.

Ou seja, ao contrário do apregoado pelo governo, a reforma laboral gerou mais desemprego e mais precariedade (glosando a sátira de Romagnoli, concluo que cortaram o cabelo aos que o tinham, mas o número de carecas aumentou).

Percebe-se hoje o embuste da necessidade da

Foi tudo feito em nome da ideologia ultraliberal do governo: desequilibrar as relações laborais de uma forma punitiva para os trabalhadores, com mais desemprego, mais precariedade e salários mais baixos.

reforma laboral. Não se tratava de criação de emprego e combate ao desemprego, foi antes tudo feito em nome da ideologia ultraliberal deste governo: desequilibrar as relações laborais de uma forma punitiva para os trabalhadores, com mais desemprego, mais precariedade e salários mais baixos.

A propósito do desemprego e da desvalorização salarial, já John Maynard Keynes nos anos 30 do século passado (em que as ruas se enchiam de trabalhadores que se disponibilizavam para trabalhar a troco de qualquer salário, apenas para satisfazer a necessidade mais básica de alimentação da família) se mostrava contrário à quebra dos salários reais como forma de combater

a crise – defendia a sua manutenção como factor de amortecimento, considerando que a disponibilidade destes trabalhadores para aceitarem baixas remunerações só servia para acentuar a crise, visto que as quebras salariais levavam à redução da procura interna (escrevia então que «há hoje muitos que acreditam que a coisa mais útil que podem fazer é poupar mais do que o costume; porém, nas actuais circunstâncias isso é errado, porque se todos pararmos de gastar os nossos rendimentos acabaremos todos sem trabalho, pouco depois não teremos rendimento e no final morreremos todos de fome»).

Keynes e Leontieff, quão distantes no tempo e tão próximos da realidade actual... ©

A propósito do desemprego e da desvalorização salarial, já John Maynard Keynes nos anos 30 do século passado se mostrava contrário à quebra dos salários reais como forma de combater a crise.

► O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa. ©

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



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 da trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação, e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória).

Mais de 35 mil trabalhadores de mais de 500 organizações das mais diversas áreas de actividade comprovam a nossa credibilidade.

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

uma unidade da:

SAGIES
Cultura de Prevenção



JOSÉ DE MELLO SAUDE

TRABALHO TEMPORÁRIO

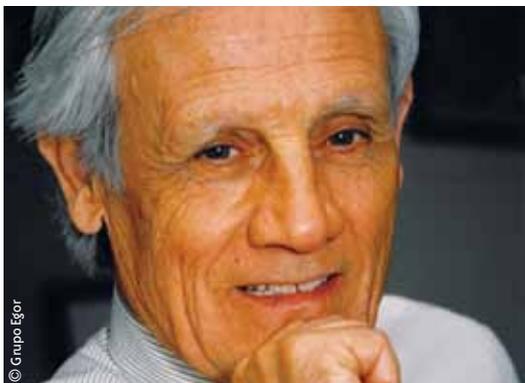
Desafios e potencialidades

Uma dúzia de perspectivas sobre o trabalho temporário e os desafios que atualmente se lhe colocam. E também sobre as suas potencialidades em termos de resposta às necessidades do tecido empresarial e à procura de colocação por parte dos candidatos.

© scott maxwell - Fotolia.com

Recolha: Mário Sul de Andrade

› Os novos temporários



Por Amândio da Fonseca

Quando assentar a poeira da crise, nem o mundo das organizações nem o do emprego serão aqueles a que nos acostumámos.

Uma tendência das economias ocidentais (a transformar-se num fenómeno 'mainstream') é a emergência de uma nova classe de profissionais qualificados que, por contingências do 'tsunami' da redução de custos, verificaram a

partir da década de 1980 que a segurança de emprego e as vantagens remunerativas se tinham gradualmente evaporado. Para os sobreviventes corporativos, as condições de trabalho também se alteraram muito. Os horários de trabalho passaram em inúmeros casos a ultrapassar as 60 horas semanais e os bónus anuais e as 'stock options' diminuíram bastante, liquidando o sonho do equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. Para um número crescente de trabalhadores, a pressão das longas horas de reuniões, a burocracia interna e a frustração induzida nas relações laborais pelas políticas de 'lean management' contribuíram também para encarem o trabalho baseado em projetos como mais atraente e compensador do que as tradicionais formas de emprego.

A extensão do regime de 'outsourcing' a níveis cada vez mais alargados e qualificados de 'supertemps' é uma tendência que Peter Drucker identificou como solução que concilia as aspirações de autonomia e realização profissional dos «trabalhadores do conhecimento» com as exigências competitivas das organizações na economia global. A natureza altamente mutável dos projetos e as exigências de inovação na nova economia fazem com que uma necessidade de recrutamento já não seja

encarada numa perspetiva de emprego para a vida. Esta combinação de interesses, que Drucker designou como a emergência de uma cultura organizacional de 'talent on demand', abrange já nos Estados Unidos cerca de um milhão de profissionais qualificados numa população estimada em cerca de 20 milhões de trabalhadores temporários. Sob a capa do empreendedorismo e do culto da livre iniciativa, a tendência também ganha raízes em Portugal.

Amândio da Fonseca é administrador delegado do Grupo Egor

› Formação e talento



Por Vera Manuel

Celebramos 50 anos de história em Portugal a gerar empregos, a trabalhar pelo crescimento dos talentos e por uma sociedade mais próspera. Na corrida para antecipar as necessidades do mercado de trabalho, a dignificação do trabalho temporário é fundamental, sendo a formação um dos pilares. Formação é sinónimo de desenvolvimento de competências, capacitação, e consequentemente, aumento das possibilidades de integração em projetos profissionais. Hoje o trabalhador temporário tem desafios muito particulares: pouco tempo para adaptação à cultura empresarial; desempenhar num curto espaço de tempo múltiplas tarefas; e alcançar resultados imediatos.

Para fazer face a estes desafios, desenvolvemos ações transversais a todos os trabalhadores temporários; assim, para além dos temas relacionados com o negócio, trabalhamos em temas como «inovação no local de trabalho», «a voz do cliente» e «ambiente de motivação e espírito de equipa» – para garantir que o trabalhador temporário sabe utilizar a sua criatividade na atividade que integra, aprende a identificar, compreender e valorizar as necessidades e expectativas dos clientes, desenvolvendo a capacidade de integração. Há ainda cursos de informática, hoje cruciais no desempenho das funções, e ações customizadas de acordo com as necessidades de cada cliente.

Todas as partes beneficiam: o cliente vê os trabalhadores temporários com maior capacitação e motivação; estes desenvolvem competências e a adequação ao posto de trabalho; e nós ficamos com capital humano ativo mais qualificado.

As nossas equipas gerem cerca de 4.500 trabalhadores

temporários – 35% participaram em ações de formação antes de iniciarem funções e 20% em ações 'on-the-job'. Isto só é possível com uma equipa dedicada à área de formação e talento. A sistematização das ações é também um passo importante no projeto de normatização dos processos, para a excelência da prestação do serviço a todos os públicos alvo.

Vera Manuel é 'team leader process office' da ManpowerGroup Portugal

› «New Deal» sem trabalho temporário?



Por Afonso Carvalho

O Governo lançou a sua «nova» estratégia para o crescimento, o emprego e o fomento industrial até 2020. Este «New Deal» está assente em vetores que procuram empurrar a economia para um porto seguro. Duas das bases para este crescimento económico são a criação de emprego no sector privado e a qualificação dos recursos humanos. A correlação entre as linhas de atuação e as medidas a tomar para tentar atingir a difícil equação entre a procura/ mercado trabalho e a oferta (qualificação mais formação mais experiência profissional) é bastante razoável. No entanto, o programa poderia dar relevo àquela que é hoje uma das atividades mais regulamentadas, mais facilmente fiscalizáveis e uma das poucas fontes de oportunidades de emprego no país: o trabalho temporário de agência. A Eurociett (European Confederation of Private Employment Agencies) tem procurado, com sucesso, apresentar e fundamentar junto dos membros da Comissão Europeia as mais valias e a dinâmica do sector. Estudos como «The role of temporary agency work and labour market transitions in Europe», «The way to work» e o mais recente «Economic Report» da Ciett (International Confederation of Private Employment Agencies) procuram auxiliar e/ ou recomendar aos governos medidas cruciais para, por exemplo, combater o desemprego jovem. Será que o Governo está a olhar para este sector como uma das partes do seu «New Deal»? Será que já temos em prática medidas que estimulem a cooperação mensurável entre organismos públicos e privados de emprego? Será que este «New Deal» faz uma correlação entre o que são as cinco mais recorrentes ofertas de emprego nos últimos sete anos nos centros de emprego («EU Skills Panorama» – dados para Portugal) e as ações de formação profissional atuais e futuras?

Não compliquemos. Olhemos por um lado para o mercado, para as suas necessidades, e por outro para a articulação entre a teoria e a prática.

Volto a questionar, será que o trabalho temporário de agência não deverá fazer parte do «New Deal» para a mais recente estratégia de emprego?

Afonso Carvalho é diretor geral da Kelly Services Portugal

› Uma relação de ganhos partilhados



Por Nuno Anjo

A economia vive um processo de transformação com ciclos económicos imprevisíveis e voláteis, mercados fragmentados e sujeitos a alterações constantes, capacidade de viver com a incerteza e ser flexível mais do que uma vantagem competitiva é uma condição necessária para estar no mercado.

As empresas de trabalho temporário respondem às necessidades do tecido empresarial de ter ao seu dispor trabalhadores e competências de acordo com as solicitações dos seus clientes em cada momento. São, também, um meio pelo qual os jovens à procura de integrar o mercado de trabalho ou trabalhadores que procuram voltar a esse mercado podem adquirir experiências e competências que facilitam tais objetivos.

Neste duplo papel, junto de empregadores e empregados, existe um reconhecimento, pelos governos e pelas sociedades, do papel central das empresas de trabalho temporário na melhoria dos níveis e da qualidade do emprego. No entanto, torna-se necessário que quer as empresas utilizadoras, quer o Estado contribuam de forma assertiva para a consolidação do sector do trabalho temporário, as primeiras sendo seletivas na escolha dos parceiros (procurando empresas que garantam o cumprimento da legalidade laboral e tenham um código de conduta socialmente responsável), o segundo, o Estado, garantindo o cumprimento das normas legais por todos.

A Randstad, presente em mais de 40 países, com mais de meio milhão de trabalhadores e cerca de cinco mil escritórios, há mais de meio século que preconiza e assume a responsabilidade de moldar os mercados de trabalho face aos novos desafios que se colocam às economias, assentando a sua ação numa cultura consolidada de absoluta orientação para os clientes (empresas utilizadoras e trabalhadores). Assume-se como parceiro, procurando

que a relação triangular, que é o trabalho temporário, seja de ganhos partilhados.

Nuno Anjo é 'district manager' na Randstad Portugal

› Plataforma para o emprego



Por César Santos

O emprego é fundamental, mesmo o «temporário» ou «precário», como certas correntes ideológicas catalogaram a atividade das empresas de trabalho temporário. A precariedade não se combate na rua, nem se cria postos de trabalho por decreto. Ela vem do tecido empresarial português, assente em dois grandes sectores: construção civil e comércio (o primeiro dependente do Estado e o segundo do crédito ao consumo).

Entretanto, surgiu a ideia da (re)industrialização. Mas empresas e empregos não resultam de dádivas ou direitos constitucionais, são consequência da atitude e da capacidade de organização da sociedade. Aos governos cabe identificar sectores estratégicos e criar facilidades para atrair investimento.

Neste contexto, qual o papel das empresas de trabalho temporário na promoção do emprego? O sector não cria postos de trabalho de forma direta, mas pode agilizar e flexibilizar as necessidades das empresas e reorientar e integrar desempregados. Mas importa ir mais além, sendo importante, em articulação com o sector público, desenvolver estratégias e programas para reorientação e formação profissional e integração e avaliação no ambiente de trabalho.

Com grande percentagem do desemprego a incluir jovens e desempregados de longa duração, percebe-se que estas pessoas devem ser preparadas para um percurso profissional muitas vezes em áreas diferentes da formação académica ou da experiência profissional. Inserir-las no mercado implica por vezes abrir mentalidades e gerir sentimentos entretanto desenvolvidos (insegurança, medo, resistência ou intolerância). Uma integração acompanhada e avaliada, para uma correta gestão da mudança e das expectativas, face à realidade e às dificuldades do dia a dia.

Um plano de crescimento e as respetivas estratégias de emprego devem ser concertados pelos parceiros sociais, com programas que considerem o sector privado do emprego como agente de mudança e interligação entre

peças (desempregadas) e empresas, numa verdadeira plataforma para o emprego.

César Santos é diretor geral da Talenter

› Alternativa para enfrentar a recessão



Por Sónia Barbosa

Antes de nos debruçarmos sobre a temática do trabalho temporário, devemos olhar para a conjuntura atual do país. A taxa de desemprego já atingiu os 17,7%, o que significa que o número de desempregados continua a subir a um ritmo muito preocupante. Assistimos por isso a um período cada vez mais pessimista, em que além do desemprego crescente surgem a pobreza, as falências de pequenas e médias empresas (PME) e maiores desigualdades sociais. Mas é preciso. Por agora não estamos sujeitos a nenhuma fatalidade, já que as crises são cíclicas e podem inclusive abrir novas oportunidades. A história assim nos ensinou.

Enfrentamos – nós, toda a Europa e até mesmo o mundo – uma recessão muito grande. Que contributo pode o trabalho temporário dar ao país? Acredito que continua a assumir um papel preponderante na economia, e a sua imagem junto da maioria dos agentes económicos é o retrato da sociedade, bem como do nível de desenvolvimento que temos.

A crise veio aumentar o recurso a este serviço, pelo receio e pelo desconhecimento do que será o futuro em termos empresariais. Cada vez mais as empresas recorrem ao trabalho temporário, minimizando o risco no negócio. O que não significa que estejamos a aumentar o índice de precariedade – julgo que não, mas aqui posso apenas falar pela experiência da SLOT.

Continuamos a dar oportunidades de trabalho às pessoas, e a grande maioria acaba por sair do vínculo temporário para uma oportunidade mais estável. Felizmente, os casos de sucesso, ou seja, o recurso ao trabalho temporário como um pré-recrutamento, têm superado o recurso a este serviço de forma mais pontual ou extraordinária. Podemos encarar o trabalho temporário, cada vez mais, como uma oportunidade de qualificar e aumentar a experiência profissional. Além de permitir às pessoas que se integrem em empresas diferentes, com políticas e culturas distintas.

Sónia Barbosa é diretora executiva da SLOT Recursos Humanos

› Perspetiva: ANERH

Como ator com papel relevante nos recursos humanos mas sem intervenção direta na área de trabalho temporário, só posso testemunhar a título pessoal, sendo a minha opinião a de uma 'outsider', embora moldada por opiniões e comentários que venho ouvindo de intervenientes diretos que são meus companheiros na Direção da ANERH.

Afigura-se-me que as empresas de trabalho temporário têm no mercado de trabalho a principal missão de satisfazer as necessidades de mão de obra pontuais.

Um contrato de trabalho temporário oferece à empresa utilizadora a flexibilidade de adaptar o prazo a períodos de expansão das suas atividades cuja duração não é previsível de antemão. Ao invés, um contrato a termo certo está desenhado para um período de tempo rigoroso. Sendo que qualquer rescisão antes do termo implica o necessário pagamento ao trabalhador das suas remunerações até final do contrato. Posso portanto inferir que o recurso ao trabalho temporário diminui o risco da contratação e aumenta a sua eficiência, adequando o tempo de trabalho à existência de uma real necessidade de trabalho.

Convém salientar e desmistificar a ideia que o público em geral tem sobre o trabalhador temporário como precário e de baixas qualificações.

Cada vez mais empresas recorrem ao trabalho temporário como alternativa a uma seleção tradicional em que 'on the job' os utilizadores podem aferir na prática do desempenho e da adequação a um posto de trabalho dos colaboradores contratados em regime temporário.

Tal prática faz com que o trabalho temporário funcione hoje como porta de entrada para o mercado de trabalho. Mais posso mencionar que numa conjuntura de elevado desemprego jovem estas empresas funcionam como um agente social ao contribuírem para minorar esse mesmo desemprego, considerado um dos maiores flagelos da nossa sociedade por esta altura.

Sem me fundamentar em dados estatísticos que não possuo, posso porém dizer que conheço vários casos em que os colaboradores foram integrados nos quadros das empresas utilizadoras, podendo assim afirmar sem grande risco de equívoco que existe um contributo decisivo para a redução do desemprego em geral.

O quadro legal da contratação temporária confere aos trabalhadores todos os direitos comuns à generalidade dos trabalhadores, nomeadamente em proteção social, direito a férias e indemnizações por caducidade de contrato. Daqui resulta que o trabalhador é tratado com dignidade e respeito pela pessoa humana, apresentando-se a contratação temporária como uma opção muito mais legal e social do que o recurso indiscriminado a recibos verdes adaptados a situações de trabalho onde estes não se apresentam como opção jurídica legal e onde os trabalhadores de uma forma geral auferem menos remuneração líquida, estão sujeitos a menor proteção no desemprego e veem a precariedade substancialmente aumentada.

