

Pessoal

Nº 102 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • ABRIL 11

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS



Conheça a DRH da
Melhor Empresa para
Trabalhar em Portugal

Paulo Morgado

O líder da Capgemini Portugal
revela a importância da Filosofia
na Gestão das Pessoas

Especial RH Trabalho Temporário



better work, better life

Master in Management for Human Resources

Interpretar
os drivers de valor
da organização

Participar
na formulação da
estratégia

Alinhar
políticas de recursos
humanos

Reunindo os mais conceituados professores da NOVA nas áreas de Gestão e Comportamento Organizacional, este Mestrado é um programa fundamental para os executivos que ambicionam evoluir para a gestão de topo.

Início a 4 de Maio

Tel. +351 21 382 80 20
novaforum.pt

NOVA
School
of Business
& Economics

Executive
Education

Em
colaboração
com:

APG
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS GESTORES E TÉCNICOS
DOS RECURSOS HUMANOS

Accredited by:



Member of



16



02 EDITORIAL

“Dever de estar” com a APG

04 A 9ª ARTE

Trabalho Temporário e Formação serão soluções?

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 ATUAL

Investir no Brasil

16 GRANDE ENTREVISTA

Paulo Morgado

22 ESPECIAL RH

Uma visão otimista para o setor
Observatório do Emprego Temporário
Exemplos de prestígio

36 SHT

Manutenção e segurança

38 COACHING

‘Dynamic Coaching’



22



60

40 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Os desafios e o futuro do ‘e-Recruitment’

42 GREAT PLACE TO WORK

Oferta de Fruta

44 PERFIL

Andreia Rangel

48 UNIVERSIDADES

Aumentar competências de gestão

50 ANÁLISE JURÍDICA

Trabalho Temporário

52 AO ALMOÇO COM...

Patrícia Valente e Isabel Borges

56 MAGENS RH

Expo RH 2011
Evento Great Place to Work
Almoço Executivo RH Kelly Services

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Miami

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

A economia não existe



Margarida Barreto, Directora
 revistapessoal@moonmedia.info

“Dever de estar” com a APG

paixão de fazer acontecer melhores práticas de gestão de pessoas nas nossas empresas e no país e o vosso empenho foi fundamental para proporcionar aos nossos sócios um conjunto de iniciativas diversificadas e alinhadas com o espírito de serviço que nos mobiliza. Neste novo ano de mandato, os desafios continuam e são muitos os projetos e iniciativas em curso e a serem divulgados em breve. Como muitos de nós tenho uma atividade profissional intensa e que me preenche totalmente e uma família que adoro e faço questão de cuidar. Vivo um dia a dia com muito frenesim e com muito pouco tempo para outras atividades. Contudo, dos valores que tento viver no dia a dia fazem parte a aprendizagem contínua, o desafio e a necessidade de partilhar com outros a paixão de sentir os RH como uma profissão ilimitada nas possibilidades de intervenção na estratégia vencedora de uma organização. Acredito que muitos de vós não têm a disponibilidade que gostariam para dedicar a projetos da APG. Contudo, como todos os membros

dos órgãos sociais da associação, fazemo-lo de corpo e alma e com o tempo que conseguimos retirar de outras atividades. Essa conciliação nem sempre é fácil e só o excelente trabalho de equipa que se vive na associação permite levar a cabo as iniciativas em curso. Estamos neste projeto com um sonho, o sonho de termos em Portugal profissionais e responsáveis de gestão de pessoas que sejam reconhecidos pelas suas competências, prestígio e intervenção estratégica, como uma “referência” no mundo da gestão. Enfim, quando se acredita, como é o meu caso, que todos podemos “fazer a diferença”, contribuindo para um futuro melhor e mais justo para as pessoas, estar na APG com esta equipa é, acima de tudo, um dever, alimentado pelo prazer de ajudar a fazer acontecer um país mais forte e mais feliz. É este “dever de estar” com a APG que partilho hoje consigo e que gostaria que partilhasse connosco, quer através de uma colaboração direta quer através da participação nas iniciativas que desenvolvemos. Conto consigo!

Acabou de fazer um ano, no dia 31 de março de 2011, que foram eleitos os atuais Órgãos Sociais da APG. Com a vida atribulada que todos temos não é fácil ter disponibilidade e retirar ao tempo de descanso muitas horas de dedicação e trabalho para a APG. Por isso, a todos os que nos acompanharam nas muitas atividades e projetos desenvolvidos neste último ano gostaria de deixar uma palavra de agradecimento especial. Sei que nos move a mesma

FICHA TÉCNICA
 Pessoal – Publicação Mensal
 Número 102
 Abril de 2011



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

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

Directora: Margarida Barreto
 revistapessoal@moonmedia.info

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

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

Conselho Consultivo: Afonso Baptista, Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, Duarte Albuquerque Carreira, Fátima Barros, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Redação: Cátia Pereira; c.pereira@moonmedia.info, Duarte Albuquerque Carreira; da.carreira@moonmedia.info

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

Paginação e Fotografia: Design e Forma;
 geral@designforma.com

Imagem de Capa:
 Design e Forma
 geral@designforma.com

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

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

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

Talenting™ Conference 2011

TALENTING™ THE IMPOSSIBLE.

SEMPRE QUE DESAFIAMOS O IMPOSSÍVEL ELE RECUA.
UM CAMINHO SEM OBSTÁCULOS PROVAVELMENTE NÃO LEVA A LUGAR NENHUM.

Portugal e o mundo estão em crise. Esta é uma realidade já conhecida por todos e infelizmente sentida por muitos.

Com esta conferência a Talenter™ desafia-o a (re)inventar o futuro e a descobrir como é possível, com optimismo, vencer em contextos desfavoráveis, superando-os e superando-se.

Venha desafiar connosco o impossível para que ele recue e nos deixe passar triunfantes por sabermos enfrentar com sucesso estas situações.

TALENTING™ SPEAKERS



OPTIMISMO E RESILIÊNCIA

Helena Marujo
Investigadora e Membro da Board of Directors da International Association of Positive Psychology

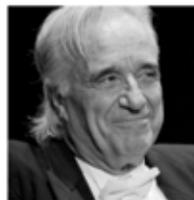
"Mais importante do que aquilo que nos acontece é a forma como lidamos com isso."



QUALIFICAÇÃO E TALENTO

Rui Fiolhais
Gestor do POPH

"O talento não é uma dádiva divina, germina naqueles que mais investem na sua qualificação."



EXCELÊNCIA E SUPERAÇÃO

João Carlos Martins
Maestro

"Música até ao fim da minha vida"



Moderador

João Catalão
Administrador da YouUp
The Coaching Company

TALENTING™ DETAILS

DATA | HORA 24 Maio 2011 | Das 14h às 19h
LOCAL Teatro Tivoli – Av. da Liberdade Nº 188 – Lisboa
INSCRIÇÕES www.talentingconference11.com

Media Partners:

 Recursos
humanos
magazine

 human

Sede Social
Edifício Premium, Alameda Fernão Lopes,
Nº 16 A, 7º, Miraflores 1495-190
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481

www.talenter.com



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

Trabalho Temporário e Formação serão soluções?

Esta edição de abril tem como tema especial o trabalho temporário. Já todos sabemos que o paradigma do emprego seguro e para a vida está em crise. O trabalho temporário dá corpo à falência do referido paradigma. Contudo, convém referir, muitos são aqueles que, por via de um trabalho temporário, encontram uma solução de maior durabilidade. Nesta medida, o trabalho temporário pode ser uma alternativa para os trabalhadores mostrarem as suas qualidades, competências e talentos e conquistarem a relação de confiança necessária ao estabelecimento de vínculos mais efetivos e duradouros.

Em tempo de recessão instalada e, ao que parece, para durar mais algum tempo, esta figura pode ajudar muitos empreendedores a avançarem com os seus projetos, testando a sua exequibilidade e sustentabilidade, sem um compromisso de longo prazo com as pessoas.

Às vezes, o que parece ser mau pode revelar-se bom. Esta é perspectiva com que deve também ser enfrentada esta ameaça internacional à nossa autoestima enquanto povo de coragem e de grandes empreendimentos históricos. Talvez estivéssemos a precisar desta crise matrimonial com a União Europeia, não para nos afastarmos do ideal europeu, mas para nos darmos conta que existem outras realidades à nossa volta, que existe mais mundo e que esta nossa abençoada posição geográfica nos confere proximidades que não devem deixar de ser exploradas. Confio em absoluto nos portugueses, la-

mento apenas que não tenhamos percebido há mais tempo que o segredo está no conhecimento e é aí que devemos investir todos os nossos esforços. Neste momento, aprender é abissalmente mais fácil e acessível do que há cinco ou dez anos atrás. Podemos aceder à informação em tempo real e a partir de qualquer local. As bibliotecas estão à distância de um clique, a partilha de opiniões e de experiências idem. Por isso, só é ignorante quem quer. O mundo do conhecimento está nas nossas mãos e é através dele que conseguiremos transformar a realidade.

Com esta edição, distribuimos mais um suplemento Fora de Série RH, dedicado à formação. Diria que o trabalho temporário e a formação, o referido conhecimento, são instrumentos estratégicos para transformar a realidade.

A Pessoal, na próxima edição, vai dar conta da atual situação sócio económica que se vive na Tunísia, país que enfrenta o rescaldo de uma revolução popular que permitiu que a democracia se anunciasse depois de anos, sem fim, de regime autoritário. Enviámos, para o efeito, uma jornalista e uma fotógrafa para nos trazerem as suas perceções de um Estado e da gestão das suas pessoas. Paralelamente, vamos procurar saber como se passaram as coisas no nosso país a seguir ao 25 de Abril de 1974, que desafios tiveram de enfrentar os que geriam pessoas naquela altura?

Não deixem, pois, de ler esta edição e não percam a próxima. **—P**

A MINHA ESCOLHA



NÃO HÁ SÓ TANGOS EM PARIS

O novo disco de Cristina Branco que ouvi, ao vivo, no São Luís. Enquanto assistia ao concerto, pensava: "não conseguirei explicar nunca a origem cristalina e pura da voz que se enrola com as palavras e faz delas flechas profundas que nos ferem e nos evocam."

I HAVE THE POWER®

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



Alguns dos nossos clientes:

Bial | Aep | Millennium BCP | Glaxo Smith Kline | Pfizer | Cme | Amway | Euro Rscg Worldwide | Kaisen
Institute | Imperial | Remax | Universidade Católica Portuguesa

www.ihavethepower.net

T: (+351) 227 819 001 | F: (+351) 227 819 003 | ihavethepower@solfut.com

AGENDA

APG

213 522 717

www.apg.pt

• Gestão Administrativa de Recursos Humanos (Atualização – Código Contributivo da Segurança Social). V.N. Gaia, 28 e 29 de abril de 2011.

Preço: 492€

IFE

210 033 800

www.ife.pt

• Balanced Scorecard na Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, 19 a 20 de abril de 2011.

Preço: 1 375€

Grupo P&A

www.grupo-pya.com

210 179 78

• Gestão por Competências. Porto, 27 e 29 de abril de 2011.

Preço: 180€ + IVA

CONPRO

217 981 138

www.conpro.pt

• Gestão de 360° – Gestão de Pessoas com Eneagrama da Personalidade. Lisboa, 19 de abril de 2011.

Preço: 420€

INEDEM

www.inedem.com

213 258 840

• Curso de Programação Neurolinguística. Lisboa, 14 e 15 de maio de 2011.

Preço: 175€

Elevus

217 812 450

www.elevus.pt

• Gerir Pessoas Para Gerar Resultados. Lisboa, 15 de abril de 2011.

Preço: 50€ + IVA



01

PORTUGAL ARREBATA O 1º LUGAR NA 'JOHN MOLSON MBA CASE COMPETITION' (01)

Os MBAs da EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS) superaram o feito de 2010, onde chegaram às semifinais e arrecadaram o prémio “Richard Outcault Team Spirit Award”, um prémio atribuído pelo melhor espírito de equipa. Depois de terem conquistado o quinto lugar na classificação geral e o primeiro lugar das ‘business schools’ europeias, os ‘Magellan MBAs’ da EGP-UPBS levaram Portugal ao pódio com o primeiro lugar geral daquela que é considerada uma das maiores competições internacionais para alunos de MBA. Renata Blanc, Coordenadora da equipa vencedora da ‘John Molson MBA Competition’/ Docente da EGP- University of Porto Business School, explica, em declarações à Pessoal, que “a experiência começou com uma participação anterior da FEP numa competição similar organizada para alunos de licenciatura, em 2008. Seguiu-se depois um convite à EGP para a sua primeira participação na competição para alunos de MBA, em 2010. Este é o segundo ano que a EGP-UPBS participa no ‘John Molson MBA International Case Competition’”. A competição teve uma duração de seis dias. Chegados ao Canadá, a prova iniciou-se com uma City Chase, onde as equipas realizaram um ‘peddy-paper’ pela cidade. Estiveram representadas 36 ‘business schools’ de 11 nacionalidades diferentes. As equipas foram sorteadas e divididas em seis divisões de seis equipas cada. Os quatro alunos do ‘The Ma-



02

gellan MBA’ da EGP-UPBS em competição, Ana Bizarro, Filipe Nogueira, José Rocha e Mikhil Shah, dizem que o que mais os marcou nesta competição foi “o ligar do projetor para a primeira apresentação, os momentos de pré-preparação do caso, em que a equipa (os quatro alunos e a Renata, a nossa ‘coach’) se reunia dois minutos para efetuar o ‘Ritual Pré-Caso’, a entrada na final, em que a audiência aplaudiu a entrada da equipa na sala, precedida pela bandeira de Portugal e o momento em que foi anunciada a EGP-UPBS como equipa vencedora. Apesar do foque da equipa na vitória, este era um objetivo que não se afigurava fácil.” Todos os participantes têm bem presente a importância que a vitória nesta competição trará para o futuro, “esta competição proporcionou-nos uma experiência muito abrangente porque tivemos não só de melhorar as nossas competências técnicas mas também as nossas ‘soft skills’, o trabalho em equipa, o poder de argumentação, a gestão da motivação e a persistência para continuar a melhorar e alcançar um objetivo ambicioso.” Para o próximo ano não há dúvidas: “Não temos outra alternativa senão ganhar de novo!”, afirma com convicção a coordenadora, “a partir de agora o meu trabalho é difícil. A margem de progressão é pequena. Só perdemos um caso dos sete resolvidos este ano, portanto, para o ano a meta é não perder nenhum”.

EAPM E BCG LANÇAM ‘SURVEY’ EUROPEU SOBRE RECURSOS HUMANOS (02)

Na sua opinião, quais são os principais



03

desafios e as grandes prioridades que se colocam aos Recursos Humanos? A European Association for People Management (EAPM) - da qual a APG é membro de pleno direito - conjuntamente com a empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG), estão a realizar um questionário a nível europeu sobre Recursos Humanos cujo tema é "Criar Vantagem Através das Pessoas" ('Creating People Advantage'). Este é o 5º ano consecutivo que o 'survey' é realizado tendo-se já tornado uma referência europeia no que diz respeito ao mundo dos RH. Cerca de 35 países europeus estão envolvidos neste estudo e a responder em simultâneo. Participe!

FILIPA CORREIA RODRIGUES É A NOVA DIRETORA DE OPERAÇÕES DA CEZANNE SOFTWARE EM PORTUGAL (03) Cezanne Software Ibérica, especialis-

ta no desenvolvimento e comercialização de software de Gestão de Recursos Humanos, deposita em Filipa Correia Rodrigues a responsabilidade das operações que desenvolve em Portugal. Licenciada em Informática e Matemáticas Aplicadas na Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Filipa Correia Rodrigues tem um percurso profissional ligado a empresas de reconhecido prestígio como Indra Sistemas ou CPC IS Companhia Portuguesa de Computadores, Informática e Sistemas. Nos últimos três anos esteve integrada na equipa da Cezanne em Portugal como responsável de serviços/ projetos. Na sua nova função como diretora de operações em Portugal e países de língua portuguesa, Filipa Correia Rodrigues será responsável por coordenar as atividades de venda e pré-venda no país luso, além de colocar em marcha as iniciativas de comercialização da solução Cezanne na referida área. Dentro das suas muitas responsabilidades como diretora de operações, irá adicionalmente estabelecer as bases necessárias para a concretização de alianças estratégicas com parceiros especializados neste mercado. Filipa comenta: "estou muito contente em aceitar esta função. Muitas empresas em Portugal são desafiadas a pensar em novas formas de gerir as suas pessoas, de forma a melhorar a eficiência e a aumentar o seu desempenho para competir num



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

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

shl
Portugal - People Solutions
217 813 949
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

A SHL é líder global em soluções para avaliação e desenvolvimento do talento no trabalho.

Bolsa RH

▲ AFONSO CARVALHO

Afonso Carvalho é o novo diretor-geral da Kelly Services. Sucede a Frank Weermeijer, que deixa uma empresa fortemente consolidada e em crescimento.



▼ CRISE POLÍTICA

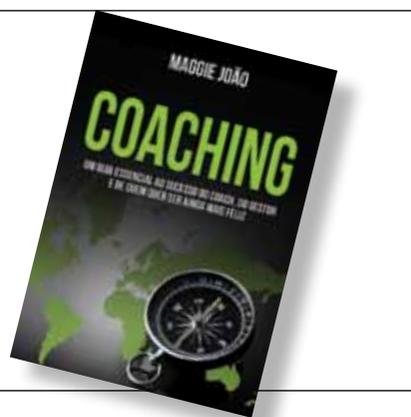
Não pretendo apurar responsabilidades, deixo ao povo, através do voto, essa missão, mas adicionar a uma gravíssima crise financeira e económica, com recessão, desemprego e financiamento público inoportável, uma crise política não é um sinal de esperança.

▼ FALTA DINAMISMO A NORTE

No Ao Almoço Com... deste edição, Isabel Borges refere que é muito difícil realizar ações de formação na zona Norte porque frequentemente são canceladas por falta de adesão.



por: DAC



04

cenário global. A combinação de soluções flexíveis para RH, para a gestão do desempenho e a possibilidade das diferentes modalidades, quer seja em SaaS, quer seja 'on-premise' faz com que a Cezanne esteja numa posição adequada para poder ajudar as empresas a atingir esses objetivos."

LANÇAMENTO DE LIVRO DE COACHING (04)

Foi no passado dia 25 de março o lançamento do livro "Coaching - um guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz", de Maggie João, 'executive & life coach', no Centro Comercial Colombró. Este livro começa por definir o que é o coaching e qual o seu contexto na sociedade atual. Abrangendo temas como coaching no trabalho, identifica elementos essenciais à ética associada com esta nova profissão. O livro descreve não só alguns dos modelos de coaching disponíveis como também as competências essenciais à prática de coaching. A abordagem das melhores práticas para o sucesso do coach e do gestor em cada passo do livro demonstra a experiência da autora no tema. Esta obra foca também os princípios fundamentais do coaching, onde se incluem os valores pessoais, a definição de objetivos, a autoestima e as convicções pessoais.

TALENTING™ CONFERENCE' 11 - 'TALENTING™ THE IMPOSSIBLE'

Portugal e o Mundo estão em crise. Esta é uma realidade largamente conhecida por todos e infelizmente sentida por muitos. Porém, mais do



05

que realçar as dificuldades que daí advêm, é mais proveitoso olhar para as oportunidades que as situações adversas podem representar na (re) invenção do futuro. Sendo comumente reconhecido que é nas pessoas e nas suas competências que reside a capacidade de fazer face às dificuldades impostas, neste particular por cenários complexos e adversos, acreditamos que a competitividade organizacional será melhor alavancada quando todos souberem lidar e tirar benefícios destas situações. Com esta conferência, dia 24 de maio de 2011 em Lisboa, a Talenter™ procura desafiar todos os participantes a descobrir, com otimismo, como é possível vencer em ambientes desfavoráveis, superando-os e superando-se. São personalidades de visibilidade nacional e internacional os 'speakers da Talenter™ Conference' 11. Conhecidos e reconhecidos pelos seus extraordinários percursos profissionais e pessoais, prometem intervenções inspiradoras, repletas de contributos práticos sobre o positivismo, o otimismo, a resiliência, o talento, a superação e a excelência.