Paula Tomás, presidente da Direção da ANERH – Associação Nacional das Empresas de Recursos humanos



› Desafios do sector agroindustrial



Por Fernando Pinto

A Multitempo, constituída em 1995, destacou-se de início por analisar detalhadamente o mercado, criando soluções para as necessidades que foram identificadas nas empresas utilizadoras de trabalho temporário. Exemplo disto tem sido a incorporação de inovação no serviço prestado – casos do Port@l Cliente (permite aos clientes acederem a qualquer momento

a todas as informações da parceria estabelecida com a Multitempo), do Port@l Colaborador (permite aos colaboradores consultarem toda a informação contratual) e de um sistema de gestão global de trabalho temporário por sector de atividade (uma solução que incorpora as metodologias e as ferramentas para responder às oportunidades de melhoria identificadas em cada sector).

Em 2009 soubemos interpretar as tendências de mercado, que apontavam para o investimento de Portugal no mercado exportador e na produção agrícola, e começámos a desenvolver este sistema de gestão global de trabalho temporário para o sector agroindustrial, com importantes vantagens para empresas e trabalhadores. Às empresas permite a flexibilidade necessária para fazer face às necessidades intermitentes, reduzir custos e aumentar a produtividade. Aos trabalhadores, garante a retribuição de acordo com a categoria profissional e a função desempenhada, a cobertura por seguro de acidentes de trabalho e o cumprimento das obrigações sociais, fiscais e legais.

Os programas de recrutamento e seleção concebidos à medida de cada empresa e a avaliação dos colaboradores no final de cada missão permitem identificar os melhores profissionais, que são recompensados com oportunidades sequenciais que garantem trabalho em grande parte do ano. Com base nisto, é desenhado um cronograma (semelhante a um ‘puzzle’) com as diversas campanhas nos clientes, o que pode garantir trabalho aos colaboradores quase ininterruptamente de fevereiro a dezembro.

Somos um dos principais ‘players’ no sector agroindustrial, e continuamos a procurar fazer melhor a cada dia.

Fernando Pinto é consultor comercial (Zona Sul) da Multitempo

uma proposta e comprometia-se com uma entidade. As propostas agora são abertas e a adjudicação não representa o fecho do negócio em exclusividade. Somos vários a trabalhar os mesmos pedidos em prol do trinómio custo – rapidez – qualidade.

A venda cada vez menos se esgota no comercial que angaria o cliente, pois ao recrutador são requeridas competências comerciais tendo em conta que é ele que determina o fecho do negócio quando coloca o trabalhador. A somar às competências referidas, o recrutador deve possuir excelente capacidade de comunicação e análise e características como agilidade, velocidade, porte e locomoção atlética.

Em cargos de direção há muitos anos, acabo por não fazer recrutamento; contudo, e porque em certo momento a necessidade impôs-se, deparei-me com um processo para um cliente e pude comprovar o que referi. Estavam seis ou sete empresas a trabalhar o mesmo pedido, e com características de perfil bem particulares parte dos candidatos já tinham sido abordados pelas empresas A, B ou C – mas consegui encontrar três exclusivos e enviei para o cliente.

O cliente disse que gostava dos candidatos e estava inclinado para entrevistar um deles, mas esse também tinha sido enviado por outra empresa. Referi que já os tinha entrevistado a todos e que os mesmos informaram que não tinham sido abordados pela concorrência, e perguntei se a outra empresa tinha entrevistado o candidato – não, tinha era enviado os dados para adiantar trabalho.

Perante isto, o cliente sugeriu: «Vamos considerar a hora de entrada do seu ‘e-mail’ e a hora do da outra empresa.» Aceitei. Por sorte, tinha estabelecido contacto às 15H25 e a concorrência às 15H28. Ganhei o negócio no ‘photo finish’ e senti-me um verdadeiro atleta olímpico.

Tiago Cardoso é diretor executivo da Blanes

› Recrutadores atléticos



Por Tiago Cardoso

A conjuntura económica trouxe alterações ao mercado do trabalho temporário. A fidelização hoje vê-se pelo custo, pela rapidez e pela qualidade na satisfação dos pedidos. A mecânica do recrutador mudou, e longe vai o tempo em que uma empresa utilizadora recebia

› Trabalho temporário em período de crise



Por Célia Agostinho

Neste período de instabilidade financeira e económica cada vez maior, assim como de incertezas constantes de evolução dos mercados, o trabalho tempo-

rário afigura-se como uma solução cada vez mais adaptada à realidade. Tendo em conta os ciclos de produção cada vez mais instáveis e com picos muito irregulares, a mão de obra temporária será sempre a opção mais vantajosa. Para estes picos meramente temporários, as empresas de trabalho temporário selecionam colaboradores temporários para suprir as vagas, e quanto menor for a duração mais difícil se torna a colocação dos candidatos.

Na fase que atravessamos, em que uma grande percentagem dos desempregados se encontra a auferir subsídio de desemprego, existe uma grande relutância em aceitar trabalhos de curta duração, sob pena da perda deste subsídio, o que dificulta imenso o recrutamento. Aliado a este facto, a máquina estatal não é suficientemente flexível para que os subsídios de desemprego sejam suspensos e facilmente reativados num curto período de tempo, levando a um receio constante por parte dos desempregados.

Em simultâneo, assistimos a uma descida gradual dos salários, o que faz com que numa percentagem significativa os subsídios de desemprego sejam genericamente idênticos aos salários oferecidos. Isto constitui mais um fator de peso para que muitas ofertas não sejam imediatamente preenchidas.

Paralelamente, e com uma descida gradual dos rendimentos auferidos em geral, os candidatos mesmo em busca ativa de trabalho têm mais relutância e dificuldade em deslocar-se às empresas de trabalho temporário para entrevistas, pois trata-se sempre de um custo sem garantia de colocação efetiva. Perante esta variável que não podemos descurar, e quando se trata de distâncias de facto consideráveis entre a prestação da entrevista nas nossas instalações (no caso, Oeiras) e o local de residência dos candidatos, optamos por uma entrevista à distância utilizando os meios informáticos atuais e adequados a esta realidade.

Célia Agostinho é diretora de operações da Intelac Temporária

› Potenciar empresas exportadoras



© Multipessoal

Por João Silva

No contexto económico do país, várias empresas nacionais têm procurado novos mercados, encontrando grandes oportunidades de negócio em mercados externos. Nos últimos anos, o Grupo Multipessoal tem apoiado diversos processos de exportação/ internacionalização, ajudando o tecido empresarial a encontrar soluções flexíveis que vão ao encontro das suas expectativas.

Para estas empresas, o trabalho temporário surge como um pilar central da flexibilidade que buscam. Este regime de empregabilidade permite elaborar contratos a termo e de pequena duração com maior possibilidade de renovação. Permite ainda a realização de processos de admissão e cessão em elevada escala, sem a necessidade de ampliação ou incrementação da estrutura da empresa, mantendo o foco no negócio e assegurando uma maior estabilidade interna. Está comprovado que a sua utilização gera indiretamente segurança e estabilidade na estrutura fixa da empresa.

No novo paradigma da gestão, os ganhos de eficiência passam pelo cumprimento de 'timings': «ter a pessoa adequada, no momento certo e apenas du-

XRP | RECURSOS HUMANOS
Software para apoio ao desenvolvimento e à gestão administrativa

<p>PARA O DESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> XRP Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos XRP Gestão por Competências XRP Gestão da Formação XRP Gestão de Talento XRP Revisão Salarial XRP Recrutamento 	<p>PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> XRP Gestão de Turnos/Banco de Horas XRP Férias, Faltas e Assiduidade XRP Portal do Colaborador XRP Gestão da Contratos <p>www.escritadigital.pt/xrph</p>
---	--

Escreta Digital, S.A.
Rua Castilho, 39, 10.º F.
1250-068 Lisboa - Portugal
Tel. (+351) 21 581 17 10
www.escritadigital.pt



rante o período necessário». Para fazer face a este nível de exigência, é crucial a escolha de um parceiro organizado que opere na antecipação, através de um planeamento centrado nas necessidades dos clientes. Apenas assim é possível gerir flutuações, diárias, semanais e mensais, entre dezenas e centenas de recursos, sem interferência nos padrões de produtividade e qualidade.

Para as empresas exportadoras, o trabalho tempo-

rário deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade. Através da sua estratégia de especialização nos sectores de atividade onde as empresas exportadoras estão presentes, o Grupo Multipessoal tem acumulado uma vasta experiência, facilitando a otimização do recurso ao trabalho temporário para empresas com este perfil.

Por estes motivos, orgulhamo-nos por a grande maioria das empresas noticiadas como «casos de sucesso» na exportação serem utilizadoras de trabalho temporário e nossas clientes.

João Silva é diretor geral de 'outsourcing' e trabalho temporário no Grupo Multipessoal

► Perspetiva: APESPE



Os serviços privados de emprego, vulgo trabalho temporário de agência, assumem uma função determinante de equilíbrio no mercado de trabalho, reduzindo os lapsos de tempo entre a recuperação económica e a criação de emprego, com ajuda às empresas de forma a que estas se adaptem melhor e mais rapidamente aos ciclos económicos. Diversos estudos mostram que as empresas que estrategicamente combinem flexibilidade interna com recurso aos serviços privados de emprego para suprimir as flutuações de procura estão mais bem preparadas para gerir a volatilidade dos ciclos económicos e reagir de pronto às oportunidades de mercado.

Por outro lado, para os trabalhadores os serviços privados de emprego oferecem uma variedade de soluções de trabalho que vão de encontro às diferentes expectativas e atitudes para com o trabalho. Permitem a criação de mais oportunidades de emprego, além de que os candidatos podem rapidamente encontrar colocação, ajudando a que adquiram e desenvolvam capacidades, contribuindo para uma mobilidade horizontal e vertical no mercado de trabalho.

Prova das oportunidades que o sector privado de emprego oferece em Portugal são as 300 mil colocações que foram efetuadas durante o ano de 2011, segundo dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), tendo envolvido mais de 190 mil pessoas.

Este é, de momento, o sector que mais emprego cria em Portugal. Mas não é só em Portugal que proporciona oportunidades, vale a pena verificarmos qual será, a nível mundial, o contributo desta indústria nos próximos cinco anos.

Irão ser criadas oportunidades para 280 milhões de pessoas, sendo que 75 milhões serão jovens que irão entrar no mercado de trabalho. Irão ser requalificados 65 milhões de trabalhadores, permitindo mais oportunidades de emprego. E serão criados mais de 18 milhões de empregos, servindo 13 milhões de empresas.

Os valores dos serviços privados de emprego estão centrados nas pessoas, porque estamos convencidos de que o trabalho é uma parte essencial da nossa vida e da nossa identidade. Estamos comprometidos em ajudar as pessoas a evoluírem através do trabalho.

A estratégia dos serviços privados de emprego, a nível mundial, irá assentar em quatro premissas:

- Qualidade – Procuramos aumentar os nossos 'standards' de forma a comprometermo-nos com o combate às práticas menos adequadas ao mercado de trabalho, com o objetivo de evitar abusos e práticas ilegais. A nossa indústria promove a aplicação da convenção 181 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pede que seja adotada uma legislação adequada para os serviços privados de emprego. Recordo que a Diretiva Europeia 2008/104, sobre o trabalho temporário de agência, ainda não foi transposta na sua totalidade para o normativo português, sendo que tal deveria ter acontecido até dezembro de 2011. Esperamos que o governo faça em breve a transposição dessa diretiva, porque de outra forma Portugal corre o risco de ser sancionado.

- Inclusão – O nosso sector está comprometido em estabelecer um diálogo construtivo com todas as partes interessadas, nomeadamente o governo, os sindicatos, as organizações não governamentais (ONG) e as universidades, assegurando que todas são ouvidas. Somos um sector aberto, verdadeiramente inclusivo, aumentando a participação no mercado de trabalho.

- Serviço – Como profissionais da indústria do emprego, estamos focados na satisfação do cliente, seja empresas, seja trabalhadores. Existimos para ajudá-los a encontrarem as melhores soluções, de acordo com as suas necessidades e as suas expectativas, permitindo que se adaptem à mudança e alcancem as suas ambições.

- Liberdade - Fornecemos mais oportunidades de emprego às pessoas, oferecendo mais liberdade de escolha no mercado de trabalho. Damos-lhe liberdade para escolherem quando, onde e como vão trabalhar.

No âmbito do desemprego, o grande problema de Portugal é e será o desemprego estrutural. Repare-se que o desemprego que temos atualmente não é apenas conjuntural, é sobretudo estrutural. Será um desemprego que mesmo num período de recuperação económica não irá desaparecer 'per se', sendo necessário um conjunto de medidas para o combater. Neste aspeto o nosso sector poderá assumir um papel fundamental, mas para tal uma estratégia conjunta entre serviço privado de emprego, serviço público de emprego e governo será inevitável.

Joaquim Adegas, presidente da Direção da APESPE – Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego

► Inovar para marcar a diferença



Por Vanda Santos

«Focados no melhor serviço, especializados nas melhores soluções» é uma frase que resume a forma como nos posicionamos no mercado. Para tal, é crucial diversificar e melhorar constantemente a nossa forma de trabalhar. No mercado do trabalho temporário, assumimos o conceito de «melhoria contínua» como compromisso de serviço, procurando a diferenciação e a inovação.

A qualidade dos nossos candidatos é um dos mais importantes fatores de sucesso do serviço, por isso empenhamo-nos em identificar os melhores, para satisfazer as expectativas dos clientes. Esta preocupação é transversal a todas as nossas áreas de negócio, e a de trabalho temporário não é exceção. Foi neste pressuposto que investimos na implementação do «Xpert On-line», plataforma de avaliação de candidatos que garante maior objetividade e fiabilidade no processo de seleção. Desenvolvido em parceria com empresas de prestígio internacional, é propriedade da Adecco, sendo as metodologias exclusivas.

A aplicação dos testes do sistema «Xpert» permite obter informações sobre as várias dimensões do candidato (aptidões, conhecimentos, comportamentos e motivações), facilitando a decisão. A pensar nas contingências do mercado de trabalho temporário, desenvolvemos testes específicos para garantir o melhor enquadramento dos candidatos

em contexto de contratação a termo. Um exemplo é o teste «Will Fit», que compara as preferências do candidato com o contexto laboral de cada organização e o respetivo posto de trabalho. Todas as organizações são diferentes, tendo requisitos e exigências distintas. De referir ainda a funcionalidade do 'testmaker', que cria testes adaptados à realidade e às especificidades de cada cliente.

São inúmeras as mais valias do nosso sistema de avaliação, destacando-se a aplicação 'on-line' e o amplo catálogo de testes em constante atualização. Trata-se de uma ferramenta de excelência que, integrada no processo de seleção, evidencia a aposta em proporcionar um serviço diferente e inovador.

Vanda Santos é diretora de serviço na Adecco Portugal

› Porta de entrada para o mercado de trabalho



Por Fábio Alves

Especialistas de todo o mundo têm visto no trabalho temporário uma alternativa para enfrentar a complexidade e o forte nível de desemprego. É a adaptação natural do mercado a uma nova condição, a da especialização. Estamos num processo de

transformação com rapidez extraordinária, e hoje, fruto da evolução da informática, pode haver trabalho executado em casa, aos mais diversos níveis. Importa pois perceber o perfil do colaborador temporário. Em Portugal, é comum os profissionais aceitarem trabalhos temporários como forma de realizar em transições na carreira ou até como única alternativa. Mas, tal como noutros países, já é possível encontrar profissionais que optam por essa forma de trabalho por serem movidos a desafios e gostarem da flexibilidade do trabalho por projetos. A Go Work aposta no mercado do trabalho temporário: áreas administrativas/ suporte, suporte à produção industrial, logística e sectores mais específicos como o turismo. A área de tecnologia também demonstra um crescimento rápido, sobretudo na implementação de sistemas. Entre as empresas que mais procuram trabalho temporário estão ainda as 'start-ups', que querem profissionais com experiência sólida para projetos específicos.

Quanto à remuneração, os profissionais que ocupam posições de 'interim management'/ quadros podem auferir 15% a mais em posições temporárias em relação às permanentes.

Deixo algumas dicas para quem procura o trabalho temporário como solução (porventura a principal no atual panorama empresarial): formação (é importante apostar em formação direcionada à área de projetos – neste particular, a Go Work tem um departamento de orientação profissional); orientação para resultados (evidenciar nas entrevistas de recrutamento os projetos bem sucedidos e os resultados); idioma (fluência em inglês é obrigatória, conhecimento de outros idiomas desejável); resiliência (o profissional vai contactar com diversas realidades e precisa de flexibilidade para enfrentar obstáculos).

Fábio Alves é 'business unit manager' da Go Work

design: www.ignisadvertising.pt

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações-Rua das Vigas, Lote 2 - 2º E - 1999-006 Lisboa | Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 | www.ptomasconsultores.pt | e-mail: ptc_geral@ptomasconsultores.pt



© Acumen Consulting

Rui Serapicos
 Managing Partner da Acumen Consulting
 rui.serapicos@acumenstrategy.com

FORMAÇÃO

> O futuro da formação

PAPEL DA TECNOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PARADIGMA

Se a formação é uma peça chave no desenvolvimento de talentos, por que é que cada vez mais as organizações falham na adequação desse modelo ao aplicar práticas antigas a novos desafios? Apesar de a tecnologia ter um papel preponderante na aplicação de novos métodos de aprendizagem, em alguns casos não está a ser usada, e noutros pode mesmo ter o efeito contrário se não for utilizada com a devida parcimónia.

Da mesma forma com que os consumidores processam informação de maneira diferente graças à evolução de três grandes forças de mudança atuais (mobilidade, redes sociais e 'cloud'), os formandos também mudaram as suas necessidades de aprendizagem. Aliada a esta mudança está um declínio nos índices de motivação pela imposição de certas formações, um aumento das distrações em ambiente

tuais ou inclusive aplicações 'just in time' (JIT) para formação, e mesmo assim a taxa de utilização destes métodos é muito baixa. Portanto, e pelo esbatimento da assimetria entre formando e formador, que tipo de mudanças e benefícios têm as tecnologias de informação e comunicação (TIC) vindo a promover junto dos processos formativos? Estes «novos» meios devem ser encarados acima de tudo como ajudantes das pessoas em formação, e percecionados como ferramentas. Ainda que também seja necessário ter em conta a atual conjuntura, cuja população ativa que se envolve em cursos de formação não o faz pela necessidade de colmatar eventuais deficiências do seu passado académico mas sim na procura de respostas aos novos desafios de empregabilidade.

Tendo em conta que a verdadeira aprendizagem reside na envolvimento do estu-

Se a formação é uma peça chave no desenvolvimento de talentos, por que é que cada vez mais as organizações falham na adequação desse modelo ao aplicar práticas antigas a novos desafios?

formativo e uma crescente necessidade de as organizações melhorarem a sua eficácia formativa. Estas necessidades podem sim assentar em modelos de comunicação suportados por novos paradigmas de informação e comunicação, nomeadamente uma formação baseada em comunidades de especialistas, acesso a conteúdos ubíquos e formação 'on demand' através de dispositivos móveis.

Hoje em dia há necessidades de aprendizagem que são mal abordadas pela formação em sala de aula, no entanto este ainda é o método de formação mais usado em Portugal. Além dos suportes multicanal ('web', móvel, manuais digitais), a formação ganhou novos aliados nos métodos de entrega digitais, nomeadamente modelos 'on-line', 'gamification', salas de aula vir-

dante como pessoa, como um todo, este torna-se capaz de construir o seu próprio caminho, estimulando o seu potencial, a autoestima, a autonomia e a motivação. Esta é sem dúvida uma das mudanças. Para além disso, os formadores de hoje deparam-se com transformações ao nível das relações com os seus formandos, mais concretamente no que concerne ao papel ativo que foi atribuído aos últimos. O facto de o formando dominar um dado conteúdo mais técnico de forma mais profunda do que o próprio formador torna-se um exemplo. Deste tipo de situações resta retirar a ideia de que a aprendizagem (com as tecnologias como suporte) é feita por meio de multicanais numa rede de partilha da aprendizagem. Na verdade, tal não aconteceria se não fizessemos parte de co-

munidades «vivas» completas de conhecimento ativo partilhado.

► Implicações para o gestor de talentos

Atualmente as empresas devem apoiar-se na inovação para aprofundar quais os resultados pretendidos da formação ao melhor identificarem e tratarem as suas necessidades de negócio. Podem assim escolher métodos de formação mais adequados para projetos departamentais, transversais ou mesmo em ambiente de negócio, suportado por um conjunto de modelos, técnicas e tecnologias inovadoras que facilitam a aprendizagem dentro e fora da sala. Em muitos casos começa-

-se por inovar ao usar uma combinação de sala de aula e outros métodos de formação, consoante as necessidades do público, o tópico, a logística e o colaborador. Através destes novos paradigmas é cada vez mais possível desenvolver atividades de gestão de mudança e criar planos para aquilo que se pretende no desenvolvimento de talentos. Por isso mesmo, nunca houve tantas oportunidades de inovar na formação como agora. ®

► Nota: na escrita do artigo o autor contou com a colaboração de Rúben Marreiros, 'associate' da Acumen Consulting.

As empresas devem apoiar-se na inovação para aprofundar quais os resultados pretendidos da formação ao melhor identificarem e tratar as suas necessidades de negócio.

POWERING THE WORLD OF WORK IS HUMANLY POSSIBLE

ManpowerGroup™ Solutions
Experis™
Manpower
Right Management

ManpowerGroup™ 50 ANOS

OS NOSSOS SERVIÇOS:
Externalização de serviços e tarefas em *outsourcing* | Externalização de processos de recrutamento em *outsourcing* |
Soluções de recrutamento internacional | Gestão estratégica de fornecedores | Soluções estratégicas de *outsourcing* |
Recrutamento especializado (permanente, interim, gestão de projetos) |
Recrutamento em trabalho temporário | Recrutamento permanente | Gestão e processamento |

info@manpowergroup.pt

© 2013 Manpower Group. All rights reserved.



© stokkete - Fotolia.com

As mulheres em cargos de liderança

Um relatório do Centro Internacional de Formação da Organização internacional do Trabalho (OIT), elaborado em parceria com a Associação Europeia de Câmaras de Comércio e Indústria, mostra que as mulheres representam apenas 10% dos membros dos conselhos de administração das maiores empresas presentes na bolsa. Este número baixa para 3% quando se trata dos níveis mais elevados de tomada de decisão nessas empresas.

Texto: Ana Cristina Fialho

Será que uma mulher líder é mesmo muito diferente de um homem líder? E será que há maior diferença de liderança entre duas pessoas do mesmo sexo ou entre duas pessoas de sexos opostos?

Cada um de nós tem o seu tipo de liderança, e isso está mais do que estabelecido através de uma imensidão de testes que fazemos para definir o nosso próprio estilo. Como quase todas as pessoas em lugares de liderança, já fiz uma enormidade de testes para saber que tipo de líder sou e quais os meus pontos a desenvolver e a consolidar. Mas agora, nesta reflexão, ocorre-me que nunca fiz nenhum teste diferente dos dos meus colegas homens. Quando vou fazer um destes testes nunca ninguém disse qualquer coisa do género: «Agora vamos fazer estes testes para avaliar as vossas aptidões como líderes. E os senhores vão para ali e fazem o teste A e as senhoras vão

«O aumento da integração das mulheres no mundo dos negócios pode levar ao aumento da produtividade e da criatividade das empresas.»

Conclusão de um debate organizado pela Câmara do Comércio Americana em Portugal (AmCham Portugal) e pela European Professional Women's Network (EPWN)

diferentes atitudes, experiências, valores e perspetivas que podem beneficiar as organizações deve ser algo a tomar em consideração.

› A verdadeira liderança

Há vários exemplos de líderes outrora glorificados e que hoje são apontados como responsáveis por graves danos quer às empresas, quer às pessoas. Barbara Kellerman, em 2004, referia-se no seu livro «Bad Leadership» a estes líderes altamente nocivos para as organizações. Trata-se de líderes mais interessados nos seus interesses pessoais, nas suas carreiras, não nos interesses das organizações e das pessoas com que trabalham. Muitas mudanças nas organizações ocorrem não porque isso traga ganhos para elas mas porque os líderes vão ganhar com esses processos.

As competências que num determinado momento garantiram sucesso normalmente não são as mesmas noutro momento. E os «momentos» atualmente ocorrem a um ritmo muito acelerado, por isso temos que nos certificar se um determinado líder que antes «resultou» ainda resulta. Como assinalou Joel S. Goldsmith, «o que nos trouxe ao presente não nos conduzirá necessariamente ao futuro».

A verdadeira liderança é feita do cruzamento de competências de áreas distintas, competências que se complementam mas nunca se substituem. Vejamos três grupos:

- Competências técnicas – saber fazer bem o trabalho; pensar o trabalho; ajudar os outros a melhorar a organização.

- Competências sociais/ relacionais – criar organizações exigentes, humanizadas e que comuniquem; criar condições para desenvolver as capacidades dos outros motivando-os a ir mais além (multiplicador de talento); transformar indivíduos em equipas cujo resultado ultrapassa o individual; ser um líder energizador e assim criar uma organização mais dinâmica.

- Competências conceptuais – pensar a organização holisticamente e a sua presença no mercado no presente e no futuro; pensar que estamos em constante mudança mas que temos um rumo definido; gerar mudança definindo claramente para aonde a organização vai, contagiando os outros a agir positivamente perante a mudança.

- Competências de liderança pessoal – saber liderar-se a si mesmo de uma forma consciente e competente; compreender como os próprios comportamentos influem positivamente ou negativamente na organização; nenhum líder é uma ilha, deve ter uma rede de apoio; deve ter calo para aguentar a pressão (mas uma casca demasiado grossa isola o líder da realidade); não perder a orientação interior; ter consciência dos pontos fortes e fracos; ser reflexivo/ meditativo; ser um líder que cultiva a paixão pelo que faz espalhando essa «paixão» por toda a organização.

No fundo, a verdadeira liderança é a capacidade de apoiar os outros para serem melhores profissionais, criando organizações mais positivas e consequentemente mais competitivas e lucrativas. ©



© Vítor Gordo

Ana Cristina Fialho (crispfialho@gmail.com), diretora de 'marketing' e vendas na área de oncologia numa multinacional farmacêutica, exerceu diversas funções em duas empresas europeias do sector, a Novartis e a Sanofi. Formada na Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, frequenta atualmente o programa de Executive MBA no INDEG/ ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

para acolá e fazem o teste B.» Isto é, nunca ouvi falar de testes de liderança para homens e mulheres.

Haja ou não este tipo de testes, de uma coisa eu tenho a certeza: a diversificação de mulheres e homens nas funções desempenhadas e um maior equilíbrio na tomada de decisão pode originar vantagens competitivas e melhorar a produtividade e a criatividade, trazendo benefícios competitivos para as organizações.

Num mundo em que as mudanças se dão cada vez com maior rapidez e imprevisibilidade, é imprescindível fazer uso destas diferenças entre homens e mulheres de uma forma complementar.

Nunca fez qualquer sentido prescindir de metade da população mundial – isto é, o sexo feminino – na tomada de decisões, e agora é totalmente crítico que se mude aquelas percentagens o mais rapidamente possível para a sobrevivência das organizações. Para não falarmos de outras coisas maiores... Porque embora as mulheres ocupem cada vez mais lugares decisivos, os números estão ainda longe da razoabilidade.

Voltando às diferenças de liderança entre homens e mulheres, tratar todas as pessoas da mesma maneira começa cada vez mais a ser questionado, as diferenças já são valorizadas e reconhecer que homens e mulheres têm



© João Andrés

Maria Helena Almeida, Diretora Coordenadora de Medicina do Trabalho da Esumédica
 helena.almeida@esumédica.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

➤ A dimensão humana da saúde

«How people feel is not an elusive or abstract concept, but a significant public health indicator; as significant as rates of smoking, obesity and physical activity.»

Department of Health (2001), Londres,
 The Stationary Office

Os países ocidentais enfermam de uma crise de valores com profundas repercussões na forma como hoje pensamos, agimos e decidimos na aquisição de bens e serviços. O reconhecimento pelo valor das «coisas» quer sejam materiais, financeiras ou sociais (cuidados de saúde) está em profunda crise pela generalização de que tudo pode estar associado a um preço mais reduzido, passando muitas das nossas decisões por deixar de valorizar «a coisa em si» pelas suas qualidades intrínsecas para se tornar

síveis que perduram na nossa sociedade. E apesar de ser cada vez mais fácil desmascarar esta conduta, será bem mais difícil interiorizar uma adequada aceitação colectiva para o papel real do médico do trabalho. Sabemos de antemão o quão difícil é escrutinar um acto médico, o quão difícil será o princípio da sua repetibilidade ou da sua replicabilidade. No entanto, temos alternativas que ainda não foram adequadamente usadas e que poderiam trazer uma nova luz e credibilidade à especialidade em Medicina do Trabalho.

É preciso consubstanciar a Medicina do Trabalho em dois eixos principais, um claramente observável e objectivável e que se encontra bem enquadrado no artigo 98 da Lei 102 de 2009,⁽¹⁾ onde a nossa participa-

O sector tecnológico da saúde é hoje encarado como uma ‘commodity’ (mercadoria), não fugindo às regras de mercado. Vivemos no mundo do ‘low-cost’ e descartável, e este determina hoje muitas das nossas decisões.

num valor vazio e rapidamente perecível. Hoje, banalizamos as nossas decisões à velocidade com esgotamos os seus efeitos, tornando-nos incapazes de reflectir sobre os nossos actos.

Depois, os avanços tecnológicos, por vezes de reduzida utilidade, deslumbram o indivíduo/ a sociedade, viciando e desequilibrando ainda mais a forma como se olha para alguns outros sectores de actividade, nomeadamente os sectores sociais, onde a mão-de-obra, ainda que especializada, tem sido desvalorizada. O sector tecnológico da saúde é hoje encarado como uma ‘commodity’ (mercadoria), não fugindo às regras de mercado. Vivemos no mundo do ‘low-cost’ e descartável, e este determina hoje muitas das nossas decisões.

Nalguns sectores da saúde, nomeadamente em Medicina do Trabalho, o factor humano é «ainda» preponderante. Contudo, também neste têm existido tentativas fáceis de mimetização com profissionais não habilitados e de menor custo. Continua a ser um dos fenómenos mais constantes e invi-

ção activa é uma mais-valia na avaliação e na interpretação dos resultados técnicos,⁽²⁾ contribuindo para uma melhor compreensão dos fenómenos à escala humana e individualizada. Essas são as características que fazem de cada um de nós único e diferente. O médico do trabalho pode ter um papel crucial e integrador desse reconhecimento.

O outro eixo é o da dimensão humana. As ciências humanas também têm as suas ferramentas de avaliação «qualitativa», reconhecidas na comunidade científica; essas ferramentas têm permitido conhecer melhor certos fenómenos e promover avanços terapêuticos e preventivos importantes. Falamos, por exemplo, de escala analógica da dor,⁽³⁾ tão importante na dor crónica e em oncologia; nas escalas funcionais para determinação de incapacidades funcionais; ou nas escalas da percepção da saúde. Estas «tecnologias» são tão importantes como determinar o ruído do local de trabalho ou quantos obesos ou hipertensos existem. O conhecimento e a descrição de dados

➤ Nota: Maria Helena Almeida é médica do trabalho e de saúde pública.

qualitativos têm um papel fundamental na saúde e no bem-estar das populações, sendo hoje possível demonstrar que uma determinada «percepção negativa» pode produzir num determinado indivíduo um conjunto de emoções negativas que desencadeiam alterações psico-neuro-endócrinas, favorecedoras de comportamentos pouco saudáveis (propensão para consumos aditivos, comportamentos anti-sociais e/ ou menor coesão social, perturbações psiquiátricas) e deletérios para a sua saúde.

É fundamental voltar a olhar para a dimensão humana no local de trabalho. A dimensão humana revela-nos o que os relatórios técnicos muitas vezes não esclarecem.⁽⁴⁾ A

Medicina do Trabalho deve mudar de paradigma, contar com profissionais mais exigentes, não ficar confinada à fiscalização da «Ficha de Aptidão» como se esta fosse uma prova plausível das boas práticas e de ganhos em saúde. Em tempos de crise ainda é mais importante confiar na dimensão humana, que nenhuma tecnologia pode por agora substituir. ①

⁽¹⁾ Artigo 98 (atividades principais do serviço de segurança e de saúde no trabalho) da Lei 102 de 2009, de 10 de Setembro.

⁽²⁾ Avaliação do ruído no posto de trabalho; avaliação da qualidade do ar; medição das vibrações, medição da iluminação...

⁽³⁾ Por exemplo, para avaliação das lesões músculo-esqueléticas.

⁽⁴⁾ Por exemplo, por que razão duas pessoas com o mesmo posto de trabalho revelam resultados diferentes?

É fundamental voltar a olhar para a dimensão humana no local de trabalho. A dimensão humana revela-nos o que os relatórios técnicos muitas vezes não esclarecem.

➤ A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



B-TRAINING
CONSULTING

www.b-training.pt

- **OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS**
- **FORMAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS**
 - a. Gestão de Equipas e Pessoas
 - b. Desenvolvimento Pessoal
 - c. Formação Pedagógica de Formadores (modalidade presencial e *b-learning*)
 - d. Gestão da Formação (modalidade presencial e *e-learning*)
 - e. E-Tutor
- **CERTIFICAÇÕES DE ENTIDADES FORMADORAS PELA DGERT**



Instalações: Rua Castilho, 90, 1º Dto 1250-071 Lisboa | Telf. +351 211 919 570 | 918 455 001 | Fax: 211 931 925 | Email geral@b-training.pt | www.b-training.pt

OUTPLACEMENT

Transição de carreiras em contexto adverso



A atual conjuntura de recessão económica tem obrigado inúmeras empresas a reestruturarem-se e a reduzirem o número de efetivos, sendo de destacar as que recorrem aos serviços de 'outplacement' para ajudar os colaboradores na transição de carreira. O desafio das empresas prestadoras destes serviços é agora acrescido, devido à grande pressão pelo emprego.

Texto: Ana Leonor Martins

O 'outplacement' é um apoio especializado a profissionais em transição de carreira, visando ajudá-los na abordagem ao mercado e na procura de novo emprego. «Muitas vezes surge como um momento para refletir sobre um percurso profissional que não se planeou e como uma ferramenta valiosa para posteriormente, em consciência e responsabilmente, se definir o futuro desejado e implementar as ações que o vão tornar realidade», define Rosa Coelho, consultora da Egor.

Este apoio especializado revela-se tão mais importante num cenário em que, devido à crise económica, muitas empresas se veem obrigadas a reduzir a sua estrutura. A consultora da Egor constata que, apesar de continuarem a ser as multinacionais as que mais frequentemente recorrem aos serviços da empresa, por questões culturais e legais, «é notório o aumento do número de empresas portuguesas que também o fazem». As solicitações «têm surgido de todos os sectores, com particular incidência daqueles que se encontram em situação de maior turbulência como por exemplo o farmacêutico, o da construção civil e o da indústria», esclarece.