MULTITEMPO CELEBRA 16 ANOS (05)

A Multitempo assinala o seu 16º aniversário. Empresa de Recursos Humanos 100% nacional, integrada no grupo empresarial RHmais, ao longo destes 16 anos a Multitempo tem possibilitado a criação de emprego ao ceder trabalhadores temporários para mais de 14 000 postos de trabalho. Esta empresa tem crescido fruto da dedicação e envolvimento de toda

CICLO DE CONFERÊNCIAS DAVE MORGAN 2011

“O SUCESSO EM PORTUGUÊS”

A crise não é um “fado” inelutável! É tempo de responder ao pessimismo resignado, com casos de sucesso empresarial, escritos em português, que possam servir de exemplo para todos aqueles que não se revêem no fatalismo e na desistência. É este o propósito do Ciclo de Conferências Dave Morgan para este ano, que terão os Descobrimentos como metáfora inspiracional do devir que desejamos.

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership® Seminars
- Motivational Workshops

Rua Castilho, 235 – 4º
1070-051 Lisboa
Telef.: 213014125
www.davemorgansearch.com

Quando a Senioridade conta: O valor do Capital Conhecimento

Oradores:

Jaime Ferreira da Silva - Managing Partner da Dave Morgan
Maria João Martins - Directora de Recursos Humanos
EDP - Energias de Portugal SA

- O que é o capital conhecimento nas Organizações?
- O processo de gestão de Conhecimento - etapas, catalisadores e condicionantes.
- Juventude versus Experiência - potenciar sinergias prevenindo o “choque de gerações”.
- Projecto “Valorizar a Experiência” - EDP - Energias de Portugal SA.

Data: 6 de Abril de 2011 às 16h

Local: Hotel Real Palácio | Rua Tomás Ribeiro, 115 1050-228 | Lisboa - Portugal

Organização e inscrições (lugares limitados)

Entrada livre sujeita a inscrição prévia através de:

Fax: 213014128 | Email: davemorgan@davemorgansearch.com

Media Partner:

LEGISLAÇÃO FEV.

PORTUGAL

Diário da República - I Série

• Portaria n.º 92/2011. D.R. n.º 41, Série I de 2011-02-28
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

• Lei n.º 3/2011. D.R. n.º 32, Série I de 2011-02-15
Assembleia da República

• Decreto Legislativo Regional n.º 2/2011/A. D.R. n.º 32, Série I de 2011-02-15
Região Autónoma dos Açores - Assembleia Legislativa

• Resolução da Assembleia da República n.º 24/2011. D.R. n.º 34, Série I de 2011-02-17
Assembleia da República

• Portaria n.º 66/2011. D.R. n.º 25, Série I de 2011-02-04
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Diário da República - II Série
• Despacho n.º 3074-A/2011. D.R. n.º 31, Suplemento, Série II de 2011-02-14
Ministério das Finanças e da Administração Pública - Gabinete do Ministro

• Despacho n.º 3435/2011. D.R. n.º 36, Série II de 2011-02-21
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social - Gabinete da Ministra

• Despacho n.º 2517-A/2011. D.R. n.º 24, Suplemento, Série II de 2011-02-03
Ministério das Finanças e da Administração Pública - Gabinete do Ministro

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em www.apgpt.com e globel@apgpt.com

NOTÍCIAS RH



06

uma equipa de elevada qualidade, constituída por especialistas de reconhecida competência e de relevante experiência na área do recrutamento e seleção. Para celebrar esta data, a Multitempo realizou o habitual jantar de convívio com algumas dezenas de colaboradores e convidado, aproveitando para homenagear os colaboradores pela sua antiguidade na empresa e também para atribuir certificados de competência técnica a outros. A certificação dos seus quadros técnicos de Recursos Humanos é, aliás, uma mais-valia atribuída pela Academia da Área Técnica da Multitempo, não só para os próprios colaboradores que a recebem, mas também para as empresas suas clientes, já que, desta forma, é garantido que os serviços disponibilizados são desempenhados por uma equipa de profissionais especializados, qualificados e tecnicamente habilitados.

PRÉMIO RH 2011 (06)

A Recursos Humanos Magazine vai novamente atribuir, em 2011, o galardão anual que distingue profissionais particulares ou coletivos que se destacam na área da gestão do capital humano, na realização de estudos e trabalhos de investigação neste domínio, e na gestão global com especial enfoque na gestão estratégica de RH. O reconhecimento público do mérito e da excelência daqueles que se destacam na gestão das pessoas contribui para reforçar a importância desta área no mundo empresarial. A Cerimónia de Entrega dos Prémios RH 2011 decorrerá num Jantar de Gala, no dia 29 de abril, no Hotel Ti-



07

voli Oriente, em Lisboa.

IFE REFORÇA PRESENÇA NA INTERNET (07)

Numa clara estratégia de aprofundar a informação profissional multicanal, o Grupo IFE apresenta o seu novo site institucional, lança em simultâneo os novos portais para cada uma das suas publicações profissionais, nomeadamente Call Center Magazine, Distribuição Hoje, Logística & Transportes Hoje, Saúde Oral, Veterinária Atual e Vida Rural. Brevemente serão também disponibilizados os portais da Enovitis/ Oleavitis e da Negócios & Franchising. Com o intuito de ir cada vez mais ao encontro das expectativas e necessidades do seu público-alvo, o Grupo IFE - International Faculty for Executives apresenta os seus novos sites com uma imagem totalmente renovada, que marca o início de uma nova fase de crescimento da empresa que atua em Portugal há 13 anos e há 2 em Angola. Segundo Cristina Martins de Barros, administradora do Grupo IFE, este lançamento marca o "reforço da nossa posição como empresa de formação de executivos de referência e como grupo editorial líder na informação profissional." Estas novas plataformas digitais terão conteúdos atualizados diariamente, tais como: notícias, reportagens, entrevistas, opiniões de especialistas, vídeos entre outros. [www.ife.pt]

FUSÕES E AQUISIÇÕES - O PAPEL CENTRAL DA LIDERANÇA INTERMÉDIA NA GESTÃO DO CHOQUE DE CULTURAS

Este é o novo livro da Editora RH que

procura, em síntese, trazer à discussão a questão do “choque de culturas” como um sintoma e não como causa dos insucessos em situações de mudança profunda. O nível elevado de investigações aponta para fracassos em cerca de 70% dos casos de fusão. Se, por um lado, o papel de destaque atribuído à cultura revela a necessidade de compatibilização entre culturas, por outro, assinala-se o perigo potencial do termo “choque entre culturas”, considerado frequentemente como preditor do fracasso. Algumas investigações enquadradas na literatura sobre mudança organizacional têm levantado o problema das lideranças intermédias no seu duplo papel de compra ao topo e venda aos seus colaboradores de um novo projeto organizacional, daí a necessidade de desocultar o papel da liderança intermédia, outrora entendida pelo senso comum como um mero elo de ligação funcional e, como

tal, apresentando um papel minoritário.

PORTUGUÊS GERE RECURSOS HUMANOS DA NOVARTIS BRASIL

Afonso Garcia foi nomeado diretor de Recursos Humanos no Brasil, tendo assumido a nova função logo em janeiro deste ano. Este executivo, que era responsável pela Direção de Recursos Humanos da Novartis Portugal desde 2006, tem mais de 15 anos de experiência em Recursos Humanos. Antes de ingressar na Novartis, trabalhou na SAP, na Ford, na Thomas International SGRH e na Manpower. É licenciado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA). Entretanto, para liderar a Direção de Recursos Humanos da Novartis em Portugal foi nomeada Maria João Macias, que entrou na Novartis em 2006 como ‘HR business partner’ e ‘head of talent management’.



newtime
recursos humanos

www.newtime.pt

Águeda Alverca Cascais Famalicão Fundão Lisboa Maia Oeiras Portimão Santarém Setúbal Sintra Torres Vedras Vila Franca de Xira

A Sua Solução em Trabalho Temporário



APPLE É A EMPRESA MAIS ADMIRADA DO MUNDO

A Apple foi considerada a Empresa Mais Admirada do Mundo na 14ª edição do estudo global conduzido pela empresa de consultoria de gestão Hay Group e pela revista Fortune. No ranking das Mais Admiradas na Europa, a BMW substituiu a Nestlé no primeiro lugar. A análise do Hay Group revela que as empresas no topo do ranking global se distinguem, sobretudo, pela forma como tratam duas questões: a inovação e a motivação dos colaboradores. A Apple ocupa o primeiro lugar pelo quarto ano consecutivo, destacando-se pela forma como continua a marcar a agenda da inovação. As empresas de tecnologias estão bem cotadas no ranking global, que inclui ainda a Google, a Microsoft e a retalhista online Amazon.com.

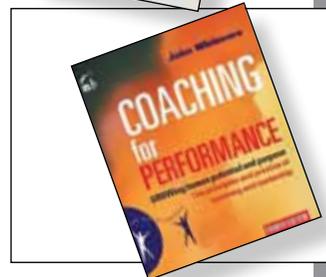


SONAE DISTINGUIDA NA LISTA ETHIS- PHERE 2011

A Sonae foi reconhecida pelo Ethisphere Institute como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo. Entre um número recorde de indicações para o prémio, a Sonae foi distinguida, mundialmente, pela implementação de práticas de negócio transparentes e de iniciativas com benefício para a comunidade, elevando a fasquia de padrões éticos junto de todos os seus 'stakeholders'. É a primeira vez que uma empresa portuguesa é galardoada com esta distinção. Este reconhecimento confirma o compromisso da Sonae com a criação de valor económico baseado em princípios éticos e de desenvolvimento sustentável, num horizonte de longo prazo, assente em relações de confiança com todos os seus interlocutores.

PORTUGAL ENTRE OS PAÍSES COM MENOR TAXA DE DESEMPREGO ENTRE OS JOVENS

15% é a percentagem da população ativa em território nacional com menos de 30 anos que está desempregada. Portugal surge no terceiro lugar, em exéquo com a Bélgica, no ranking dos países com menor número de jovens desempregados. Em segundo aparece a Polónia com 14% e em primeiro, a Alemanha (apenas 10%). Espanha, gravemente afetada pela crise, é o país que regista as piores perspetivas (29%).



PSICOLOGIA NO GEREN- CIAMENTO DE PESSOAS

Esta obra apresenta a importância dos recursos oferecidos pela Psicologia para gerir de pessoas, em linguagem acessível e didática. Embora o conteúdo se aplique a qualquer líder, o seu foco é gerir as pessoas dentro das organizações.

'COACHING FOR PERFOR- MANCE'

O livro fornece uma base simples para o coaching no contexto de consciência e responsabilidade. É apresentado o modelo GROW do coaching – Objetivo ('Goal'), Realidade ('Reality'), Opção ('Option'), Vontade ('Will') - como um formato para as sessões de coaching.



CCPORTUGAL 2011

THE SOCIAL NETWORK REVOLUTION!

SEVENTH EDITION



Catriona Wallace
Dr. Catriona Wallace is a Director of research companies, ACA Research



Angel Gambino
Angel Gambino is a WIRED Top 100 executive and serial entrepreneur.



Keith Fiveson
Keith is the CEO at ITESA, a New York based customer experience consulting firm.



Mike Havard
Mike has had 25+ years in customer management strategy.



Dr. Jacques Bughin
Jacques Bughin is Director at the Brussels office of McKinsey & Company.



Mauricio Janauskas
Mauricio Janauskas is an Engagement Manager in McKinsey & Company's Sao Paulo Office.

The Social Revolution

Interaction thru social media to attract, serve and develop the customer of the future; New ways to thrive in economic uncertainty;

25/26 MAIO 2011

WWW.CCPORTUGAL.COM - INSCRIÇÕES ONLINE

Penha Longa Hotel Sintra

INSCRIÇÕES LIMITADAS

PLATINUM



GOLD +



GOLD



CONCEPT & ORGANIZATION



CONTENT PARTNER



SPECIAL SUPPORT



SILVER



MEDIA PARTNER



SUPPORTS



COMMUNICATION



O país é cada vez mais atrativo para os investidores

Investir no Brasil

A economia portuguesa está a passar por momentos de dificuldade. Este contexto de recessão também afeta muitos países da Europa, tradicionalmente destinos de eleição para os investidores portugueses. A procura de novos mercados surge, assim, como um imperativo e o Brasil emerge como uma solução bastante atrativa.

por: **Fausto Martins, Plataforma de Investimentos no Brasil**



A economia do Brasil e em particular a sua atividade imobiliária vivem momentos de franca expansão, cujas estimativas apontam para que se estenda por mais 15 a 20 anos. Após um período de implementação de algumas medidas pelo governo brasileiro, como o controlo da inflação para níveis normais, verificou-se nos últimos anos um crescimento económico no Brasil bastante alto, perspetivando-se para os próximos 10 anos um índice de crescimento médio de 5%. No caso concreto do imobiliário, um dos destaques da política social do governo brasileiro é fomentar e apoiar fortemente a compra

O Brasil tem todas as condições económicas e empresariais para receber investimentos sendo, pela primeira vez na sua história recente e do ponto de vista externo, um porto seguro para o capital internacional

de casa própria aos cidadãos. Esses apoios visam atenuar o atual déficit do parque habitacional que se estima estar entre 8 e 10 milhões de fogos. Desta forma, tanto os bancos estatais como alguns bancos privados, financiam a compra de casa com condições extremamente vantajosas para os adquirentes.

PERSPETIVAS FUTURAS

Como resultado das políticas sociais e económicas implementadas o mercado dinamizou-se, reduzindo a pobreza, criando emprego e gerando riqueza na classe média, o que provocou a corrida ao consumo interno em todas as áreas. Assim, constatam-se enormes potencialidades, atual e futuramente, para quem queira investir no Brasil em qualquer setor.

INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

O Brasil tem todas as condições económicas e empresariais para receber investimentos sendo, pela primeira vez na sua história recente e do ponto de vista externo, um porto seguro para o capital internacional. Para o investidor estrangeiro está aberta uma grande oportunidade para entrar no mercado brasileiro, pois o crescimento do PIB está a ser feito de forma sólida e progressiva e, contrariamente aos restantes países BRIC, trata-se de uma cultura mais aberta, institucional e democraticamente mais evoluída e mais próxima da portuguesa.

OPORTUNIDADES DE INVESTIMENTO

Este cenário de aumento de rendimentos, somado à necessidade de infraestruturas e ao défice habitacional, cria um ambiente fértil de empreendimentos imobiliários. O objetivo dos investidores será cada vez mais explorar o potencial do mercado doméstico em todos os negócios de base imobiliária, como o residencial, segunda residência, hotéis, edifícios comerciais, centros comerciais e logística.

A cada ano surge no Brasil a necessidade de 1,5 milhões de domicílios novos - número que pode passar para 2 milhões em dez anos. Eis um dos mais importantes alicerces ao desenvolvimento do mercado local. Diferentemente do que se viu nos países agora em crise, em que boa parte das casas eram compradas não por necessidade, mas por pura especulação, no Brasil há uma sólida procura de pessoas que anseiam pela sua primeira residência.

PARCEIROS LOCAIS

O Brasil é um mercado cada vez mais apelativo para as PME portuguesas e também particulares que, do outro lado do Atlântico, procuram alternativas à crise e parceiros para explorar o potencial de um mercado que não para de crescer.

O governo brasileiro projetou a existência de 560 milhões de pessoas no Brasil no final do século. Logo, é previsível que o consumo interno cresça a um ritmo superior ao da própria Humanidade.

Segundo afirmações do ex-presidente Lula da Silva, é “fundamental a existência de um

parceiro local para os investidores estrangeiros”, que conheça bem o funcionamento do mercado. Para muitas PME lusas o Brasil surge agora como oportunidade de ouro para expansão do negócio, internacionalização ou até sobrevivência.

COMO INVESTIR DE FORMA SEGURA

Não é de hoje que todos têm apetite pelo Brasil. Afinal, o país é sinónimo de crescimento agressivo, lucros atrativos e grandes oportunidades. Mas qual a dificuldade para se investir lá? A maior dificuldade é o processo, a burocracia e principalmente a quem confiar o seu investimento. Foi sabendo disso que criámos a Plataforma de Investimentos no Brasil. Representamos um grande grupo de investimento brasileiro e encurtamos os caminhos facilitando os processos e dando todo o apoio ao investidor que quer investir num país que não para de crescer.

O nosso trabalho é mostrar as oportunidades naquele país e depois cuidar de tudo para que o investidor fique tranquilo e seguro. Colaboramos no processo de legalização, identificamos as melhores oportunidades, elaboramos os contratos e acompanhamos todos os passos até ao retorno do capital com lucro. Hoje já temos em carteira vários investidores portugueses com investimentos em diversas áreas, obtendo sucesso. A nossa maior aposta é o mercado imobiliário, pois o país tem défice habitacional, porém o grupo de que somos representantes, Guerra Rocha Investimentos, está presente em vários ramos como hotelaria, restauração, administração de empreendimentos e negócios, construção civil, indústria e mercado financeiro, sendo o mercado imobiliário o principal.

Atualmente prestamos colaboração a várias pessoas que sempre sonharam em investir no Brasil mas não sabiam por onde começar. O nosso programa de investimento é simples e o menor investimento para iniciar é R\$ 100.000,00, aproximadamente 43 mil euros. O nosso objetivo é crescer 20% ao ano e o nosso último resultado auditado foi 22%. 

A cada ano surge no Brasil a necessidade de 1,5 milhões de domicílios novos – número que pode passar para 2 milhões em dez anos. Eis um dos mais importantes alicerces ao desenvolvimento do mercado local

Formação Intra e Inter Empresas



Paula Tomás
Consultores
Desenvolvemos Competências

Consulte a nossa oferta no Novo Site

Parque das Nações | Rua das Vigias nº 2 - 2ºF. 1990-506 Lisboa. telf: 219458533. ptc.geral@ptomasconsultores.pt . www.ptomasconsultores.pt

Paulo Morgado, Admin. delegado da Capgemini Portugal

“Faz falta Filosofia na Gestão RH”

A Gestão dos Recursos Humanos pode aprender muito com a Filosofia, nomeadamente ao nível da linguagem e da lógica. Esta ideia é avançada, em entrevista à Pessoal, por Paulo Morgado, administrador delegado da Capgemini Portugal e um grande defensor de uma cultura de realidade, bom senso e competência nas organizações portuguesas – que, na sua opinião, muito tem faltado.

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

UM DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DA ECONOMIA NACIONAL É A FALTA DE COMPETITIVIDADE. HÁ FALTA DE INOVAÇÃO, POR UM LADO, E DE PRODUTIVIDADE, POR OUTRO. COMO É QUE SE ULTRAPASSAM ESTAS DUAS FALHAS?

As duas estão relacionadas com a mesma carência que o país tem. Portugal não está habituado a atuar totalmente numa economia de mercado, sobretudo na parte do mercado de trabalho. Só conseguimos inovar quando estamos em ambiente de concorrência, quando somos puxados pela nossa concorrência a fazer melhor. Por exemplo, as multinacionais que estão instaladas em Portugal têm de estar constantemente a inovar para ganharem vantagens competitivas face às empresas nacionais. A inovação no nosso país está muito associada ao trabalho científico feito pelas universidades, que, apesar de ser muito importante, não substitui o pragmatismo que é a inovação em ação, a inovação das organizações.

MAS SE ESSE TRABALHO CIENTÍFICO CHEGASSE ÀS EMPRESAS SERIA BOM.

Sim, e chega. Nós temos muito contacto com as universidades e temos algumas de qualidade que nos fornecem pessoas de qualidade. O que quero dizer é que privilegiámos, nos últimos anos, o desenvolvimento de setores que não estão tão expostos à competitividade externa, os chamados setores de bens não transacionáveis. É a exposição à competitividade externa que faz evoluir o país.

PRODUTIVIDADE...

A produtividade está ligada a isso. Ou seja, sempre que há inovação, ela também se veri-

fica ao nível dos processos de fazer os bens e serviços ou atividades de ‘back office’ que as empresas desenvolvam. A produtividade, para além de se criar com uma boa formação e educação das pessoas, só se verifica nos ambientes concorrenciais.

A EMPRESA QUE LIDERA É CONHECIDA PELO SEU LADO INOVADOR. QUAL É, ATUALMENTE, A ESTRATÉGIA DA CAPGEMINI PORTUGAL?