Do mesmo modo, Amélia Peixoto, 'marketing manager' da LHH | DBM Portugal, do Grupo Adecco, defende que, «se os serviços de 'outplacement' eram mais procurados

por multinacionais, atualmente verifica-se uma maior procura por parte de empresas nacionais e também de menor dimensão». Mais... «Há uma diversificação das empresas que procuram este tipo de apoio e uma maior preocupação para gerar soluções para todos os níveis funcionais e também em garantir apoio especializado para uma mais suave e eficaz transição», acredita.

Para a responsável da LHH | DBM Portugal, «as empresas continuam a recorrer aos serviços de 'outplacement' no âmbito da sua responsabilidade social e com o intuito de darem o maior suporte aos colaboradores afetados pelos processos de reestruturação e reajuste das estruturas organizacionais ao ciclo económico e à difícil situação que o mercado e a economia estão a atravessar». E «as solicitações mantêm-se na necessidade de garantir que estes profissionais estarão acompanhados por consultores seniores e especializados na gestão da carreira, na criação do próprio emprego ou no apoio para a melhor transição para reforma», salienta. «É sempre nossa preocupação desenhar o melhor programa de acordo com o perfil dos profissionais envolvidos e os seus objetivos profissionais, dotando-os das melhores ferramentas e das metodologias para garantir a maior eficácia na sua abordagem ao mercado e na resolução da situação.»

A colaboração da Egor também tem sido requerida fundamentalmente para apoiar os colaboradores desvinculados na fase de transição de carreira. «No entanto, há empresas que nos solicitam uma intervenção mais alargada, por forma a contarem também com a nossa assessoria na fase preparatória do programa de desvinculação e até no momento de comunicação», acrescenta Rosa Coelho. E garante: «Todos os projetos que desenvolvemos são encarados como únicos e realizados num ambiente de parceria com a empresa e de compromisso com as pessoas desvinculadas. No âmbito da transição de carreira, adotamos as boas práticas que orientam esta atividade, articulando ações de 'mentoring' e de 'coaching'. O nosso apoio visa a preparação dos candidatos para a abordagem do mercado de trabalho, a ajuda na pesquisa



«A maior dificuldade de reinserção profissional e a crescente consciencialização da responsabilidade social por parte das empresas têm gerado uma maior valorização do 'outplacement' no 'package' de benefícios de muitas políticas e práticas remuneratórias», assinala Rosa Coelho, da Egor.

de oportunidades de emprego e o estabelecimento de contacto com entidades que recrutam.»

Maria-João Safara, 'managing partner' da Power RH, confirma que «as solicitações por parte das empresas são muitas, uma vez que há necessidade de reorganizar, alinhar e otimizar». E faz notar que «as questões colocadas são mais abrangentes e positivas, no sentido do desenvolvimento de metodologias e projetos que possam apoiar o crescimento das empresas, otimizando os recursos sem necessidade de grandes investimentos, rentabilizando as mais valias organizacionais e humanas existentes e criando fluxos produtivos de crescimento sustentado.»

Ainda que a procura tenha aumentado «ao nível de soluções para as diversas necessidades de reestruturação, as empresas enfrentam exigentes medidas de contenção, o que muitas vezes as condiciona nos seus projetos desta natureza», salvaguarda a responsável da Power RH. «O trabalho que temos feito com as empresas que nos procuram com processos de reestruturação é um trabalho de

INTELAC
TEMPORÁRIA

- Trabalho Temporário
- Recrutamento e Seleção
- Outsourcing
- Jobs International

Rua de Macau, 38 B • 2780-019 OEIRAS
Tel.: 21 440 82 00 • Fax: 21 440 82 09 • www.intelac.pt

© seu parceiro de negócio

equilíbrio entre os objetivos organizacionais, o mercado e o contexto económico, tendo como prioridade a melhor solução para as empresas e para as pessoas.»

Também Rosa Coelho reconhece que «a conjuntura de recessão económica que estamos a viver tem obrigado muitas empresas a sucessivas reestruturações para obterem ganhos de competitividade e fazerem face a problemas financeiros de vária ordem». Estas medidas têm incluído, geralmente, «a extinção de postos de trabalho e a redução de colaboradores, o que tem aumentado fortemente a taxa de desemprego», sendo que por outro lado – continua a consultora – «a maior dificuldade de reinserção profissional sentida pelos profissionais e a crescente consciencialização da responsabilidade social por parte das empresas têm gerado uma maior valorização do ‘outplacement’ no ‘package’ de benefícios de muitas políticas e práticas remuneratórias». Daí o aumento significativo da procura destes serviços.

› Um desafio acrescido

Não obstante a preciosa ajuda que pode representar uma empresa de ‘outplacement’, num cenário de grande pressão pelo emprego será também mais difícil ajudar uma pessoa, mesmo qualificada, a regressar ao mercado de trabalho. Rosa Coelho não esconde que «as dificuldades de recolocação decorrentes da conjuntura económica são reais e aconselham, pelo menos para certos perfis de candidatos, um período mais longo de acompanhamento, devido à idade que possuem ou a desajustamentos relacionados com os saberes ou as competências». Contudo – ressalva –, «se o mundo do trabalho está numa significativa mudança de paradigmas, também é verdade que as pessoas estão mais flexíveis, empreendedoras e abertas à mobilidade; estão mais atentas a mutações e exigências do mercado e têm uma maior preocupação com o seu desenvolvimento pessoal e a atualização das suas qualificações, de forma a continuarem competitivas».

Admitindo que «a situação atual do mercado de trabalho é um grande desafio, para os consultores e para os profissionais, e que o mercado está difícil», Amélia Peixoto realça que as oportunidades continuam a existir». O difícil – afirma –, «mais do que identificar a oportunidade, é posicionar-se e ganhá-la, isso exige dos consultores e



Amélia Peixoto, da LHH | DBM Portugal, constata que nos serviços de ‘outplacement’ já se verifica «uma maior procura por parte de empresas nacionais e também de menor dimensão».

dos profissionais um forte trabalho na preparação da abordagem ao mercado, definição de perfil e das posições que pode desempenhar e conquistar, identificação de vantagens competitivas e fatores diferenciadores e ainda um forte cuidado e muita acuidade na preparação da apresentação e na apresentação do candidato como válido e mais valia para o projecto». Este trabalho «assenta também num grande conhecimento do mercado, das funções mais ajustadas à competitividade do profissional e do apoio e do suporte na resiliência e na energia a colocar em todos os processos», completa.

Amélia Peixoto faz ainda notar: «A carreira internacional tem tendência a ser considerada como uma solução possível, e cada vez mais se vê esta opção como alternativa. Foco, disciplina, atitude, preparação e consistência são competências exigidas para o sucesso», sublinha. «Qualquer profissional tem mais valias e competências diferenciadoras que lhe permitem ganhar uma nova função; o mais importante é esta identificação e a definição de alvos exequíveis.»

Por outro lado, Maria-João Safara chama a atenção de que também as empresas que oferecem serviços de ‘outplacement’ enfrentam desafios e responsabilidades acrescidas. «Não nos podemos esquecer de que acima do nosso trabalho está a nossa responsabilização por ele, a ética profissional e o compromisso tripartido que a metodologia do ‘outplacement’ exige. Todos estes fatores obrigam-nos a uma dedicação maior aos mercados de trabalho, aos parceiros e agentes que operam nestes mercados e a uma inovação nas técnicas de recolocação», sublinha. «É um período de grande dedicação e energia focalizada numa solução rápida e enquadrada nas premissas de compromisso.» ®



As empresas que oferecem serviços de ‘outplacement’ enfrentam desafios e responsabilidades acrescidas, faz notar Maria-João Safara, da Power RH.

© Fernando Ficaire

human

Assine já!

Revista de referência em Gestão RH

12 edições por 39 €

ou

24 edições por 70 €

www.human.pt

assinaturas@human.pt





Mário Caninhas Machado
Director de Outsourcing do Grupo SOFT
mario.machado@gruposoft.com

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ Mudança: algo tem de ser feito

A VISÃO DE UM PROFISSIONAL LIGADO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS

O esforço desenvolvido pelas organizações na procura da melhor estratégia para criar o equilíbrio necessário à sua sustentabilidade é cada vez mais exigente.

Essa dinâmica assenta na reestruturação de processos nas várias áreas operacionais das empresas, e a de recursos humanos não é excepção. Aliás, julgo que nalguns casos a sua responsabilidade nesta matéria é bastante acentuada em relação a outras áreas funcionais.

Uma palavra-chave surge com naturalidade: mudança. Mas ela por si só nada resolve se não estiver associada a outros conceitos e outras práticas.

Para gerar mudança é preciso credibilidade, criatividade, inovação e integração, sempre com uma forte ligação à tecnologia.

A mudança é crucial, e embora nos últimos tempos faça parte do cardápio dos gestores modernos nem sempre se consubstancia nos resultados pretendidos.

Os grandes desafios implicam muita criatividade, mas também a credibilidade necessária que propicie o envolvimento dos diferentes actores nesse processo.

Sempre considerei que um processo de mudança tem mais hipóteses de ser eficaz se for dotado de uma boa dose de inovação e sobretudo de racionalização e integração de processos.

Claro que todo o processo ficará mais ágil se for acompanhado de instrumentos e ferramentas tecnologicamente actualizadas e adequadas.

Acresce ainda o facto de nesta «receita» verdadeiramente condimentada faltarem muitas vezes alguns aspectos fundamentais para pôr em prática estes planos de mudança. Falo claramente de pessoas com as competências certas e por vezes alguma liquidez para a formação de outras.

Neste contexto, e face ao investimento envolvido, algumas empresas decidem externalizar o processo, recorrendo a empresas e

consultores especializados.

As vantagens são inequívocas, pois obtêm ganhos de eficácia e resultados mais rápidos pela especialização. Muitas vezes são também surpreendidas pelos custos associados, mais baixos do que aqueles que suportariam se a solução fosse interna.

Vê-se por isso alguns gestores a fomentarem esta estratégia nas suas empresas e a adquirirem serviços em regime de ‘outsourcing’ para as diferentes áreas operacionais.

Por outro lado, qualquer processo de mudança deverá também contribuir para ganhos de produtividade que sejam evidentes. Sendo a produtividade um tema considerado de abrangência nacional, caberá a cada empresa (e porque não a cada um de nós na sua própria dimensão) encontrar a melhor solução para o problema que temos a esse nível. É por esta razão que não me canso de aconselhar uma atenção permanente ao ambiente empresarial. Se entendermos o ambiente empresarial no sentido lato, isto é, todos os fenómenos que rodeiam a organização, então isto significa que cada gestor deve estar atento ao mercado, à concorrência, às soluções que lhe são apresentadas dentro e fora da empresa, numa constante abertura e procura da melhor solução – e questionando sempre a validade dos seus processos, em melhoria contínua, que é aliás uma das premissas dos sistemas de qualidade.

Apetece-me dizer: «Pare, escute, olhe!»

Mais: «Pare para repensar a sua estratégia! «Escute, porque saber escutar é uma qualidade fundamental para o sucesso! Olhe para os exemplos, as sugestões e as práticas dos parceiros e colaboradores e depois decida!» Em resumo, mudar sim, questionar sim, inovar sim, mas sempre em profundo respeito pelas pessoas que colaboram com a vida activa de cada unidade organizacional. ©

➤ O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

Para gerar mudança é preciso credibilidade, criatividade, inovação e integração, sempre com uma forte ligação à tecnologia.

“PROJECTOS INTEGRADOS DE GESTÃO”

Se a sua organização reconhece a necessidade e a mais-valia de:

- Conjuntamente com os próprios clientes, identificar claramente qual a proposta de valor da organização e alinhá-la com a estratégia do negócio;
- Planear os Objectivos, Indicadores, Metas e Planos de Acção das áreas Financeira, Comercial, Operações, Recursos Humanos, etc. de uma forma coerente com a estratégia corporativa;
- Optimizar os processos críticos para o sucesso da estratégia;
- Assegurar que a estrutura documental não é construída em função de requisitos normativos, mas sim em função das reais necessidades funcionais da Organização, funcionando como uma eficaz plataforma de comunicação interna;
- Tornar a organização 100% auto-suficiente na forma como planeia, executa, verifica e revê todas as suas actividades de carácter operacional, tático e estratégico;
- Desenvolver mecanismos para uma eficiente valorização, reconhecimento, desenvolvimento e retenção dos colaboradores;
- Alinhar o potencial de cada colaborador, equipa e/ ou área da empresa com a estratégia do negócio;

Construir e implementar um Sistema Integrado de Gestão de uma forma conjunta, envolvendo todos os colaboradores, para que estes reconheceram o Sistema como uma ferramenta sua, ao seu próprio serviço e ao serviço da organização.

Com início no passado mês de Maio, a **SYV** lançou uma agressiva campanha técnica e comercial que de uma forma inovadora, tem permitido aos seus clientes melhor estruturar e agregar valor ao seu negócio.

Esta campanha decorre para projectos contratualizados até final do próximo mês de Julho e consiste no Desenvolvimento e Implementação de “**Projectos Integrados de Gestão**” altamente **Diferenciadores** e **Competitivos**.

Diferenciadores porque através destes, os clientes **SYV** beneficiam da implementação e integração de 3 ferramentas/ sistemas de gestão potencialmente determinantes para o seu crescimento e sustentabilidade, nomeadamente, através da implementação da metodologia/ ferramenta de formulação e operacionalização da estratégia “**Balanced Scorecard**” e, através da implementação dos referenciais normativos “**NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade**” e “**NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos**” (relativamente a estes 2 referenciais normativos e uma vez concluído o projecto de implementação, as organizações reunirão todas as condições necessárias para solicitar as respectivas Certificações de Sistemas de Gestão, quer na dimensão da Gestão da Qualidade, quer na dimensão da Gestão de Recursos Humanos).

Ainda mais **Competitivos** porque até final de Julho de 2013, os Clientes **SYV** que decidam contratualizar a implementação de um Projecto Integrado de Gestão, **apenas terão de investir o equivalente a 1/3 dos valores habituais**, uma vez que apenas lhes será facturado o valor equivalente à implementação de apenas 1 ferramenta/ metodologia/ sistema de gestão.

Contacto para mais informações: consultoria@syv.pt

WINNING/ PT-SI

Uma aposta no desenvolvimento de talentos

O programa de seleção e gestão de talentos da Winning Management Consulting, denominado «High Performance Competencies», foi utilizado pela Portugal Telecom – Sistemas de Informação para promover o desenvolvimento do seu capital intelectual, tanto em termos técnicos como a nível comportamental e de liderança. Responsáveis das duas empresas explicam o trabalho desenvolvido e dão a conhecer os resultados a que chegaram.

Texto: Ana Leonor Martins **Foto:** Vítor Gordo

A Portugal Telecom – Sistemas de Informação (PT-SI) é a empresa do Grupo Portugal Telecom (PT) responsável pelo fornecimento de soluções de tecnologias de informação e comunicação (TIC) ao mercado empresarial. Realizou uma parceria com a Winning Management Consulting para a realização do programa «High Performance Competencies» (HPC), com vista ao desenvolvimento do talento de alguns dos seus profissionais.

Maria José Teixeira (na foto, à direita, com Sandra Antunes, interlocutora do processo na PT-SI, ao centro), 'human resources business partner' da PT-SI, revela que «foi identificada a necessidade de um tipo de ação complementar ao que normalmente é feito na PT-SI», algo a ser «realizado por uma entidade independente com competência reconhecida». Esta ação surgiu no seguimento da «estratégia de desenvolvimento profissional delineada para os gestores de projeto e serviço, candidatos a um nível de maior senioridade no modelo de desenvolvimento de competências desta comunidade específica», explica. Recorreram à Winning, conforme faz notar, «grças ao seu portfólio de ações de formação e ao conjunto de formadores de que a consultora dispõe e que permite complementar o programa de formação interno da PT-SI, potenciando o desenvolvimento dos colaboradores».

Vânia Patrício (na foto, à esquerda), 'partner' da Winning,

explica que o programa faz parte do portfólio inicial da consultora e está integrado no Centro de Competência de High Performance. «Tem tido uma boa aceitação pelo mercado e temo-lo aplicado em clientes que vão desde a área dos transportes aéreos à banca e a empresas de serviços. É um programa que permite alavancar a carreira profissional dos gestores para um patamar de excelência», garante. «Com ele são desenvolvidas competências em termos de liderança e alto rendimento, e em termos práticos há a utilização de métodos de caso adaptados a diferentes temáticas, como comunicação, apresentação em público, negociação, resolução de problemas e conflitos, gestão de 'stakeholders', criatividade na procura de soluções, atitude, autonomia, gestão de tempo, compreensão e flexibilidade e ainda inteligência emocional e contextual», exemplifica, acrescentando: «O programa conta também com a apresentação e a defesa da resolução de estudos de caso complexos a um painel de avaliadores, resultando num relatório de performance.»

Na PT-SI, o programa, que «respondia na íntegra aos objetivos que a empresa pretendia em termos de técnicas de gestão e comportamentais, teve uma duração de 30 horas», esclarece Vânia Patrício. «A PT SI solicitou-nos um programa complementar ao seu programa interno, que potenciasses de forma concreta e efetiva, com resultados verificados, as competências de gestão e com-





«Sendo a PT-SI uma empresa de cariz tecnológico que garante à PT os sistemas de informação que suportam a sua estratégia, a gestão do talento é essencial na entrega de soluções críticas e fiáveis aos clientes PT», sublinha Maria José Teixeira, da PT-SI.

portamentais para um conjunto de gestores de projeto e de serviço com potencial». Além disso – acrescenta –, «pretendiam ter um mecanismo que definisse o grau de desenvolvimento potencial nas competências trabalhadas».

Em relação à metodologia, a responsável explica: «Esta formação de elevada exigência inicia-se com uma reunião preparatória destinada ao levantamento da situação atual e com a criação ou adaptação dos respetivos exercícios e métodos de caso à realidade, ao público-alvo e às necessidades da empresa. São depois realizadas sessões em sala com inúmeros exercícios práticos e apresentações, seguidas de um painel de avaliação perante o qual os participantes defendem um conjunto de soluções desenvolvidas com base no que foi apreendido durante as sessões em sala. O programa culmina com uma sessão específica de 'feedback' e a entrega de um 'roadmap' de desenvolvimento futuro.» Maria José Teixeira partilha que as competências a desenvolver naquele grupo de colaboradores incluíram «técnicas de gestão e comportamentais avançadas que culminam na resolução de um estudo de caso de elevada dificuldade». Neste sentido – assinala –, «as valências trabalhadas incidiram sobretudo em 'problem solving', apresentação escrita e oral e capacidade de argumentação e defesa das soluções propostas, perante um painel de avaliadores», destacando que o que os

colaboradores envolvidos mais apreciaram nesta ação «foi o facto de lhes ter sido colocado à disposição um conjunto de técnicas que podem utilizar no dia a dia, quer na gestão de equipas, quer na gestão de expectativas dos nossos clientes».

Se para formandos se trata de «ter acesso a formação de elevada exigência e reconhecimento», para a PT-SI «trata-se de mais um mecanismo, bastante fiável, que permite aferir o grau de desenvolvimento dos seus colaboradores nas competências referidas», reitera a 'human resources business partner'. E «sendo a PT-SI uma empresa de cariz tecnológico que garante à PT os sistemas de informação que suportam a sua estratégia, a gestão do talento é essencial na entrega de soluções críticas e fiáveis aos clientes PT», sublinha.

Em jeito de conclusão, Vânia Patrício salienta que após o programa o valor que o gestor entrega à organização se multiplica inúmeras vezes: «O 'feedback' global é de que a ação é de facto inovadora, diferente, e tem um cariz muito prático e adaptado à realidade, possibilitando uma incorporação fácil nos processos diários. É um programa muito exigente, mas que permite aos colaboradores estarem preparados para o terreno em termos de gestão de equipas, projetos e inter-relação com clientes ao mais alto nível, desempenhando assim o verdadeiro papel de um 'high performance' na organização», assegura. ©

EM SÍNTESE

1 > Valorização do capital humano

A Companhia Própria, empresa especializada em formação profissional e consultoria de recursos humanos, defende num documento recentemente divulgado que «as formações/ especializações são ferramentas essenciais para a valorização dos recursos humanos nas organizações». Luís Ferreira (na foto), o seu ‘executive partner’, diz que criaram «soluções ‘tailor made’, uma abordagem diferenciadora, dirigida a pequenas e médias empresas (PME), executivos e grandes empresas tecnológicas, e que incluem formações e ‘workshops’, serviços de consultoria e ‘coaching’, certificações, soluções de reengenharia e soluções para a administração pública, através da gestão de projetos».



1

2 > Centro de excelência I Have the Power

«O desenvolvimento do ser humano, por meio do ensino de métodos, atitudes e práticas de êxito que permitam a qualquer pessoa desenvolver todas as suas capacidades e ter sucesso na vida», é o objetivo central do Excellence Center I Have the Power, cuja primeira unidade foi criada no Porto. Esta unidade faz parte de uma estratégia de expansão global do sistema I Have The Power e disponibiliza as ferramentas de treino (livros, CDs e DVDs) e a oferta formativa do sistema integrado de formação contínua já ministrado pela I Have The Power em Portugal, desde 2002. Concebido por Adelino Cunha, bastante conhecido na área de motivação e liderança, e como autor e consultor de empresas, o sistema de treino I Have the Power focaliza-se no ser humano e no desenvolvimento da sua capacidade para agir.



2



3

3 > Fundos de pensões em destaque

A consultora Mercer destacou os fundos de pensões portugueses, que obtiveram no mês de abril uma rentabilidade mediana estimada de 1,6%. Esta performance resultou do desempenho positivo do mercado de obrigações, a maior componente dos fundos, e do desempenho positivo das ações. Segundo Rui Guerra, ‘partner’ da Mercer, «os mercados acionistas tiveram uma performance positiva devido à melhoria nos mercados de trabalho e imobiliário nos Estados Unidos, aos resultados apresentados pelas empresas e à expectativa de redução da taxa de juro pelo Banco Central Europeu».



4

4 > Formação inicial de formadores

A Source of Knowledge recebeu do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) a aprovação para



5

ministrar um curso de formação pedagógica inicial de formadores. Esta homologação permite à empresa reforçar o seu posicionamento na prestação de serviços de ‘outsourcing’ de formadores, reforçando a oferta de serviços de formação. João Teixeira, o diretor executivo, partilha que através da oferta de cursos de formação pedagógica inicial de formadores a Source of Knowledge «garante competências pedagógicas para consultores com experiência no mercado, gerando oportunidades aos mesmos de abraçarem uma nova carreira na área da formação».

5 > Novo posicionamento da Global Estratégias

Multinacional de consultoria de formação e ‘e-learning’, a Global Estratégias tem este ano um novo posicionamento, denominado «Learning is Changing», isto pela consciência de que «os desafios da atualidade exigem soluções inovadoras e eficientes», assinala a sua diretora geral, Sara Sousa Brito (na foto). Este novo posicionamento reflete «uma cultura de conhecimento, competências e desempenho apontada para um futuro de crescimento e competitividade, em que a formação é um catalisador fundamental para provocar a mudança necessária nas pessoas e nas organizações», explica a responsável.

Uma aliança para a América Latina

Multinacional espanhola de tecnologias de informação (TI) para recursos humanos, a Meta4 anunciou uma aliança estratégica com a Toutatis, uma empresa brasileira especializada em serviços de ‘business process outsourcing’ (BPO). Para além do acordo estabelecido, as empresas vão lançar uma oferta conjunta no mercado de toda a América Latina, com base na plataforma de tecnologia Meta4 denominada «PeopleNet» e nos serviços de ‘outsourcing’ prestados pela Toutatis. Com esta aliança, a Meta4 tem como objetivo estimular a sua oferta na América Latina, um mercado em que dispõe de uma forte presença, sendo grande o potencial de crescimento.

Consultoria e recrutamento na Vantagem+

Um departamento de consultoria e recrutamento que visa apoiar as organizações de forma direta, quer a nível nacional, quer internacional, é a nova aposta da Vantagem+, empresa já com um longo historial em formação para profissionais. Este novo departamento centra a sua intervenção nas áreas de gestão da formação, gestão de recursos humanos, consultoria especializada por indústria, recrutamento e seleção e

‘executive search’. Entretanto, a empresa criou também a sua primeira certificação em responsabilidade social corporativa (RSC), dirigida a empresas, organizações públicas, organizações não governamentais (ONG) e entidades do sector social, entre outras.

6 > Aliança estratégica Edenred/ BES

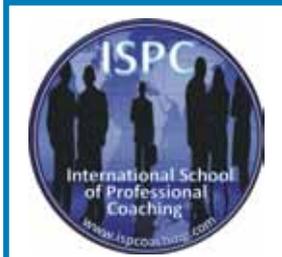
Foi anunciado pela Edenred, empresa liderada em Portugal por Rui Proença (na foto), uma ‘joint-venture’ com o Banco Espírito Santo (BES), tendo em vista operar no mercado português de emissão de títulos de serviço na área dos benefícios sociais. Esta aliança «vai estimular o desenvolvimento de um sector que se dedica à entrega de benefícios sociais pelas empresas aos trabalhadores, representando um contributo de grande relevância no atual contexto social e económico», lê-se num comunicado da empresa de serviços pré-pagos.



6

7 > Curso de coaching ISPC/ Portal do SER

A International School of Professional Coaching (ISPC), através do seu parceiro Portal do SER – Centro de Desenvolvimento Pessoal, organiza a edição 140 do curso de «Coaching Nível I – Coaching Orientado para a Liderança e Excelência Pessoal». Esta edição vai ter lugar nos dias oito, nove, 22 e 23 de junho, em Lisboa (Hotel Tryp Oriente). Segundo Viana Abreu, presidente da ISPC, o objetivo é dar aos participantes «a oportunidade de experienciarem uma das ferramentas mais poderosas no apoio ao desenvolvimento de indivíduos, equipas e organizações».



7



8

8 > Novas instalações do Grupo CH em Lisboa

O Grupo CH inaugurou o seu novo escritório em Lisboa. A mudança procura dar resposta ao crescimento das áreas de negócio do grupo, sendo que se inscreve na estratégia de consolidação do segmento de grandes empresas. Para Rui Fiolhais (na foto), ‘manager’ do grupo e diretor do escritório de Lisboa, esta mudança «vem confirmar o reforço da notoriedade e do prestígio da marca CH no mercado de consultoria e o crescimento do volume de negócios na região de Lisboa, o que justifica o reforço da equipa e o alargamento do espaço de trabalho». Os novos contactos são os seguintes: Edifício Taurus, Campo Pequeno, 48 – Quarto Esquerdo, 1000-081 Lisboa – Tel./ Fax 213 866 226.



9



10

9 > Congresso da Ideias & Desafios

A quinta edição do «Congresso Nacional de Motiva-

ção e Desempenho Comercial», da consultora Ideias & Desafios, juntou em Lisboa mais de três centenas de executivos de empresas e outras instituições, na maioria dos casos ligados à área comercial. Esta edição do evento surgiu numa altura em que a consultora liderada por José de Almeida comemora 10 anos de atividade. Para partilha de casos foram convidadas três empresas, a TAP, a InvoiceXpress e a AR Telecom.

Cursos Bureau Veritas

No calendário de formação do Grupo Bureau Veritas estão em destaque diversos cursos. Os próximos são os seguintes: «Implementação de Sistema HACCP: Perigos e Pontos Críticos de Controlo» (Lisboa, três e quatro de junho); «Gestão e Tratamento de Reclamações» (Porto, 17 e 18 de junho); «Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde – OHSAS 18001:2007» (Lisboa, 24 a 28 de junho); e «Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental» (nove e 10 de julho).

10 > Kelly Services destaca formação

Os trabalhadores em Portugal estão cada vez mais a assumir o controlo da sua formação profissional e do desenvolvimento das suas competências de forma a poderem gerir as respetivas carreiras e manterem-se competitivos num mercado cada vez mais desafiante. Esta é uma das mais recentes conclusões do «Kelly Global Workforce Index (KGWI)», estudo anual global que revela opiniões sobre o mercado de trabalho (mais de 120 mil pessoas responderam este ano, incluindo 6.786 em Portugal). O estudo revela que os empregadores que investem na formação dos seus colaboradores não só obtêm ganhos de produtividade como possuem maior capacidade de retenção e mostra que cerca de dois terços dos inquiridos em Portugal ou estão ativamente à procura ou ponderam frequentar alguma forma adicional de formação académica ou profissional.

Workshops RH do Let’sTalkGroup

O Let’sTalkGroup tem em agenda diversos ‘workshops’ práticos de curta duração sobre temas estratégicos de recursos humanos. Com realização em Lisboa, em junho e julho destacam-se: «Retorno do Investimento da Formação – Metodologia ROI Institute» (20 e 21 de junho) e «Surveys Salariais» (22 e 23 de julho). Entretanto, de três a 14 de junho, a empresa organiza também em Lisboa o «Programa de Qualificação e Certificação de Analistas de Recursos Humanos».

11 > Formação gratuita em redes sociais

Durante o mês de junho, a convite do Centro Comercial Alegro, a Galileu promove uma iniciativa de formação, gratuita, dedicada à temática das redes sociais. Esta ação realiza-se no Centro Comercial Alegro de Alfragide, todas as quartas-feiras de manhã, com sessões de duas horas, sendo limitadas a 12 participantes por sessão.

12 > Egor mais uma vez certificada

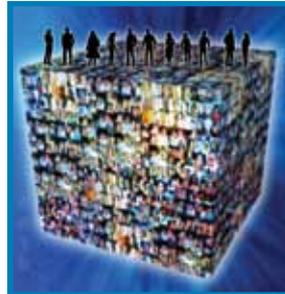
Na sequência das auditorias anuais de acompanhamento efetuadas recentemente pela APCER, as duas empresas do Grupo Egor que atuam em recrutamento, seleção e avaliação psicológica – a Egor Portugal e a RH Norte – tiveram os seus sistemas de gestão da qualidade novamente certificados. Esta certificação, de acordo com a «Norma ISO 9001:2008», foi atribuída às empresas pelo décimo sétimo ano consecutivo. De assinalar que o grupo liderado por Amândio da Fonseca foi pioneiro, em 1996, na certificação das atividades de recrutamento, seleção e ‘assessment’, numa altura em que as normas ISO eram sobretudo aplicadas à certificação da qualidade na indústria.

«Actual Training Online Class»

A Actual Training lançou uma nova modalidade de formação, na qual tem vindo a trabalhar desde há dois anos. Trata-se da «Actual Training Online Class», iniciativa de formação à distância de que a empresa salienta as seguintes vantagens: «permitir uma maior disponibilidade para a presença nas ações, com forte redução de absentismo; diminuição do custo e do impacto das deslocações e das estadias; maior autonomia na gestão da agenda pessoal; disponibilidade de laboratórios reais remotos; e minimização dos valores despendidos em estadias e deslocações». A quase totalidade dos cursos que integram o catálogo da Actual Training podem ser disponibilizados neste formato.

Coaching desportivo e treino mental

Depois do sucesso de uma edição realizada no Porto, que contou com mais de três dezenas de participantes de diversas modalidades, a Coaching Desportivo vai realizar a sexta edição do curso «Coaching Desportivo e Treino Mental (Nível I)» nos próximos dias sete e oito de junho, em Lisboa. Esta formação, dirigida a treinadores, técnicos desportivos, atletas, gestores de equipas e todos aqueles que se preocupam em desenvolver a liderança junto de equipas, pretende



11



12



13



14



15

dotar os participantes de um conjunto de competências que lhes permitam integrar nos seus formatos de trabalho uma atitude de ‘coaching’ como fator diferenciador, motivador e facilitador de elevadas performances.

13 > Artsoft e Make-A-Wish concretizam desejos

Foi finalizada pela Artsoft a implementação do seu ‘software’ de gestão na afiliada portuguesa da fundação Make-A-Wish, numa demonstração da versatilidade da solução para a gestão de organizações com ou sem fins lucrativos. «A implementação foi enquadrada na política de responsabilidade social da Artsoft com instituições de solidariedade que, como a Make-a-Wish, têm um papel importante na sociedade, sendo este um gesto com que a empresa espera vir a ajudar a concretizar sonhos», afirmou Carmo Granjeiro, administradora da Artsoft.

14 > Cartão de formação low-cost

A Blanes está a lançar um cartão ‘low-cost’ para formação. Denominado «Cartão Formação Blanes», trata-se de um serviço que visa facilitar a gestão da formação obrigatória – 35 horas para todos os colaboradores das empresas. Dentro de uma listagem de formações, pode com este cartão escolher-se um plano de formação à medida, tratando a Blanes de cada ação, dos registos e da emissão dos respetivos certificados. O cartão tem um custo de 2.275 euros para 35 horas de formação. A consultora exemplifica os seus benefícios num documento de divulgação, referindo que uma empresa com 40 colaboradores pode poupar com o cartão 5.802,20 euros e ainda cumprir a obrigação legal de formação.

15 > Certificação «Master Coach»

Vai ter início a cinco de julho um programa para ‘coaches’ certificados que os levará ao patamar de ‘masters’. Esta certificação internacional, «Master Coach» (‘master executive coach’ e ‘master life coach’), é promovida pela MORE Institut International na Alemanha e será ministrada em língua portuguesa, contando com participantes que viajarão do Brasil, de Portugal e do Japão. Com as marcas da MORE International, da European Coaching Association (ECA) e da International Association for Coaching Institutes (ICI), estará a cargo de Karina Milheiros e Fridolin Kimmig (na foto).

Textos: MSA

OPINIÃO

➤ A dita e a contradita

A esquizofrenia que se tem apoderado dos decisores políticos nacionais e europeus – quiçá, por força de uma alimentação deficiente em fósforo e em magnésio, devido à crise – está a agravar-se. E o sinal mais evidente é a entrada no jogo da dita e da contradita.

De manhã, um secretário de Estado anuncia uma medida e justifica-a exaustivamente. A seguir ao almoço, um ministro de uma área decisional diferente diz que o que foi dito não corresponde à verdade. Pelo fim da tarde, o ministro responsável pela área do secretário de Estado que falou de manhã diz que, afinal, não era aquilo que o secretário de Estado queria dizer. E durante a noite é emitido um comunicado pelo ministro das Finanças, dizendo que nada do que foi dito é verdade, porque o Ministério das Finanças ainda não decidiu.

Na União Europeia, as coisas são exactamente iguais. A



©MG

Luís Bento
Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

Frau Merkel diz que é necessário não abrandar a austeridade para que os sacrifícios já sofridos não sejam em vão. O presidente da Comissão Europeia diz que não está de acordo com mais austeridade. E os políticos alemães, alarmadas com a recessão que já lá chegou, clamam pela saída da Alemanha do Euro, como forma de recuperarem a liderança económica da Europa. Entretanto, o presidente francês – Hollande, de seu nome –, fustigado pelo início da recessão económica em França e pela provável necessidade de pedir ajuda externa, diz que a Europa precisa de um governo económico único.