A Capgemini sempre teve um posicionamento muito independente no mercado português, que fez com que nós não tivéssemos nada garantido à partida. Não somos uma empresa que tenha dívida, e ao não termos dívida, os bancos não nos contratam para nos ajudar a pagar o que lhes devemos, mas pela competência – e isto é muito importante para quem atua no setor financeiro. Sempre fomos muito independentes na forma como expusemos as nossas ideias, incluindo na Administração Pública, e não fazemos projetos para agradar a quem os contrata, se temos de dizer uma ideia que é diferente da que o nosso cliente tem, discutimo-la e não nos limitamos a embrulhar a coisa como ele quer. Isso criar-nos, sobretudo num país como o nosso, algumas dificuldades de atuação no merca-

“O mercado português ainda se move mais pela parte relacional do que pela competência”





“Temos de fazer marcha atrás e pôr outra vez nos pratos da balança se podemos obter felicidade através do consumismo e daquilo que foi uma indústria criada através desse consumismo”

do português, que muitas vezes se move mais pela parte relacional do que pela competência. E depois também não somos uma empresa com um ‘pricing’ muito baixo.

seu ‘métier’. O Estado deveria externalizar as suas atividades acessórias. Cada vez mais, impondo aos privados que quisessem participar nessas atividades uma redução muito significativa de preço, por um lado, e uma absorção, sem cortar qualquer direito, das pessoas que trabalham neste momento na Administração Pública, por outro. Isto seria uma boa forma de conseguirmos reduzir o peso do Estado, subcontratando estas funções que considero mais inócuas.

REFERIU QUE UM DOS PROBLEMAS DA NOSSA ECONOMIA É A FALTA DE UM AMBIENTE CONCORRENCIAL. ACHA QUE ISSO SE DEVE AO DESMESURADO CRESCIMENTO DO ESTADO?

Existe uma dependência das empresas face ao Estado, dependência que também existe face à banca. Face ao Estado porque é um comprador e face à banca porque é financiadora. O peso do Estado é excessivo e prejudicial na medida em que não cria o tal ambiente competitivo que deveria existir. As normas de contratação pública são baseadas, sobretudo, em aspetos processuais, o que faz com que nem sempre sejam contratados os melhores.

UMA MÁ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E UMA CLASSE POLÍTICA MENOS BOA PODERÃO CONDUZIR A UMA DESCONFIANÇA DOS CIDADÃOS PARA COM AS INSTITUIÇÕES?

Não sei se Portugal cumpre, em toda a sua extensão, ter uma má Administração Pública e maus políticos. Não estou de acordo. No entanto, acho que a Administração Pública ainda não conseguiu fazer a diferença entre o que são as suas atividades ‘core’ e as de suporte. Atividades de suporte como processamentos de salários, contabilidades, partes administrativas de compras, tecnologias da informação... Tudo coisas que o Estado não faz melhor do que os privados e que não fazem parte do

NOTA DINAMISMO NA NOSSA CLASSE EMPRESARIAL E NA SOCIEDADE CIVIL?

Noto um dinamismo relativo, ou seja, podíamos ser mais empreendedores do que somos. Como o Estado ainda tem uma mão muito prevalecente na economia, muitas vezes aquilo que vejo são negócios de empresas dentro de circuito fechado. Um jovem que se queira lançar numa atividade nova, se não entrar nesse circuito fechado, acaba por ter, à partida, algumas desvantagens que não deveria ter se a economia fosse mais aberta e concorrencial.

HAVERÁ, TAMBÉM, ALGUM MEDO DE ARRISCAR?

Acho que sim. O medo do risco será tanto superior quando do outro lado da balança as

peças ainda tiverem como opção um emprego para a vida. Se a nossa legislação do trabalho fosse mais aberta do que é, o fosso existente entre eu criar uma coisa onde ponho capital versus ter um emprego para a vida seria menor porque do outro lado também tinha o risco de não ter um emprego para a vida.

PORTUGAL ESTÁ A ATRAVESSAR UMA CRISE ECONÓMICA E SOCIAL. CONCORDA COM A IDEIA QUE A ESTAS AINDA SE ASSOCIA UMA CRISE DE VALORES?

A crise económica deve ser relativizada. Portugal, a partir de meados dos anos 80, teve acesso a fundos da União Europeia e a crédito barato que permitiram às pessoas ganhar uma qualidade de vida superior ao tempo que seria necessário esperar através do trabalho para ter essa qualidade de vida. Portanto, é tudo relativo. A pergunta que devemos fazer é: se não fosse esse acesso a fundos da UE e a crédito barato, teríamos criado todos os empregos que criámos?

EXISTE UMA FALSA RIQUEZA E SEM SUSTENTAÇÃO?

No fundo, é a conclusão que se tira do capitalismo selvagem. E o capitalismo só foi selvagem porque o deixaram ser. Defendo a economia de mercado, o mercado é algo indiscutível enquanto impulsionador do desenvolvimento da humanidade, o mercado é incontornável. Mas deve-se deixar funcionar esse mercado naquilo que diz respeito à iniciativa empresarial e proteger aqueles que precisam no que diz respeito à parte social. Não defendo o liberalismo a não ser naquilo que é a componente empresarial, as empresas devem valer por aquilo que são realmente e não estar na tal roda de circuito fechado. Aquilo que falta resolver em Portugal é a criação de maior liberalismo do ponto de vista empresarial por forma a gerar verdadeira riqueza.

NÃO CHEGOU A RESPONDER À QUESTÃO DA CRISE DE VALORES...

Antes da crise económica tivemos uma tendência para o consumismo, para tentar ganhar felicidade através de bens que consumíamos. E perdemos muitas vezes o sentido daquilo que são outro tipo de valores, designadamente os culturais e os que passam por não ter de gastar dinheiro para ter felicidade. Agora, temos de fazer marcha atrás e pôr outra vez nos pratos da balança se po-

demos obter felicidade através do consumismo e daquilo que foi uma indústria criada através desse consumismo.

“O medo do risco será tanto superior quando do outro lado da balança as pessoas ainda tiverem como opção um emprego para a vida”

MAS AÍ TEMOS UM PROBLEMA DE GESTÃO DE EXPECTATIVAS..

E o que é que podemos fazer? É o retroceder da ilusão que o acesso ao crédito fácil criou. Não estamos a partir do ponto zero. Primeiro, habituámos as pessoas a uma falsa facilidade. Aquilo que estamos agora a fazer é a regredir na facilidade, mas não acho que estejamos num ponto afastado da realidade - o que é saudável.

TRADICIONALMENTE, AS QUESTÕES FILOSÓFICAS ESTÃO AFASTADAS DO MUNDO DA GESTÃO, NOMEADAMENTE DA GRH. ACHA QUE FAZ FALTA FILOSOFIA À GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS?

A Filosofia parece uma coisa uma etérea para quem não a conhece. A Filosofia, designadamente nas suas componentes mais lógicas e de linguagem, oferece-nos excelentes ensinamentos que podem ser utilizados nas empresas. Vou-lhe dar um exemplo: a linguagem que se utiliza dentro de uma organização. Nós, dentro da Capgemini, abolimos certas expressões. Quando perguntamos se uma determinada reunião com um potencial cliente já está marcada, abolimos a resposta “está em marcação”, estar em marcação não é um estado, ou está marcada ou não está. “Está em marcação” é um conceito que muita gente utiliza para evitar dizer que não está marcada. E a forma de abolir esta expressão é muito simples, quem disser que está em marcação é como não tivesse dito nada e voltamos a perguntar. Deste modo, estamos a forçar a orga-



nização a conviver com a realidade porque é daí que deriva o bom senso.

PODE DAR-NOS MAIS UM EXEMPLO?

Há outros. Muitas vezes esquecemo-nos que algumas coisas que dizemos não são declarações de ciência, são declarações factuais. Muitas vezes as pessoas falam e não estão a expressar factos, estão a expressar outro tipo de coisas. O Wittgenstein, um filósofo muito conhecido, falava nos jogos de linguagem: o sentido das coisas que dizemos tem de ser interpretado dentro do jogo que se está a jogar numa determinada altura. Por exemplo, ao emitir uma carta de recomendação, estou a fazer o jogo da simpatia, a pessoa vai-se embora, eventualmente prestou um bom serviço à empresa e eu escrevo uma carta de recomendação dizendo que essa pessoa teve uma boa performance, dava-se bem com os colegas, etc. Mas não me posso esquecer que estava a jogar o jogo da simpatia, que tem outras componentes como o exagero. Quem recebe uma carta de recomendação, se quiser aproximá-la de uma declaração factual, de ciência, daquilo que a pessoa realmente vale, tem de retirar essa parte habitual de exagero que há no jogo da simpatia. Por outro lado, quem entrega a carta de recomendação também tem de perceber qual o jogo que está a jogar e que do outro lado não vai ser interpretado como se estivesse a entregar uma declaração de ciência. A própria utilização de uma recomendação pode ser a manifestação de alguma incerteza nas suas capacidades. Portanto, tem de perceber que quando está a pedir essa recomendação, está a dizer ao seu futuro empregador que não tem a certeza das suas capacidades porque precisou de um recurso à autoridade para as atestar.

UM EFEITO PERNICIOSO NAQUILO QUE, À PARTIDA, PARECE POSITIVO.

Exatamente. E quem recebe a carta de recomendação, para a aproximar de uma declaração de ciência, deve investigar mais, designadamente junto do emissor da recomendação, perguntar-lhe as razões que estão na base dos elogios. E aí começamos a perceber que quem emite estava a jogar o jogo da simpatia e quem entrega o jogo da incerteza. Muito interessante esta filtragem para a qual a Filosofia nos chama a atenção. Às vezes ouvimos pessoas chateadas connosco a dizerem “tu és isto, és aquilo”, elas não estão a proferir declarações de ciência, querem ofender, e como querem ofender vão arran-



“Quando perguntamos se uma determinada reunião já está marcada, abolimos a resposta “está em marcação”, estar em marcação não é um estado, ou está marcada ou não está”

jar coisas que ofendam e não declarações de realidade.

EM CONCLUSÃO, PODEMOS DIZER QUE OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS PRECISAM DE UMAS LIÇÕES DE FILOSOFIA.

Acho que sim. Um gestor RH que costumamos valorizar é aquele que consegue interiorizar quais são os ‘trade-offs’ da empresa. Uma empresa é feita de compromissos entre aqueles que são os seus três principais ‘stakeholders’: trabalhadores, clientes e acionistas. Os gestores RH não podem assumir apenas a proteção de um deles, dos trabalhadores. Têm de conseguir

incluir os trabalhadores nestes ‘trade-offs’ que se geram entre estes três ‘stakeholders’ principais.

TEMOS ATUALMENTE UMA GERAÇÃO MAIS NOVA ALTAMENTE QUALIFICADA. PORÉM, PARA A MAIORIA DOS JOVENS PORTUGUESES, A MELHOR SOLUÇÃO PARECE SER A EMIGRAÇÃO. COMO É QUE EXPLICA ESTE CONTRASSENSE ABSOLUTO?

Há dois tipos de justificação que me ocorrem. A seguir ao 25 de Abril parece que houve uma distribuição de cargos, e havia cargos a mais e pessoas a menos. O que se verificou foi que algumas pessoas com escassez de competência para ocupar os cargos ascenderam. E depois havia de trancar isso, ou seja, criar uma lei que conferisse à pessoa uma propriedade sobre aquele cargo. E isso deu mau resultado. Temos uma lei laboral que protege excessivamente.

MAS TÊM SIDO FEITAS BASTANTES REFORMAS AO NÍVEL LABORAL

NO SENTIDO DA SUA FLEXIBILIZAÇÃO.

As reformas que têm sido feitas são todas para permitir a empresas que estão a agonizar livrarem-se de um conjunto de trabalhadores através do despedimento coletivo. E as empresas que não estão a agonizar e precisam de ter flexibilidade para suportar ciclos mais negativos?

E A MISSÃO SOCIAL DA EMPRESA DE SOLIDARIEDADE PARA COM OS SEUS TRABALHADORES?

Deve existir - claro. Mas não de um modo excessivo. Vou dar-lhe um exemplo: um trabalhador da indústria têxtil merece um alto nível de proteção; será que um quadro que ganha mais de 60 mil euros por ano merece o mesmo tipo de proteção? Sobretudo se considerarmos que muitas vezes as gorduras estão nos quadros médios e superiores. Uma lei laboral mais flexível ao nível dos quadros médios e de topo das empresas seria benéfica para a economia, porque esses são também aqueles que considero que têm a obrigação de reconstituir a sua vida mais facilmente, designadamente através da iniciativa privada e do empreendedorismo.

E ASSIM ESTARÍAMOS A ABRIR ESPAÇO PARA A GERAÇÃO MAIS JOVEM?

Claro. No fundo, precisamos de uma Lei Barreto para quem se apropriou dessas funções, não deixando entrar os jovens. _____

A magia do riso

“O cómico, normalmente, anda associado aos mecanismos da inteligência. Aquilo que fiz foi escrever um livro que mostra que os mecanismos do cómico têm muito que ver com os mecanismos da inteligência. No fundo, tentar explicar por que isso se processa dessa forma. Dou-lhe um exemplo, as coisas ambíguas, normalmente, fazem rir. E percebendo como se consegue ser ambíguo também se consegue perceber como não se consegue ser. E não ser ambíguo é algo muito importante nas empresas para facilitar a execução. Percebendo os mecanismos do cómico percebemos os mecanismos da inteligência e esta é, entre outras coisas, a capacidade que temos para resolver os problemas. Se falta humor dentro das nossas empresas? Para já, falta claramente aos cargos de alta direção mais capacidade para fazerem coisas sem ser exercer os seus cargos, ostentar o seu poder e jogar golfe. Falta um ambiente cultural que tinham obrigação de fazer, saindo dos seus produtos. Há ainda hoje muito provincianismo... Um exercício muito interessante para essas pessoas é rirem-se delas próprias.”

Paulo Morgado

Soluções para tudo e para todos...

Recrutamento
Formação
Consultoria
Outsourcing
Trabalho Temporário
Incentivos

25 anos de actividade atestam o Grupo Egor enquanto referência de ética, confiança, criatividade, rigor e excelência.

Escutamos, compreendemos e assumimos as preocupações e os problemas de cada Cliente e concebemos, propomos e concretizamos as soluções mais adequadas...

25 ANOS

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
(Certificado desde 1996)

Trabalho Temporário
(Certificado desde 1998)

Call Centres
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
(Certificado desde 2000)

Formação
Consultoria
(Certificado desde 2000)

Trabalho Temporário

Uma visão otimista para o setor

Introdução

Observatório do Emprego
Temporário

Perspetiva APESPE

Exemplos de prestígio

Adecco

Randstad

Tempo-Team

Selgec

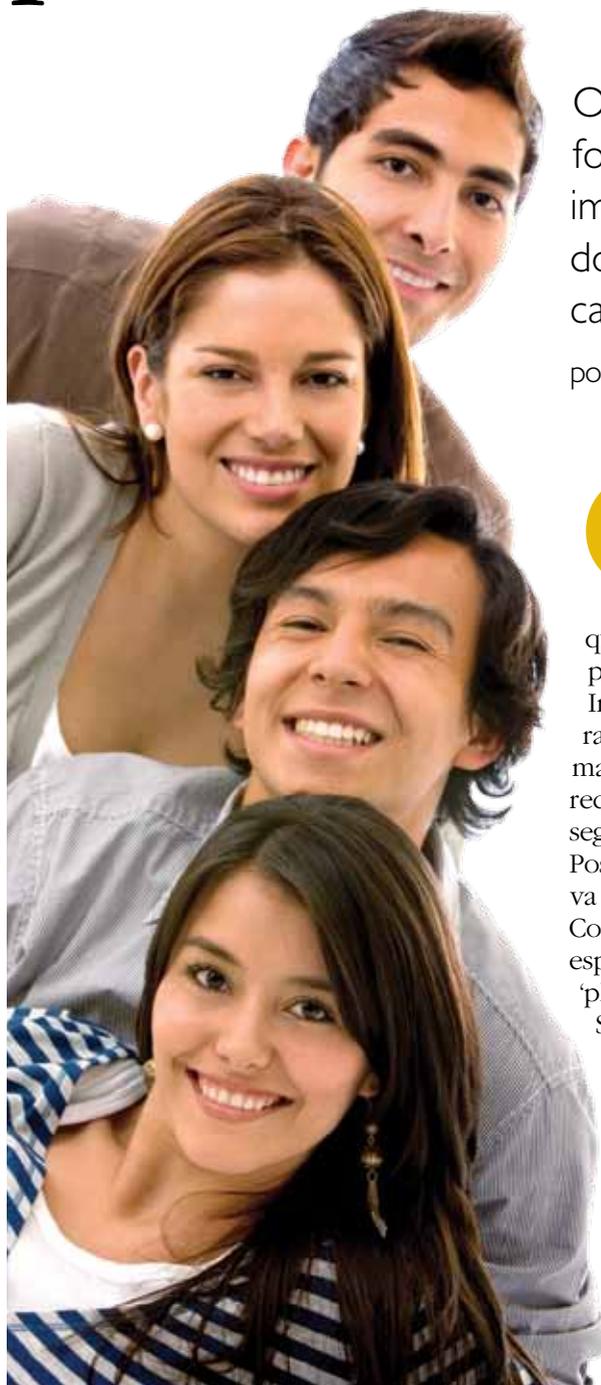
Slot

Go Work



Empresas de TT apostam na diversificação do portfólio

Uma visão otimista para o setor!



O trabalho temporário é cada vez mais uma forma de contratação, uma ferramenta de gestão imprescindível, uma porta de entrada no mundo do trabalho e quero acreditar que será um catalisador da economia nacional.

por: **Afonso Carvalho**, diretor-geral Kelly Services Portugal

O Trabalho Temporário nasceu em 1946. Por esta altura já seria de esperar que estivesse num estado de maturação ideal na maior parte dos países onde o mesmo é utilizado. Portugal não foge à regra e, apesar do volume de negócios que o setor representa, dos empregos que cria e do potencial que tem para gerar vantagens competitivas, ainda está longe de ser um “adulto”. Infelizmente, se fizéssemos uma pesquisa de todas as notícias que saíram ultimamente em Portugal sobre este setor, provavelmente as mesmas estariam associadas a palavras como: precariedade, maus salários, recibos verdes, falta de contratos de trabalho, falta de pagamentos à segurança social, etc.

Posto isto, vou abordar neste artigo alguns pontos da forma mais positiva e construtiva possível.

Como está o mercado? Segmentadíssimo e com uma forte tendência de especialização. Concentrado em três multinacionais e em um ou dois ‘players’ nacionais (>50% está em três multinacionais: Adecco; Kelly Services e Randstad/ Tempo Team). A estratégia seguida pelo TOP 5 em Portugal tem sido sensivelmente a mesma que a nível internacional, ou seja, forte crescimento sustentado pela cobertura geográfica, especialização em determinados segmentos de mercado ou por aquisições em áreas nas quais não tinham competências.

O mercado português, no qual “habitam” 265 Empresas de Trabalho Temporário (ETT), tem a mais baixa taxa de penetração da Europa (entre 1% a 1,5%). É um mercado que se move por preço/ margem, aliás por guerras de preços absurdas. Tendencialmente o número de empresas irá baixar, seja por incapacidade de contornar prazos de pagamento cada vez mais alargados ou pela incapacidade de respeitar todos os requisitos legais deste setor. Falta consistência,

ritmo e mais quantidade de inspeções às ETT e às empresas utilizadoras. Este é um dos caminhos para alinhar o setor do ponto de vista legal e qualitativo.

Recentemente, o presidente da APESPE afirmou que existe quase o dobro do volume de negócios no “mercado paralelo” e que infelizmente existe uma incapacidade histórica de legislar, controlar e atuar neste setor. Concordo e acho que a eficiência dos três passos anteriores poderia ter um reflexo a médio prazo na imagem que o setor tem no mercado, nomeadamente junto dos utilizadores, dos trabalhadores temporários e da sociedade em geral.

Sugestão: se a tendência de futuro será os utilizadores procurarem soluções flexíveis, qualitativas, criativas e diferenciadoras para as suas necessidades, por que não pautarmos o setor de TT por uma abordagem de topo? Por uma abordagem que “obrigue” os utilizadores a ponderarem não só pelo preço mas sim pela qualidade associada? Levará o seu tempo, tempo que às vezes não temos ou que não nos deixam ter, mas será que não iria conduzir a uma seleção natural?