Estes dois relatos podem parecer saídos de um jornal intitulado «IETD – Isto Está Tudo Doido», mas não é verdade. Trata-se apenas do novo jogo político da dita e da contradita. ☉

➤ O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



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

Basta uma peça solta para perder a força da sua organização...

uma boa gestão dos RH é essencial!!!



www.gowork.pt
www.facebook.com/gowork.pt
http://emprego.gowork.pt
21 154 60 40

➤ **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

informação nº 544-07/03/2007

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Decreto-lei 44/2013, «Diário da República» 64 – Série I, de dois de abril de 2013, Ministério da Economia e do Emprego

Estabelece o regime jurídico aplicável à atividade de trabalho aéreo, conformando-a com a disciplina do Decreto-lei 92/2010, de 26 de julho, que transpõe a Diretiva 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro, relativa aos serviços no mercado interno.

Resolução 41/2013, «Diário da República» 65 – Série I, de três de abril de 2013, Assembleia da República
Sobre a promoção da igualdade laboral entre homens e mulheres.

Resolução 45/2013, «Diário da República» 66 – Série I, de quatro de abril de 2013, Assembleia da República
Pelo combate às discriminações salariais, diretas e indiretas.

Resolução 46/2013, «Diário da República» 66 – Série I, de quatro de abril de 2013, Assembleia da República
Pela não discriminação laboral das mulheres.

Resolução 47/2013, «Diário da República» 66 – Série I, de quatro de abril de 2013, Assembleia da República
Pelo combate ao empobrecimento e à agudização da pobreza entre as mulheres.

Resolução 48/2013, «Diário da República» 66 – Série I, de quatro de abril de 2013, Assembleia da República
Pela defesa e valorização efetiva dos direitos das mulheres no mundo do trabalho.

Decreto-lei 47/2013, «Diário da República» 67 – Série I, de cinco de abril de 2013, Ministério dos Negócios Estrangeiros
No uso da autorização legislativa conferida pela Lei 8/2013, de 22 de janeiro, aprova o regime jurídico-laboral dos trabalhadores dos serviços periféricos externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros, incluindo os trabalhadores das residências oficiais do Estado, alterando a Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro, e o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que Exercem Funções Públicas, aprovado pela Lei 58/2008, de nove de setembro.

Portaria 155/2013, «Diário da República» 76 – Série I, de 18 de abril de 2013, Presidência do Conselho de Ministros
Regulamenta a concessão de apoios financeiros destinados ao incentivo à gestão da atividade das associações e federações juvenis, inserida no plano estratégico de iniciativas à empregabilidade jovem e apoios às pequenas e médias empresas (PME) – «Impulso Jovem», através do programa «IDA – Incentivo ao Desenvolvimento Associativo».

Portaria 156/2013, «Diário da República» 76 – Série I, de 18 de abril de 2013, Ministério da Economia e do Emprego
Primeira alteração ao «Regulamento Específico Passaportes Emprego 3i», aprovado pela Portaria 408/2012, de 14 de dezembro.

› Legislação europeia

Decisão 2013/208/UE, do Conselho, de 22 de abril de 2013
Relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados Membros. («Jornal Oficial da União Europeia» L 118, de 30 de abril de 2013)

Comentário

Destaque para as resoluções da Assembleia da República sobre combate a discriminações salariais, não discriminação e defesa e valorização dos direitos das mulheres no trabalho e ainda sobre promoção da igualdade laboral.

CONTACT CENTERS

› A «nova Irlanda» da Europa



Rui de Brito Henriques
Administrador Delegado da RHmais
rui.henriques@rhmais.pt

Em outubro de 2009, num estudo da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), tive a oportunidade de responder à pergunta «Quais os principais desafios da atividade de ‘contact centers’ em Portugal nos próximos cinco anos?». Na altura referi: «A crise recente por que passou a economia nacional (e mundial) veio colocar, de certa forma, um travão a algumas das ações e dos desafios de médio prazo que se esperavam ocorrer ou iniciar no ano em curso, mas que, no presente, se podem sintetizar desta forma...» Em seguida, apresentava seis tópicos, que agora são reproduzidos na caixa.

Decorridos mais de três anos, podemos constatar que, apesar da continuação e do aprofundamento da crise iniciada por aquela altura, quase todas as tendências se confirmaram, exceto a que dizia respeito à da modernização da Administração Pública.

De facto, em matéria de criação de canais de comunicação direta com o cidadão (‘contact centers’), os «expoentes máximos» – «Linha da Saúde» e «Via Segurança Social» – têm sido bastante afetados pela situação vivida pelo país, em particular o segundo, já encerrado.

De todas as tendências, é hoje fácil reconhecer que é a da internacionalização de serviços de ‘contact centers’ a que mais se tem evidenciado. Não tenho dúvidas em afirmar que, neste particular, Portugal será, dentro de muito poucos anos, a «nova Irlanda» da Europa. ©

› Nota: Rui de Brito Henriques é também presidente da Assembleia Geral da APCC.

› Tendências

Vejamos o que apontei em 2009:

- Identificar e aproveitar as oportunidades que surgirão da recuperação da crise económica de 2008/09.
- Recuperar a atratividade nacional para o investimento estrangeiro. Incremento da deslocalização para Portugal de várias operações inicialmente colocadas em diversos países, sobretudo anglo-saxónicos, bem como de centros pan-europeus.
- Internacionalização do sector, aproveitando as naturais oportunidades que, sem dúvida, surgirão, quer de alguns países europeus, sobretudo do nosso «vizinho», mas também do sul, sobretudo de Angola (fruto do seu extraordinário desenvolvimento e do seu estado deficitário atual), de Cabo Verde e de Moçambique.
- Credibilização do sector e dos seus agentes. Recuperação do «estatuto de especialização» que já conheceu na sua génese, sobretudo pela elevada qualidade do atendimento bancário, segurador e das comunicações móveis. Inverter a tendência para a baixa «autoestima» e melhorar as competências comunicacionais dos principais agentes.
- Modernização da Administração Pública. Para a generalidade das entidades públicas, esta é «a última fronteira» na comunicação com os cidadãos. O futuro próximo assistirá a um grande desenvolvimento deste tipo de soluções em vários domínios do institucional central, local e empresarial.
- Integração tecnológica. Vamos testemunhar a consagração do ‘e-mail’, da Internet, do ‘chat’, das SMSs, da integração voz-vídeo, etc, como parceiros válidos e complementares do atendimento humano/ telefónico.

ARTIGO

➤ A sinfonia entre as pessoas

Texto: Rui Lança

A sinfonia entre as pessoas é a qualidade de reunir diferentes peças. Ver as relações entre domínios aparentemente diferentes, sintetizar mais do que analisar, detectar padrões alargados mais do que encontrar respostas específicas e criar algo novo combinando elementos que ninguém se lembrou antes de juntar. (Daniel Pink, 2006) Como empresários, líderes ou treinadores, esta é uma excelente competência, porque é favorável a escutar e preocupar-se com a floresta inteira e não apenas com uma árvore, ou a escutar toda a orquestra e não apenas um dos músicos.

A junção destes elementos e a capacidade – na minha opinião – de conseguir antecipar o impacto de cada ac-

ção individual no resultado de todos dá-nos a melhor das ferramentas nas equipas: tomar sempre decisões individuais ou colectivas, conseguindo perceber que a complexidade dessa decisão trará consequências para lá da simples decisão do momento.

O que consegue antecipar e ao mesmo tempo ver para lá da decisão que toma, isso mede e afere muito melhor qualquer tomada de decisão. A juntar ao tempo que demora e ao número de elementos que consegue avaliar durante o processo. @

➤ O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

Rui Lança (rmlanca@gmail.com) é formador em 'team coaching'

A revista dos profissionais que fazem acontecer!

Assine já!

4 edições por 10 €

assinaturas@doit.pt

A primeira revista em Portugal de

VENDAS & NEGOCIAÇÃO

www.doit.pt

Revista de Vendas & Negociação
DO it!
 Um Dia com...
 Susana Dias,
 chefe de vendas da Lancif
 Em Foco
 Vendedores eficazes
 na LinkedIn
 A História Impressionante
 de Hélio Soares
 PRIMEIRA REVISTA DE
VENDAS
 de Portugal
Como Vender Mais & Melhor
 Just Media – Rua de São José, N.º 149/159, 1.º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@doit.pt

ARTIGO

» «Alguém me explica por que não fui admitido(a)!»

Texto: Rui Guedes de Quinhones

A redução significativa das oportunidades disponíveis para novos empregos, agravada pela situação económica do país, transformou os processos de seleção em «arenas de competitividade» nos quais todos procuram identificar a solução milagrosa que permita atingir o sucesso, neste caso a tão desejada contratação.

Contudo, e para quem tem a tarefa de seleccionar e fazer a derradeira escolha, começam a levantar-se diversas questões – antigas, esquecidas e agora relembradas – que vão além da deontologia da profissão e entram cada vez mais no foro pessoal dos técnicos e dos psicólogos: tornou-se um facto inegável que para cada telefonema com a fantástica notícia de «Foi selecionado!» existem em contraponto centenas de contactos com a triste informação em sentido contrário. E esta tarefa, repetida diariamente como tem sido apanágio nos últimos meses, provoca-nos desgaste e frustração. Felizmente, obrigam-nos também a pensar se não poderemos fazer algo mais pelos que ficam pelo caminho.

A maioria das consultoras de seleção possuem nos seus modelos de serviço soluções de resposta mais ou menos mecanizadas que facultam dados de forma célere e generalizada. Todos temos 'templates', emitimos SMSs, fazemos telefonemas, enviamos 'e-mails' e facultamos informação. E 'feedback'? 'Feedback' qualitativo que seja pertinente e relacionado com o porquê do insucesso e da oportunidade que não se concretizou?

Grandes empregadores mundiais como a Google, a Yahoo ou a Amazon, contactados diariamente por centenas de talentos extraordinários, também se debatem com

O 'feedback' transmitido com bom senso e tato e suportado em evidências de natureza plausível geraria processos de desenvolvimento pessoal, melhor escolha dos processos a concorrer, correção de determinados comportamentos sociais e até uma maior consciencialização sobre necessidades de formação continuada e adaptação à realidade.

Rui Guedes de Quinhones é 'head of company' da Heading Recursos Humanos; rui.guedesdequinhones@heading.pt

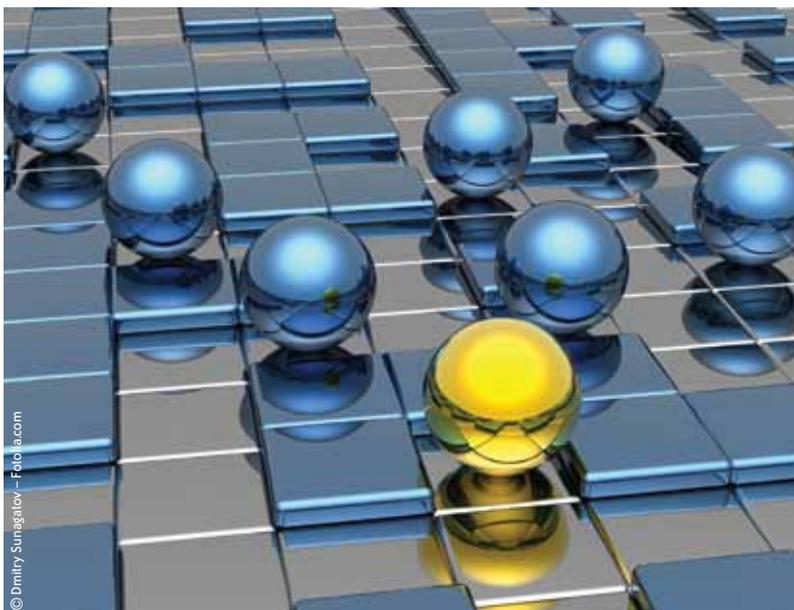
a mesma questão: como facultar 'feedback' qualitativo a todos os que engrossam as fileiras dos seus processos de seleção sempre que não os conseguem admitir? E quão profundo deve ser esse 'feedback'? E será ou não uma obrigação social/ moral de quem seleciona facultar informação que permita aos candidatos a correção dos detalhes que contribuíram para o seu «insucesso» em determinado processo?

A utilização cada vez mais enraizada das redes sociais nos processos de recrutamento produz fenómenos de visibilidade que ficavam no passado bem guardados nas catacumbas das consultoras. A interpelação dos candidatos sobre os resultados das suas provas de avaliação, as reclamações de natureza diversa independentemente do seu fundamento, tudo isso é hoje publicado e difundido abertamente nas plataformas 'web', «Facebook», 'blogs' e 'sites', por exemplo. Querer esconder estes acontecimentos resulta – sem exceção – em caos e descrédito para os 'owners' dos processos, e hoje é possível encontrar com relativa facilidade comentários e troca de informação entre as partes do processo.

Se assim é, e se o acesso legítimo ao mais ínfimo detalhe sobre a personalidade, os comportamentos, a experiência e as referências (suportadas em processos de 'assessment' e em todo o tipo de questionários 'on-line') é hoje a base para a seleção do candidato excepcional, para a contratação estrela, não deveriam as consultoras facultar igualmente, num formato confidencial e dirigido ao próprio, as conclusões a que chegaram?

Julgo que um procedimento desta natureza é tão ou mais legítimo do que a tremenda difusão a que assistimos de cursos e 'workshops' sobre «como redigir um 'currículo'», «como comportar-se numa entrevista» ou «como conquistar o seu emprego de sonho». O «YouTube» possui centenas de milhares de vídeos sobre estas temáticas, onde se debate o tema quer por via do ridículo e do excesso, quer em formatos profissionais e elaborados. Acho que seria de maior utilidade e mais eficaz que os candidatos preteridos numa determinada função fossem tecnicamente esclarecidos sobre as razões pelas quais o seu processo não conseguiu captar a atenção do empregador. Este 'feedback', transmitido com bom senso e tato e suportado em evidências de natureza plausível, geraria processos de desenvolvimento pessoal, melhor escolha dos processos a concorrer, correção de determinados comportamentos sociais e até uma maior consciencialização sobre necessidades de formação continuada e adaptação à realidade.

Cá em casa vamos começar a fazê-lo: um dia destes partilharemos – se nos autorizarem – os resultados. ©



© Dmitry Simgatov - Foto à.com

COACHING

Leadership coaching

MAIS DO QUE UM CONJUNTO DE TÉCNICAS



© MORE Institut

Karina Milheiros
Master Trainer Coach,
Co-fundadora da MORE Institut
karina@more-institut.com

Como tornar-se um excelente líder e ainda mais em tempos difíceis? Esta pergunta está presente na mente daqueles que desejam evoluir na sua carreira, como também na daqueles que assumem uma posição de liderança. O líder tem em mãos uma tarefa complexa: exercer a liderança. O líder atual deve ser competente a gerir e a desenvolver os colaboradores, a motivar a equipa, a corresponder às expectativas sobre a sua performance, e deve estar alinhado com os objetivos da organização.

Para apoiar os líderes nessa tarefa, anualmente são publicados livros e artigos de revistas sobre liderança, nos quais muitos autores enfatizam a importância de os líderes usarem as técnicas de ‘coaching’ para maximizarem os resultados no processo de liderança.

De facto, há fortes razões para um líder aprofundar o seu conhecimento nas ferramentas de ‘coaching’ – estas fornecem um meio de ele satisfazer as expectativas da organização, apostando no desenvolvimento do

A diferença não está em navegar com bom vento, está em ser bem-sucedido guiando um navio debaixo da tempestade.

liderado, que abraçará mais desafios, e ao mesmo tempo na melhoria do seu próprio desempenho. Mas como todas as artes, o domínio desta não se resume apenas ao conhecimento das ferramentas. O poder advém do verdadeiro trabalho de autoconsciência e do domínio experiente em usá-las na gestão das pessoas.

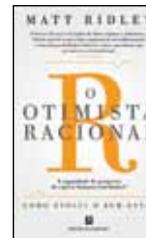
Foi essa a situação que tivemos num dos nossos últimos cursos de ‘coaching’ – um professor catedrático, consultor de gestão e liderança, com vasto conhecimento sobre as práticas, as teorias e os conceitos de liderança. Como beneficiou este ‘expert’ em liderança da metodologia de ‘coaching’ MORE?

Ele teve profundos ‘insights’ sobre as estratégias e os comportamentos que o limitavam no seu papel de líder num projeto desafiador, e o apoio na sua autotransformação. Com todo o seu conhecimento e a sua experiência, ele não tinha conseguido na prática remover os obstáculos do seu caminho. O impacto positivo dessa mudança, numa fase crítica da liderança do seu projeto, foi decisivo. Nasceu aí um excelente líder: a coragem de autoconhecer, o foco no resultado, a força para atuar, a conquista daqueles que estão a esforçar-se e a gestão da exigência em tempo de crise. A diferença não está em navegar com bom vento, está em ser bem-sucedido guiando um navio debaixo da tempestade. ©

LIVROS

› O Otimista Racional

O autor, Matt Rideley, parte de uma retrospectiva da história da humanidade e conclui que, graças à ilimitada capacidade de inovação do ser humano, o século XXI registará progressos, tanto materiais como ao nível da biodiversidade. A «Publishers Weekly» considerou este livro «uma resposta universal e surpreendente aos profetas da desgraça». (Bertrand)



Manutenção Lean, de João Paulo Pinto. Um novo paradigma de liderança e gestão da função manutenção que está a revolucionar o mundo empresarial. (LIDEL) **O Dilema da Confiança**, de Paulo Finuras. Abordagem das origens, das dimensões, das expressões e das manifestações do fenómeno da confiança numa perspectiva interdisciplinar. (Sílabo) **Como Encontrar o Trabalho Perfeito**, de Roman Krznaric. O autor socorre-se da psicologia, da sociologia e da filosofia para motivar os leitores, e também dos exemplos inspiradores de pessoas que sempre fizeram o que verdadeiramente quiseram. (Lua de Papel)

SITES

› Ofertas de emprego em Oil & Gas



A Michael Page, empresa global de recrutamento especializado, lançou um ‘site’ (disponível em <http://www.oilandgas.page.com/>) para facilitar a divulgação a nível mundial das ofertas de emprego na área de Oil & Gas disponíveis nos países onde atua (34, dos quais 14 têm equipas especializadas na área). Nos restantes países, os serviços de recrutamento para a área serão prestados, quando solicitados, por especialistas locais.