Não só em Portugal como no resto do Mundo, as principais empresas da área apostam na diversificação do portfólio. Hoje em dia, um cliente encontra nos principais ‘players’ uma ‘one-stop-shop’ na qual adquire TT, outsourcing, consultoria, R&S, formação, etc. Esta diversificação não assenta apenas naquilo que os utilizadores procuram mas também nos efeitos pós-crise, isto é, quanto mais distinto o portfólio melhores serão os resultados operacionais e mais forte e dinâmica fica a base estrutural de uma ETT.

O mercado industrial, de serviços e de TI representa nos principais ‘players’ > 50% do volume de negócios, sendo que o de TI é o que mais tem crescido (percentualmente). No mercado português assistiu-se no ano transato a um crescimento nestes setores, especialmente no Automóvel e no das TI.

Resumindo, poderia definir-se o mercado da seguinte forma: os clientes estão mais exi-

Tendencialmente o número de empresas [de TT] irá baixar, seja por incapacidade de contornar prazos de pagamento cada vez mais alargados ou pela incapacidade de respeitar todos os requisitos legais deste setor



Afonso Carvalho (na foto) alerta que é importante não confundirmos “precariedade” com “flexibilidade”.

gentes, sabem o que querem mas não quando querem (nível de rapidez é essencial). O que querem tem de ter mais qualidade e a um preço inferior.

Existem alguns dados estatísticos sobre a área do TT a nível europeu/mundial (CIETT). Poucos, aliás muito poucos, sobre a realidade Portuguesa. A APESPE pouco ou nada consegue fazer. Não tem dados, ninguém tem dados e assiste-se a uma especulação à volta dos principais indicadores, nomeadamente: números de contratados em regime de TT, número de trabalhadores temporários com (ou sem) contratos em “dúbias” ETT, etc. Diariamente assistimos a uma exposição crescente do setor, mas infelizmente sempre na perspetiva de confundir flexibilidade com precariedade. Em 99% dos casos o trabalho temporário está no mesmo “saco” que os recibos verdes. A verdade é que o trabalho temporário é cada vez mais uma forma de contratação, uma ferramenta de gestão imprescindível, uma porta de entrada no mundo do trabalho e quero acreditar que cada vez mais será um catalisador da economia nacional. Portugal precisa de ser competitivo, precisa de ter flexibilidade não quebrando valores intrínsecos da relação laboral.

Felizmente começam a surgir estudos interessantes, credíveis, isentos, portugueses e com uma base científica que procura desmistificar o trabalho temporário. Falo, por exemplo, do projeto: Gestão de Recursos Humanos em Trabalhadores Temporários, coordenado pela dra. Maria José Chambel (http://trabalhadorestemporarios.fp.ul.pt/Site_Psicologia_Trabalhadores_Temporarios/Home.html). É um projeto independente, sólido e para o qual tenho a expectativa de que impulse muitos mais a curto prazo. Sugestão: Qual a ligação atual dos principais ‘players’ com as universidades? Por que não começar a desmistificar o setor nas universidades através da participação em estudos e em abordagens pedagógicas ao tema? A sociedade ainda não está preparada para receber, perceber e utilizar esta ferramenta. Porque não começar nas universidades?

O trabalho temporário é, indiscutivelmente, uma realidade empresarial, legal, económica e, acima de tudo, da sociedade em que vivemos. Portugal precisa de flexibilidade. O nosso mercado laboral é demasiado rígido e não está alinhado com as expectativas e necessidades críticas do nosso tecido empresarial. Precisamos que o setor ganhe um novo fôlego legal e qualitativo. Assim, porque não seguir a “recomendação” de Peter Drucker: ‘the best way to predict the future is to create it’. 

Observatório do Emprego Temporário

Portugal já dispõe de um Observatório para estudo e análise do trabalho temporário. Números, tendências, realidades, perspetivas, volumes... serão dados que o Observatório do Emprego Temporário irá fornecer ao mercado. A Pessoal convidou o presidente da associação representativa do setor para analisar a importância desta nova entidade.

por: **Marcelino Pena Costa**, Presidente APESPE

A existência de um Observatório do Emprego Temporário justifica-se plenamente para que existam dados fidedignos sobre a energia do setor privado de emprego, na criação de oportunidades de emprego, sua manutenção, qualidade e dimensão. Embora desde 1990, em janeiro e junho, as empresas de trabalho temporário emitam para o IEFP listagens das suas colocações semestrais, estes dados não são tratados nem publicados como a Lei o determina, dando azo a especulações, insinuações e confusão generalizada sobre a dinâmica do setor privado de emprego, na empregabilidade de jovens à procura de primeiro emprego e de desempregados.

TODOS NECESSITAMOS DE INFORMAÇÃO

• As empresas de trabalho temporário necessitam de saber em que zonas geográficas

As empresas de trabalho temporário necessitam de saber em que zonas geográficas e em que setores de atividade está a ser mais utilizada mão de obra temporária, para afinarem os seus investimentos na área dos RH e torná-los rentáveis

e em que setores de atividade está a ser mais utilizada mão de obra temporária, para afinarem os seus investimentos na área dos RH e torná-los rentáveis;

• Os sindicatos necessitam desta informação para aferirem se está ou não a haver abuso do recurso ao trabalho temporário e provavelmente corrigirem assim os tabus e a 'malapata' que têm contra esta atividade de cariz social e económico;

• O Estado, para flexibilizar a Lei da Cedência Temporária de Trabalhadores, baseada em factos e não em suposições de gabinete;

• Os investigadores.

Sem esta informação básica não é possível discutir o fenómeno do trabalho temporário em Portugal. Só com informação fidedigna é que se pode legislar corretamente. Não se compreende, por exemplo, que os parceiros sociais e o Governo discutam em sede de concertação social medidas para o emprego e para a compe-



titividade, esquecendo-se, todos, desta ferramenta indispensável para as empresas e para a paz social.

É preciso saber-se, pelo menos, quantos homens e quantas mulheres estão a trabalhar em contratos de duração de X meses, de que faixa etária, com que competências, em que zona do país e para que atividades económicas.

Depois, o filtro deve estreitar-se e procurarmos saber outros dados importantes, tais como, por exemplo, a integração destes trabalhadores nas empresas utilizadoras, a sinistralidade laboral (que tanta gente afirma, a “pés juntos”, que é superior à do contrato sem termo, “olhe que não, olhe que não”). Há dias, a diretora da Inspeção de Trabalho da nossa vizinha Espanha afirmou, num colóquio realizado pela ACT, que, afinal, os acidentes de trabalho dos trabalhadores temporários em Espanha não são em maior número que os de outros trabalhadores, seja qual for o tipo de contrato de trabalho que têm.

A CONSTITUIÇÃO DO OBSERVATÓRIO

Justifica-se o interesse e a importância de um Observatório do Emprego Temporário, para pôr à tona de água a verdade dos números. Em boa hora o Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário nos desafiou para a criação deste Observatório. Lançado o desafio, procurámos os parceiros certos para esta iniciativa: o ISEG, a FPUL, o Observatório do Emprego (IEFP).

A missão do novo Observatório é produzir informação pertinente sobre a atividade do trabalho temporário em Portugal, de modo a contribuir para a transparência da atividade no nosso país. O novo Observatório irá atuar em diversas vertentes para o desenvolvimento deste regime específico de trabalho, como sejam:

- Fazer levantamentos estatísticos sobre o número de empresas, de trabalhadores, do volume de negócios e dos salários praticados,

Justifica-se o interesse e a importância de um Observatório do Emprego Temporário para pôr à tona da água a verdade dos números. Em boa hora o Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário nos desafiou para a sua criação



bem como o perfil dos trabalhadores, suas necessidades e dificuldades, entre outros aspetos relevantes do setor;

- Reforçar a investigação científica e académica sobre o setor, que potencie medidas de política mais próximas da sua exata expressão e problemas;
- Divulgar as questões legais e práticas relacionadas com o regime do trabalho temporário, em oposição a outros mercados e vínculos jurídicos que, por vezes, aparecem a ele associados ou até confundidos. Importa salientar que interessa às próprias empresas do trabalho temporário, no âmbito da sua responsabilidade social, e aos trabalhadores o melhor conhecimento das vantagens e desvantagens, dos benefícios e dos problemas deste setor, no contexto do mercado global do emprego;
- Comparar a dinâmica da criação de emprego e de colocação de desempregados e de jovens à procura de primeiro emprego, entre o setor privado e do setor público de emprego;
- Além de promover estudos e trabalhos de investigação sobre o trabalho temporário, o Observatório prevê publicar anualmente um relatório sobre a situação deste regime laboral em Portugal, versando as grandes variáveis e os indicadores mais representativos desse mercado.
- A coordenação da gestão do Observatório será feita pelo ISEG, que contará ainda com a colaboração da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL) ao nível da gestão, bem como da mobilização dos técnicos e investigadores necessários e da definição do programa de investigação a realizar no âmbito do novo Observatório;
- O financiamento do Observatório é assegurado pelo ISEG e pela APESPE, os quais podem recorrer à mobilização de fundos de parceiros públicos e privados, designadamente a Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no que toca às atividades de investigação.

O Observatório do Emprego Temporário é uma parceria de vontades para o estabelecimento da verdade numa atividade controversa e marginalizada, sem que tal se justifique. As empresas do setor privado de emprego criam oportunidades de colocação e de integração a inúmeros desempregados e a jovens à procura de primeiro emprego, com todas regalias sociais emergentes da Lei.

Retiramos da inatividade e do desemprego pessoas que, através das nossas empresas, se tornam ativas e produtivas, saindo da exclusão para onde foram atiradas. ──

Adecco

Aspetos positivos do trabalho temporário

Os aspetos positivos do trabalho temporário têm vindo a ganhar evidência, contribuindo para uma procura cada vez maior de empresas e candidatos a este serviço.

por: **Lucília Queirós**, Diretora de Zona, Adecco



Divido o que considero serem os aspetos positivos do trabalho temporário em duas áreas: aspetos positivos para os candidatos/trabalhadores e aspetos positivos para as empresas utilizadoras do trabalho temporário.

Para os candidatos, é acima de tudo um meio de procura de emprego e inserção no mercado de trabalho. Quando realizam a sua inscrição numa agência de trabalho temporário, passam a ter à sua disposição a ajuda de profissionais qualificados e habilitados na área do recrutamento e seleção. Têm também acesso a um leque variado de ofertas que lhes permite uma maior escolha das mesmas e adequação ao seu perfil. De referir também que para muitos recém-licenciados é a primeira oportunidade de emprego, de adquirir experiência profissional e de enriquecimento do seu curriculum. Um outro aspeto muito positivo, que não podia deixar de referir, é que em muitas situações as missões de trabalho temporário acabam por criar a oportunidade de integrar o trabalhador temporário na empresa cliente, possibilitando um emprego de carácter mais permanente.

Para as empresas clientes, a utilização de trabalho temporário permite uma maior adequação e ajuste às suas necessidades imediatas de mão de obra, evitando assim o excesso de custos com contratações que afinal se mostrariam desajustadas. Desta forma, pode transformar custos que seriam fixos em custos variáveis. O cliente beneficia ainda da experiência e dos meios técnicos e humanos da empresa de trabalho temporário para conseguir fazer uma gestão mais flexível do seu quadro de pessoal. Esta flexibilidade vai, por um lado, possibilitar-lhe uma maior rapidez de resposta às suas necessidades, e por outro, aliviar a empresa cliente de toda a carga administrativa que teriam se iniciassem um processo de recrutamento e seleção.

O trabalho temporário é cada vez mais visto como útil e necessário para o equilíbrio do mercado de emprego. 

Marcamos pela diferença



Focados no melhor serviço, especializados nas melhores soluções

Adecco Professional diferencia-se pela especialização e rigorosa metodologia inerentes aos seus processos.

Através da sua flexibilidade, inovação e competitividade participa igualmente na gestão eficiente dos Recursos Humanos dos seus Clientes. O compromisso da Adecco Professional é o de oferecer sempre o melhor serviço aos seus Clientes e Candidatos.

Randstad

Como criar e reter 650 000 empregos?

Temos de alterar o modelo de emprego seguro para o modelo de empregabilidade segura. No fundo, responder ao título deste artigo: como criar e reter 650 000 empregos e empregar toda a população ativa Portuguesa.

por: **Luís Gonzaga Ribeiro**, Diretor Comercial Randstad



O Mundo ainda não é um lugar perfeito. Um dos exemplos deste facto é que existe uma parte significativa da população ativa mundial que só consegue ocupações profissionais temporárias. Por quê? Porque as empresas em todas as indústrias não conseguem antecipar as necessidades dos seus clientes e estas são cada vez mais imprevisíveis. Assim, a única forma das empresas serem competitivas é através de contratações com flexibilidade laboral. Não é sustentável obrigar uma empresa a criar postos de trabalho com vínculo contratual sem termo se os seus clientes alteram encomendas do dia para a noite. Perante este desafio os gestores de capital humano hesitam perante o dilema da flexibilidade. Este dilema resulta do facto de as empresas - em todas as indústrias - terem necessidade de flexibilidade laboral para fazer face aos seus picos e quebras de enco-

A empregabilidade segura substituiu o modelo de emprego seguro, de uma forma pragmática, ética e sem exploração do trabalhador

mendas e ao mesmo tempo de produtividade, o que implica decidir estrategicamente sobre os tipos de contrato da sua força de trabalho. O despedimento de dezenas de trabalhadores numa região, motivado pela redução de encomendas de uma empresa, poderá não ser um drama social se uma empresa vizinha estiver a ter um aumento de produção e ambas as empresas consigam coordenar as suas necessidades de colaboradores. Coordenar entre empresas as horas necessárias de trabalho, com o suporte de uma empresa de trabalho temporário,

é sem dúvida um primeiro passo para se começar a mudar a mentalidade de emprego seguro para empregabilidade segura. Este é um modelo de trabalho onde a empregabilidade segura substituiu o modelo de emprego seguro, de uma forma pragmática, ética e sem exploração do trabalhador. Em 2010 o professor C. Pissarides foi galardoado com o prémio Nobel da Economia por ter produzido um estudo que interpreta a correlação das ofertas de emprego de uma economia e a taxa de desemprego dessa mesma economia; uma das conclusões do estudo é que o desemprego não está exclusivamente relacionado com as ofertas de emprego gerado pela economia desse país mas sim na forma como os agentes dessa economia tratam os seus desempregados, perpetuando o seu desemprego pela retribuição de subsídios ou forçando a sua inclusão no mundo do trabalho. É a agilização do processo de contratação que produz emprego e crescimento. O trabalho temporário é uma ferramenta estratégica que - quando bem utilizada pelos gestores de empresas - promove a criação de emprego e reduz substancialmente o custo do trabalho de uma organização.

A Randstad Inhouse é um serviço internacional de consultoria que desenha e implementa soluções que promovem flexibilidade laboral nas organizações e promove a redução do custo com o trabalho. Caso as sugestões dos nossos 'process managers' não produzam as poupanças estimadas no final de um trimestre, a Randstad devolve a faturação. Propomos o modelo 'no cure no pay' porque acreditamos que a forma como desenhamos e gerimos as nossas 'pools' ideais de trabalhadores temporários, resulta em poupanças garantidas para a empresa e continuidade de trabalho para os nossos trabalhadores. É este o modelo de empregabilidade segura proposto pela Randstad em 44 países desde 1960. Em Portugal estamos numa posição privilegiada para desenvolver este conceito pois beneficiamos de uma rede impar de clientes, que nos conferem a liderança destacada de mercado e nos qualifica como o segundo maior empregador nacional, gerindo diariamente mais de 28 700 contratos de trabalho. 



A Randstad promoveu uma campanha de doação de fundos ao IPO (Instituto Português de Oncologia) que, em duas semanas, arrecadou a quantia de 22.693,00 euros.

Na cerimónia da entrega, que decorreu no dia 11 de Março de 2011, nas próprias instalações do IPO de Lisboa, Luís Gonzaga Ribeiro, Director da Randstad e mentor deste projecto de Responsabilidade Social entregou um cheque simbólico ao representante do IPO,

Dr. Nuno Miranda que é Director Clínico e Membro do Conselho de Administração desta instituição (foto).

Já após esta acção, a Randstad proporcionou um dia feliz às crianças do IPO, promovendo um dia de distração no parque temático Kidzania.

www.randstad.pt



 randstad

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

Tempo-Team

Já passou um Ano!

Um ano passado sobre a nossa mudança de marca e o balanço não podia ser mais positivo. O mercado reagiu acima das nossas melhores expectativas, através do reconhecimento espontâneo da marca e da compreensão da mensagem que pretendemos fazer passar de que tudo se manteve, exceto o nome.

por: **Carla Marques**, Diretora Comercial Tempo-Team

A mudança é sempre um momento de expectativa e de grande carga emocional. Mas quando se encara a mudança como um novo desafio e oportunidade de melhoria, a expectativa transforma-se de imediato em entusiasmo, alegria e vontade de chegar mais longe. Num ano particularmente difícil para o mercado do trabalho, a equipa Tempo-Team abraçou com transparência e rigor o espírito de frontalidade que nos caracteriza. Demonstrámos ser uma marca de referência para quem considera que as dificuldades são também desafios e oportunidades, e encaramos o futuro com otimismo e vontade de vencer.

O nosso objetivo em nos afirmarmos como uma marca energeticamente empenhada em apresentar soluções de GRH ou de emprego que se enquadrem numa visão realista do mercado de trabalho e da vida empresarial e também em contribuir para o aumento do emprego, nomeadamente junto das camadas mais jovens onde a taxa de desemprego é mais penalizadora foi plenamente atingido.

Em 2011, a nossa estratégia aposta fortemente em enfrentar o momento atual, como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento mútuo, perspetivando no futuro um mercado laboral cada vez mais dinâmico e flexível. Acima de tudo, um sinal de esperança para quem procura soluções de vida através de uma carreira profissional ou soluções na GRH que contribuam para o sucesso das empresas. As empresas procuram agora profissionais flexíveis e com elevado nível de competências e para quem o tradicional “emprego para toda a vida” deixou de ter relevância nas suas aspira-

A utilização do trabalho temporário como ferramenta essencial na Gestão dos Recursos Humanos permite, atualmente, promover a sustentabilidade das empresas



ções profissionais.

A utilização do Trabalho Temporário (TT) como ferramenta essencial na GRH permite promover a sustentabilidade das empresas que podem, desta forma, transformar os seus custos fixos em custos variáveis, flexibilizando a sua contratação de pessoal e adaptando o número de trabalhadores à duração e ao volume de trabalho. O TT resulta de uma nova atitude da sociedade face ao emprego que teve como consequência uma nova organização do mercado de trabalho. O TT traz, também, vantagens para o trabalhador temporário, agilizando o processo de colocação ou recolocação, em termos efetivos, no mercado de trabalho de jovens em idade ativa, estudantes ou pessoas em busca do primeiro emprego, ou ainda permitindo experimentar várias áreas de negócio ou trabalhar em ‘part-time’.

Na Tempo-Team, a criação de verdadeiras parcerias com os clientes é confirmada pela competência, pelo profissionalismo, pela dedicação e pelo sentido de responsabilidade que as nossas “pessoas” investem no trabalho que desenvolvem diariamente. É nesta relação de confiança que a Tempo-Team vai continuar a apostar, reforçando o seu posicionamento e notoriedade no mercado, que tem vindo a conquistar, com a lealdade e garantia de um serviço de qualidade, que os nossos colaboradores e clientes nos reconhecem. —

Profissionais são os que reconhecem a importância de **“vestir a camisola”** das empresas que integram e mantêm os valores **Tempo-Team:**
Competência;
Dedicação;
Responsabilidade.

São esses os profissionais que **fazem a diferença!**

“Vestir a camisola”
da sua empresa é:

Saber que a simpatia e um atendimento eficaz e oportuno significam a **fidelização dos Clientes!**



“Vestir a camisola”
da sua empresa é:

Reconhecer que a dedicação e a responsabilidade têm reflexo no aumento da **produtividade, rentabilidade e competitividade!**



“Vestimos a camisola”
da sua empresa!



Focados no Futuro...

Após 34 anos no mercado nacional, a Selgec continua a afirmar-se na área de Recursos Humanos. Tem desenvolvido a sua atividade respeitando os princípios que nortearam o seu trajeto, apostando no rigor e credibilidade, sendo eles a razão da fidelização dos seus clientes. Os principais domínios de atuação da Selgec são o recrutamento, seleção e avaliação, a valorização do potencial humano, o trabalho temporário e a prestação de serviços, que acompanham as atuais necessidades do mercado, representando um elemento fundamental no apoio à sociedade. A primeira lei da termodinâmica diz-nos que aquilo que não está a crescer está a morrer, se deixarmos de evoluir enquanto pessoas/empresas, aproximamo-nos do fim. Dentro desta filosofia, um dos principais objetivos da Selgec, a curto prazo, passa pela internacionalização da empresa. **_____P**

Texto: Selgec

Trabalho temporário significa menos risco no negócio

A pesar de enfrentarmos um período de recessão e difícil economicamente, o trabalho temporário continua a assumir um papel preponderante na nossa economia e a sua imagem junto da maioria dos agentes económicos é o retrato da sociedade em que vivemos, bem como do nível de desenvolvimento que temos atualmente. A crise veio, no fundo, aumentar o recurso a este serviço pelo receio e desconhecimento do que será o futuro em termos empresariais. Desta forma, as organizações recorrem ao trabalho temporário, minimizando o risco no negócio. O mercado do trabalho temporário tem vindo a evoluir positivamente em Portugal, talvez porque o termo “flexibilidade” é uma realidade na atual conjuntura laboral. Muitos clientes recrutam para mais do que uma função específica. A abertura de novos escritórios, a criação de uma área de negócios ou o lançamento de um projeto de grandes dimensões significa a necessidade de recrutar equipas totalmente novas e especializadas em prazos de tempo reduzidos, e a necessidade de gerir muito bem os custos em momentos de crise.

Texto: Slot Recursos Humanos

SLOT
RECURSOS HUMANOS

www.slot.pt

<p>Sede e Delegação de Lisboa Rua Carreira, nº 3, Piso 4, Sala 43 1200-000 Lisboa Tel. 21 847 93 72 Fax. 21 847 93 73 profile.especial@slot.pt</p>	<p>Delegação de Faro Estrada Ferreira de Azevedo nº 3, 2º G. 8000-070 Faro Tel. 28 480 63 85 Fax. 28 960 63 47 recrutamento.faro@slot.pt</p>	<p>Delegação de Maia Estrada Paulo de A. Manuel 1, 4º 2090 2º andar, sala 23, 449-034 Maia Tel. 22 942 56 4540 Fax. 22 942 25 41 recrutamento.maia@slot.pt</p>
--	--	--

Go Work

O Trabalho Temporário e a Crise

por: **Teresa Fernandes**, 'Account Manager' - Delegação Norte

Com a atual instabilidade económica e com uma legislação laboral rígida, deparamo-nos com uma retração das empresas no que diz respeito à contratação de RH, assim como uma redução significativa dos mesmos, levando a um aumento do desemprego. Desta forma, poderemos encarar o TT como uma alternativa mais flexível para estas organizações. Na nossa opinião, a conjuntura atual deverá ser encarada como um desafio, onde se consegue encontrar oportunidades e deveremos agir com otimismo, de uma forma positiva e dinâmica. As empresas deverão rever as suas estratégias e métodos, bem como mercados, concorrência e estrutura, de modo a fazerem as suas atualizações e de se prepararem para o futuro. Neste caso, o TT torna-se ferramenta fundamental na gestão e flexibilidade exigida para o sucesso do negócio. Quanto aos colaboradores, deverão encarar como desafios as mudanças constantes a que são submetidos, "agarrando" as oportunidades que as organizações lhes dão, mudando a postura para uma dinâmica proactiva. Mesmo para os desempregados, é uma oportunidade para

apostarem neles próprios através de formação profissional e para pensarem nas suas carreiras. É nestas situações que o TT tem um papel importante, possibilita aos desempregados novas oportunidades. Basta que para isso tenham abertura para novos desafios e disponibilidade para aprender e crescer.

Em suma, com os efeitos da crise as empresas ao retraírem-se na contratação vão ver o TT como um facilitador e dinamizador do seu negócio. Com a possibilidade de verem as suas empresas livres de exigências técnicas e administrativas, conseguem rentabilizar os seus próprios processos e consequentemente otimizar os seus RH para o seu 'core business'. 



GO
WORK

A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS

GO|SERVICES

Quanto tempo dedica às cobranças na sua empresa?
Transfira parte das suas actividades para os nossos profissionais.

Fazemos gestão de:

- | Cobranças
- | Agendas Comerciais | Front Office
- | Serviços de Contact Center | Profissionais de Saúde

LISBOA • PORTO • SANTARÉM

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

GO|TEMP ↙
GO|SEARCH ↙
GO|CONTACT ↙

Manutenção e segurança

por: **Helena Bentes**, Direcção SHT, ESUMÉDICA - Prestação de Cuidados Médicos

A atividade de manutenção engloba inspeções e ensaios em edifícios ou noutras instalações, em equipamentos de trabalho ou meios de transporte, e a assistência técnica, adaptação, reparação ou substituição dos mesmos. Assim, a manutenção é uma atividade que ocorre em todos os locais de trabalho e em todos os setores de atividade. Neste artigo, o enfoque vai para a segurança e saúde dos trabalhadores que realizam esses trabalhos. Tendo em conta a atividade desenvolvida, e o local onde decorre, os trabalhadores que realizam tarefas de manutenção estão expostos a um conjunto de perigos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos e psicossociais.

DE UMA FORMA NÃO EXAUSTIVA, VEJAMOS ALGUNS:

Perigos físicos: ruído, vibração, condições ambientais adversas, presença de radiação; Perigos químicos: vapores de solventes e outros, fumos, poeiras (amianto, sílica cristalina, fibra de vidro); Perigos biológicos: fungos, bactérias (*Legionella*, salmonela), vírus (Hepatite A e B); Ergonómicos: sobrecarga de esforço físico, movimentos difíceis ou extremados, movimentos repetitivos; Psicossociais: vínculo laboral precário, trabalho por turnos, pressão dos prazos, trabalho conjunto com pessoal de um ou mais subcontratantes (diferentes etnias, problemas de comunicação).

Os efeitos destes na saúde podem ser agudos ou crónicos, podendo ser causa de doenças profissionais. A vigilância da saúde é fundamental, devendo contemplar exames adequados aos riscos a que se encontram expostos. Enfrentam igualmente riscos de acidente de trabalho muito variados, pois as atividades de manutenção variam entre trabalhos simples de verificação, trabalhos em espaços confinados, trabalho hiperbárico, trabalhos com correntes elétricas de média e alta tensão, intervenção junto de máquinas... Assim, será uma mais valia para a empresa a implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com um referencial, onde a atividade/ processo de manutenção esteja incluída. Baseado no modelo do ciclo PDCA ('plan-do-check-act'), é possível a sua integração com outros sistemas de gestão (Qualidade e Ambiente).

Os trabalhadores que realizam tarefas de manutenção estão expostos a perigos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos e psicossociais

A identificação dos perigos e a avaliação de riscos, um dos pilares do sistema de gestão, deve ser exaustiva, analisando as tarefas de rotina, as ocasionais e as de emergência. Feita por técnicos com formação específica, não dispensa a recolha de informação no terreno, junto dos colaboradores que lidam diariamente com as questões operacionais, sendo os seus 'input' da maior importância.

O Sistema de Gestão de SST será uma ferra-



menta adequada para garantir uma abordagem estruturada do processo de manutenção. Esta abordagem contribuirá para um trabalho seguro e deverá incluir como etapas: planeamento do trabalho - o que vai ser feito, em que local, por quem, quais são os perigos potenciais e os riscos inerentes, formação/ competências dos trabalhadores que vão executar as tarefas, procedimentos de atuação em caso de emergência; É importante garantir procedimentos de comunicação entre a área operacional/ produção com a manutenção de forma que os trabalhadores da manutenção conheçam os perigos potenciais do local; Realização dos trabalhos em ambiente seguro; Utilização do equipamento adequado - quer em termos de ferramentas, quer de equipamento de proteção coletiva, quer de equipamento de proteção individual (EPI). O trabalho deverá ser acompanhado, através de auditorias, de forma a verificar e garantir que decorre de acordo com o plano e que no final a tarefa pode ser dada por concluída estando garantidas as adequadas condições de segurança. Trabalhadores de manutenção seguros, mais segurança na manutenção! _____



iFormação 2011

Abril e Maio



www.apg.pt



iFormação

inovação
informação
inteligência
imaginação
inclusão
impacto
iniciativa
inspiração
irreverência

APRENDIZAGEM PARA A COMPETITIVIDADE

Trabalhar e Aprender na Web 2.0

■ 29 ABRIL Lisboa

■ 15 ABRIL Vila Nova de Gaia

Melhorar a Competitividade das PME's através de Aumentos da Produtividade

■ 6 MAIO Lisboa

■ 27 MAIO Vila Nova de Gaia

DIREITO DO TRABALHO

As Sanções Disciplinares

■ 3 MAIO Lisboa

■ 13 MAIO Vila Nova de Gaia

Direito Fiscal do Trabalho

■ 11 MAIO Lisboa

■ 18 MAIO Vila Nova de Gaia

A Protecção no Desemprego

■ 13 MAIO Lisboa

■ 20 MAIO Vila Nova de Gaia

FORMAÇÃO E COACHING

Diagnóstico de Competências - Uma experiência Europeia

■ 6 ABRIL Lisboa

■ 13 ABRIL Vila Nova de Gaia

Dynamic Coaching

■ 14 ABRIL Lisboa

■ 21 ABRIL Vila Nova de Gaia

Coaching Relacional

■ 19 ABRIL Lisboa

■ 20 ABRIL Vila Nova de Gaia

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Gestão Administrativa de Recursos Humanos - Actualização

■ 4 E 8 ABRIL Lisboa

■ 28 E 29 ABRIL Vila Nova de Gaia

Noções Gerais de Contabilidade (SNC) na perspectiva dos Recursos Humanos

■ 12 ABRIL Lisboa

■ 14 ABRIL Vila Nova de Gaia

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Liderança em Tempos de CriAcção

■ 18 ABRIL Lisboa

■ 23 MAIO Vila Nova de Gaia

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Segurança e Saúde do Trabalho. Ergonomia nas Actividades de Trabalho

■ 11 ABRIL Lisboa

■ 12 ABRIL Vila Nova de Gaia

Monitorização da Sinistralidade Laboral na Empresa

■ 20 ABRIL Lisboa

■ 27 ABRIL Vila Nova de Gaia

Avaliação de Riscos Profissionais

■ 10 MAIO Lisboa

■ 17 MAIO Vila Nova de Gaia

informações e inscrições



Sede Nacional
Tel.: 21 352 27 17
global@apg.pt
www.apg.pt



Siga-nos no facebook

'Dynamic Coaching'

por: **Micaela Ramos**, Coach e membro do 'Portuguese Coaching Group'



“Freud interpreta os sonhos dos seus pacientes, eu ensino-os a sonhar.”

Jacob Levy Moreno

Pertenço ao ‘Portuguese Coaching Group’ e este artigo surge de um desafio que o grupo me lançou. O meu objetivo é apresentar-vos o ‘Dynamic Coaching’. Neste momento em que começo a escrever, este objetivo parece-me muito ambicioso! Constato também que muitos dos meus coachees/ clientes quando iniciam um processo de coaching consideram muito ambiciosos os objetivos que pretendem alcançar e é com um sorriso doce na cara e um ar tranquilo que lhes digo “se esse objetivo ganhou forma, já existe no seu pensamento há algum tempo... o primeiro passo já está dado!”.

O ‘Dynamic Coaching’ já existe no meu pensamento desde que iniciei o meu percurso como coach. Considero-me uma ‘Dynamic Coach’ e não uma coach, ou seja, desde o início da minha prática que recorro às técnicas do psicodrama e do sociodrama.

O que é o psicodrama? E o sociodrama? Quais as diferenças? ‘Drama’ significa ação em grego, ‘psique’ remete para a palavra “mente”, ou seja, o psicodrama é a “mente” em ação. ‘Socio’ remete para a palavra grupo, ou seja, o sociodrama é o grupo em ação. Segundo Moreno (1952), “os métodos que entram na verdade da alma através da ação”. O psicodrama trabalha o indivíduo e a componente privada, enquanto o sociodrama trabalha o grupo e a componente coletiva/ partilhada.

O objetivo do psicodrama é terapêutico, sendo uma terapia focada em cada um dos participantes e realizada em grupo. Desta forma, costuma dizer-se que é uma terapia individual em grupo. Por outro lado, o objetivo do sociodrama é o desenvolvimento de competências, trabalhando o próprio grupo e o seu emergente grupal - tema comum. Tanto no psicodrama como no sociodrama recriam-se situações reais como hipotéticas e/ou imaginárias.

A citação com que iniciei este artigo é do “pai” do psicodrama e do sociodrama. Moreno é um pilar da minha formação pessoal e profissional e um exemplo de como duas áreas aparentemente com propósitos tão distintos se podem encontrar de forma feliz: a Psicologia (ciência que estuda o comportamento e os processos mentais humanos...) e o teatro (uma arte...). Moreno é o “pai” do encontro.

POR QUÊ ESTE DESVIO PARA MORENO E PARA O PSICODRAMA?

O coaching - processo de facilitação do desenvolvimento do potencial humano promovendo a identificação e a concretização dos objetivos dos participantes (definição comum do ‘Portuguese Coaching Group’) tem tudo que ver com sonhos e ensinar as pessoas a sonhar e a concretizar!

O que são os objetivos? São sonhos definidos no tempo, tornados realidade, específicos, atingíveis e mensuráveis (‘dream’). O ‘Dynamic Coaching’ é o processo dinâmico e estruturado, que permite tornar os nossos sonhos realidade. Visa o desenvolvimento de indivíduos e/ou equipas. Designamos ‘Dynamic Coaching’ individual quando trabalhamos com um coachee (cliente) e ‘Dynamic Coaching’ de grupo quando trabalhamos com um conjunto de coachees. Se o grupo de ‘Dynamic Coaching’ for uma equipa real, designamos de ‘Dynamic Coaching’ de equipa.

O ‘Dynamic Coaching’ otimiza o desempenho, o bem-estar e a realização pessoal e profissional de cada participante. O ‘Dynamic

Considero-me uma ‘Dynamic Coach’ e não uma coach, ou seja, desde o início da minha prática que recorro às técnicas do psicodrama e do sociodrama

O ‘Dynamic Coaching’ é o processo dinâmico e estruturado que permite tornar os nossos sonhos realidade. Visa o desenvolvimento de indivíduos e/ou equipas

Coaching’ recorre às técnicas psico e socio-dramáticas, que estimulam os participantes a agir de forma consistente com os seus objetivos, proporcionam o ensaio de novos comportamentos, o desenvolvimento de novos papéis e a descoberta de caminhos alternativos.

A relação de coaching estabelecida entre o coach (profissional qualificado) e o coachee (cliente) assenta na confidencialidade, respeito e confiança mútua.

Numa sessão de ‘Dynamic Coaching’, tal como numa sessão de psicodrama e/ou sociodrama, existem três momentos:

Aquecimento - nesta fase motiva(m)-se o(s) participante(s) para a ação, ativando a espontaneidade e a criatividade. Pretende-se fazer emergir situações, reais ou hipotéticas, relacionadas com os objetivos do coaching.

Ação - das diferentes situações que emergirem, resultado do aquecimento, será escolhida uma para ser colocada em ação/ dramatizada. A riqueza da ação está na descoberta, na vivência, na reestruturação cognitiva e emocional que ela proporciona.

Partilha - estimula-se o dar e o receber ‘feedback’ significativo das vivências proporcionadas com a ação, fazendo pontes com a realidade do(s) participante(s).

PARA QUE SERVE O ‘DYNAMIC COACHING’?

- ensaiar novos comportamentos, descobrir caminhos alternativos, aprender e desenvolver (novos) papéis;
- melhorar a autoestima e o respeito pelos outros;
- melhorar a autoconfiança e a confiança nos outros;
- gerir o stress;
- melhorar a capacidade de decisão;
- treinar a assertividade e liderança;
- clarificar valores;
- resolver problemas;
- resolver conflitos entre pessoas;
- desenvolver competências de autogestão e da gestão da relação com os outros;
- desenvolver uma compreensão profunda de si, dos outros e das situações;
- desenvolver e ensaiar planos de ação. ──

O Empregos Online e a Contacto+ apresentam o HRevo

Os desafios e o futuro do 'e-Recruitment'



Resultado de uma parceria entre o Empregos Online e a Contacto+, a solução do portal de recrutamento eletrónico HRevo pretende responder aos desafios do 'e-recruitment' através de uma plataforma integrada, intuitiva e fácil de utilizar, quer para a entidade recrutadora quer para os candidatos.

por: **Rúben Ferreira**, Responsável de Marketing HRevo

Nos tempos que correm, agilizar os processos de recrutamento e seleção de candidatos tem sido uma prioridade para as empresas. Sabemos que estes processos são altamente morosos e que com o volume de desempregados que temos em Portugal torna-se difícil encontrar, entre milhares de candidatos, o talento ideal. Resultado de uma parceria entre o Empregos Online e a Contacto+, a plataforma HRevo - 'smart e-talent solutions', é a mais recente solução no mercado nacional. Consiste numa solução eletrónica que pretende responder aos desafios apresentados através de uma plataforma integrada, intuitiva e de fácil utilização, quer para a entidade recrutadora quer para os candidatos.

Com o HRevo cada organização passa a ter a sua própria ferramenta web de recrutamento, personalizada, com todas as ofertas de emprego, assim como a sua 'pool' de candidatos, CVs e processos de recrutamento, gerindo o tráfego e os meios de divulgação.

Uma das principais "dores de cabeça" das empresas é difundir as suas ofertas de emprego em vários meios de comunicação, o que leva sempre à duplicação de candidaturas e investimentos desajustados e, principalmente, o enorme tempo perdido na gestão do processo de recrutamento e seleção.

O HRevo permite uma flexibilidade total na gestão das ofertas, através da escolha de meios, destaques e outras facilidades entretanto disponibilizadas.

A gestão e controlo das ofertas permanentes de emprego é efetuada centralizadamente através de um conjunto de funcionalidades para que os recrutadores façam

o que sabem melhor - pesquisar entre cv's, editar detalhes das ofertas e avaliar candidatos. O HRevo garante que a criação de ofertas, publicação e recrutamento de candidatos seja uma tarefa fácil e rápida.

A avaliação dos candidatos é efetuada através de funcionalidades avançadas que permitem ao recrutador fazer uma triagem inicial automática e assertiva.

O HRevo garante assim que os candidatos selecionados têm uma adequação maior para a função, libertando o recrutador dessa triagem inicial, mais volumosa, e permitindo-lhe trabalhar em mais processos de recrutamento em simultâneo - a rejeição automática de centenas ou milhares de candidaturas por ano seria de outra forma uma tarefa morosa, dispendiosa e em muitos casos impossível.

Esta relação de valor acrescentado criada entre a empresa e os candidatos permite comunicar, através de 'newsletters', mail

ou outras formas, de uma forma dirigida e, acima de tudo, muito mais personalizada.

A plataforma funciona em sistema SaaS ('Software as a Service'), utilizado e mantido através da Internet. Este é um modelo bastante mais flexível, amigável, eficiente e mais fácil

de gerir quando comparado com o modelo tradicional de aquisição de software, além de apresentar valores de investimento muito baixos, diluídos em pequenas mensalidades, o que contrasta fortemente com o TCO ('Total Cost of Ownership') da compra do software.

Para concluir, é importante referir que o primeiro impacto que um talento tem com uma organização é o processo de recrutamento. O HRevo é a melhor forma de uma organização se diferenciar, adotando uma solução de 'e-recruitment' moderna e eficiente para responder a este desafio de uma forma mais profissional.

Conheça o portal em www.hr-evo.com 

Com o HRevo cada organização passa a ter a sua própria ferramenta web de recrutamento, personalizada, com todas as ofertas de emprego, assim como a sua 'pool' de candidatos, CVs e processos de recrutamento, gerindo o tráfego e os meios de divulgação

O Projecto Social de Empresa e os Benefícios Sociais

Orador: Prof. Doutor Diogo Leite de Campos



19.04.2011 | 12.30 | HOTEL SOFITEL, Lisboa
em parceria com a Câmara do Comércio e Indústria Luso-Francesa.



Edenred
For an easier life

inscricao.pt@edenred.com

Uma dose de vitaminas para o ambiente de trabalho?