› LetsBonus aposta na formação

Permitir aos clientes o acesso facilitado e competitivo a formação é o novo desafio da LetsBonus, empresa de ‘social buying’ que já vendeu até ao momento mais de 1.300 cursos em Portugal. Desde o início do ano foram disponibilizadas em <http://www.letsbonus.com/> dezenas de campanhas.



Textos: Mário Sul de Andrade

IN LOCO

» «Adecco Way to Work»



Texto: Mário Sul de Andrade **Fotos:** Adecco

No passado dia 30 de abril, os colaboradores da Adecco estiveram nas ruas de Lisboa e Porto, no âmbito do programa «Adecco Way to Work». Na capital, foram as zonas da Expo e do Campo Grande as escolhidas, já no Porto a opção recaiu sobre a Baixa, tendo no total estado envolvidos cerca de meia centena de colaboradores da multinacional de recursos humanos.

Carla Oliveira, a diretora de recursos humanos da empresa em Portugal, assinala que os colaboradores da Adecco procuraram «oferecer apoio na pesquisa ativa de emprego, orientar na abordagem ao mercado de trabalho e motivar a busca de uma nova colocação». A iniciativa, que se realizou em mais de 50 países onde a Adecco está presente, assinalou o lançamento do «Adecco Way to Work», que disponibiliza orientações na procura de emprego.

A responsável refere que «as elevadas taxas de desemprego e as difíceis condições de acesso ao mercado de trabalho levaram os colaboradores da empresa à decisão de

Carla Oliveira, diretora de recursos humanos da Adecco em Portugal, refere que «as elevadas taxas de desemprego e as difíceis condições de acesso ao mercado de trabalho levaram os colaboradores da empresa à decisão de colocar o seu 'know-how' ao serviço da sociedade».

colocar o seu 'know-how' ao serviço da sociedade», tendo a equipa aproveitado também para «dar a conhecer as sessões de orientação profissional, completamente gratuitas, que se destinam exclusivamente a pessoas desempregadas ou à procura de alternativas profissionais».

Estas sessões de que fala são 'workshops' sobre técnicas de procura de emprego a realizar inicialmente em Lisboa e no Porto. Depois estender-se-ão a outras zonas do país onde a Adecco está presente, nomeadamente Braga, São João da Madeira, Aveiro, Viseu, Leiria, Coimbra, Castelo Branco, Alverca, Setúbal, Seixal e Évora (mais informações sobre estes 'workshops' podem ser obtidas através do 'e-mail' res.social@adecco.com).

Segundo frisa Carla Oliveira, «a equipa Adecco está mesmo empenhada em colocar o seu 'know-how' ao serviço da sociedade», estando todos «dispostos a ir mais além no que respeita à integração, à atribuição de qualificações e à promoção da excelência». A diretora de recursos humanos da empresa diz ainda que «a receptividade da iniciativa está a ultrapassar largamente as expectativas com o 'feedback' positivo após cada sessão a ser uma fonte de motivação para a Adecco continuar a desenvolver este trabalho». ©



GRANDEZA NO DIA A DIA

➤ A culpa antropogénica



Mário Ceitil, Diretor Associado da CEGOC/ FranklinCovey e Professor Universitário
mceitil@cegoc.pt

Muitos de nós (eu incluído) temos assumido que a culpa e seus derivados, como ansiedade, depressibilidade, baixas de autoestima e fantasias autopunitivas, constituem modalidades negativas de pensamento e de ação que, em vez de estimularem forças anímicas propulsoras e antropogénicas (conducentes à mudança proativa e ao desenvolvimento), convocam, pelo contrário, mecanismos defensivos que tolgem a ação e inibem a iniciativa. No entanto, em tempos recentes têm-se multiplicado os estudos e artigos de opinião que apresentam uma visão contrária a esta, salientando as virtualidades da culpa como mecanismo incitativo da mudança pessoal e até como ingrediente útil (usado em doses qb) para ações de liderança.

A justificação apresentada parece ser de uma clareza cristalina: enquanto a ausência de sentido de culpa (expressão que prefiro à mais habitual, «sentimento de culpa») leva a pessoa a desqualificar a importância de eventuais falhas ou défices de ação que cometeu, a existência desse sentido, para além de evidenciar que a pessoa tem a autoconsciência suficiente para reconhecer os próprios erros, conduz imediatamente a uma conseqüente ação para os reparar. Como o sentido de culpa faz acentuar (naqueles que o têm) a percepção de negatividade do ato que o suscitou, a pessoa empenha-se bastante e compromete-se seriamente com as ações com vista à sua reparação.

Chegando aqui, já estou a imaginar alguns leitores, particularmente os meus colegas psicólogos, a bafejarem este texto com os sorrisos sardónicos de quem deplora o simplismo da análise que, alegadamente, escamoteia o facto de a culpa ser geralmente considerada um mecanismo psicológico «castrador» que tende mais a atualizar, nos sujeitos, comportamentos conservadores de defesa e denegação do que ações movidas por intenções proativas. Se isso é verdade em relação a uma dimensão mais «patológica», digamos assim, da culpa, uma dose 'light', pelo contrário, pode ser reveladora de uma inteligência lúcida e de uma atitude honesta de quem é capaz de reconhecer, com desassombro e despojamento pessoal, que simplesmente errou ou, pelo menos, não fez o melhor que podia ter feito. Neste contexto, um «certo» sentido de culpa constitui um bom indicador de uma competência essencial nos tempos de hoje: a assunção de comportamentos de cidadania.

Sem um «saudável» sentido de culpa, a pessoa pode ficar despojada daquilo que a desperta, em permanência, para o apelo do sublime. Por isso, a existência desse sentido, no contexto aqui apresentado, pode entender-se como a manifestação de uma autoconsciência inquieta de si própria, o que, em si mesmo, é já um indicador expressivo de grandeza pessoal ©

A existência de um sentido de culpa pode entender-se como a manifestação de uma autoconsciência inquieta de si própria, o que é já um indicador expressivo de grandeza pessoal.

AGENDA

➤ Curso de Ergonomia no Trabalho com Ecrãs

03 jun, Lisboa e Porto
<http://www.esumedita.pt/>

➤ Coaching – Práticas e Mais-Valias

04 jun, Lisboa
<http://www.blanes.pt/>

➤ Coaching Nível I – Coaching Fundamentals

05 e 06 jun, Coimbra
<http://www.tga.pt/>
22, 23 jun, 06 e 07 de jul, Lisboa
<http://www.portaldoser.com/>

➤ Nova Lei da Contratação Pública Angolana

06 a 07 jun, Lisboa
<http://www.letstalkgroup.com/pt/>

➤ Congresso Regional de Motivação e Vendas

14 jun, Braga/ 27 jun, Leiria
19 set, Covilhã/ 07 nov, Coimbra
<http://www.ideiasedesafios.pt/>

➤ Avaliação e Feedback 360º

18 jun, Lisboa
<http://www.shl.pt/>

➤ Alinhar a Gestão de Pessoas à Inovação Tecnológica

18 jun, Leiria/ 19 jun, Porto/ 20 jun, Lisboa
<http://www.vantagem.com/>

➤ E-Government – Novas Tecnologias na Desmaterialização dos Processos

19 de jun
<http://www.companhiapropria.pt/>

➤ Atrair e Selecionar o Talento

19 e 20 jun, Lisboa
<http://www.shl.pt/>

➤ Curso de Certificação Internacional em Coaching – ICC

22 a 26 jun/ 24 a 31 ago/ 09 a 16 out, Lisboa
<http://www.mindcoach.pt/>

➤ Auditor Coordenador OHSAS (IRCA)

24 a 26 jun, Lisboa
<http://www.eicformacao.pt/>

➤ Recrutamento Através das Redes Sociais

27 jun/ 29 ago/ 24 out/ 27 dez, Lisboa
<http://peopleandskills.pt/>

SOFIA DIAS

➤ Três prazeres imprescindíveis

Texto: Ana Leonor Martins

Sofia Dias é responsável de comunicação da Homelidays para Portugal. Assumiu este cargo em 2007, mas já antes integrava a equipa desta empresa cuja atividade se traduz num portal de arrendamento de casas de férias por todo o mundo. Recorda que o desafio que lhe foi proposto na altura «era muito aliciante, sendo que o principal objetivo passava por dinamizar o vasto leque de oferta de alojamentos para férias que o portal anuncia 'on-line', bem como o estabelecimento de parcerias locais estratégicas para o desenvolvimento e a expansão da marca Homelidays».

A responsável partilha que «tem sido uma ótima experiência dar a conhecer a marca e principalmente os serviços da Homelidays a um número cada vez maior de turistas», considerando «gratificante constatar a fidelização de alguns utilizadores que, com o passar do tempo, já não planeiam férias sem o fazerem através do portal». Assinala ainda que «a troca de experiências entre turistas e proprietários é muito enriquecedora e permite à empresa evoluir ao gerir o portal em função das expectativas dos clientes, que são a principal preocupação.»

O primeiro desafio profissional de Sofia Dias foi em 2003, na Embaixada do Panamá em Paris, pois foi na capital francesa que estudou durante cinco anos e tirou o mestrado em «Tradução Jurídica Espanhola». «Quando surgiu a altura de ir para a universidade, enviei a minha candidatura para a Sorbonne e recebi resposta positiva. Terminado o curso comecei a procurar emprego em Paris», conta. Depois de dois anos na embaixada, em 2005 integrou a Homelidays como responsável do Serviço de Apoio ao Cliente para o mercado português, consolidando a equipa portuguesa, constituída por quatro pessoas. Gere a comunicação da marca para Portugal e a equipa de trabalho em Paris, na qual estão integrados também portugueses; não existe uma equipa da Homelidays em Portugal.

Para Sofia Dias, é fundamental conciliar a vida profissional com alguns 'hobbies'. Há três em particular dos quais não prescinde: ir ao ginásio, fazer compras e viajar. «Dedicar-me àquilo de que mais gosto após cumprir o horário laboral permite-me esquecer o 'stress', as responsabilidades e o rigor que fazem parte do meu quotidiano», assegura. «O ginásio, por exemplo, ajuda-me a relaxar após um dia intenso, é a



© Homelidays



minha lufada de ar fresco ao fim do dia. Mas também sou fascinada por compras e adoro viajar.»

› **Ginásio** «Frequento o ginásio três vezes por semana, pois é-me indispensável para relaxar depois de um dia de trabalho. E para manter a forma, claro. As minhas aulas preferidas são as de dança, principalmente 'zumba', que é uma técnica de 'fitness' inspirada nos ritmos e nas coreografias de danças latinas como 'salsa', 'merengue', 'cumbia', 'reggaeton' e 'kuduro'. Também faço hidroginástica e cardio. Desde que estou a viver em Paris, adotei o hábito de ir ao ginásio após o trabalho; é para mim fundamental. Não sou uma grande desportista, mas como tenho opção de escolha nas aulas que pratico é sempre mais estimulante saber que o faço por uma boa causa: manter a forma e relaxar. É importante sentirmo-nos bem diariamente e termos um cuidado especial com o nosso corpo.»

› **Shopping** «Gosto de estar a par das últimas tendências do mundo da moda. Sou leitora assídua de revistas femininas e acompanho diariamente muitos 'blogs' de moda. Confesso que sou fascinada por compras. Sempre que estou em Portugal ou no estrangeiro aproveito para comprar peças de roupa, mais do que em Paris, uma vez que os preços são bem mais acessíveis. Em França faço mais compras 'on-line', uma prática corrente por cá. Mas sou muito fiel às marcas portuguesas ou ibéricas, pela qualidade dos tecidos e pelos modelos únicos que não se encontram em Paris.»

› Viajar, ir às aulas de 'zumba' e fazer compras são três 'hobbies' de que Sofia Dias não prescinde.

› **Viagens** «Por estar a viver em Paris, torna-se muito fácil realizar pequenas viagens pela Europa; qualquer capital europeia fica apenas a duas ou três horas de distância. Tenho aproveitado para visitar outras cidades de referência como Amesterdão, Londres, Bruxelas, Luxemburgo, Bucareste, Viena de Áustria ou Genebra. Adoro planejar as minhas viagens com alguns meses de antecedência, encontrar as melhores ofertas nas reservas 'first minute'. E atualmente as companhias 'low-cost' apresentam preços bastante acessíveis, já com várias opções de destinos na Europa.» ©

SUGESTÃO – HOTEL VILA GALÉ COLLECTION PALÁCIO DOS ARCOS

Inspiração na poesia

Abriu recentemente a primeira unidade de cinco estrelas do Grupo Vila Galé em Portugal, o Hotel Vila Galé Collection Palácio dos Arcos. Este espaço, convertido num hotel de charme e com uma decoração temática inspirada na poesia, pretende diferenciar-se não só pelo requinte das instalações mas sobretudo pelos serviços que disponibiliza.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Grupo Vila Galé

A data escolhida para a inauguração do Hotel Vila Galé Collection Palácio dos Arcos foi o dia 25 de abril, que segundo Jorge Rebelo de Almeida, presidente do Conselho de Administração do Grupo Vila Galé, ficará mais uma vez na história. «Numa data importante e marcada de simbolismo para Portugal, o Grupo Vila Galé, apesar da atual conjuntura económica menos favorável, dá mais um contributo para a economia nacional abrindo a sua vigésima quarta unidade hoteleira e décima oitava em Portugal», fez notar.

O Vila Galé Collection Palácio dos Arcos é a primeira unidade de cinco estrelas do Grupo Vila Galé em Portugal e também a primeira unidade de charme da submarca Collection, com um conceito que pretende ser diferenciador não só pelo requinte e pela qualidade das instalações mas também, e sobretudo, pelos serviços disponibilizados. Representa uma aposta num novo segmento de mercado e um investimento de 10 milhões de euros.

Localizado em pleno centro histórico da vila de Paço de Arcos, o Palácio dos Arcos, construído nos finais do século XV, foi reabilitado e adaptado à atividade hoteleira e convertido num hotel de charme. E toda a sua decoração temática tem inspiração na poesia.

Na zona nobre do Hotel Vila Galé Collection Palácio dos Arcos ficam localizados o bar Pessoa



Lounge e o restaurante Inevitável, que oferece menus requintados baseados na gastronomia portuguesa; a receção, a biblioteca, três quartos e duas 'suítes' com uma deslumbrante vista para o Rio Tejo. E a Galeria da Capela faz a ligação do palácio com a ala nova, onde ficam localizados os restantes 71 quartos da unidade, incluindo mais três 'suítes', bem como o SPA Satsanga e o acesso à piscina exterior. Realce também para a reabilitação e o aproveitamento da adega para a sala de reunião Luís de Camões (com capacidade para 200 pessoas). Os hotéis da submarca Vila Galé Collection são distintos das restantes unidades do grupo, pensados e desenvolvidos para serem um produto exclusivo, com um serviço personalizado de cinco estrelas com características diferenciadoras, do qual é exemplo o momento único proporcionado no hotel – o Chá da Rainha, que decorre todos os dias às 17 horas, na varanda do palácio. ©

<http://www.vilagale.pt/>



RESTAURANTE – BARALTO

Uma tasca gourmet

Chama-se BarAlto, situa-se na Rua do Diário de Notícias, no Bairro Alto, e é uma tasca do mais típico estilo lisboeta. A decoração é tradicional e a ementa também se inspira nos mais tradicionais pratos da gastronomia portuguesa, mas em ambos os casos são acrescentados toques de modernidade.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** BarAlto

O restaurante BarAlto reabriu em outubro de 2012 com nova gerência mas mantendo o espírito bairrista. O nome está escrito na porta de madeira número 31, da Rua do Diário de Notícias, no boémio e característico Bairro Alto. O espaço é exíguo (alberga cerca de 25 pessoas) mas acolhedor e na decoração destacam-se o Galo de Barcelos e o Zé Povinho, as garrafas de vinho e as telhas por cima do balcão. É uma típica tasca lisboeta, mas com toques de modernidade, e por isso chamam-lhe «tasca de fusão».

Nesta época de primavera, foram «grafitadas» nas paredes do BarAlto frases de Fernando Pessoa e Florbela Espanca, numa homenagem à língua portuguesa. Os azulejos, os bengaleiros, um louceiro simples mas

requintado, os guardanapos de pano e os talheres e os copos de toque moderno completam o ambiente intimista.

Agora num horário alargado, o restaurante BarAlto abre portas para petiscos, de segunda a domingo, das 16 horas à uma da manhã e a cozinha para jantares, também de segunda a domingo, das 19 à meia noite. Na carta dos petiscos há camarão frito com azeite de gengibre e coentros, 'bruschetta' de bacalhau, folhado de enchidos com 'carpaccio' de ananás, mas o 'ex-libris' é o hambúrguer BarAlto, promotor atrativo de 'gourmets' citadinos em romarias bairristas.