Oferta de Fruta

“O mundo empresarial reconhece que investir na saúde dos trabalhadores traz um importante retorno económico”, aponta um estudo finlandês. Em Portugal, a gestão da Maksen dá o seu contributo ao seu público interno com fruta. Confissões do processo de implementação.

por: **Sandrine Lage***, fundadora do Great Place to Work Institute em Portugal

Três a cinco porções de fruta devem ser ingeridas diariamente”, segundo Fernando Póvoas. “Esse consumo é fundamental para a provisão de fibras, água, vitaminas e minerais suficientes”. Perante estes factos, e em nome da preocupação com a sua equipa, a gestão da Maksen dá início a um processo, de modo a disponibilizar nas instalações uma dose diária de “vitaminas” aos colaboradores em forma de fruta. Da fase de planeamento e decisão, passa à fase de operacionalização. A compra diária de algumas maçãs, bananas e peras, para disponibilizar no escritório, traduz o primeiro passo de implementação

da prática. A variedade é aparentemente consensual e intemporal, em termos de estações do ano. A empresa seleciona, então, um fornecedor que assegure frescura e rapidez na entrega. O cuidado de recorrer a um vendedor do mercado mais próximo, de modo a garantir a qualidade (redução de tempo de transporte) e de evitar emissões adicionais de CO2 (menor distância percorrida), é tida em conta nesta fase. As primeiras reações por parte do público-alvo (o público interno) não tardam: segundo Inês Silva Nunes, “aquando da divulgação da iniciativa registam-se rasgados elogios ao esforço levado a cabo pela firma. Este capítulo parece ser profundamente apreciado.”

SUGESTÕES PRECISAM-SE

Pertencendo ao grupo das Melhores Empresas Para Trabalhar, a Maksen decide, então, recolher sugestões. O sucesso é notório: as sugestões saem da gaveta em peso e as opiniões vão desde a tipologia à qualidade: há

O clima organizacional pode ser um forte aliado para a promoção da saúde. Mesmo se, antes do reconhecimento, algumas etapas anunciam-se longas...

quem refira que gosta é das maçãs verdes; Outros para os quais as maçãs são apenas as vermelhas (‘Fuji’) por “serem mais suculentas e nunca farinhentas”; Outros votam contra as maçãs ‘Fuji’ por serem “plásticas e sem sabor”, preferindo as ‘Starking’ “normais”; E, claro, as pêras e as bananas não deixam de suscitar comentários e amplas discussões na cafeteria: “As pêras amadurecem rapidamente e ninguém gosta de “pêras moles”, “as bananas nacionais amadurecem rapidamente e deixam de ser opção”, “as bananas da América do Sul não têm sabor”, “as bananas com pintas são as mais saborosas”...

Perante esse cenário, a equipa de gestão opta por registar comentários em formato de sugestão.

A ERA ‘FUJI’

Para surpresa da gestão, o processo ganha contornos mais complexos do que previsto inicialmente. Numa nova tentativa de agradar à equipa, os responsáveis passam a disponibilizar uma outra variedade de fruta. Maçãs encarnadas ‘Starking’, pêros amarelos e maçãs “verdes” ‘Grunny Smiths’, pêras Rocha e bananas conquistam, então, o seu lugar no cesto. Desta vez, a sentença dos colaboradores destaca que há espaço para melhoria: “Já estou farta desta fruta, é sempre a mesma”; “Bem podiam ter umas uvinhas”... Também os ‘partners’ e ‘managers’ são solidários com o espírito do grupo: dirigem um pedido especial, no sentido de se disponibilizar fruta da época e especial, tal como dióspiros e romãs, entre outras.

DEFININDO INDICADORES

O processo vai ganhando contornos de complexidade e passa a incluir um cabaz “básico”: pêras e bananas. Inclui fruta da época e boas oportunidades na lista do fornecedor (uvas pretas, uvas brancas, rainhas Cláudia, ameixas pretas, dióspiros “do tipo duro”, pêssegos, alperces, romãs, kiwis, etc.). A responsável pelo processo recolhe, junto do fornecedor, a lista

da semana e define, com a sua chefia, a fruta e as respetivas quantidades diárias. A seleção é adaptada ao quotidiano, de forma a gerir a qualidade e frescura.

OFERTA DE FRUTA: UMA PRÁTICA MENOR?

A ideia generalizada é a de que esta é uma prática menor em termos de ambiente de trabalho. Contudo, com base na resposta dos colaboradores das Melhores Empresas Para Trabalhar, a iniciativa é bastante valorizada pelas equipas. Adicionalmente, a conclusão de diversos estudos aponta para claras vantagens. “Colaboradores que julgam viver em melhores ambientes de trabalho apresentam menos comportamentos de risco à saúde: tabagismo, obesidade, sedentarismo e abuso de álcool”. A pesquisa, conduzida na Finlândia (2009), analisou mais de 30 mil servidores públicos finlandeses: “o mundo empresarial reconhece que investir na saúde dos trabalhadores traz grande retorno económico”. O estudo demonstra, ainda, que o clima organizacional pode ser um forte aliado para a promoção da saúde.

‘LOBBYING’, CUSTO E OUTRAS VARIÁVEIS

Um processo aparentemente simples e facilmente “implementável”, sem exigir um esforço adicional significativo, soma inúmeras variáveis e fatores que influenciam os decisores internos responsáveis: a audiência, a análise dos comentários por parte dos colaboradores; o ‘lobbying’, os pedidos ‘ad-hoc’ (ou pela simpatia ou por tratar-se do ‘management’); a oferta, a fruta de época disponível no fornecedor; o custo, considerando a relação qualidade/ preço; as variáveis, a quantidade inconstante e imprevisível de pessoas no escritório, a quantidade de gente mais jovem no escritório, com especial apetência por bananas, pela facilidade de consumo.

PERCEÇÃO DA GESTÃO VERSUS DA EQUIPA

Considerando todos estes indicadores, convicta da sua inquestionável dedicação e cuidado, a responsável pelo processo aposta numa nova ronda de recolha de sugestões. O resultado varia e “evolui”: “Que chatice, esta gente devora bananas!!!”; “Impossível uma boa frutinha depois do almoço!”; “A mim não me enganam que eu sei onde guardam a fruta para a tarde...”; “Agora a frutinha anda ótima e há tanta... pena não terem umas uvinhas daquelas sem caroços como no Corte Inglês”; “Já são 9h15. Porque não está aqui fruta nenhuma?”; “Tangerinas não que deixam imenso cheiro nas mãos!”; “As ‘pêras chinesas’, parecem uma maçã mas com sabor a pera! São rijas, suculentas mas sem sabor!” — P

Conclusão

SUSTENTABILIDADE: UMA SOLUÇÃO?

Talvez a sustentabilidade possa satisfazer um público interno heterogêneo, envolvendo-o numa boa causa... Ficam algumas sugestões: selecionar a fruta em função da proximidade (e qualidade) do fornecedor; privilegiar o mínimo de embalagens possível (redução de lixo); optar por fruta da época e local (nada de bananas ou outras de outro continente); definir o orçamento possível para introduzir fruta biológica (local) na oferta quotidiana (com impacto positivo na saúde e proporcionando um ganho inegável no sabor); e, por último, incentivar a recuperação da fruta mais madura para fazer compotas/ doce.

welcome to
innovation



Gerir os Melhores

Andreia Rangel é responsável de Recursos Humanos da Cisco, empresa de tecnologias de informação que este ano foi premiada como a Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal, pelo Great Place To Work Institute. Começou por se licenciar em Psicologia Clínica, tendo inclusive trabalhado num centro de saúde. A oportunidade na Cisco surgiu na sequência de “um processo de recrutamento longo, quase dois meses, ultrapassados com ansiedade, pela certeza de que tinha encontrado o projeto que iria fomentar o meu desenvolvimento profissional e pessoal”.

por: **Cátia Pereira** fotos: **Design e Forma**

COMO É QUE CHEGOU ATÉ RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS NA CISCO SYSTEMS EM PORTUGAL?

Um ano após acabar a minha licenciatura, fui para Barcelona onde trabalhei como consultora de RH no Departamento de Gestão de Grandes Clientes na Randstad. Em paralelo, tirei um MBA com especialização em Gestão de Recursos Humanos. Ao fim de dois anos decidi regressar a Portugal, na tentativa de encontrar um projeto aliciante, o que veio a acontecer após um ano em Lisboa. Tenho a sorte de colaborar numa empresa que acredito e com a qual me identifico totalmente, a Cisco.

É LICENCIADA EM PSICOLOGIA CLÍNICA, TENDO INCLUSIVE TRABALHADO NUM CENTRO DE SAÚDE. QUANDO LHE NASCEU O GOSTO PELA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

Sempre me fascinou o comportamento humano, a descodificação do que motiva a ação, a narrativa, o pensamento. Diagnosticar, ajudar os pacientes na sua descoberta

interior, nas suas dificuldades e conflitos e ver o paciente a evoluir, a adquirir competências para atuar sobre a realidade foi o que mais motivou nessa área. Contudo,

em consulta o ritmo do processo terapêutico é do paciente e muitas vezes angustiava-me a ausência prolongada de um resultado, uma mudança. Sentia-me impotente. Sou reflexão, mas mais ação e aliando o que me motiva com a vontade de fazer acontecer, a mudança para a área de Recursos Humanos foi natural. Tentamos desenvolver e potenciar as capacidades de cada um dos colaboradores, que são pessoas em que a componente profissional é um papel dos variados papéis que desempenham na sua vida. É sempre prioritário melhorar as relações interpessoais, perceber o que move os colaboradores, dar atenção à comunicação e a todo o ‘feedback’ verbal e não verbal dado por cada um.

COMO SURTIU A OPORTUNIDADE DE TRABALHAR NA CISCO?

Os RH na Cisco Portugal eram geridos a partir de Espanha e pela ausência temporária devido a uma baixa por maternidade da anterior responsável, acompanhado com o crescimento da operação Portuguesa, surgiu a necessidade de criar esta posição em Portugal. Na sequência de um processo de recrutamento longo, quase dois meses, ultrapassados com ansiedade, finalmente recebi a chamada que era a pessoa escolhi-

“Sou reflexão, mas mais ação. E aliando o que me motiva com a vontade de fazer acontecer, a mudança para a área de recursos Humanos foi natural”

Outside



SABEMOS QUE TEM UM ESPECIAL INTERESSE POR DESPORTOS AQUÁTICOS, TENDO JÁ PRATICADO SNOWBOARD, NATAÇÃO, PÓLO AQUÁTICO E SURF. A PRÁTICA DO DESPORTO AJUDA-A A RELAXAR?

Snowboard, tento fazer pelo menos uma vez por ano, numas mini-férias com amigos que são o bálsamo necessário para recarregar baterias. Sem dúvida que relaxa, mas definitivamente tenho especial interesse por todos os desportos aquáticos, principalmente ao ar livre e no mar. Este ano, tenho como objetivo aprender a surfar. Desconfio que não vá ser um desafio nada fácil, mas tenciono dedicar-me. Praticar um desporto no mar irá transmitir-me a tranquilidade e a imensidão do oceano, a paz que gostava de usufruir enquanto pratico a modalidade.

O QUE MAIS GOSTA DE FAZER NOS TEMPOS LIVRES?

Praia, sempre que o tempo permite é o meu destino de eleição; Gosto do inesperado e sair da rotina numa qualquer viagem imprevisível num cenário diferente do habitual; Estar com a família e amigos – Sendo natural do Porto tenho a minha família e a maioria dos meus amigos nessa cidade. Tento visitá-los frequentemente e, no final, fica sempre a saudade de jantares tardios ao ar livre que geralmente são longos, onde depois poderão surgir jogos de cartas, mergulhos na piscina ou conversas pela noite dentro até amanhecer.

SENDO NATURAL DO PORTO, COMO FOI A SUA ADAPTAÇÃO À CAPITAL?

A minha adaptação à novidade é sempre positiva, sou pouco resistente à mudança e lido muito bem com o desconhecido. Receava o momento que deixasse de ser novo e passasse a ser rotina, mas na verdade e após 3 anos em Lisboa não tenho planos em voltar para o Porto. Acredito que o meu presente e o meu futuro passem mais por cá.

“A Cisco é uma empresa que aceita os colaboradores como são e que, em confiança e em segurança, potencia o seu desenvolvimento. As comunicações são informais, transparentes. Celebramos os sucessos e debatemos as perdas e neste comportamento sentimos orgulho e potenciamos o nosso sentido de pertença”

da. É a empresa com os valores e atitude que naturalmente me identifico: informalidade, dinamismo e entusiasmo.

QUANTOS COLABORADORES TEM A CISCO EM PORTUGAL? E NO MUNDO?

Em Portugal somos 162. No Mundo, e como consequência da estratégia por aquisição que sempre tivemos, superamos este ano a marca de 72 mil.

POR QUE É QUE GOSTA DE TRABALHAR NA CISCO?

Porque é mais do que um trabalho, mais do que uma empresa, é também a minha casa com uma família que se respeita, que se ouve, que se abraça, que está presente nos bons e maus momentos e não somente na esfera profissional. Uma família que responsabiliza e que dá autonomia, que confia e que permite errar.

POR QUE RAZÃO A CISCO SYSTEMS, DO PONTO DE VISTA DOS TRABALHADORES, É UMA BOA EMPRESA PARA TRABALHAR?

Porque é uma empresa que os aceita como são e que, em confiança e em segurança, potencia o desenvolvimento. Na Cisco as comunicações são informais, transparentes. Celebramos os sucessos e debatemos as perdas e neste comportamento sentimos orgulho e potenciamos o nosso sentido de pertença. Trabalhamos para melhorar os pontos menos positivos, no sentido de uma constante melhoria de processos e procedimentos, implementando iniciativas sugeridas ou conduzidas por colaboradores. Utilizamos a nossa tecnologia em qualquer lugar, tendo a possibilidade de trabalhar desde casa. Não trabalhamos regidos por horários, mas sim por objetivos e resultados.

NO SEU DIA A DIA QUAIS SÃO OS PRINCI-

PAIS DESAFIOS DE RH QUE ENFRENTA?

A gestão de motivações das pessoas alinhadas com a estratégia, prioridades e limites da empresa.

O QUE PODE FAZER UM GRH PARA A AJUDAR OS COLABORADORES A SEREM MAIS FELIZES?

Ouvir ativamente, perceber as necessidades, ter a capacidade de se focar em soluções e não no problema. Facilitar processos, moderar conflitos na tentativa de encontrar sempre uma situação benéfica para ambas as partes.

SE TIVESSE QUE ESCOLHER UMA PERSONALIDADE PARA DAR UMA PALESTRA JUNTO DOS SEUS COLABORADORES, QUEM ESCOLHERIA E PORQUÊ?

Talvez Ben-Shahar com o tema a busca da felicidade. Tive o privilégio de assistir a uma palestra sua e retive mensagens importantes que seria muito positivo ver partilhadas com todos. Por exemplo a pergunta “sou feliz?” que muitas vezes nos fazemos não é uma pergunta acertada, sugere uma resposta fechada de “sim ou não”, devemos sim perguntar a nós próprios: “como posso ser mais feliz?”. A forma como lidamos com o tempo tem também uma influência direta na nossa felicidade. Segundo o autor, para atingirmos a felicidade duradoura devemos, por

um lado, apreciar o momento presente ao mesmo tempo que perseguimos um objetivo futuro. Assim, por um lado, devemos ter prazer no que fazemos. Por outro, devemos fazer coisas com significado. Concluindo, temos uma vida feliz quando retiramos prazer e significado da companhia dos outros, ou da aprendizagem de algo novo, ou do empenho que dedicamos a um projeto pessoal e/ou profissional. **—P**

Detalhes

Lema de vida: “Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.” (Samuel Beckett).

Um livro: Nomeio dois, os mais recentes na cabeceira, “Blink: The Power of Thinking Without Thinking” de Malcolm Gladwell e “Estado de Pânico” de Michael Crichton.

Um filme: Slumdog Millionaire, de Danny Boyle.

Uma personalidade: Nelson Mandela.



PALMON
SEARCH & ASSESSMENT

moldamos o futuro

Aumentamos o valor da sua empresa através do talento dos novos recrutamentos e da avaliação do talento actual.

Na Palmon levamos muito a sério os desafios do século XXI, nomeadamente a sustentabilidade e a responsabilidade social. Sabemos que, para as organizações do futuro, poder contar com dirigentes e colaboradores alinhados com estas preocupações é hoje uma vantagem competitiva e amanhã condição de sobrevivência.

ÁREA DE EXCELÊNCIA I - RECRUTAMENTO/SEARCH
A metodologia Palmon garante uma probabilidade superior a 90% de recrutar bem e damos garantia de reposição até 1 ano para os restantes 10%.

ÁREA DE EXCELÊNCIA II - ASSESSMENT/AVALIAÇÃO
Somos a única empresa em Portugal a utilizar uma metodologia holística de avaliação que permite avaliar pessoas nas suas diversas componentes – competências, personalidade, bem-estar pessoal – o que garante o máximo grau de rigor.

análise da pessoa nas suas três microcompetências constituintes

teste de análise de personalidade Palmon dos 3 elementos® (tormenta web based)

teste de inventário de felicidade Palmon® (ferramenta web based)



www.palmonsearch.com | geral@palmonsearch.com | tel.: 218 444 480 | Lisboa • Ponta Delgada • Porto | PORTUGAL



Aumentar competências de gestão

A forma como as pessoas são geridas dificilmente constitui um elemento neutro na vida empresarial. Algumas organizações gerem as suas pessoas de forma a torná-las uma fonte de vantagens, outras desperdiçam o talento humano de que dispõem.

por: **Miguel Pina e Cunha e Carlos Marques**, professores da Nova School of Business and Economics

O facto de se ter tornado um chavão não retira necessariamente factualidade à ideia de que as pessoas podem ser um ativo crítico para o sucesso das organizações. Isto é, a forma como as pessoas são geridas dificilmente constitui um elemento neutro na vida empresarial. Algumas organizações gerem as suas pessoas de forma a torná-las uma fonte de vantagens, outras desperdiçam o talento humano de que dispõem.

A Gestão de Recursos Humanos constitui pois uma peça chave da estratégia da empresa. As pessoas devem contribuir para executar a estratégia de forma competente, e para fazer da estratégia uma força viva e adaptativa. Aos profissionais de Gestão de Recursos Humanos

exige-se uma participação ativa na estratégia da organização por via do desenho de políticas que ajudem a reforçar a posição competitiva das organizações.

O imperativo da participação da Gestão de Recursos Humanos na gestão estratégica há muito que neutralizou a visão administrativa da gestão de pessoas e exige um entendimento holístico da gestão estratégica de Recursos Humanos. Gerir pessoas de forma estratégica requer uma

Não basta aos profissionais de Recursos Humanos um bom conhecimento das respetivas áreas técnicas. Eles têm também que ser especialistas no negócio e saber articular as políticas de Recursos Humanos com o negócio

visão integral do processo organizacional mas também do processo de negócio. Não basta aos profissionais de Recursos Humanos um bom conhecimento das respetivas áreas técnicas. Eles têm também que ser especialistas no negócio e saber articular as políticas de Recursos Humanos com o negócio.

O Mestrado em Gestão para Profissionais de Recursos Humanos oferecido pela Nova School of Business and Economics - uma escola de gestão e negócios - visa dotar os participantes desta capacidade de entender o processo de Gestão de Recursos Humanos na perspetiva da empresa. Tem por missão equipar os participantes com quadros conceptuais, linguagens e ferramentas capazes de permitir o diálogo com os profissionais de outras áreas de gestão. Não é um curso de Recursos Humanos para gestores de Recursos Humanos. É sim um programa de gestão para profissionais de Recursos Humanos. A nossa missão é a de ajudar a aumentar a contribuição da área de Recursos Humanos para a competitividade das empresas e - em paralelo - aumentar a relevância da área nas organizações.

A especificidade deste programa decorre precisamente do facto de se tratar de um programa destinado a alargar o leque de competências e de motivações dos profissionais de Recursos Humanos. Pretende ajudar estes profissionais a criar condições para atuarem como 'trusted advisors' do CEO e a terem uma presença mais frequente nos conselhos. Pretende cumprir esta sua missão através da transmissão de conhecimentos em gestão geral e facilitando o diálogo com as outras áreas profissionais, nomeadamente as mais 'hard'.