Na ementa principal continua a imperar a inspiração nos mais tradicionais pratos da gastronomia portuguesa, enaltecidos por um toque de modernidade. O lombo de bacalhau com puré de grão e migas de grelos compete com a bochecha de porco com puré de beringela, nas carnes; e o camarão tigre grelhado com 'risotto' de manga com a massa fresca com legumes grelhados e molho de ostra.

A carta de vinhos mantém-se no quadro de honra da seleção nacional, com as habituais colheitas do Douro, do Dão e do Alentejo. E nas sobremesas a novidade é o crepe com arroz doce e molho de laranja.

Motivos não faltam para conhecer ou revisar este BarAlto, que revela ser local de passagem obrigatória na capital portuguesa. ©

<https://www.facebook.com/restaurante.baralto/>

baralto/



AUTOMÓVEL

Caso de sucesso

O Volvo V40 D2 é um daqueles casos de sucesso que vale mesmo a pena ensaiar, tal a solução encontrada pela marca sueca para este modelo.



Texto: Jorge Farromba

Já antes tínhamos ensaiado a versão D4, e aqui o que se nota é que a Volvo mantém tudo o que o irmão «mais forte» oferece. Só que apresenta um motor «mais amigo» dos portugueses (1.6 'diesel') e, conseqüentemente, menos penalizado em termos de impostos, ou seja, no preço final.

Comparando os dois modelos importa referir que em termos de gama o D4 é o desportivo e este o familiar. Tudo no D2 acontece de forma tranquila e confortável. Tal como o Golf 1.6 tdi não se pode esperar milagres deste tipo de motor, mas serve bem um número vasto de pessoas que circula a velocidades normais, que não «passa a vida» a fazer campeonatos de semáforos ou testes de aceleração, ou ultrapassagens nos limites. Este Volvo, como o D4, é de tal modo seguro, aposta em tanta tecnologia para nos sentirmos seguros, que ao deixá-lo quase temos a sensação de estarmos desprotegidos, sobretudo se passamos para viaturas com menos equipamento. Saber que o 'cruise control' é adaptativo, que temos o 'airbag' no 'capot' para os peões, o detetor de ângulo morto, o sistema que nos mantém na nossa faixa de rodagem e nos corrige (sim, leu bem) a trajetória (desde que os traços na estrada estejam pintados), entre outros aspetos, diz bem do cuidado que a marca coloca na segurança.

Se juntarmos tudo isto à qualidade de construção e de montagem, aos interiores apelativos e confortáveis, ao espaço interior, então temos sem dúvida um dos modelos mais marcantes, juntamente com os novos Golf e BMW. Em termos de consumo, o D2 é um «passarinho» na hora de visitar as gasolinhas. A sua frugalidade fica-lhe mesmo muito bem. ©

<http://www.volvocars.com/pt/>

LEITURAS

**Tempo fascinante**

A continuação do romance «Enquanto Salazar Dormia», que Domingos Amaral publicou há alguns anos. «O Retrato da Mãe de Hitler» traz novas aventuras do luso-britânico Jack Gil Mascarenhas, que em 1945, depois de terminada a guerra, já não trabalha para os serviços secretos ingleses. A chegada a Lisboa do seu pai, um colecionador de tesouros nazis, vai mudar-lhe a vida, depois da decisão de passar a ajudá-lo nas suas procuras. Entre amores, dúvidas e alguns verdadeiros perigos, regressamos com Jack Gil a um tempo fascinante, inclusive para o próprio autor, mas também temos oportunidade de acompanhar o que se passa mais tarde, já próximo dos tempos em que vivemos. Escrita belíssima, numa edição da Casa das Letras.

O Bom Inverno, de João Tordo. Uma nova edição deste romance de 2010 do jovem e já consagrado autor português, desta feita na coleção de bolso da Leya, a BIS. Tudo começa com o narrador, um escritor prematuramente frustrado e hipocondríaco, a viajar até Budapeste, na Hungria, para um encontro literário. (Leya/ BIS) **O Redentor**, de Jo Nesbo. O escritor norueguês, que também é músico, compositor e economista, leva desta vez o inspetor Harry Hole, protagonista de uma série de romances de enorme sucesso, a confrontar-se com um criminoso da ex-Jugoslávia e com os labirintos de uma organização religiosa. (D. Quixote) **O Fim da Inocência II**, de Francisco Salgueiro. O diário secreto de um adolescente português, um segundo volume depois da publicação do diário secreto de uma adolescente, igualmente portuguesa. A história de Gonçalo, um jovem que tira boas notas num dos melhores colégios de Lisboa e que à partida é o filho que todos os pais gostariam de ter. (Oficina do Livro)

Textos: MSA

MÚSICA

**Muse no Porto**

Chegou o mês do aguardado concerto dos Muse, no Porto. É já dia 10 que sobem ao palco do Estádio do Dragão para apresentar «The 2nd Law Tour». Editado em outubro passado, é o segundo longa duração da banda e entrou diretamente para o primeiro lugar dos 'tops' de vendas em 14 países, incluindo Portugal. O 'single' de apresentação foi «Survival», ao qual se seguiu «Madness», que se tornou em mais um verdadeiro 'hit'. Considerada por muitos a maior banda do 'rock' britânico da atualidade, conta com seis discos editados e com mais de 15 milhões de unidades vendidas no mundo inteiro. Conhecidos e reconhecidos pelas estrondosas produções que usam nos concertos, os Muse são ao vivo indiscutivelmente uma das melhores bandas da atualidade.

**Em estreia**

Os norte-americanos Imagine Dragons estreiam-se ao vivo em Portugal a 11 de junho, no Coliseu dos Recreios, em Lisboa. Quarteto de 'indie rock' formado em Las Vegas, Nevada, deu-se a conhecer ao mundo com o êxito «It's Time». Este 'single' viria depois a integrar o primeiro álbum da banda, «Night Visions», editado em setembro de 2012 e que entrou diretamente para o segundo lugar do 'top' de vendas os Estados Unidos. E se ainda houves-

**De volta à estrada**

Os Bon Jovi voltaram à estrada este ano e já começaram a encher estádios e arenas em todo o mundo. Portugal volta a fazer parte do roteiro e no dia 26 de junho o Parque da Bela Vista, em Lisboa, recebe a «Bon Jovi Because We Can – The Tour». A digressão começou em fevereiro, na América do Norte, seguindo para a Europa, depois para o Médio Oriente, África, América Latina e Austrália. O regresso da banda aos palcos é a consequência natural das multidões que continua a mover e a levar ao êxtase nos espetáculos ao vivo, como prova o prémio de digressão mundial mais bem sucedida que arrecadou por duas vezes em apenas três anos. «Because We Can – The Tour» vai servir também para apresentar músicas novas do álbum «What About Now»

se alguém em Portugal que não conhecesse a música dos Imagine Dragons, com a utilização da faixa «On Top of the World» num 'spot' publicitário de uma operadora de telecomunicações agora não há quem não saiba pelo menos traçar esse refrão. A estreia, no Coliseu de Lisboa, é aguardada com muita expectativa.

Textos: ALM

PERFORMANCE E TEATRO

Entre a música e a comédia

Está em cena no Teatro do Bairro Alto, em Lisboa, às terças-feiras, «Loop», um espetáculo de Francisco Menezes que conta com a colaboração do grupo madrileno Yllana na produção. Francisco Menezes está sozinho em palco e mais não é preciso para garantir um serão onde a diversão e o humor são notas constantes. Entre as piadas, que surgem sobre os mais variados temas, sempre com grande ênfase na atualidade e no quotidiano, surgem números musicais que tornam este espetáculo muito mais do que 'stand-up comedy'. Alia comédia e música, o ensaiado e o espontâneo. Mas, como se escreve em nota da produção, «'Loop' não se descreve; ouve-se, vê-se, sente-se».



Um mundo sombrio

De sete a nove de junho, a Sala Estúdio do Teatro Nacional Dona Maria II, em Lisboa, recebe «Kefar Nahum», concebido, encenado, coreografado e interpretado por Nicole Mossoux. O espetáculo está integrado no «Festival Internacional de Marionetas e Formas Animadas – FIMFA Lx13» e apresenta uma história sobre a criação, um grande projeto que correu muito mal, onde as pessoas não se conseguem relacionar e, por isso, devoram-se umas às outras. Até a própria marionetista não consegue escapar. Tudo é possível neste mundo, onde a sugestão abre a porta aos sonhos mais obscuros e sombrios.



CINEMA



O último «A Ressaca»

As salas de cinema nacionais estreamam no passado dia 30 de maio o terceiro e último filme do 'franchise' de comédia «A Ressaca». Em «A Ressaca – Parte III» não há casamento nem despedida de solteiro. Parece que nada pode correr mal. Mas quando a «matilha» se reúne ninguém está a salvo.

E a diversão é garantida. A sequência volta a reunir Bradley Cooper, Ed Helms, Zach Galifianakis e Justin Bartha como Phil, Stu, Alan e Doug. Também de regresso ao elenco estão Ken Jeong como Mr. Chow, Heather Graham como Jade e Jeffrey Tambor como o pai de Alan, Sid.



O romance continua

Depois de «Before Sunrise», de 1995, e de «Before Sunset», de 2004, chega agora aos cinemas «Before Midnight», o terceiro longa metragem que acompanha a história de Jesse (Ethan Hawke) e Celine (Julie Deply). O jovem norte-americano e a jovem francesa encontram-se num comboio e saem ambos em Viena, onde passam a noite a andar pela cidade, a conversar e a conhecer-se, pois pensavam nunca mais ir ver-se. Nove anos depois do primeiro encontro Jesse tornou-se escritor e está em Paris a promover o seu livro, que conta a história de um romance de uma noite em Viena. Celine encontra Jesse mas hora e meia depois ele tem de apanhar o avião para regressar a casa. Em «Before Midnight», mais uma vez nove anos depois, Jesse e Celine vivem em Paris como um casal e têm duas filhas. Jesse tem ainda um filho adolescente, Hank, que vive em Chicago com sua ex-mulher, com o qual passou o verão numa pequena ilha

na Grécia. Depois de o deixar no aeroporto, a restante família junta-se a ele. Mas mesmo naquele cenário idílico, a realidade do dia a dia acaba por se intrometer aos poucos: as crianças, o trabalho, as ambições, as decepções, o amor romântico e a evolução da relação. Antes de soar a meia noite, a história dos dois irá tomar um novo rumo. De novo dirigido e escrito por Richard Linklater, este drama romântico estreia em Portugal a seis de junho.



Textos: ALM

1 Luz criativa

Marca de iluminação 100% portuguesa, a Iluztra trouxe ao mercado um produto criativo e diferenciador que apresenta uma visão muito especial sobre a cultura nacional. Os 'abat-jours' da coleção «Portugal 2013», ilustrados por cinco criadores portugueses, enaltecem Portugal e transportam memórias, fazendo referência à riqueza arquitetónica, a símbolos e figuras da nossa história, ao artesanato e a festas tradicionais. Desenhados também a pensar nos turistas, os candeeiros e 'abat-jours' Iluztra são compactos e fáceis de transportar.

2 Relógios que realizam sonhos

Pelo segundo ano consecutivo, a Terra dos Sonhos, em parceria com a marca de relógios ONE, lançou uma edição especial de relógios, revertendo os lucros a favor da instituição de solidariedade social que se dedica à realização dos sonhos de crianças e jovens com doenças crónicas diagnosticadas. A Terra dos Sonhos desafiou nove caras conhecidas dos portugueses para representarem cada um dos relógios desta linha especial. Os nove modelos estão disponíveis em várias cores.

3 Smartphone de luxo

A Porsche Design lançou uma nova versão do seu 'smartphone' de luxo. Com um 'design' completamente negro, o Porsche Design P'9981 Smartphone from BlackBerry distingue-se pela sua imagem linear e purista, combinada com tecnologia inovadora. Possui uma estrutura em aço inoxidável envolvida em plástico negro e tampa traseira em pele, um teclado especial 'qwerty' também em preto e um ecrã táctil cristalino.

4 Edição comemorativa

A casa de vinho do Porto Barros celebra o seu centenário com uma edição especial, exclusiva e limitada a 1913 garrafas, que resulta de um 'blend' dos melhores vinhos da sua história. Estes vinhos envelheceram ao longo de décadas em pequenos cascos de carvalho e a sua combinação gerou um 'blend' com uma média de idade de 65 anos. A Barros mantém o compromisso com o seu cariz tradicional e, em simultâneo, uma imagem contemporânea e elegante.

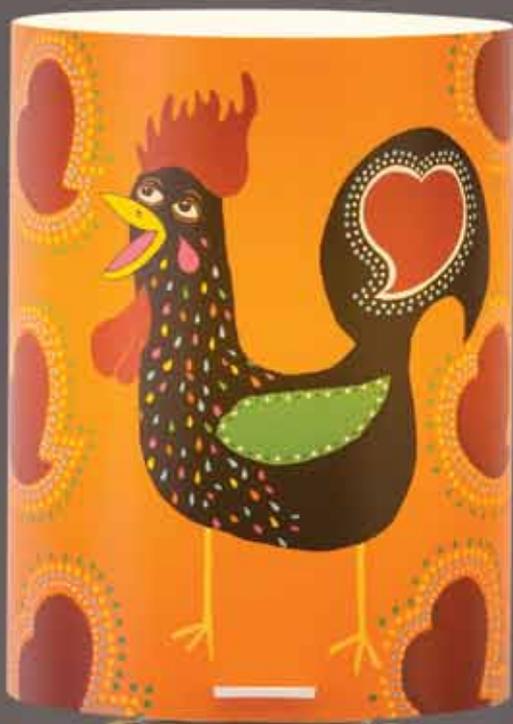
5 Joias de autor

A Oficina de Joalheria Alexandra-Corte Real, integrada no Projeto Travessa da Ermida, apresentou a «Bilros», uma coleção singular produzida com renda de bilros, um recurso original produzido no Centro de Artesanato de Vila do Conde. Esta coleção exclusiva é composta por cintos, colares e pulseira e inspirada na imagética de Viana do Castelo. São joias de autor que foram produzidas através de uma vasta gama de técnicas delicadas, que conferem às peças um toque diferenciador.

6 Anti-envelhecimento

O Boticário ampliou o seu portfólio de maquilhagem com Make B. Anti-Aging, desenvolvendo uma vasta linha, composta por bases, corretivos, sombras, baton e nutribatom, entre outros, para combater e prevenir os sinais de envelhecimento da pele. O Make B. Anti-Aging possui na sua formulação, além de alto FPS, ativos que ajudam a atenuar as rugas, repõem a hidratação natural e aumentam a produção de colágeno e elastina, mantendo a firmeza da pele.





1



3



4



5



woman

➤ Para sempre Amigo



Ana Leonor Martins
Editora Executiva da «human»
aleonor@justmedia.pt

A sensação de perda é difícil de descrever. Como explicar o que se sente ao receber um telefonema em que nos dizem que um amigo morreu?! Quando nada o fazia prever... Um amigo de adolescência, que conhecia há mais de metade da minha vida, acabado de fazer 33 anos, como eu; um amigo de um tempo em que, apesar de nem sempre termos consciência disso, tudo era fácil, sem preocupações nem responsabilidades, nem desilusões que nos fazem perder a fé nas pessoas e também no que eventualmente possa estar para além delas. Já nem sei quais eram os temas que nos mantinham a conversar até de madrugada à porta de casa, mas nunca hei-de esquecer a boa disposição, a parvoíce, os disparates...

O João Pedro, Tascas, como muitos amigos lhe chamavam, era acima de tudo boa pessoa; genuíno, alegre... Era contagiante a sua alegria e invejável a energia e a força para lutar pelos seus objectivos. E provou que as verdadeiras amizades resistem mesmo a alguma distância que o ritmo de vida nos possa impor. Não falávamos há algum tempo, mas uma mensagem inesperada fez com que no minuto a seguir se marcasse um encontro para poucas horas depois.

Engraçado como achamos sempre que não temos tempo para nada, mas quando alguma coisa nos faz lembrar como a vida é efémera tudo o resto que habitualmente nos ocupa deixa de ter a mínima importância. Aprendemos da pior forma a relativizar aquilo que achamos que são problemas e a reorganizar prioridades. Em duas semanas falámos mais do que nos últimos meses (obrigada por aquela mensagem). Rimos, fizemos planos e ainda me ensinaste a jogar monopólio de cartas. Ia correr tudo bem, e correu. O 'alien' foi totalmente despachado, era amigável, e a fase era de recuperação. Três dias antes tínhamos estado juntos. E depois, o telefonema...

É, a sensação de perda é difícil de descrever. Mas a dor e a revolta não têm tradução em palavras. E nenhuma pode servir de consolo; nenhuma faz sentido. Quero acreditar que estás a olhar por nós, e num lugar melhor do que este mundo absurdo. De uma coisa não tenho dúvidas: as muitas e boas memórias manter-te-ão sempre entre nós. E vais também continuar a viver através da «sementinha», uma maravilhosa dádiva, ainda que com requintes de malvadez.

Foste, és, e serás sempre Amigo. ☺

➤ Na crónica «Woman», a autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



TONIK

Life, family & fun

HÁ UM NOVO GINÁSIO EM LISBOA!

Com uma equipa muito experiente e motivada, instalações amplas e cheias de luz natural, preços competitivos e uma grande oferta de aulas e serviços.

GINÁSIO • AULAS DE GRUPO • PISCINA • SPA • RESTAURANTE
ESTACIONAMENTO GRATUITO • OSTEOPATIA • NUTRIÇÃO

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA EMPRESAS

Rua Joaquim Rocha Cabral, 26 - 1600-075 Lisboa · tel: 21 726 18 49
Av São José, 20 - 2685 -108 Sacavém · tel: 21 949 95 00 · www.tonik.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