Para o efeito, a Nova desenhou um programa cuja arquitetura curricular assenta em cinco áreas fundamentais:

- Enquadramento da Gestão de RH, com o objetivo de proporcionar uma visão integrada do ambiente. Discute temas como Macroeconomia, Direito do Trabalho e Se-

gurança Social.

- Gestão do Negócio, uma das áreas fortes do programa, destinada a fornecer aos participantes conhecimentos sólidos nas áreas fundamentais da gestão, incluindo estratégia, marketing, finanças, gestão de processos, tecnologias de informação e contabilidade
- Gestão de Pessoas, de modo a permitir articular experiências profissionais dos participantes com o mais recente conhecimento académico.
- Competências pessoais, visando o autodesenvolvimento assistido.
- E uma área de 'best practices' e investigação em GRH e Comportamento Organizacional, que permita o contacto e análise de casos de sucesso e novos conhecimentos científicos a nível mundial.

O programa, coordenado pelos professores Miguel Pina e Cunha e Carlos Alves Marques, tem portanto como objetivo fornecer uma visão ampla da gestão para profissionais da área de Recursos Humanos. É organizado por uma escola de gestão com tripla acreditação (AACSB, AMBA e EQUIS) e com presença nos rankings do Financial Times.

Os participantes terão como docentes os professores da Nova School of Business and Economics, uma escola orientada para a produção científica internacional, e com um profundo enraizamento na comunidade empresarial. Seminários com gestores e discussão de casos permitirão articular teoria e prática.

As aulas terão lugar nas instalações do Palacete Henrique de Mendonça, um espaço de trabalho privilegiado no coração de Lisboa. Durante as sessões - que decorrem em horário pós-laboral - são servidas refeições ligeiras. Um serviço de qualidade visa garantir que os participantes se centram apenas no trabalho.

Na tradição dos programas da Nova, os participantes podem esperar um mestrado exigente em termos de trabalho e dedicação, desenhado para profissionais com experiência relevante. A experiência de aprendizagem será holística, em sala e fora dela, com professores e colegas.

Concluído o programa, os participantes ganham acesso à rede de antigos alunos da Nova, a comunidade beNova. Mais de 17 000 antigos alunos dos vários programas fazem parte desta rede, a qual constitui uma potencial fonte de desenvolvimento e de oportunidades. 

Nota

MESTRADO EM GESTÃO PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS DESENVOLVIDO PELA NOVA EM COLABORAÇÃO COM A APG

Vários estudos realizados pela Nova School of Business and Economics indicam que o maior entrave à evolução dos profissionais de Recursos Humanos para funções de topo é a perceção geral de que estes quadros têm conhecimentos pouco estruturados acerca dos aspetos 'hard' do negócio - Finanças, Estratégia, Marketing, Vendas e Operações.

Vocacionado para colmatar estes 'gaps', o Mestrado em Gestão para Profissionais de Recursos Humanos desenvolvido pela Nova em colaboração com a APG propõe formar uma nova geração de executivos de RH, que entendam e argumentem sobre os 'drivers' de valor e a estratégia do negócio, transformando-se em 'trusted advisors' da administração. Uma geração mais preparada para assumir cargos de topo no futuro. O Mestrado em Gestão para Profissionais de Recursos Humanos terá início no dia 4 de maio, em Lisboa.



Trabalho Temporário

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

Se existe algum mecanismo capaz de responder de forma imediata às necessidades das empresas, cujo “atual” contexto económico dita, de forma arbitrária e imprevisível, a existência de períodos de expansão ou retração das suas atividades, esse é, por excelência, o trabalho temporário.

Pode afirmar-se que o trabalho temporário conhece sempre franca expansão em períodos de maior instabilidade económica, fruto do (justo) receio das empresas na criação de vínculos laborais permanentes em períodos de duração e desfecho incertos. Porém, também não é menos verdade que a diminuição do volume de atividade das empresas pode potenciar o efeito inverso, levando-as a optar por dispensar em primeiro lugar os trabalhadores temporários antes de afetar os seus próprios trabalhadores.

Não obstante, conforme de seguida se demonstrará, a flexibilidade intrínseca ao mecanismo do trabalho temporário torna-o vivamente apetecível em contextos socioeconómicos adversos.

i) Positivização e vantagens

Em Portugal (bem como na generalidade dos países europeus), o trabalho temporário surgiu durante a década de sessenta, todavia, foram necessários mais de vinte anos para o nosso legislador reconhecer juridicamente aquele mecanismo, o que sucedeu com a sua consagração no Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de outubro, encontrando-se atualmente previsto nos artigos 172.º a 192.º do Código do Trabalho de 2009, complementados pela regulamentação constante do Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de setembro.

Entre trabalhador temporário e utilizador não é celebrado qualquer contrato (o trabalhador temporário não é funcionário do utilizador mas sim da empresa de trabalho temporário que o contratou)

São comumente aceites como prerrogativas do recurso ao trabalho temporário:

- na ótica do utilizador, o facto de permitir responder a picos de produção sem abdicar de uma estrutura de recursos humanos própria suficientemente ágil para se adaptar aos períodos de menor atividade, bem como permitir a eliminação de custos de recrutamento e subsequente carga administrativa (elaboração de instrumentos contratuais, processamento de vencimentos, entre outros);
- na ótica do trabalhador, o facto de constituir uma alternativa viável ao desemprego e uma possibilidade de eventual contratação direta pelo utilizador.

ii) Flexibilidade pela relação trilateral

No trabalho temporário são três os sujeitos em atuação – relação contratual trilateral – a saber: a empresa de trabalho temporário, o trabalhador temporário e o utilizador.

O utilizador celebra com a empresa de trabalho temporário um contrato de utilização de trabalho temporário, por via do qual esta cede àquele trabalhadores, mediante o pagamento de um preço (“CUTT”).

A empresa de trabalho temporário, por seu turno, celebra com o trabalhador temporário um contrato de trabalho temporário (“CTT”) ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária (“CTI”), os quais, constitutivos de verdadeiras relações laborais, tutelam o trabalho prestado junto do utilizador.

Entre trabalhador temporário e utilizador não é celebrado qualquer contrato (o trabalhador temporário não é funcionário do utilizador mas sim da empresa de trabalho temporário que o contratou).

iii) O carácter excecional e a proteção dos trabalhadores temporários

No paradigma do quadro jurídico-laboral vigente, o trabalho temporário não é considerado como a forma “normal” de contratar – o qual (ainda) pertence ao contrato sem termo – sendo

somente admitido em determinadas circunstâncias e por períodos limitados.

Assim, o utilizador apenas pode recorrer ao trabalho temporário em algumas das situações que permitem a contratação a termo, bem como em caso de vacatura de posto de trabalho quando ocorra processo de recrutamento, necessidades intermitentes de mão de obra determinadas por flutuação da atividade, entre outras.

Por seu turno, e enquanto forma excepcional de contratar, o trabalho temporário é admissível por períodos limitados (o CUTT não pode exceder a duração da causa justificativa nem, em caso algum, o limite de dois anos), estando igualmente sujeito à proibição da contratação sucessiva (muito embora só opere quando completada a duração máxima do CUTT).

Particularmente relevante no atual contexto de aumento de processos de redução de efetivos, é a proibição de celebrar CUTT para a satisfação de necessidades que foram asseguradas por trabalhador cujo contrato tenha cessado nos doze meses anteriores por despedimento coletivo ou por despedimento por extinção de posto de trabalho.

O utilizador que recorra ao trabalho temporário terá ainda de tomar especial cuidado na formalização da sua relação contratual com a empresa de trabalho temporário. O CUTT deve ser celebrado por escrito, com indicação do motivo justificativo por referência aos factos que o integram e da relação entre a justificação invocada e o termo estipulado. Do lado das empresas de trabalho temporário, as relações laborais celebradas com os trabalhadores temporários cedidos aos utilizadores deverão ser tuteladas pelos respetivos contratos, encontrando-se estes igualmente sujeitos a especiais exigências de forma.

No que concerne à proteção dos trabalhadores temporários, estes estão sujeitos ao regime aplicável ao utilizador no que respeita ao modo, lugar, duração do trabalho, suspensão do contrato de trabalho e acesso a equipamentos sociais, beneficiando aqueles, ainda, do mesmo nível de proteção em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho que os restantes trabalhadores do utilizador.

Os trabalhadores temporários têm direito à retribuição mínima prevista no instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável à empresa de TT ou ao utilizador

Em termos salariais, os trabalhadores temporários têm direito à retribuição mínima prevista no instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável à empresa de trabalho temporário ou ao utilizador correspondente às suas funções, ou à praticada por este para trabalho igual ou de valor igual, consoante o que for mais favorável.

iv) Quadro sancionatório/ garantístico

A limitação do recurso generalizado ao trabalho temporário e a imposição de determinadas condições laborais dos trabalhadores temporários não seria efetiva sem os respetivos instrumentos sancionatórios/ garantísticos.

Em matéria de requisitos materiais ou formais essenciais à validade da relação de trabalho temporário, a lei laboral sanciona o seu incumprimento com a nulidade do contrato e conseqüente conversão em relação de trabalho sem termo com o utilizador ou com a empresa de trabalho temporário, consoante o vício ocorra no CUTT ou no CTT/CTI.

No que respeita à violação das condições laborais dos trabalhadores temporários, o meio de reação não difere, em regra, das demais situações de incumprimento das normas legais (eventual responsabilidade contraordenacional do infrator). Em determinados casos, o quadro sancionatório poderá ser mais severo (por exemplo, se a empresa de trabalho temporário exigir ao trabalhador quantias por serviços de orientação ou formação profissional poderá ser suspensa do exercício de atividade até dois anos).

Em matéria retributiva, a caução constituída pela empresa de trabalho temporário visa garantir o pagamento dos créditos do trabalhador e os pagamentos para a Segurança Social. _____

Formação INTER



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

Para os Gestores de Recursos Humanos:

- **Código do Trabalho - Conferência**
• Lisboa, 1 e 2 de Junho de 2011
- **Como Dimensionar o Quadro de Efectivos**
• Lisboa, 6 e 7 de Junho de 2011
- **E-recrutamento - As Redes Sociais e o Recrutamento**
• Lisboa, 15 de Junho de 2011

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

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

Media Partners: **human** Pessoal

Portais Oficiais: **humanet** **RH** online

Empresa acreditada por: **DGERT**

Organizado por: **IFE**

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTO.
1070-020 LISBOA
TEL.: 211 033 800 | FAX: 211 033 888
E-MAIL: inscricoes@ife.pt

Patrícia Valente e Isabel Borges



Reduzir custos sem pôr em causa a formação

Convidámos Patrícia Valente, diretora de Recursos Humanos da Chronopost Portugal, e Isabel Borges, gerente da empresa de trabalho temporário Multitempo, para responderem à questão: “Como reduzir custos sem pôr em causa a formação?”. As convidadas desta edição do Ao Almoço Com... fazem sugestões e dão exemplos de projetos que estão a ser concretizados nas respetivas organizações.

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

COMO É QUE SE CONSEGUE ASSEGURAR A FORMAÇÃO NESTES TEMPOS DE CRISE E DE ORÇAMENTOS MAIS REDUZIDOS? ESTAREMOS PERANTE A QUADRATURA DO CÍRCULO?

Patrícia Valente: O orçamento no início do ano até é o expectável, porque o ‘budget’ é feito com alguma ambição. Mas depois, ao longo do ano, quando vão sendo feitos alguns ajustamentos, a formação pode ser uma das áreas penalizadas. Eu sinto isso. Este ano, repete-se este processo: temos um orçamento muito adequado a uma boa aposta na formação das pessoas, mas tenho que ter um plano B para a eventualidade de chegar a

meio do ano e ter de fazer alguns ajustes. Não vivemos os tempos de há cinco ou seis anos, em que a formação estava na moda, investir na formação era sinal de investimento estratégico nos Recursos Humanos... Actualmente, há fatores que assumem muita relevância para além do preço da formação, como tirarmos as pessoas da rua, do seu trabalho, colocá-las em sala, dotá-las de competências que muitas vezes se repetem porque os conteúdos de formação não têm uma capacidade de reinvenção como aquela que desejaríamos...

MAS HAVERÁ O PERIGO DA FORMAÇÃO DEIXAR DE SER VISTA COMO UM INVESTIMENTO E TRANSFORMAR-SE UNICAMENTE NUM CUSTO?

Isabel Borges: Há sempre uma boa vontade na construção dos orçamentos de dotar esta rubrica para que se possam cumprir as orientações estratégicas do negócio. Logicamente, como todos os orçamentos, são provisionais e têm de obrigatoriamente sofrer ajustes ao longo do ano. De qualquer maneira, há constantemente uma preocupação máxima nas empresas de otimizar a produtividade e inovar no que diz respeito aos seus processos. Logicamente que a formação dos trabalhadores, e isso ninguém põe em causa, deve ser contínua, ter criatividade, ser renovada... Em relação ao volume da formação, ele está muito ligado ao desenvolvimento da atividade da empresa ao longo do ano. Quando a Patrícia diz que “é muito difícil tirar as pessoas do posto de trabalho”, nós sentimos esse problema. As empresas, hoje em dia, não têm excedentes de pessoas - pelo contrário -, não existe matéria gorda, todas as pessoas estão porque desempenham um papel muito importante.

AS EMPRESAS PODEM TENTAR ULTRAPASSAR O PROBLEMA REALIZANDO A FORMAÇÃO DENTRO DAS PRÓPRIAS INSTALAÇÕES?

PV Mas essa poderá ser uma falsa questão. Aí tiramos otimização e rendimento à formação. Não há um desligamento total e depois tudo é urgente. “Vou interromper porque preciso de resolver isto e é urgente”.

IB E ainda há outra questão. Obviamente que há um reconhecimento da importância da formação por parte das pessoas que trabalham na organização, mas também há uma preocupação das direções, conforme as áreas, de incentivar e promover a formação

Uma frase motivacional...



“Não é a quantidade de tempo o mais determinante, importante é perguntar o que fazemos do tempo e investir aí a matéria dos nossos sonhos.”*

através de mecanismos diferentes. Por exemplo, na Multitempo criámos o ano passado a Academia da Área Técnica por ser, para nós, na nossa área de negócio, muito importante a

qualificação dos técnicos que temos nos Recursos Humanos. Portanto, é fundamental que haja um intercâmbio entre as várias delegações que a Multitempo tem dispersas pelo país, que gerem clientes muito diversos, que têm uma cultura empresarial também diversa... Nesse sentido, a Academia funciona como ponto de partilha de todas as experiências e na intranet são dados constantemente indicadores para o desenvolvimento das aptidões. No fundo, aspetos formativos que a diretora técnica tenta que possam, de uma forma não institucional e não tradicional, acrescentar valor nos intervalos da formação institucional. Muitas vezes sentimos que estão planeadas ações e que elas não podem ocorrer.

HÁ QUE APOSTAR NA CRIATIVIDADE...

IB A criatividade é importante porque também é uma forma de incentivar as pessoas. Hoje há tantas abordagens diferentes relativamente à formação, extremamente atuais e que conseguem produzir os mesmos resultados da formação tradicional. Estou a imaginar as atividades de ‘outdoor’, como, por exemplo, as pessoas a descer um rio ou a

“Hoje há tantas abordagens diferentes relativamente à formação, extremamente atuais e que conseguem produzir os mesmos resultados da formação tradicional”
[Isabel Borges]

Uma frase motivacional...



"Nunca compreendemos as coisas tão bem e as tomamos nossas como quando somos nós mesmos a descobri-las"

passarem mal de forma a desenvolverem o trabalho em equipa. Estas abordagens chocam, são imprevistas, são reais porque obrigam os trabalhadores a lidar com o imprevisto.

PV Este tipo de formação leva as pessoas a um estado de fadiga e tensão elevados, a um estado de necessidade de protagonismo também elevado... É muito mais real e parecida com o que vivemos no dia a dia. São contextos completamente diferentes, mas a atitude e comportamentos que utilizamos são muito semelhantes aos do dia a dia. Achei engraçado uma coisa que a Isabel disse aqui porque estamos a passar por isso: um ano em que dissemos que precisamos de fazer muito mais internamente do que aquilo que temos feito. Ou seja, temos o nosso 'budget' de formação, vamos utilizá-lo mas não tem que ser suficiente, podemos fazer muito mais.

"Vamos implementar este ano e o objetivo é só esse: não gastar dinheiro, usar recursos internos e criar muitos ambientes de formação"
[Patrícia Valente]

FAZER MAIS FORMAÇÃO SEM AUMENTAR OS CUSTOS.

PV Estamos a desenvolver um projeto que chamamos de 'learning organization', que no fundo é uma proposta para uma organização de aprendizagem e que passa pela criação de uma Escola Chronopost - o objetivo é identificar competências internamente e colocar a funcionar uma rede de 'workshops' internos em que uns colegas aprendem com outros colegas sobre determinados assuntos.

Da mesma forma, pretendemos criar uma academia mais direcionada para a vertente operacional, com níveis de competência que permitam distinguir as pessoas e o seu desempenho. E temos mais projetos, como o plano de estágios, através do qual criamos uma bolsa de entrada de capital humano novo; o programa de coaching interno... Enfim, um conjunto de projetos que vamos implementar este ano e que o objetivo é só esse: não gastar dinheiro, usar recursos internos e criar muitos ambientes de formação.

ISABEL, APOSTAR NA FORMAÇÃO INTERNA É A SOLUÇÃO PARA REDUZIR CUSTOS?

IB O objetivo talvez não seja tanto poupar ou reduzir custos mas transmitir mais informação. Basicamente, foi isso que tentámos fazer internamente, através da circulação de vivências e contextos diferentes. O contexto da delegação de Lisboa, numa zona de serviços, é muito diferente do contexto do Barreiro, uma área mais industrial, como são diferentes o negócio, a população e as necessidades. Devido a estas diferenças, encontram-se formas distintas de se trabalhar que, no fundo, podem ajudar e complementar a oferta e a dotação técnica da Multitempo. Há outro aspeto muito interessante que acontece na nossa organização, se, por um lado, existe uma boa vontade a quando da execução do orçamento e de eventuais ajustes, por outro, se se identificar, independentemente do ano que se está a ter, que há uma prioridade e uma necessidade na área da formação, mesmo que ultrapasse aquilo que está estabelecido, há sempre abertura para existir o seu desenvolvimento. O mesmo já não acontece em outras rubricas orçamentais..

COMO É QUE A CHRONOPOST CONSEGUE ASSEGURAR A FORMAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES E GARANTIR O NORMAL FUNCIONAMENTO DO SEU NEGÓCIO?

PV Por vezes, temos que recorrer a formação ao sábado. No fundo, é uma das alternativas que temos quando queremos dar formação aos nossos operadores de distribuição postal e a todo o serviço de apoio ao cliente. Acabamos por recorrer a períodos como Sábado e final do dia, mas cientes de que, para que a formação seja aproveitada no seu máximo, tem que ser criado um ambiente que o proporcione. E esta é mais uma razão para termos uma formação que seja muito inovadora, cria-

“O e-learning não se adapta a qualquer pessoa nem a qualquer conteúdo, mas da experiência que temos tido tem resultados positivos” [Isabel Borges]

tiva e que consubstancie um dia bem passado.

PARA ALÉM DE MOTIVADORA, A FORMAÇÃO TERÁ DE TER RESULTADOS. O QUE TAMBÉM INFLUENCIA A EXISTÊNCIA OU NÃO DE ORÇAMENTO...

PV Essa é uma questão muito importante e que também toca nos custos. Estamos sempre a pensar nos custos mas tenho muita dificuldade em encontrar alguém ou alguma empresa que me dê uma boa avaliação do ROI de uma formação. O problema da formação é que o custo é direto e o retorno não.

É POSSÍVEL, DE UM MODO EFETIVO, MEDIR O RETORNO DE UMA FORMAÇÃO?

IB Depende... Da forma como nós estamos a entender a objetividade de saber qual é o ROI, não é possível. Sabemos, na Multitempo, porque avaliamos e todas as pessoas são sujeitas a uma avaliação feita ao trimestre, assim conseguimos medir as fases da formação e a sua influência. Os resultados veem-se no trabalho de uma forma evolutiva. E isso influencia muito a motivação, o empenhamento em relação à cultura da empresa. Nesta questão da escolha da formação, hoje em dia, às organizações não basta dizer

“vamos fazer a formação X”, têm de saber vender a sua formação aos colaboradores para os poder motivar.

FALAMOS EM OUTROS FORMATOS DE FORMAÇÃO. O E-LEARNING PODERÁ SER UMA BOA APOSTA PARA REDUZIR CUSTOS E OTIMIZAR A EFICIÊNCIA?

IB A Multitempo já tem proporcionado aos seus colaboradores formação através de e-learning. É uma resposta eficiente mas requer alguma maturidade no posto de trabalho. O e-learning não se adapta a qualquer pessoa nem a qualquer conteúdo, mas da experiência que temos tido tem resultados positivos. Temos sentido que nas zonas a Norte a implementação de formação nas áreas técnicas, nomeadamente psicologia e Recursos Humanos, é difícil. A maioria das empresas às quais compramos formação, sistematicamente, cancelam os cursos por falta de adesão - e logicamente não queremos trazer as pessoas do Porto para Lisboa para formação. Para resolver este problema, encontramos a solução do e-learning.

QUAL É A RELAÇÃO DA CHRONOPOST COM O E-LEARNING?

PV Não temos formação em e-learning. E não sei se é mais barata do que a tradicional, com custos de plataforma, de introdução de conteúdos...

IB Bem mais barata.

PV Foi um levantamento que ainda não fiz, também não tive essa necessidade. É algo em que tenho de pensar. E na perspectiva de dar mais além do que aquilo que já está, de ser um contributo importante. Isto é, não dar o conteúdo novo via e-learning, mas este assumir uma componente de complemento, de ‘follow up’.

Próximo Tema

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Em tempos de incerteza, quais as vantagens do trabalho temporário?”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 15 de Abril para revistapessoal@moonmedia.info.

Tiara Park Atlantic Lisboa, eventos.lisboa@tiara-hotels.com, www.tiara-hotels.com

Soluções integradas de gestão da formação e qualificação de profissionais para empresas

Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica
Manobração de Equipamentos | Manutenção Industrial
Stocks e Logística | Outsourcing Gestão da Formação
Candidaturas POPH



Lisboa | Porto
210937018 | 229396700
www.LTM.pt



EXPO RH 2011

Decorreu nos dias 2 e 3 de março, no Centro de Congressos do Estoril, a Expo RH 2011. Foi a décima edição deste salão profissional de Recursos Humanos, que tem organização da IFE – Internacional Faculty for Executives. O evento contou com a presença de mais de 2 500 profissionais, confirmando ser uma referência em Portugal, nomeadamente em termos da área de Recursos Humanos. Raquel Rebelo, gestora da Unidade de Congressos e Salões da IFE, assinalou que “num cenário de crise e recessão económica, a realização de eventos desta natureza torna-se ainda mais importante, já que proporciona aos profissionais responsáveis pela gestão das pessoas nas empresas um momento de reflexão, ‘networking’ entre pares e partilha de soluções”, sendo que “a forte adesão à edição de 2011 comprovou essa necessidade”. Destinada a diretores e gestores de Recursos Humanos, responsáveis de desenvolvimento e formação, diretores administrativos e financeiros, diretores-gerais, responsáveis de recrutamento e consultores, a Expo RH 2011 teve como tema genérico “Diferenciar a gestão das pessoas”.





GREAT PLACE TO WORK

Foi no passado mês de fevereiro que foram divulgadas as 30 Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal, de acordo com o estudo do Great Place To Work Institute. Numa cerimónia realizada na Fundação Champaliaud, a Cisco Systems ficou em primeiro lugar neste ranking, em segundo a Microsoft Portugal e em terceiro a Everis Portugal. O secretário de Estado do Emprego e da Formação Profissional, Valter Lemos, esteve presente na cerimónia. “Numa altura em que a crise é um dos temas principais da agenda mediática, este evento é de extrema relevância pois mostra ao país que existem boas empresas em Portugal para trabalhar que, pelas boas práticas empresariais que adotam e pelos resultados obtidos, devem ser exemplos a seguir”.



KELLY SERVICES ORGANIZOU MAIS UM ALMOÇO EXECUTIVO RH

A Kelly Services voltou a reunir quadros de instituições suas clientes em mais um Almoço Executivo RH no Hotel Tiara Park Atlantic, em Lisboa. O evento teve como tema “O Ciclo de Vida do Colaborador: formação – o caminho para o desenvolvimento da carreira”. O orador convidado foi o diretor de Recursos Humanos da Unilever/ Jerónimo Martins, Carlos Figueiredo, que falou sobre gestão do talento. Integrado no âmbito do “Kelly Global Workforce Index”, Sofia Llano, responsável pela área de “HR Consulting” da Kelly Services, deu a conhecer os últimos resultados do estudo sobre trabalho, focando o ciclo de vida do colaborador, que revela que “um número crescente de trabalhadores portugueses está a desenvolver a sua própria marca pessoal a fim de melhorar as suas perspetivas de emprego”.



SOROS – O INVESTIDOR MAIS INFLUENTE DO MUNDO

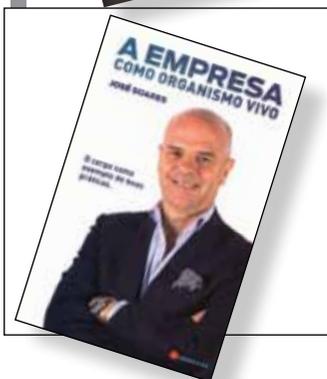
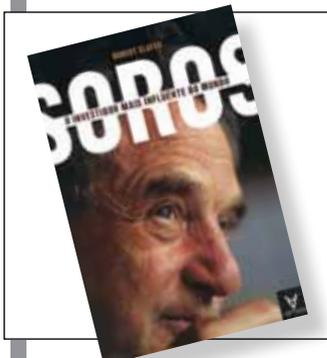
Génio financeiro, ativista político e autor de diversas obras, George Soros surge nas manchetes há mais de quatro décadas, embora aos 80 anos ainda permaneça um enigma. Neste livro, que retrata a vida, as ideias e o impacto do investigador mais influente do Mundo, o autor vai muito além da superfície para revelar o homem por trás da lenda.

Actual Editora, 369pp

A EMPRESA COMO ORGANISMO VIVO

O corpo humano é um exemplo fantástico de capacidade de adaptação. Se olharmos o seu funcionamento, rapidamente constatamos o elevadíssimo nível de sofisticação nas mais diversas áreas: comunicação, sinalização, 'feedback'.

Guerra e Paz Editores, 134pp

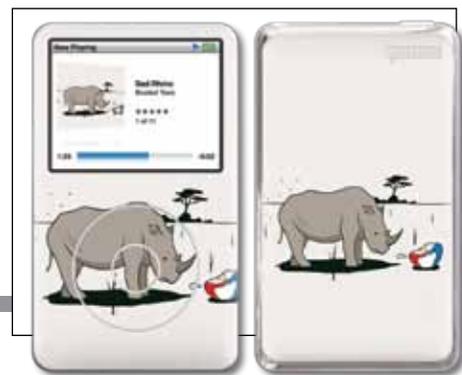


ALUGAR FAZ SENTIDO

Se não tem dinheiro para investir numa mala Vuitton, Prada ou Gucci, alugue-a através da Glamourous. É mais barato e tem a enorme vantagem de poder trocar de carteira a cada semana. A ideia não podia ser mais simples: democratizar o acesso a marcas como Vuitton, Hermés, Chloé, Prada, Gucci, Dior, Salvatore Ferragamo, Jimmy Choo ou Loewe, na base do "não são nossas mas é como se fossem". Em Portugal não temos muito uma cultura de alugar, mas sim de propriedade, mas com a crise e a falta de poder económico torna-se um bocadinho impossível acompanhar tudo o que vai saindo. Este sistema permite usar e desfrutar, em vez de ter e acumular.

SPECIAL SKINS

É uma boa maneira de dar um novo ar a objectos já não tão novos quanto isso. A Special Skins personaliza objectos electrónicos (telemóveis, portáteis, Mp3) com películas em vinil que não se deformam. "É um projecto tecnológico, criativo e integrador que consiste, basicamente, na personalização online dos equipamentos com imagens da base de dados do site ou imagens do próprio utilizador", explica Lourdes Menor, da Special Skins. Assim, pode forrar o portátil com uma imagem das últimas férias, ou a Playstation com uma foto da cara-metade.





■ O LIVRO DA MINHA VIDA

Se acha que a sua vida dava um livro, agora já tem quem o escreva por si. O projecto O Livro da Minha Vida, criado em 2008, pretende dar a possibilidade de eternizar a sua própria história ou um determinado momento. São feitos livros personalizados, de edição limitada, que ficam para a pessoa que procura e para os seus amigos, familiares, colaboradores, etc. A escrita do livro é realizada por uma escritora, argumentista e guionista de profissão. O livro poderá demorar entre um e três meses a estar finalizado.

■ RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE PESSOAL

Este livro pretende ser um auxiliar na difícil missão de dotar as empresas, e demais organizações, do seu mais importante recurso, as pessoas, ou seja, do capital humano que as diferencia e as torna competitivas.

Lidel Edições, 168pp



■ SURPREENDA!

A menos que seja uma pessoa altamente criativa, de certeza que fica aflito cada vez que quer surpreender alguém, só tem ideias básicas e sem graça. Pois, mas isso era antes da criação da Brain Surprise. Esta é a empresa com soluções alternativas e realmente surpreendentes, capazes de pasmar qualquer pessoa, da namorada ao avô, do amigo ao patrão, sem limites. As surpresas estão divididas por tamanho. Tudo depende da reação que quiser provocar na outra pessoa. Na parte das surpresas mais pequenas pode, por exemplo, pedir à Brain Surprise que cubra o carro de alguém de 'post-its' com mensagens gravadas (por exemplo, "amo-te"); entre as surpresas médias, é possível fazer uma serenata 'à la carte' ou um mestre em churrascos para um barbecue. Por fim, as grandes surpresas, nas quais se inclui um jantar fora (e fora é mesmo fora, por exemplo, no cimo do Parque Eduardo VII), um lançamento de balões led, uma festa de divórcio, um 'chef' de cozinha ao domicílio ou uma mensagem de avião.



Miami

Bela, divertida e apaixonante



texto e fotos: **Fernando Borges**

Desde a sua impressionante 'skyline' aos mais recônditos canais de 'Key Biscayne', o encanto de Miami adquire novas perspectivas quando se contempla a partir de uma das suas famosas praias ou a partir do mar, seja a bordo de um dos muitos navios de cruzeiro, que ali têm o seu principal porto de partida em direção das ilhas do Caribe ou luxuosamente instalados num dos incontáveis e luxuosos iates.

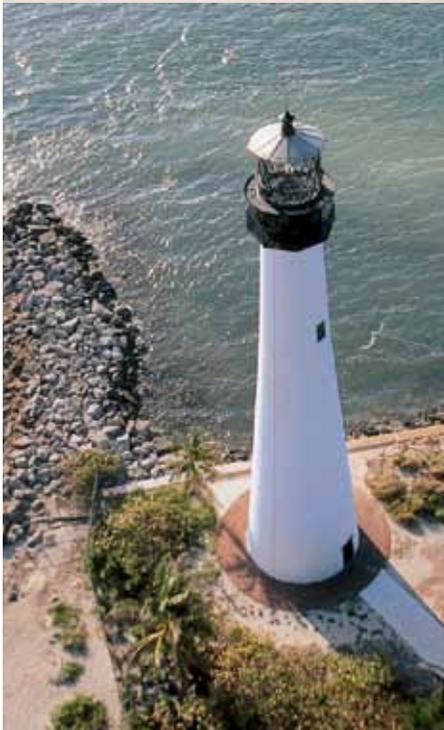
Miami nasceu em 1891, graças ao capricho ou visão de uma viúva que convenceu um construtor a fazer uma estrada à beira-mar que ligasse o seu hotel às terras que tinha comprado, junto ao rio que atravessava Brickell Site. Era o início da febre imobiliária que começava também a invadir as selvas até então impenetráveis de mangais que cobriam toda a zona costeira atlântica, os pântanos e as ilhas continentais de Miami separadas por mil canais agora rodeados de 'villas', luxuosos hotéis, cais privados, torres de betão e vidro, tranquilas mansões que gozam de uma decoração colonial e um romântico ar relaxado com as suas varandas e terraços coloridos em madeira que quase sempre dão a um embarcadouro privado onde um



iate marca o 'status' do seu habitante. Assim, como há sempre um frondoso jardim que geralmente se abre para uma piscina ou para uma língua de água, numa cumplicidade tranquila e algo nostálgica, praias que nos habituámos a ver em movimentadas séries televisivas que albergam um muito particular à vontade e corpos intensamente sonhados, os mesmos corpos que, após o sol se pôr, se passeiam descontraidamente pelos 'boulevards' e ruas iluminadas por coloridos neons.

O eterno cenário não só dessas séries, mas um pano de fundo composto por animados bares e discotecas, românticos 'bistrôs' afrancesados, Miami que é um dos destinos de eleição de ricos e famosos, onde tudo está virado para o mar e vive desse mesmo mar que há muitos séculos abriu la-





birrnticos canais que atravessam a cidade, oferecendo entre uma natureza exuberante, belos cenrios e idlicos recantos que acabam quase sempre por ter Biscayne Bay como destino ou horizonte.

Essa enorme baía que tanto aproxima a ‘Downtown’ da rainha Miami Beach, os parques nacionais subaquáticos da ‘Little Havana’, que nos convida a descobrir o distrito de ‘South Beach Art Deco’, a atração número um do sul da Florida, um bairro convertido no centro da vida noturna decorado por edifícios em cor pastel, mais néons e palmeiras, assim como nos leva a descobrir, do outro lado da cidade, a ‘Coconut Grove’ e a ‘Coral Gables’, percorrendo uma costa que foi escolhida por estrelas como Sylvester Stallone, Madonna, Nixon, Cher, Shakira, Saquille O’Neill, Ricky Martin, Paulina Rubio

para terem a sua ‘villa’ e que oferece uma visão diferente de Miami.

Existe também a Miami selvagem e do mundo natural das famosas ‘Everglades’, a Miami das compras, e claro, das praias por onde deambulam corpos esculturais e bronzeados, como a famosa ‘South Beach’, a mais agitada de todas elas, mesmo quando o sol se põe e verdadeiro sinónimo de Miami Beach, as praias de ‘Bal Harbour’, em pleno ‘Houlover Beach Park’, a ‘Third Street Beach’ ou ainda a ‘Bill Baggs’.

Uma cidade que também é um paraíso para os fanáticos das compras, concentrando os grandes espaços junto às marinas, como o ‘The Falls’, utilizando a água como elemento principal e composto por lojas e restaurantes de elevado nível, o ‘Dadeland’, o mais famoso de todos, embora seja a norte de Miami Beach que encontramos o mais luxuoso desses centros de perdição de consumidores de marcas, o ‘Bal Harbour’.

Se faz parte do grupo de pessoas para quem as marcas não são importantes e procura descontos e preços especiais, terá que deslocar-se ao ‘Sawgrass Mills Outlet’ ou, se prefere as lojas mais tradicionais e marcadas por uma arquitetura bem ao estilo dos anos 20, recomendamos a 72 St. e a 57 Av, na zona de ‘Coral Gables’, em ‘Sunset Drive’, uma zona que, como a ‘Miracle Mile’ e a ‘Coral Way’, entre ‘Le Jeune Road’ e a ‘Douglas Road’, que têm sabido preservar o ambiente muito especial que marcou os anos 20

Mas esta é sobretudo a Miami do sol, dos bikinis que se passeiam sobre patins em linha ou sobre sapatos de salto alto, das limousines, das praias, das aventuras por ‘Everglades’, das constantes festas e das noites loucas, das ‘villas’ à beira dos canais, de alguns dos melhores restaurantes do Mundo, dos iates... Uma cidade que tem de ser vivida para melhor entender do porquê de ser o destino de férias escolhido por celebridades como Matt Damon, Jennifer Lopez, Nicolas Cage... ou por pessoas ditas “normais” para celebrarem a vida. 

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

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

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

Sessão de Apresentação dos Índices Nacionais de Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Colaboradores



Lisboa, Hotel Tryp Oriente
11 de Maio de 2011

Entidades Promotoras



Qmetrics

informações e inscrições

www.onrh.org



Observatório Nacional
de Recursos Humanos



A economia não existe*

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

“A dimensão da crise é uma grande surpresa”

Paul Krugman

“Ainda não consigo perceber como aconteceu”

Alan Greenspan

“Não excludo nada, não me comprometo com nada”

Trichet

Um Prémio Nobel da economia e o mais poderoso banqueiro do planeta confessam desta forma a sua surpresa e incapacidade de prever nos domínios em que são reconhecidamente sábios, na economia e nas finanças. Trichet, por seu lado, é a imagem da falta de visão e de querer desta Europa.

Já suspeitava da incapacidade da economia em curar os males que ela própria criou. Os economistas atuais descrevem brilhantemente e com todos os pormenores as razões porque uma entidade ou país morrem, mas são incapazes de os salvar. Por aqui se vê que a economia não é uma ciência, é bem diferente da medicina porque enquanto esta nos tem dado mais qualidade e esperança de vida, a economia faz-nos perder essa mesma qualidade e mata-nos cada vez mais cedo.

Numa sociedade minimamente organizada e civilizada, um dos direitos dos cidadãos é o de saberem como funciona o seu sistema económico. Os economistas têm este dever de explicação e não o têm feito, apesar do tempo de antena que lhes tem sido dado nos últimos tempos.

Não basta cultivar, mesmo depois de tanto erro, uma imagem de credibilidade acima de qualquer suspeita, muito menos chamar de ingénua, idealistas e até estúpidos a todos os que questionam a economia, porque mesmo entre os sábios desta crença há um ruído contraditório de divergências.

O verdadeiro problema, aquele que tem sido mais visível, é o de que a economia não se sabe explicar a si mesma e por isso defende o silêncio. Umhas vezes não se pode falar para não zangar os mercados, outras porque se falamos em recessão ela pode chegar mais depressa, outras ainda, porque se falamos em crise a agravamos mais. Fico sem saber se estes silêncios são de sabedoria ou de ignorância!

É por tudo isto que acredito que a economia é apenas um

sistema de crenças, uma quase religião, onde as crises não passam de severos castigos de um deus menor, zangado e vingativo.

À economia nem sequer lhe basta a linguagem matemática para a tomar ciência, esta linguagem tanto pode servir para ampliar o conhecimento como para o ocultar e mesmo Keynes preferia chamá-la apenas de ciência moral.

É verdade que a economia nasceu no mundo “newtoniano” das certezas e ao colo da ciência, mas esse mundo e a ciência mudaram, por isso só resta à economia o mesmo caminho. Hoje já não faz sentido ser apenas racional, têm que se considerar a dimensão emocional, causal, caótica e cada vez com menos números. A não ser assim, manterá o seu caráter contranatura, que nada tem a ver com o comportamento e a experiência humanas.

Foi um erro o que a economia fez quando separou o homem da sociedade, quando o isolou e criou o anão ‘homo economicus’, aquele que apenas era movido pelo interesse material, pela razão pura, pelo desejo de consumo e riqueza. É este ‘homo economicus’, tão pequeno e tão incompleto, que é o objeto da economia. A alternativa a esta economia tem que ser encontrada fora dela.

A atual dimensão da economia nada tem que ver com o espírito visionário, ousado, do prazer pelo risco dos banqueiros do Renascimento, nem com o dos navegadores que procuraram novos lugares e novos mercados. Foram este espírito e esta visão que produziram tanta inovação, criação de riqueza e de empregos.

A solução está nos empreendedores, empresários, líderes e faz-se com a economia real. E porque se chamará real, a outra não é? Não... É uma economia realista, o mesmo realismo a que Wallace Stevens chamava de realidade corrompida.

Uma visão, correr riscos, empreender, inovar, atração pelo desconhecido e vontade, são conceitos herdados do Renascimento, essa sim, foi uma obra grande porque colocou o Homem no centro de tudo, o Homem Total, Multidimensional... ‘Sapiens, Sapiens, Sapiens’. É este o espírito que nos está a faltar... É este o tipo de liderança! O resto não existe... Eu sei... É a economia estúpido! **_____P**

invista no original

presente em Portugal há 10 anos e há já duas décadas no mundo



inscrições abertas até junho de 2011

contacte-nos: 214 177 400 / 214 177 420

contribua para uma sociedade melhor através da promoção de organizações saudáveis
participe nos estudos nacional e europeu – www.greatplacetowork.pt

MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

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

www.kellyservices.pt

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso