

Pessoal

Nº 103 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • MAIO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

egor ANOS
GRUPO Egor
PESSOAS E NEGÓCIOS



Portugal e Tunísia A gestão das pessoas no caminho para a Liberdade



tempo-team

soluções na área
dos **Contact Centres**

www.tempo-team.pt





Para uma
nova geração
de profissionais
de Recursos
Humanos.

NOVA
School
of Business
& Economics

Executive
Education

Accredited by:



Member of:



Parceiros da:





16



24

02 EDITORIAL

Sorrir... Por que não?

04 A 9ª ARTE

Estado Civil? Portugal

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 CRÓNICA

Francisco Balsemão

16 ATUAL

Revoluções de Flores
"É necessário prender o patrão!"
Um país que ainda cheira a Jasmim

24 ESPECIAL RH

Formação em Gestão de Inovação
PSI-20 da Formação
Contributo PwC

32 CONTACT CENTERS

Um mercado em crescimento
Novos caminhos para a prosperidade
'Let's chat!'



32

44 COACHING

A Externalização
Coaching em crescimento

48 OBSERVATÓRIO RH

Trabalhadores menos leais
e envolvidos

50 TALENTO

Estratégia para o Talento

52 CULTURA ORGANIZACIONAL

GRH e a perspetiva do cliente
interno

54 GREAT PLACE TO WORK

Redução de custos e valor
acrescentado



68

56 UNIVERSIDADES

Uma empresa que esteve à beira
do precipício

58 AO ALMOÇO COM...

Carla Marques e Susana Vaz

62 ANÁLISE JURÍDICA

Pacto de retenção

64 IMAGENS RH

66 WELLNESS & PLACES

68 IMAGENS

Volta ao Mundo

72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

E desempenho tem que ver
com bónus?



Margarida Barreto, Diretora
 revistapessoal@moonmedia.info

Sorrir... Por que não?

Já lhe aconteceu entrar num local de trabalho e sentir um ambiente pesado e pouco acolhedor? Estaremos todos a ficar deprimidos? Não tem de ser assim. Ao contrário do que muitos dos nossos gestores ainda pensam, a produtividade e a alegria são conciliáveis e devem estar presentes nos nossos locais de trabalho porque fazemos melhor aquilo que nos dá algum prazer. Claro que existem trabalhos que exigem uma dose de concentração maior e uns

mais agradáveis do que outros. Mas não devia haver razões para os ambientes de trabalho não serem amigáveis e inspiradores. E é aqui que cada um de nós, e em particular os líderes, podem fazer a diferença. Sorrir, tratar as pessoas com respeito e dignidade, ter uma atitude positiva e construtiva, fazer as perguntas certas, ser genuíno e escutar com empatia as preocupações e dificuldades, tentando ajudar, não custam dinheiro e são fundamentais para criar um bom ambiente de trabalho. É evidente que todos temos boas razões para justificar os comportamentos opostos – a crise, a liderança política do país, a família, o cansaço. Mas é importante termos a perceção do que está ao nosso alcance. E, seguramente, os pequenos gestos estão. Não se trata de mudar a estratégia, trata-se apenas de dar um pequeno contributo para algo que podemos influenciar ao nosso redor: melhorar a relação com os que nos são próximos. Todos nós já conhecemos pessoas que têm um dom especial de “iluminar” tudo à sua

volta. Mesmo no dia mais cinzento elas são capazes de nos fazer rir, de nos enriquecer. São um valor incalculável para a sua empresa, talvez até para além do que a empresa se dá conta; e o mais curioso é que são normalmente competentes no que fazem. Gratuitamente são capazes de tomar uma causa perdida num objetivo alcançável. Pela sua confiança, pela sua disponibilidade, pela boa disposição. Não é fácil sorrir perante a adversidade, exige uma grande dose de autoconfiança e de igual medida de humor. E de crença. Da crença de que são feitos aqueles que sabem intuitivamente que, por maior que seja a tormenta, um sorriso, uma palavra de estímulo será o reforço certo que faz com que o todo seja mais que a soma das partes. Todos já tivemos dias maus. E todos tivemos a sorte de ter alguém que nos arrancou uma gargalhada com a piada certa, que nos iluminou os olhos com a frase encorajadora, que nos empurrou para a frente com o seu otimismo. E lembra-se o que tinham em comum? Estavam a sorrir! **□**

FICHA TÉCNICA
 Pessoal – Publicação Mensal
 Número 103
 Maio 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

Diretora: Margarida Barreto
 revistapessoal@moonmedia.info

Diretora 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; cpereira@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@designeforma.com

Imagem de Capa:
 Tema Central; revistapessoal@moonmedia.info,
 João Freire; geral@memoriando.net

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



Joana^m

sourcing^m

service^m

training^m

search^m

Elevamos as suas potencialidades.

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



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt



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

Estado Civil? Portugal

○ nosso país vive um momento histórico importante, não exatamente pelas melhores razões, mas porque temos de explicar ao Mundo o que temos andado a fazer, como se não tivéssemos sabido gerir bem a mesada e também as nossas habilidades. Isto não é nada interessante. Portugal é um país muito pequeno e vive num estado de adolescência permanente, procurando, repetidas vezes, manifestar a sua personalidade, a sua identidade enquanto Estado, como é apanágio da idade adolescente, com alguma arrogância, com sobrançeria e, outras vezes, de forma infantil e imatura. Será que se pode dizer tudo isto de um Estado? Julgo que sim. Um Estado é, para além de território e poder político, população e esta é o suporte humano de um Estado. Há uma tendência simplista de atribuir culpas, de expurgar o mal coletivo, atribuindo responsabilidades ao poder político, em momento algum se fala da população. Num Estado de direito democrático, a população é chamada a votar nos homens e mulheres que comandam os destinos do Estado, é a população que escolhe o poder político. O poder não é imanente, mas é atribuído através do sufrágio popular. E então? Não será a população conivente com o que tem? Não serão os milhares e milhares de pessoas que vivem neste Estado que, ao longo de anos, se têm conformado, e até, nalguns casos, aproveitado de incorreções, faltas de lisura e de bom senso? Não consigo ouvir mais

reclamações. É esgotante ouvir os portugueses dizerem mal dos políticos sem terem consciência de que o estão a fazer de si próprios. Podemos viver atolados em dúvidas e problemas, não devemos, é certo, fingir que não existem e acreditar piamente no que é contingente, mas podemos e devemos sair daqui. Os cepticistas duvidam e questionam em permanência, mas fazem da dúvida o seu ponto de partida e de chegada, não construindo nada para além da dúvida. Julgo que o nosso ponto de partida deve ser o que alimentou o pensamento cepticista mas devemos ser cartesianos na abordagem dos problemas, ou seja, devemos prosseguir para além da dúvida de forma a encontrar alguma coisa que seja de tal forma inabalável que se possa apresentar ao Mundo como sendo uma certeza. Pergunto: os portugueses têm certeza de alguma coisa? Se não têm, deveriam ter, deveriam começar a erguer a sua história, as suas vitórias e, a partir delas, construir uma ideia de Estado, deveriam reescrever a República, deveriam encontrar e proteger os seus mais elementares valores enquanto Estado. A sua língua, as suas tradições, a sua cultura, os seus monumentos, a sua agricultura, os seus homens ilustres, as suas potencialidades naturais, os seus sentimentos singulares. E isto deve ser feito por todos, pequenos, grandes, ricos e pobres porque estas contingências, de ordem material, não devem obstar ao que tem caráter absoluto e imutável. Viva Portugal! **___P**

A MINHA ESCOLHA



Não morreu o mal mas morreu uma parte significativa, não sei se a cabeça ou o coração. Suspendeu-se, por instantes, a ideia de mal. É certo que este ressurgirá, não fosse o pecado parte da história escrita por Deus.

edp

EDP
RECRUITMENT
PROGRAM

Trabalhar na EDP é apostar no desenvolvimento profissional, é poder alcançar uma carreira internacional, é contribuir para um futuro mais sustentável. O "EDP Recruitment Program" investe no talento de jovens qualificados que acreditam neste desafio.

www.edp.pt
A EDP -> Sobre a EDP
-> Recursos Humanos
-> ON TOP

Portugal
Espanha
França
UK
Itália
Bélgica
Roménia
Polónia
Brasil
EUA
China
Canadá
Angola

AGENDA

APG

213 522 717

www.apg.pt

• Compensações, Remunerações e Benefícios. Lisboa, 23 de maio de 2011.

Preço: 225€ + IVA

Talenter

214 139 480

www.talenterconference.com

• Talenter™ Conference 2011. Lisboa, 24 de maio de 2011.

Preço: 90€

Power RH

213 874 034

www.conferenciaempregabilidade.com

• Ciclo de Empregabilidade... Novos Desafios. Lisboa, 12 e 13 de maio de 2011.

AEP

229 981 753

www.aepformacao.aepor-tugal.pt

• Coaching orientado para a Liderança e Excelência. Lisboa, 16 a 31 de maio de 2011.

Preço: 513€

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt/formacao

• Conferência Internacional e-Learning 2011. Lisboa, 26 de maio de 2011.

Preço: 435€



01

WORKSHOP “INTERAÇÕES DE COACHING”, DA YOUUP (01)

A YouUp - The Coaching Company vai organizar, no dia 20 de maio, o workshop “Interações de Coaching”, em Lisboa. O workshop terá dinamização de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, os dois ‘coaches’ que lideram a YouUp e os autores do livro “Ferramentas de Coaching”. A participação dá direito a um exemplar do livro autografado pelos autores, certificado de presença e integração numa rede de ‘networking’.

SAGE VOLTA A REALIZAR RADIOGRAFIAS ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PORTUGAL (02)

O estudo, designado por “Estudo Edelweiss”, procura identificar as empresas ‘edelweiss’ - aquelas que cresceram em 2010, apesar do clima de adversidade. Após o sucesso da ‘Radiografia às PME em Portugal’, realizado em 2010, a Sage volta a analisar o estado do mercado nacional, procurando desta vez aferir o ponto de situação atual e perceber quais as expectativas das empresas em Portugal para os próximos anos. “Em 2011, procuramos identificar as características das empresas que, apesar das adversidades, conseguiram crescer no ano passado. Este estudo, que denominamos ‘Edelweiss’ faz uma analogia com a planta que cresce nos Alpes em condições muito difíceis”, explica Sara Machado, ‘marketing & communication manager’ da Sage Portugal.

MCDONALD'S RECONHECIDA PELO ‘BEST COMPANIES FOR LEADERSHIP PORTUGAL’

A McDonald's Portugal é uma das me-



02

lhores empresas nacionais em Gestão de Talento e Desenvolvimento de Liderança, segundo o estudo ‘Best Companies for Leadership Portugal’, efetuado pela consultora de gestão internacional Hay Group. A segunda edição nacional deste estudo contou com a participação de cerca de 70 das maiores empresas a operar em Portugal, que elegeram a McDonald's para integrar o Top 10 do estudo ‘Best Companies for Leadership Portugal’, como uma das empresas mais bem sucedidas no desenvolvimento dos seus quadros de gestão. Joaquim Rafael, diretor de Recursos Humanos da McDonald's Portugal, considera que “esta distinção é o reconhecimento do trabalho que a empresa tem vindo a desenvolver de forma estruturada ao longo dos últimos anos, na promoção de talentos e no desenvolvimento de líderes, filosofia que está presente em toda a companhia, e que tem sido fundamental no crescimento e sucesso da McDonald's Portugal”.

NÍVEL DE CONFIANÇA EMPRESARIAL PORTUGUESA ABAIXO DA MÉDIA GLOBAL

A mais recente edição do Índice de Confiança Empresarial da Regus, baseado na opinião de mais de 17 000 empresas de todo o Mundo, indica que os resultados empresariais reais estão finalmente a corresponder a uma visão otimista, mas Portugal está atrasado. O nível de confiança empresarial global tem vindo a aumentar desde 2010, mas é agora acompanhado por relatórios que indicam que as receitas e os lucros estão a aumentar, de acordo com as expectativas ex-



03

pressas no índice do ano passado. No entanto, Portugal continua a ter dificuldades em fazer com que os resultados correspondam às expectativas. As pesquisas também indicam que os investimentos departamentais estão a aumentar, nomeadamente os de vendas e marketing, mas não os relacionados com imóveis e bens. Globalmente, 81% das empresas prevê um congelamento ou redução dos investimentos em imóveis e, em Portugal, espera-se que uma percentagem superior de empresas (86%) siga este exemplo. Esta informação vai de encontro a outros estudos, que revelam uma tendência geral no sentido de práticas de trabalho mais económicas.

NÚCLEO DE JOVENS GESTORES DE RH DA APG (03)

A APG acaba de formar um novo Núcleo de Jovens constituído por



04

nove alunos de áreas e universidades diferentes, cuja heterogeneidade irá contribuir para que se alarguem os horizontes daquilo que é a “gestão de pessoas”. Este grupo propõe-se a conquistar um público mais jovem, o qual poderá encontrar na APG uma oportunidade de desenvolvimento, de liderança e de networking. Neste sentido, o Núcleo de Jovens já tem preparadas várias iniciativas e por isso sugere que “estejam todos atentos, brevemente surgirão novidades”.

QUANDO O TRABALHO VAI PARA CASA CONNOSCO (04)

Entre os trabalhadores de grandes empresas são as mulheres quem mais solicita serviços de ajuda à conciliação em relação ao sexo oposto. Dados indicam que os homens continuam a assumir um peso inferior nas responsabilidades domésticas. Estudo recen-

Assessment & Development Centre

Garanta a objetividade no recrutamento,
na promoção e no desenvolvimento
dos seus colaboradores.



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

GRUPO MULTIPESSOAL

O Grupo Multipessoal voltou a ultrapassar os seus melhores resultados, atingindo uma faturação de 67 milhões de Euros, que representa um crescimento de 22% face a 2009. O grupo conta atualmente com mais de 7 300 colaboradores.



NÚCLEO DE JOVENS GRH DA APG

A APG acaba de formar um novo Núcleo de Jovens constituído por alunos de áreas e universidades diferentes. Este grupo propõe-se a conquistar um público mais jovem, o qual poderá encontrar na APG uma oportunidade de desenvolvimento, de liderança e de 'networking'.



RESULTADOS ONRH 2010

Os resultados de 2010 do Observatório Nacional de Recursos Humanos dizem que os trabalhadores estão menos satisfeitos, leais e envolvidos do que em 2009. Más notícias.

por: DAC



05

te revela que as mulheres que mais trabalho levam do escritório para casa, apresentam níveis de mal-estar mais elevados. Esta é a principal conclusão do último balanço realizado pela Alenture, referente aos serviços de ajuda à conciliação disponibilizados no ano passado aos seus mais de 500 000 usuários. A procura e seleção de pessoal doméstico foi dos mais solicitados durante 2010, com um total de 54% dos pedidos feitos por mulheres.

PRÉMIO OCI - EXCELÊNCIA EM COMUNICAÇÃO INTERNA JÁ TEM VENCEDORES (05)

Banco Santander Totta, Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Tabaqueira e Tiago Ramos foram os vencedores da I edição do Prémio OCI - Excelência em Comunicação Interna. Um dos reconhecimentos criado pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI) que tem como objetivo premiar as práticas que mais se destacam no âmbito interno das empresas privadas e públicas em Portugal. "A aposta na comunicação interna tem vindo a crescer nos últimos anos e a sede pela partilha de experiências tem sido bastante explícita nos 'Get Together's' promovidos pelo OCI. Esta primeira edição foi um sucesso, não só pelo número de candidaturas a concurso, mas principalmente pela qualidade dos projetos. A decisão do júri não foi fácil porque, realmente, existem 'best practices' que são verdadeiros exemplos a seguir", disse Ana Margarida Ximenes, Country Mana-



06

ger do Grupo Inforpress. A I edição do Prémio OCI - Excelência em Comunicação Interna contou com a participação de mais de 30 empresas e perto de meia centena de trabalhos a concurso nas diferentes categorias, entre as quais, Estratégia Integrada, Inovação, Gestão da Mudança, Iniciativa Editorial e Trabalho Académico.

CONFERÊNCIA SOBRE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (06)

Integrada numa nova iniciativa a que foi dado o nome de "Maratonas de Conferências APG", o Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos da associação, em parceria com a Associação de Estudantes do ISCSP, vai realizar uma conferência sobre boas práticas em RH. Estas "Maratonas" pretendem dar a conhecer aos profissionais de RH e aos estudantes universitários práticas de Gestão de Recursos Humanos consideradas como sendo de excelência. Para esta 1ª conferência foi convidada a Lígia Portovedo, Diretora de Recursos Humanos da primavera Software, a qual irá partilhar com todos os presentes as boas práticas e os procedimentos de GRH que fazem da primavera Software uma organização de referência no nosso país. A iniciativa terá lugar no dia 18 de maio, pelas 15h30, no Auditório do ISCSP (Lisboa) e a entrada é livre.

ASSOCIAÇÃO DE ESTUDANTES DO ISCSP E APG REALIZAM IJOB PARTY

Visando a contínua promoção da cooperação entre o mundo universitário e o mundo empresarial, a Associação

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

LEGISLAÇÃO MAR.

PORTUGAL

Diário da República - I Série
• Portaria n.º 115/2011. D.R. n.º 59, Série I de 2011-03-24

• Decreto-Lei n.º 39/2011. D.R. n.º 56, Série I de 2011-03-21

• Portaria n.º 110-A/2011. D.R. n.º 53, Suplemento, Série I de 2011-03-16

• Portaria n.º 108-A/2011. D.R. n.º 51, Suplemento, Série I de 2011-03-14

• Decreto Legislativo Regional n.º 3/2011/A. D.R. n.º 44, Série I de 2011-03-03

Diário da República – II Série
• Despacho n.º 5128/2011. D.R. n.º 59, Série II de 2011-03-24

• Despacho n.º 5129/2011. D.R. n.º 59, Série II de 2011-03-24

• Despacho n.º 5130/2011. D.R. n.º 59, Série II de 2011-03-24

• Despacho n.º 4932-A/2011, D.R. n.º 56, Suplemento, Série II de 2011-03-21

• Despacho n.º 4371/2011. D.R. n.º 49, Série II de 2011-03-10

• Despacho n.º 4106/2011. D.R. n.º 44, Série II de 2011-03-03

UNIÃO EUROPEIA

Comissão

• Regulamento (UE) n.º 213/2011 da Comissão, de 3 de março de 2011

NOTÍCIAS RH



07

de Estudantes do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa (AEISCSP - UTL) e a APG vão realizar nos dias 25 e 26 de maio de 2011 a iJob Party 2011 - 'Into the job party' no Pólo Universitário do Alto da Ajuda, em Lisboa. A iJob Party 2011 pretende dinamizar a relação entre empresas, a escola, alunos finalistas e graduados deste Instituto, como também alunos de ensino secundário que vão ingressar, ora no ensino superior, ora no mercado de trabalho, tornando-se num espaço interativo de discussão e promoção de parcerias entre alunos e as organizações, com a inerente oportunidade de as empresas darem a conhecer o que pretendem dos seus profissionais.

MANPOWER ACOMPANHA EVOLUÇÃO DO MERCADO (07)

A Manpower Inc., detentora da Manpower Portugal, anuncia a evolução da sua marca para responder à sofisticação e aos novos desafios da era do talento, alterando a denominação para ManpowerGroup. Stefano Scabbio, 'regional managing director' Itália e Ibéria, explica "a ManpowerGroup Portugal está hoje a redefinir a própria estrutura e modelo organizacional para acompanhar as evoluções de um mercado que pede respostas diferentes para exigências que mudaram. Porque sabemos que agora, mais do que nunca, é a qualidade do próprio capital humano e o valor ativo que possibilitam às empresas vencer o desafio da competitividade. O nosso objetivo é tornarmo-nos em Portugal, como no resto do Mundo, um parceiro estratégico das empresas e pessoas, por ter-



08

mos a capacidade de oferecer soluções dinâmicas, flexíveis e inovadoras, para enfrentar com sucesso a complexidade gerada pela 'era do conhecimento e do talento'. Percebemos o desafio do mercado antes dos outros e estamos prontos para apoiar clientes, trabalhadores e candidatos com a mais sólida e integrada oferta de serviços e soluções do nosso setor a 360º.

7ª EDIÇÃO DA CONFERÊNCIA INTERNACIONAL CCPORTUGAL (08)

É já nos próximos dias 25 e 26 de maio que oradores de influência, líderes de opinião e gestores de topo de todo o Mundo se vão juntar no Penha Longa Hotel & Golf, em Sintra, para discutir tópicos cruciais do setor da economia, tendo em conta o ambiente tempestuoso que se faz sentir atualmente na Europa e, principalmente, em Portugal. A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) é um dos organizadores da 7ª edição da conferência internacional CCPortugal, que tem como parceiro de conteúdos a McKinsey&Company. O objetivo desta conferência é atrair gestores de topo de empresas internacionais a refletir e discutir sobre temas de influência estratégica decisiva para atividade das empresas dos participantes. Este ano o tema incidirá sobre as novas formas para prosperar em momentos de incerteza económica.

PRISMA DESENVOLVE FORMAÇÃO INOVADORA PARA PROJETOS EM CRISE

A equipa de especialistas da Prisma, Instituto de Formação, desenvolveu uma

inovadora ação de formação, integrada nos 'Prisma Project Management LAB's'. "Esta nova oferta surge na sequência da recente evolução que se tem verificado no mercado, as empresas necessitam minimizar os riscos, aumentar a produtividade das suas equipas e garantir o sucesso dos seus projetos", afirma Sónia Rosa, diretora geral da Prisma. Com o objetivo de melhorar o serviço de formação e de estar cada vez mais perto das necessidades dos seus clientes, a Prisma a concebeu os PMLab Emergency Rooms, em exclusivo para intraempresa.

INTERNET E REDES SOCIAIS LIDERAM PREFERÊNCIA NAS BUSCAS DE EMPREGO

A Internet e as redes sociais são os canais mais utilizados nas pesquisas por emprego e informações sobre carreiras, revela um estudo realizado pela empresa global de recrutamen-

to Michael Page. Em todos os grupos, os sites e as redes sociais dominaram as preferências. Entre os mais jovens, a diferença foi maior: 65% dos entrevistados com idade entre os 26 e 30 anos disseram procurar emprego ou informações de carreira exclusivamente pela Internet ou nas redes sociais. Entre os maiores de 40 anos, o índice dos que usam a Internet e as redes sociais chega aos 48%. Esta, aliás, é a única faixa etária em que o jornal aparece como opção de destaque (cerca de 20%). Em todas as outras faixas etárias, a opção não supera os 10%. Os maiores de 40 anos também são o único grupo em que os jornais superam as revistas como fonte de informação sobre emprego e carreira. Entre os que têm de 19 a 40 anos, as revistas aparecem como terceira opção, atrás de sites e redes sociais.



Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

"Aprender é um desporto de contacto"

Fred Kofman

O nosso compromisso é operar como "parceiros estratégicos" dos nossos clientes.

É ajudar os Líderes a criar Futuros!

Aprenda a Aprender...

...que aprendizagem não é somar ao que já se tem, é transformação!

...através do *Coaching* Individual e de Equipas

...a actuar como *coach*. A ser *coach*!

...que a Liderança é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!



Av. Magalhães Lima, 4 R/C Esq.
1000-197 LISBOA
Tel: 21 358 00 51
pt.escolacoaching.com • www.labform.pt

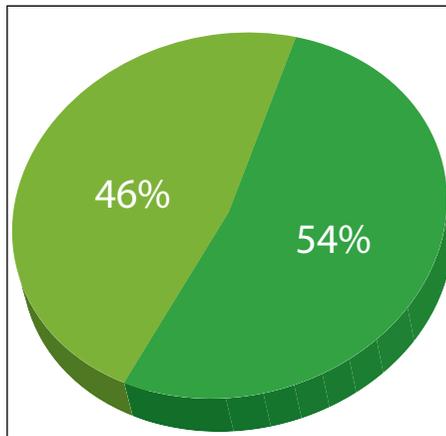


Laboratório
da Formação

OS TRABALHADORES DEVEM INVESTIR NA SUA PRÓPRIA FORMAÇÃO OU DEIXAR ESSA RESPONSABILIDADE PARA A EMPRESA?

“Tem de haver um sentido de autonomia por parte do colaborador. Este tem de saber as áreas que considera mais importantes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Acresce o facto de que hoje não há uma empregabilidade para a vida. Cada um tem de ir tomando opções relativamente ao seu projecto de vida, e essas opções incluem a decisão de aprender mais em determinadas áreas. Mas por seu lado, a entidade empregadora deve permitir e dar todas as ferramentas necessárias para que o colaborador possa evoluir, desenvolver-se e contribuir cada vez mais para o projecto da empresa em que está envolvido. Ou seja, o desenvolvimento não é responsabilidade exclusiva nem do colaborador, nem do empregador. Ambos têm a ganhar com o investimento nessa matéria.”

Luís Reis, ‘country manager’ do Hay Group Itália



QUESTIONÁRIO RHONLINE.PT

Os trabalhadores devem investir na sua própria formação ou deixar essa responsabilidade para a empresa?

Trabalhador investe na formação – 54%

Empresa investe na formação – 46%

Participe em www.rhonline.pt

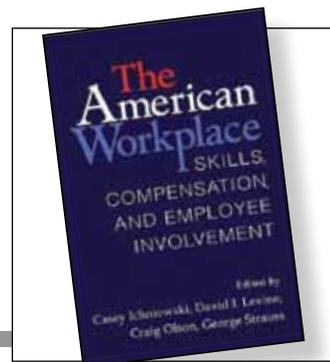
‘LE MANAGEMENT RELATIONNEL’

Inspirado nos trabalhos de l’École de Palo Alto, este livro examina os mecanismos para desenvolver uma melhor inteligência relacional. Restaura o respeito dos homens, como eles funcionam e seu livre-arbítrio, como a base para o desempenho de longa duração para uma empresa. Inspira-se em exemplos do mundo do trabalho e pesquisa de médicos e antropólogos. A 4ª edição foi totalmente revisada, integrando os conceitos de coaching e gestão do conhecimento.



‘THE AMERICAN WORKPLACE: SKILLS, COMPENSATION, AND EMPLOYEE INVOLVEMENT’

Este livro contribui para um consenso crescente sobre as práticas de trabalho efetivo. A coleção combina estudos detalhados das indústrias (montagem de automóveis, vestuário e máquinas-ferramentas) cruzando com a indústria de estudos de desempenho financeiro. Os contribuintes acham que os sistemas de práticas inovadoras de gestão de recursos humanos podem ter grandes efeitos sobre o desempenho do negócio. O sucesso não vem de qualquer inovação simples, mas de uma remuneração coerente do sistema abrangente e envolvimento dos trabalhadores.



Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação
Níveis de Serviço
Experiência e Competência Técnica



O reconhecimento nos tempos de desolação financeira

Francisco Balsemão, Direção de Recursos Humanos, Grupo Impresa

Em “O Amor nos Tempos de Cólera”, uma das obras-primas de Gabriel Garcia Marquez, Florentino Ariza consegue finalmente, após mais de cinquenta anos de paciência, persistência e perspicácia, conquistar Fermina Daza, a sua amada. Um dos muitos aspetos que me marcaram neste livro é a forma como Florentino nunca se deixou abater perante as circunstâncias, que lhe eram invariavelmente desfavoráveis, tendo, no final, sido recompensado por se ter mantido sempre determinado em atingir o seu objetivo. Será possível, na vida real, manter este nível de motivação em condições tão adversas?

Nos atuais tempos de crise económica, todos pretendemos que a resposta a esta questão seja positiva. Uma das ferramentas utilizadas, a nível empresarial, para este efeito, é a elaboração e implementação de uma política de reconhecimento de competências sem custos para a empresa. Para ser eficaz, esta política deverá desenvolver-se em três vertentes: primeiro, é necessário definir quais as competências que devem ser reconhecidas. Aqui, é essencial que o desempenho que se quer recompensar esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Por exemplo, num caso de uma entidade cujos meios técnicos são obsoletos e que planeia tornar-se mais eficiente, poderá fazer sentido premiar aqueles que se adaptem melhor às novas tecnologias. Depois, dever-se-á identificar quem deverá ser reconhecido. Mais uma vez, é importante que haja um consenso sobre o que pode ser considerado como “talento”, algo que variará de empresa para empresa: nalguns casos, basta que determinada pessoa exceda o modelo de comportamentos definidos para a função; noutros, a definição será mais restritiva, e poderá tomar em consideração fatores como a infungibilidade, o impacto sobre os resultados, a não aversão ao risco, etc.

Delineadas as linhas que irão orientar a política de reconhecimento de competências, é fundamental descobrir o que cada um dos visados valoriza para poder aplicar adequadamente as recompensas não financeiras. Por exemplo, tipicamente, pessoas com pouco anos de carreira tenderão a dar mais importância a questões como formação, desenvolvimento e oportunidades de mobilidade interna, enquanto trabalhadores com maior antiguidade privilegiarão um maior equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal. Em qualquer caso, é possível motivar o talento através da atribuição de maiores responsabilidades, delegando desafios mais interessantes ou proporcionando maior autonomia aos membros da equipa. Há ainda quem prefira ser reconhecido através de gestos mais pessoais, ou afetivos, e nestes casos deve-se procurar ser criativo: escrever uma carta à mão explicando ao trabalhador a sua importância para a empresa; oferecer-lhe bilhetes para um concerto ou jogo de futebol; ou, melhor ainda, utilizar os recursos internos da empresa para o efeito, o que poderá ter como consequência indireta fomentar o seu orgulho na mesma (por exemplo, no caso do Grupo Impresa, oferecer uma assinatura de uma revista, convidar a pessoa para assistir a um programa de televisão, etc.). Trata-se de medidas que não procuram substituir recompensas monetárias mas que, se forem ‘tailor made’ aos interesses dos trabalhadores objeto das mesmas, podem ter ainda mais impacto que aquelas. Uma política coerente e sustentada de reconhecimento não financeiro de competências levará a um aumento na motivação do talento através de um incremento na sua autoestima. Mas espera-se que os nossos tempos de desolação financeira não durem mais de cinquenta anos, para que não tenhamos que provar que há um Florentino Ariza dentro de cada um de nós. **■**



iFormação 2011

Maio e Junho



www.apg.pt



iFormação

inovação
informação
inteligência
imaginação
inclusão
impacto
iniciativa
inspiração
irreverência

APRENDIZAGEM PARA A COMPETITIVIDADE

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 Negociação e a Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho

■ 18 MAIO Lisboa

■ 31 MAIO Vila Nova de Gaia

A Protecção no Desemprego

■ 13 MAIO Lisboa

■ 20 MAIO Vila Nova de Gaia

Aspectos Essenciais da Legislação do Trabalho

■ 25 E 27 MAIO Lisboa

A Adaptação da Gestão e Organização do Trabalho no Código do Trabalho

■ 8 JUNHO Lisboa

■ 14 JUNHO Vila Nova de Gaia

FORMAÇÃO E COACHING

Avaliação do Investimento em Capital Humano

- O Caso do Investimento em Formação

■ 17 MAIO Lisboa

■ 24 MAIO Vila Nova de Gaia

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Compensações, Remunerações e Benefícios

■ 23 MAIO Lisboa

■ 25 MAIO Vila Nova de Gaia

Flexibilidade e Adaptabilidade das Empresas

■ 24 MAIO Lisboa

■ 1 JUNHO Vila Nova de Gaia

Cálculo e Processamento Salarial

■ 6 JUNHO Lisboa

■ 20 JUNHO Vila Nova de Gaia

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Liderança em Tempos de CriAcção

■ 23 MAIO Vila Nova de Gaia

Management Intercultural.

Ferramentas de coaching e princípios fundamentais

■ 15 JUNHO Lisboa

■ 17 JUNHO Vila Nova de Gaia

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

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

Entre cravos e jasmims



Trabalhadores da Carris em greve (1975) – Foto: Arquivo do Centro de Documentação 25 de Abril da UC

Revoluções de Flores

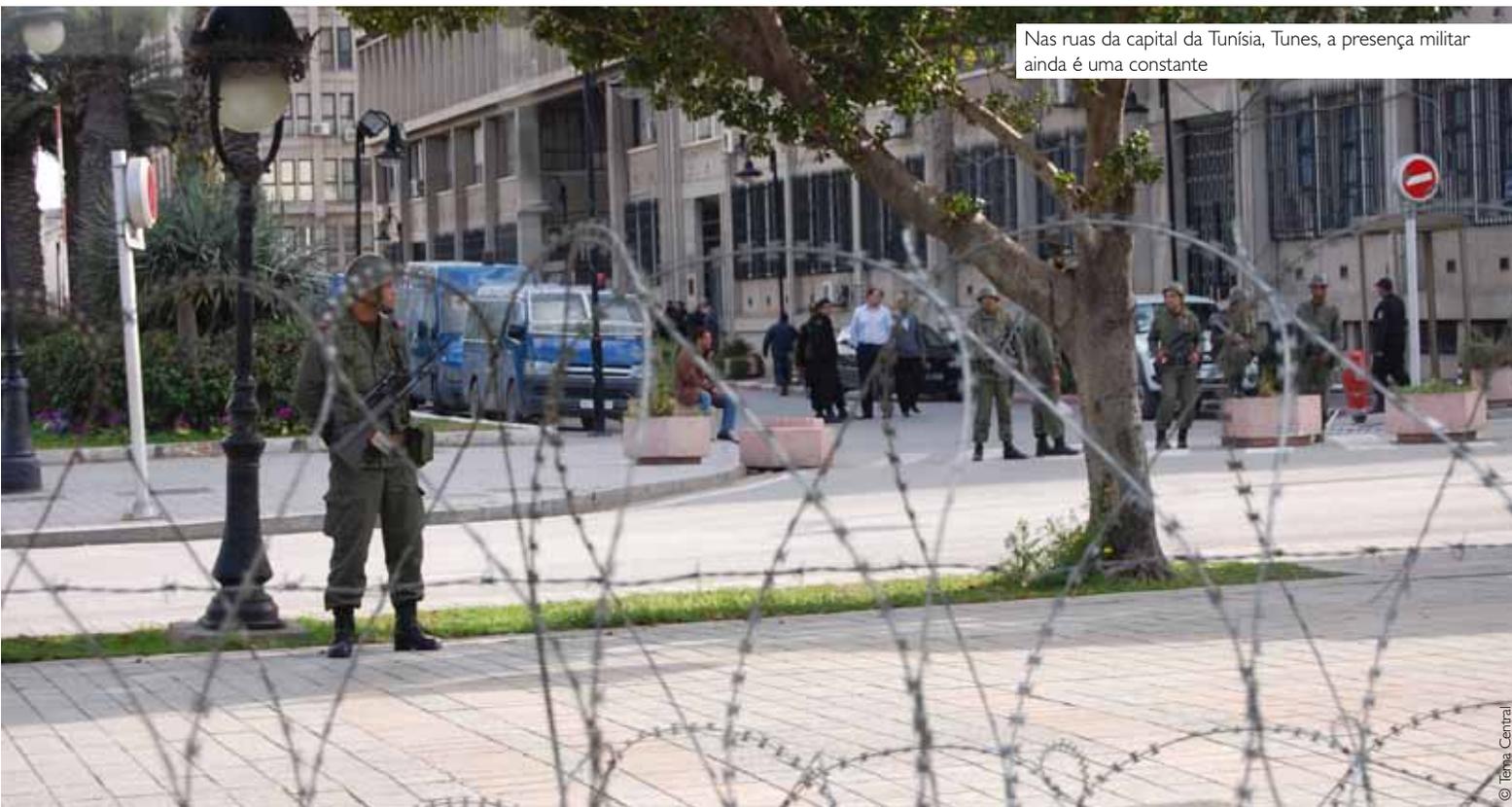
O caminho para a democracia em Portugal teve um nome: PREC. A Tunísia, hoje, também está a atravessar

o seu “Processo Revolucionário em Curso”. Por cá, em 74 e 75, os “chefes de pessoal” viveram no seu dia a dia o significado desta expressão, com saneamentos, ocupações, nacionalizações, greves... Os tunisinos vão às umas no dia 24 de julho. A Pessoal fez um apelo à memória e revisitou o passado e, olhando para o futuro, foi à Tunísia avaliar o atual momento naquele país do Norte de África.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Percorrer os arquivos da Pessoal e visitar as edições publicadas após o 25 de Abril constituem um magnífico exercício de memória - ainda mais para quem não conserva uma visão presencial dos acontecimentos e apenas os vai absorvendo através dos livros, das imagens, das histórias, dos protagonistas. A Pessoal desses tempos, um boletim policopiado sem imagens e com extensíssimas manchas de texto, fazia notícia e levava ao conhecimento dos “chefes de pessoal” as ocupações das empresas, os saneamentos, as discussões em torno da unicidade sindical, “o poder a quem trabalha, fora com a canalha”, as nacionalizações... Afinal, tudo factos com que os “chefes de pessoal” tinham de se confrontar todos os dias, nas suas empresas e que viviam na primeira pessoa.

Portugal, em 1974, com o 25 de Abril, iniciou, no Mundo, a terceira vaga de democratização



Nas ruas da capital da Tunísia, Tunes, a presença militar ainda é uma constante

© Tema Central

que percorreu vários países no globo. Em finais de 2010, na Tunísia, teve início a revolução que despontou uma quarta vaga de democratização, que até agora já provocou algumas “vítimas”, maioritariamente no Norte de África, como o Egito ou a Líbia, e ameaça corroer mais regimes ditatoriais e opressivos. Essa é, claramente, a grande semelhança entre o 18 de Dezembro e a Revolução do Jasmim e o 25 de Abril e a Revolução dos Cravos. Talvez a par com a índole pacífica e relativamente rápida de ambas - nós, em 24 horas, depusemos um regime com quase 50 anos de existência.

Agora na Tunísia, como nós fizemos depois de 1974, há que percorrer o caminho da consolidação da democracia. Criar instituições, extinguir outras, marcar eleições, respeitar sensibilidades, legitimar os órgãos de soberania. Construir um novo Estado nas ruínas da corrupção e do clientelismo edificados durante os 23 anos de Governo de Ben Ali.

Em Portugal, a transição para a democracia não foi fácil e o país, depois do 11 de Março, entrou num período de iminente guerra civil. Os militares fora dos quartéis a assumirem cada vez mais poder, os partidos a distribuírem armas aos seus militantes, inclusivamente o Partido Socialista, e a prepará-los para a quase inevitável luta armada, o PCP com medo da legitimação democrática e a defender a via revolucionária no caminho para o socialismo... E nas empresas? São muitas as histórias que os “chefes de pessoal” da altura têm hoje para contar. Fomos ouvir dois: José Afonso Oliveira e Raul Caldeira, que nos conduzem por uma visita guiada pelas suas memórias mais fortes e marcantes de um período que ficou conhecido para a história como PREC, Processo Revolucionário em Curso.

A Tunísia, com as respetivas idiossincrasias, está hoje a atravessar o seu PREC. As eleições, se não se verificarem alterações, decorrerão no dia 24 de julho. Muitos partidos, mais de 50, a ameaça do extremismo islâmico

ganhar força, a erosão das mulheres da vida política, cadernos eleitorais pejados de mortos e com falta de muitos vivos, o medo do regresso dos caciques e oligarcas do antigo regime... O Governo provisório tunisino tem um pesado caderno de encargos pela frente no sentido de assegurar que, das eleições de 24 de julho, sairão instituições devidamente legitimadas pela democracia e representativas da vontade do povo. Uma população jovem com um bom nível de qualificação e uma classe média forte e com grandes ambições e expectativas. Talvez esta, para além das questões culturais, constitua a grande diferença entre o Portugal de 1974 e a Tunísia de 2011: o avanço educacional que os tunisinos de hoje têm face aos portugueses daquele tempo. Em 74, éramos uma sociedade pouco qualificada e maioritariamente rural, os tunisinos são, na sua maioria, qualificados e urbanos.

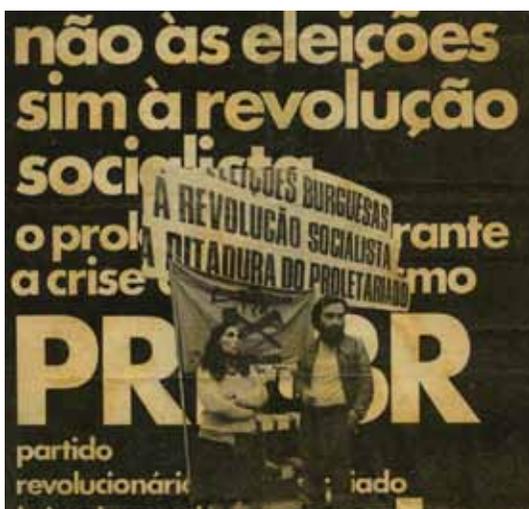
Foi esta a Tunísia que os dois enviados especiais da Pessoal ao país, jornalista e fotógrafo, viram e que nos relatam nas próximas páginas. Porém, antes, não podemos deixar de ler as importantes recordações de Raul Caldeira e José Afonso Oliveira acerca do PREC. **▣**

Retalhos da Revolução dos Cravos

“É necessário prender o patrão!”

Esta ordem foi dada a José Afonso Oliveira, na altura a cumprir o serviço militar no Ribatejo e muitas vezes chamado a resolver conflitos laborais despontados pelos conflitos entre trabalhadores e patrões no período que ficou para a história como PREC. Solução pacificadora? “Prenda o patrão e traga-o para o quartel”. Raul Caldeira sentiu na pele o extremismo de posições que na altura existia e foi saneado do cargo de “diretor de pessoal” do Banco Totta Açores. A Pessoal foi ouvir as recordações destes dois protagonistas.

por: **Cátia Pereira** fotos: **João Freire**



José Afonso Oliveira estava, na altura do Processo Revolucionário em Curso, a prestar serviço militar obrigatório e a sua unidade militar foi, durante algum tempo, o centro de operações na intervenção em todos os conflitos laborais que ocorriam na vasta região do Ribatejo. Dada a sua experiência em matérias laborais, foi sistematicamente envolvido na tentativa de solução de muitos deles, “sempre recebendo do então comandante da unidade a monótona indicação: ‘não perca tempo, aconteça o que acontecer e para calar os sindicatos, a primeira coisa a fazer quando chegar é prender o patrão e trazê-lo para o quartel’. Claro que nunca prendi nenhum; mas o que me deixava perplexo era o facto de, naquela época, o comandante estar envolvido na fundação de um partido político de extrema-direita”, sublinha o hoje presidente da ICF Portugal.

Na altura, o ambiente político em Portugal estava extremado. Pululavam os partidos de extrema esquerda, a reforma agrária estava na rua, o Partido Comunista mostrava diariamente a sua força através das imensas moles humanas que conseguia reunir. Após o 25 de Abril, a sociedade portuguesa virou radicalmente à esquerda e a ordem do dia era a ocupação das terras, das fábricas, das empresas... Perseguição de empresários e capitalistas, nacionalizações e muitas greves. E os “chefes de pessoal” viveram tudo isso na primeira pessoa. Por vezes considerados do lado dos patrões e tidos como saneáveis, outras ao lado dos trabalhadores dando lastro às suas reivindicações.

“Não perca tempo, aconteça o que acontecer e para calar os sindicatos, a primeira coisa a fazer quando chegar é prender o patrão e trazê-lo preso para o quartel”
[José Afonso Oliveira]

Nessa, tão na moda na altura, luta de classes e coletivização dos meios de produção.

Raul Caldeira era “diretor de pessoal” do Banco Totta Açores em abril de 1974, sendo ainda, entre 1973 e 1975, presidente da Associação Europeia de Diretores de Pessoal, “onde desenvolvi uma forte ação”, refere. “Durante o PREC e nos tempos imediatos vi predominantemente medo, cobardia e oportunismo de uma forma não só pessoal mas coletiva, salvo raras e honrosas exceções. Claro que antes, como explosão, houve euforia permissiva e a demissão de muitos quadros a todos os níveis. Oxalá se tenha aprendido algo”.

Raul viveu na primeira pessoa um curioso incidente em finais de 1974, nessa altura estava requisitado pelo ministro das Finanças para ajudar na reorganização do Ministério. “Num fim de dia recebo uma inesperada visita de um empregado do Banco Totta, que me conhecia há muito tempo e que sabia ser um comunista convicto e sério. Diz-me, invocando consideração e amizade, que me preparasse, pois ia ser “saneado.” A justificação para tal ato? Raul Caldeira era considerado “intocável”. Tudo porque a Comissão de Trabalhadores e a de Saneamento procuraram algo incriminatório no historial de Raul e não conseguiram encontrar, o que fundamentava a sua “intocabilidade”. Assim, acharam que atacar e “sanear” um diretor reconhecidamente sem culpa formada, “e nem sequer ouvido”, acrescenta Raul, demonstraria uma força que aterrorizaria outros diretores. E assim aconteceu, esteve sem emprego durante quase um ano, apesar de Salgado Zenha, ministro das Finanças da altura, ter anulado, por despacho, esse ato. “Quando o primeiro Governo Constitucional, chefiado por Mário Soares, tomou posse, mandou integrar-me no Banco Totta com todos os direitos, mas não aceitei e não regressei ao Banco.”

José Afonso Oliveira recorda também um episódio caricato, “numa das empresas públicas em cuja área de Gestão de Recursos Humanos trabalhei, usei pedir aos colegas da informática (naquele tempo tinha que ser assim) uma listagem das X maiores remunerações anuais pagas durante o ano anterior; o primeiro da lista era, naturalmente, o presidente do Conselho de Administração mas, para minha total surpresa, o segundo era o motorista de um administrador que supostamente teria trabalhado milhares de horas extraordinárias e 50 dos 51 fins de semana desse ano. Quando interpelado, o administrador encolheu os ombros e comentou: ‘deixe-se disso, ele é um tipo porreiro e anda a construir uma casa; é uma maneira de o ajudar!’”

Em jeito de conclusão, Raul Caldeira afirma que “as pessoas - os trabalhadores a todos os níveis - não são recursos, como alguns gostam de chamá-los, mas sim pessoas, o princípio e o fim das organizações.”

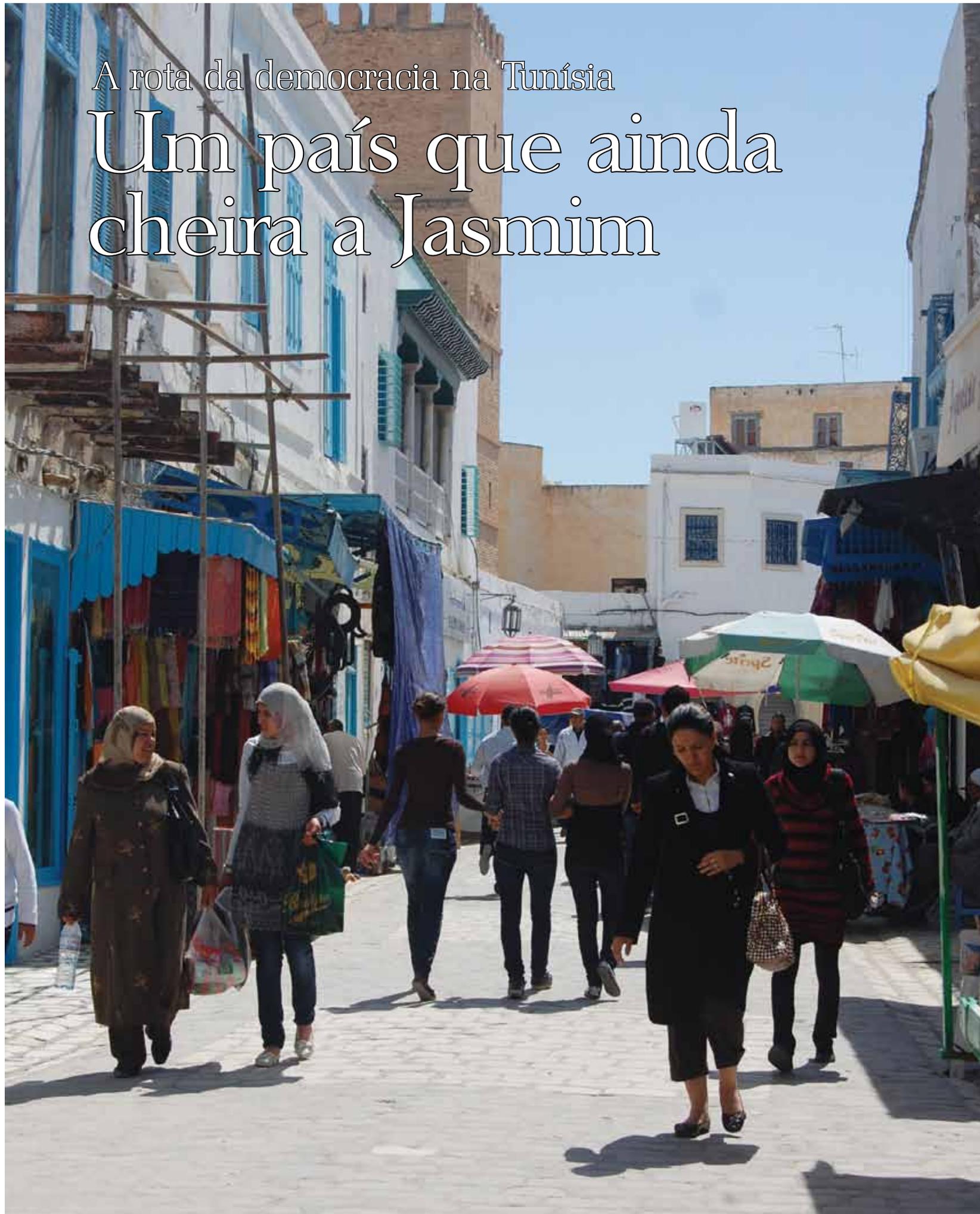
Nota

Durante o PREC, as facções de direita e a Igreja Católica receavam uma evolução mais radical do processo político iniciado com a Revolução dos Cravos e atuaram para a impedir. Atos violentos, como o assalto a sedes de partidos de esquerda e atentados bombistas, tiveram lugar em várias localidades, sobretudo no norte do país. Os interesses estratégicos dos EUA fizeram-se então sentir pela ação do seu embaixador Frank Carlucci, dirigente da CIA, nessa altura destacado para Lisboa, e pelos propósitos pouco pacíficos de Henry Kissinger, que não excluía a hipótese de uma intervenção armada norte-americana, de que foi dado sinal pelo envio do porta-aviões Saratoga, que fundeu no Tejo. Mário Soares, ao lado de Carlucci, teve papel importante nesse processo. Como consequência disso, seguiu-se a demissão do IV Governo Provisório, coligação entre partidos de esquerda e direita, dando azo à crise governamental que levaria à queda deste Governo e, logo a seguir, à contestação ao V Governo Provisório e à demissão de Vasco Gonçalves.



A rota da democracia na Tunísia

Um país que ainda cheira a Jasmim



A Pessoal foi à Tunísia para perceber quais as evoluções na sociedade verificadas após a Revolução de Jasmim, que afastou Ben Ali e conduziu o país para o trilho da democracia. Três meses depois da saída do ditador, encontrámos um povo que anseia por estabilidade e sentimos, nas ruas, muita vontade de mudança. Algumas paredes ainda guardam memórias curiosas dos dias da revolução, típicas dos nossos tempos, como um 'Thank you Facebook'.

por: **Cátia Pereira** fotos: **Rita Vieira**

Em Tunes, capital da Tunísia, vemos ruas cheias de gente, militares e veículos blindados que assustam à primeira vista, alguns edifícios oficiais vedados com arame farpado e a presença militar ainda é constante. Os tunisinos chamam-lhe “prudência” e não “insegurança”. Na praça Bourguiba, onde nasceu a Revolução de Jasmim, juntam-se agora milhares de pessoas de todas as idades. E até mulheres. Fazem o que durante 23 anos foram impedidos de fazer: discutem ideias, falam de política. Fazem finalmente parte do futuro do país. “A situação política na Tunísia é uma situação de Governo provisório que prepara a transição democrática. Hoje, temos mais de 50 partidos, uma instância superior para a realização dos objetivos da revolução, a reforma política e a transição democrática, a comissão nacional de estabelecimento dos factos sobre as abusos cometidos durante

os últimos tempos e a comissão nacional de investigação sobre os negócios de corrupção e de pagamento indevido, sem esquecer, claro, o Governo e o Presidente da República interinos, que permanecerão no poder até julho, altura das eleições”, refere, em declarações à Pessoal, Imane Nora Azouzi, inspetora pedagógica de línguas no Serviço Nacional do Turismo da Tunísia. Sobre Recursos Humanos, a responsável acrescenta que “ainda não emergiu uma associação especializada em Recursos Humanos na Tunísia, a não ser que esteja à espera de aprovação, junto das restantes 81 associações que aguardam. Em contrapartida, algumas das associações mais conhecidas, não governamentais e que têm lutado para agir como sociedade civil, fazem sessões de formação relativas aos recursos humanos”. No que diz respeito à legislação laboral, não houve ainda mudanças desde a revolução. Segundo a opinião dominante junto das pessoas que com quem a Pessoal falou em território tunisino, o país tem todos os documentos jurídicos necessários a uma democracia e existe um Código do Trabalho avançado e moderno que, infelizmente, não é respeitado. Após a revolução, os trabalhadores tunisinos esperam

As mulheres da Tunísia assumiram um papel central na revolução popular que levou à queda do ditador Ben Ali

Paula Tomás
Consultores
desenvolvemos competências

Connosco, está no caminho certo!

Parque das Nações
Rua das Vigias lote 4.25.01A 2ºF • 1990-506 Lisboa • tel.: 21 945 85 33 • fax.: 21 945 85 34 • ptc.geral@ptomasconsultores.pt • www.ptomasconsultores.pt



ver um verdadeiro diálogo entre o poder e os líderes das empresas. “O Estado não hesitará mais em punir os responsáveis de empresas que infrinjam a lei; os líderes empresariais serão todos obrigados a garantir os direitos legais do trabalhador: direitos sindicais, salários de acordo com as competências e as leis em vigor, seguro de saúde e caixa de reforma. O trabalhador vai sentir-se mais responsável no que diz respeito à sua empresa e poderá estabelecer uma relação de confiança entre ele e seu empregador”, destaca Imane Nora Azouzi. As multidões não querem no Governo ninguém que tenha sido próximo do ditador deposto Ben Ali, os antigos caciques do regime, “os grandes líderes que serviram o regime primeiro que o país, e que podem ser substituídos por outras personalidades, deixaram a cena. Hoje em dia, os tunisinos começam a compreender que a administração e a empresa estão ao serviço do povo e da economia nacional a fim de permitir ao indivíduo aproveitar as diferentes oportunidades que pode oferecer a Tunísia”, explica Imane.

O salário médio na Tunísia é cerca de 500 Dinares Tunisinos, aproximadamente 250 euros. No entanto, curiosamente, no que diz respeito ao setor privado, a média é mais baixa, na ordem dos 350 DT. Sobre salários, a inspe-

O Estado tentará reduzir o número de desempregos no país recrutando uma parte dos desempregados licenciados para a Função Pública

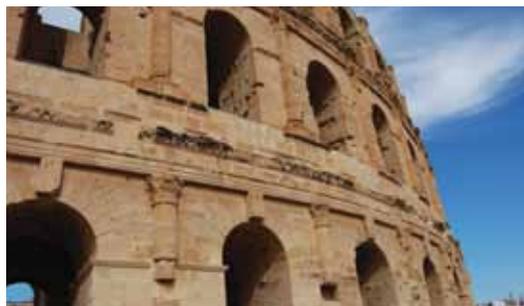
tora pedagógica espera outra configuração salarial porque a instaurada pelo regime precedente servia apenas ao empobrecimento do povo tunisino. Além disso, hoje, a Tunísia passa por momentos difíceis no plano económico. O Estado tentará reduzir o número de desempregos no país recrutando uma parte dos desempregados licenciados para a Função Pública. Os Ministérios da Economia, das Finanças, da Formação Profissional e do Emprego tentarão promover o investimento no interior do país a fim de permitir a estas regiões um desenvolvimento real, já que com a revolução “houve uma quebra de 60% no turismo”, garante Leila Tekaia, delegada do Turismo da Tunísia para Portugal e Espanha.

Os países islâmicos são mais fechados em relação às mulheres e cerca de 99% dos tunisinos são Muçulmanos, no entanto, as mulheres da Tunísia assumiram um papel central na revolução popular que levou ao derrube do ditador Ben Ali. Ao contrário da popula-

ção feminina de grande parte do mundo árabe, as tunisinas praticamente gozam de igualdade em relação aos homens. A população feminina é bastante presente, exemplo disso é o facto de um terço dos juizes do país serem mulheres. Diante da lei, elas possuem o mesmo direito ao divórcio que os homens e a poligamia é ilegal. Desde 1962, têm acesso ao controle de natalidade e o aborto foi legalizado em 1965, ou seja, oito anos antes dos Estados Unidos. As tunisinas devem as suas numerosas liberdades e a igualdade ao Código de Direito Civil de 1956, assim como a um excelente sistema educacional, aberto a todos.

Mas atenção: ninguém atribui o crédito destas medidas de vanguarda ao deposto Ben Ali, segundo Khadija Cherif, ativista do feminismo há anos, o ex-ditador só fingia apoiar os direitos femininos para agradar ao Ocidente. Porém algumas mulheres temem que partidos radicais islâmicos, até então banidos, retornem, provocando um retrocesso. Imane Nora Azouzi diz com orgulho que "as mulheres tunisinas ocupam posições importantes devido à sua competência e a sua obstinação pelo trabalho. A mulher tunisina está presente em todas as frentes económicas e sociais, batendo-se, cada uma à sua maneira, para manter este estatuto de mulher livre e emancipada económica, social e politicamente. Eu acho que um grande número de mulheres, seja qual for a sua orientação política ou religiosa, gostaria de ver uma situação onde as mulheres ocupam cargos de decisão significativa na qualidade de Presidente da República ou Presidente do Governo." 

Nota



A Tunísia, oficialmente, República Tunisina, é um país da África do Norte que pertence à região do Magrebe. Quase 40% da superfície do território são ocupados pelo deserto do Saara. A Tunísia tem cerca de 10 milhões de habitantes, sendo 99% Muçulmanos, divididos pelas suas 24 províncias. É também na Tunísia que está o Coliseu de El Djem, o terceiro no Mundo em opulência e com capacidade para 30 mil espectadores. A título de curiosidade, foi aqui rodado o filme "O Gladiador".



Outsourcing Parceiros activos no sucesso de pessoas e organizações

www.egor.pt

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



Formação de Executivos

Formação em Gestão de Inovação

Introdução

PSI-20 da Formação

A formação dos líderes

PwC

O futuro da liderança e o contributo da formação
profissional

A mais-valia que faltava aos executivos

Formação em Gestão de Inovação

Num contexto económico que continua a ser pautado pela insegurança, a COTEC aconselha o mundo corporativo a apostar na inovação e no desenvolvimento de competências diferenciadoras que lhe permitam olhar para onde outros vêem obstáculos e encontrar oportunidades.

por: **Professor João Caração**, Presidente do Conselho Consultivo da COTEC

No atual panorama político, económico e social, as empresas veem-se cada vez mais confrontadas com a necessidade de encontrar novas soluções, muitas vezes 'out of the box', que lhes tragam valor acrescentado para conseguirem atingir os seus objetivos. Como sabemos, o ano de 2011 está a mostrar-se um ano de grande incerteza e turbulência para a sociedade contemporânea, afetando especialmente as empresas nacionais. Muitas vezes a investigação e a inovação são a resposta à criação desses elementos diferenciadores. Estas duas atividades lidam com a novidade: uma no campo das ideias, outra no domínio do mercado. Objetivamente, investigar é procurar uma nova resposta a uma questão que nos foi colocada, ao passo que inovar é confrontar uma nova solução para os problemas existentes com o mercado, submetendo-a ao seu veredicto. E como é que se altera a situação existente? Não é muito difícil: uma solução é deixar o merca-



Na base comportamental, um gestor deve possuir uma cultura de abertura, saber motivar os outros e dar-lhes confiança nas suas capacidades, assim como saber como dirigir e liderar um projeto de futuro

do atuar (o resultado será o esperado - a destruição de tudo o que é atávico e protegido), outra, a de antecipar a mudança (forçando novos métodos de gestão e fazendo do conhecimento do que se faz a arma mais poderosa da empresa - substituindo as atitudes conformistas por outras, de abertura ao exterior). Neste segundo caso o papel da formação é essencial, pois é através da participação nas suas ações que as novas atitudes começam a ser assumidas com confiança.

Com as crescentes dificuldades e barreiras, é cada vez mais necessário que as companhias e organizações alcancem os seus objetivos de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI), monitorizem as suas atividades e estejam melhor preparadas para os desafios que a conjuntura atual representa. É esta necessidade que está na génese da criação de vários cursos e iniciativas desenvolvidas pela COTEC Portugal, como o Programa Executivo de Gestão de Inovação e o Programa de Formação de Gestor de IDI (elaborado em parceria com a APCER), que pretendem dar aos executivos das empresas portuguesas as competências que os ajudem a melhor responder aos desafios da criação de um sistema eficaz de gestão de IDI. De um modo geral, considero essencial que um gestor tenha um conjunto de competências interdisciplinares e atitudes que lhes permitam gerir o desenvolvimento, de forma sistemática, da gestão das atividades de IDI. Falo de atributos, do ponto de vista técnico, como saber o que significa inovar, entender o conceito de Sistema Nacional de Inovação e conhecer as metodologias de avaliação e de auditoria, ou características ao nível da gestão como possuir uma visão estratégica, saber como estimular e desenvolver ideias novas, conhecer como projetar, avaliar e gerir os riscos. Na base comportamental, um gestor deve possuir uma cultura de abertura, saber motivar os outros e dar-lhes confiança nas suas capacidades, assim como saber como dirigir e liderar um projeto de futuro. Os cursos de formação promovidos pela COTEC Portugal focam, precisamente, estas abordagens, através de módulos tão variados como: formulação da estratégia de inovação, criatividade interna, inovação em rede ou gestão de conhecimento,

Formação COTEC



A COTEC continua a criar soluções que contribuam para o aumento das mais-valias das empresas envolvidas na associação, como é o caso do Programa Executivo para a Gestão da Inovação (PEGI). Este programa destina-se a desenvolver nos participantes um conjunto de competências interdisciplinares e de atitudes, bem como proporcionar-lhes a análise de casos práticos, tendo em vista o desenvolvimento, de forma sistemática, da gestão das atividades de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI). Também o Programa de Formação de Gestor de IDI, elaborado em parceria com a APCER, pretende que estas se coloquem na linha da frente do desenvolvimento e da inovação e fornecer-lhes ferramentas para que olhem para o contexto económico atual com segurança, sabendo que estão a adquirir competências que lhes trarão valor acrescentado na comparação com os seus concorrentes.

que permitem aos participantes adquirir conhecimento na área da gestão de inovação que criará valor acrescentado para fazer frente aos futuros obstáculos com que se venham a deparar nos seus projetos.

A COTEC Portugal desenvolveu ainda uma iniciativa sobre o desenvolvimento sustentado da inovação empresarial (DSIE), cujo objetivo central é o de estimular e apoiar as empresas nacionais no desenvolvimento da inovação de uma forma sistemática e sustentada, com vista ao reforço das suas vantagens competitivas numa economia cada vez mais globalizada e assente no conhecimento. Esta iniciativa tem-se desdobrado em várias ações que visam atuar cirurgicamente nas áreas da formação para gestores e auditores, na aplicação do sistema 'innovation scoring' e na produção bibliográfica. Existem também atividades complementares que dizem respeito ao processo de internacionalização normativa através de uma participação ativa no Comité Europeu de Normalização (CEN) e no desenvolvimento de um Barómetro de IDI. É precisamente devido a este apoio ao desenvolvimento sistemático da inovação empresarial que permite uma melhor adequação das empresas participantes ao novo paradigma da sociedade de conhecimento. Num contexto económico que continua a ser pautado pela insegurança, a COTEC aconselha o mundo corporativo a apostar na inovação e no desenvolvimento de competências diferenciadoras que os coloquem na vanguarda dos setores em que se encontram inseridos e lhes permitam olhar para onde outros vêm obstáculos e encontrar oportunidades. **■**

PSI-20 da Formação

Líderes em destaque



ZEINAL BAVA – CEO

- Licenciado em Engenharia Electrónica e Electrotécnica pela University College of London.



CARLOS SANTOS FERREIRA – CEO

- Licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Clássica de Lisboa (1971);
- Assistente encarregue da regência dos cursos de Finanças Públicas, Direito Financeiro, Direito Internacional Económico e Moeda e Crédito na Faculdade de Direito da Universidade Clássica de Lisboa, na Faculdade de Direito (1977 a 1988).

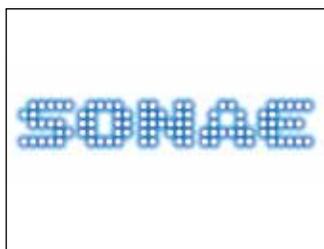
FERNANDO MAIA – DIRECTOR CENTRAL RESPONSÁVEL PELA DIRECÇÃO DE SUPORTE A GESTÃO DE PESSOAS

- Licenciatura em Economia pelo Instituto Superior de Economia (1975);
- Formação complementar em gestão, planeamento estratégico e gestão de recursos humanos, pela frequência de acções de formação em diversas instituições, designadamente INA, AESE, INSEAD, etc.



E. A. SOARES DOS SANTOS – PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Frequentou a Faculdade de Direito de Lisboa.



PAULO AZEVEDO – CEO

- Licenciatura em Engenharia Química – École Polytechnique Fédérale de Lausanne (1986);
- MBA (mestrado em gestão e administração) – EGP UPBS Porto (1989);
- 'Executive Retailing Program Babson College' (1994);
- 'Strategic Uses of Information Technology Program' – Stanford Business School (1996);
- IMD – 'Breakthrough Program for Senior Executives Lausanne' (2002);
- 'Proteus Programme' – London Business School (2008).

JOSÉ CÔRTE-REAL – ADMINISTRADOR COM O PELOURO DOS RECURSOS HUMANOS

- Licenciado em Psicologia e Ciências da Educação pela Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto;
- Desde 2002 que é Administrador da Sonae Distribuição, e Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos do Grupo Efanor.

Qual é a formação dos principais gestores portugueses? E a formação dos diretores de Recursos Humanos das principais empresas em Portugal? A Pessoal, tendo por base o PSI-20, o principal índice da Euronext Lisboa, analisou a formação superior dos líderes de algumas das 20 maiores empresas cotadas na bolsa nacional.

por: **Cátia Pereira**

O PSI-20 é o índice de referência do mercado de bolsa nacional, refletindo a evolução dos preços das 20 emissões de ações de maior dimensão e liquidez selecionadas do universo das empresas admitidas à negociação no Mercado de Cotações Oficiais. A Pessoal, tendo por base o PSI-20, analisou a formação superior dos líderes, CEO ou presidentes do Conselho de Administração, de algumas das 20 maiores empresas de referência no mercado bolsista nacional.

Das seis empresas que “trouxemos à colação”, EDP, Portugal Telecom, Jerónimo Martins, Banco Espírito Santo, Millennium BCP e Sonae, apenas o líder do grupo Jerónimo Martins, detentor dos supermercados Pingo Doce, não possui uma formação superior, tendo frequentado o curso de direito da Faculdade de Direito de Lisboa. Há dois economistas, António Mexia e Ricardo Salgado, um jurista, Carlos Santos Ferreira, e dois engenheiros, Paulo Azevedo e Zeinal Bava, curiosamente ambos com licenciaturas realizadas fora de Portugal.

Relativamente aos diretores de Recursos Hu-

manos, perguntámos a quatro as suas formações: Maria João Antunes, EDP, Pedro Raposo, BES, Fernando Maia, BCP, e José Côrte-Real, SONAE. Aqui há um empate entre economistas e licenciados em psicologia. Porém, ao nível de formações complementares, as diferenças são maiores.

Do lado dos economistas, Fernando Maia, diretor central responsável pela Direção de Suporte a Gestão de Pessoas do banco Millennium, possui formação complementar em gestão, planeamento estratégico e gestão de recursos humanos, pela frequência de ações de formação em diversas instituições, designadamente, INA, AESE e INSEAD. Pedro Raposo, diretor de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo, é pós graduado em Estudos Europeus pela UCP e em políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos pelo ISCTE, tendo frequentado, ainda, várias formações na área de Recursos humanos ministradas pelo INSEAD, UCLA, IMD, KELLOG E Harvard, entre outros.

Do lado dos psicólogos, José Côrte-Real, administrador com o pelouro dos Recursos Humanos na Sonae, adquiriu a sua formação em Psicologia e Ciências da Educação pela Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto. Já Maria João Martins Eiras Antunes, diretora de Recursos Humanos da EDP, é licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa e tem especialização em Orientação Escolar e Profissional; Formação Pedagógica de Formadores; Curso de e-Learning - Coaching -Harvard B School; Curso de Gestão de Projetos; Certificação em Coaching de Executivos - Escola Europeia de Coaching de Madrid... 

Líderes em destaque



**ANTÓNIO MEXIA – PRESIDENTE
DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
EXECUTIVO**

- Licenciado em Economia pela Universidade de Genève (1980), onde foi Assistente do Departamento de Economia;

**MARIA JOÃO MARTINS EIRAS ANTUNES
– DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS**

- Licenciada em Psicologia, pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Lisboa (1982 a 1986). Tem especialização em Orientação Escolar e Profissional;
- Formação Pedagógica de Formadores;
- Curso de e-Learning – Coaching – Harvard B School;
- Curso de Gestão de Projectos;
- Human Resources Management;
- Curso de Gestão da Qualidade Total;
- Curso de Gestão Geral;
- Certificação em Coaching de Executivos – Escola Europeia de Coaching de Madrid;
- Desde Julho 2009 – Directora de Recursos Humanos do Grupo EDP.



RICARDO SALGADO – CEO

- Licenciado em Economia, pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras da Universidade Técnica de Lisboa.

**PEDRO RAPOSO – DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS**

- Licenciado em Economia pela Universidade Católica de Lisboa (1989);
- Pós graduado em Estudos Europeus pela UCP e em políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos pelo ISCTE;
- Possui várias formações na área de Recursos humanos pelo INSEAD, UCLA, IMD, KELLOG E Harvard, entre outros;
- Em 2002 assume a liderança do Departamento de Recursos Humanos ocupando o cargo de Director Coordenador.

**MUDAR SIGNIFICA
APRENDER
CRESCER
DESENVOLVER**

Fazemos a mudança acontecer!

www.wechange.pt
Soluções de formação Outdoor de alto impacto
que suportam e promovem a Mudança nas empresas.

Pop Star
Aventura - Raid 4x4
Drama Training
Aventura Vertical
Video-clip Empresa
Score Team
Em direcção ao Cliente

PwC

O futuro da liderança e o contributo da formação profissional

por: **Nuno Nogueira**, 'Manager' da Academia da PwC, nuno.nogueira@pt.pwc.com



White (1996), propôs que o futuro da liderança passaria por cinco competências chave: i) pela capacidade de aprendizagem contínua e, preferencialmente, em áreas de dificuldade elevada para si próprio; ii) maximização do seu esforço e energia em ambientes de forte incerteza, como os que vivemos atualmente; iii) atenção especial ao essencial e ao que realmente interessa, procurando atingir os resultados da forma mais simples possível; iv) equilíbrio do curto e longo prazo com uma visão multifacetada orientada para o mundo multidimensional em que vivemos; e ainda v) ser capaz de decidir adequadamente mesmo quando não existem dados concretos e relevantes de suporte à decisão.

Quinze anos depois, e no contexto de uma das maiores crises económicas e financeiras do século, esta proposta precursora quanto ao futuro das competências da liderança, parece ser mais atual que nunca. Os dese-

quilíbrios entre a visão de curto e longo prazo afetaram duramente os mercados e as economias internacionais, a ausência de uma visão multifacetada dos líderes diminuiu a sua capacidade de previsão quanto a todas as consequências e efeitos das suas decisões, e interrogamo-nos até que ponto os líderes atuais são capazes de se colocar a si próprios em circunstâncias de dificuldades e exigências que os motivem a superar as suas próprias limitações.

Tal como reconhecem os principais líderes das maiores organizações cívicas e das maiores empresas em todo o mundo - 'we are living in one of the most exciting times in history. It is a time of crisis and breakdown, and a time of potential transition to a new and more evolved economic and social stage'. Nestes momentos definem-se as grandes opções, estabelecem-se pressupostos e parâmetros reformistas de desenvolvimento económico, de política social, de definição estratégica para as empresas e para as sociedades - afinal, e 'in the end of the day', que melhor altura poderíamos ter para definir novos planos de competências para as lideranças e para os profissionais de hoje?

É com esta reflexão e enquadramento que na PricewaterhouseCoopers pensamos o futuro e construímos planos de formação e desenvolvimento que vão ao encontro das necessidades atuais dos quadros médios e superiores das empresas em Portugal, conscientes da importância de formar mais de 3 000 profissionais todos os anos desde as grandes instituições financeiras até às pequenas e médias empresas, as quais constituem mais de 95% do tecido empresarial português.

Atuar no mercado de formação de executivos em Portugal e intervir diretamente no desenvolvimento desses profissionais não deverá representar para empresas, universidades e consultores apenas mais um modo de fazer negócio, mas sim uma oportunidade para contribuir para o enriquecimento das competências dos profissionais portugueses, da sua qualidade e, por essa via, contribuir para o desenvolvimento económico e empresarial no país.

E essa é uma responsabilidade coletiva que a todos compromete e que não deverá compaginar-se com restrições orçamentais ou dificuldades financeiras, como aliás a evidência empírica o demonstra. Como diria Hesselbein (1999), em 'Leading Beyond the Walls', 'Commitment to the people, organizations, and world within and beyond our walls make us full participants in the growing network society and offers us new certainty in an uncertain world'. **■**

Nestes momentos definem-se as grandes opções, estabelecem-se pressupostos e parâmetros reformistas de desenvolvimento económico, de política social, de definição estratégica para as empresas e para as sociedades

Consultores em Formação e Desenvolvimento

Diagnósticos de necessidades

Desenho de estratégias de aprendizagem

Metodologias de avaliação

Definição e execução de planos de formação

Programas de formação à medida

pwc

A **Academia da PwC** assegura programas de formação, eminentemente práticos, de profissionais para profissionais, tendo assegurado nos últimos três anos experiências formativas de valor acrescentado para mais de 6.000 quadros médios e superiores das principais empresas em Portugal.

Conheça todas as nossas soluções de consultoria e *outsourcing* em formação e desenvolvimento em www.pwcacademy.pt



‘Contact Centers’

O mercado de ‘contact centers’, cada vez mais desenvolvido, valorizado e credibilizado, contribui para o crescimento da riqueza nacional. Trata-se de uma área que, para além de incrementar um forte aumento da produtividade nas organizações, ainda tem um potencial empregador muito elevado. O futuro é de incerteza e, neste contexto económico, é necessário encontrar novos caminhos que conduzam à prosperidade. Lançámos o desafio a algumas organizações de referência na área: quais os novos caminhos para a prosperidade que o mercado de ‘contact centers’ pode ajudar a trilhar?

Um mercado em crescimento

Nos últimos anos, assistiu-se a uma crescente externalização de operações, de custos fixos para custos variáveis, por parte das empresas, nomeadamente dos serviços de apoio ao cliente. Isto provocou um forte dinamismo no setor dos 'contact centers'. Este mercado tem crescido cerca de 20% ao ano. É claramente um desafio manter este ritmo de crescimento nos próximos anos.

por: **João Centeno**, Presidente APCC

Este setor de atividade é um dos mais interessantes da atualidade não só pelo número de postos de trabalho criados, mas também pelas perspectivas de crescimento, mesmo em anos difíceis e marcados pela crise financeira e económica à escala mundial.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. Constata-se que os atuais prestadores de serviço de 'contact centers' detêm um elevado grau de especialização e são resultado disso os vários prémios internacionais ganhos por estas empresas portuguesas. São oportunidades claras na diferenciação da prestação do serviço.

Nos últimos anos, assistiu-se a uma crescente externalização de operações, de custos fixos para custos variáveis, por parte das empresas, nomeadamente dos serviços de apoio ao cliente. Isto provocou um forte dinamismo no setor.

Este mercado tem crescido cerca de 20% ao ano. É claramente um desafio manter este ritmo de crescimento nos próximos anos. O contexto económico de crise vai dificultá-lo. Pode ser compensado com a crescente externalização dos serviços do setor público e com o aumento na captação de operações

internacionais.

Apesar da concentração visível em Lisboa e no Porto, o processo de deslocalização para outras cidades, em Portugal, vai continuar. Para reduzir custos de instalações, reduzir o absentismo e a rotação de Recursos Humanos. O desenvolvimento tecnológico e a redução de custos na virtualização dos 'contact centers' vão facilitar ainda mais a deslocalização. Novos modelos de negócio aparecerão associados à 'cloud' tecnológica. O teletrabalho, com a banda larga em Portugal e as soluções de 'contact center' virtual, já é uma realidade possível para se laborar a partir de casa em muito boas condições. Permitirá também responder com qualidade e custo reduzido às problemáticas de flexibilidade existentes neste setor. Os 'contact centers' são utilizadores intensivos de Recursos Humanos. A gestão destes, em particular a seleção, a formação e a motivação, constitui o principal fator-chave de êxito neste setor. A formação deve ser uma prioridade. O conhecimento é diferenciador.

A certificação dos Recursos Humanos continua a ser o grande desafio. É preciso investir na qualificação e preparação dos recursos. Reunir os melhores profissionais e fomentar a sua permanência no setor. É necessário um recrutamento profissional. Erros de seleção originam custos muito elevados. Processos de certificação de operações e de profissionais são necessários para responder a uma maior profissionalização do setor. O Selo de Qualidade APCC é um desses projetos que aumentará a credibilidade e imagem do setor. O Projeto de Certificação de Profissionais de 'Customer Service'

Este mercado tem crescido cerca de 20% ao ano. É claramente um desafio manter este ritmo de crescimento nos próximos anos

Conferência CC Portugal



A conferência internacional CCPortugal é um evento organizado pela APCC e que tem como parceiro de conteúdos a McKinsey&Company. É já nos próximos dias 25 e 26 de maio de 2011 que oradores de influência, líderes de opinião e gestores de topo de todo o Mundo se vão juntar no Penha Longa Hotel & Golf em Sintra para discutir tópicos cruciais do setor da economia, tendo em conta o ambiente tempestuoso que se faz sentir atualmente na Europa e, principalmente, em Portugal. O objetivo desta conferência é atrair gestores de topo de empresas internacionais a refletir e discutir sobre temas de influência estratégica decisiva para a atividade das empresas dos participantes. Este ano o tema incidirá sobre as novas formas para prosperar em momentos de incerteza económica. Para tal, a conferência vai contar com a experiência de oradores reconhecidos internacionalmente para inspirar os participantes a identificar formas alternativas de fazer o seu negócio prosperar.

Esta conferência insere-se no ciclo anual de conferências organizadas pela APCC desde 2005 e, apesar de despertar interesse para qualquer gestor de topo, tem uma importância relevante, como fórum de reflexão estratégica, para o desenvolvimento sustentado da atividade de 'contact centers' em Portugal.

da AproCS vai responder à necessidade de certificação individual dos Recursos Humanos dos 'contact centers' em Portugal.

A APCC, Associação Portuguesa de Contact Centers, está no 6º ano de atividade. Considero que conquistámos a credibilidade do mercado e das instituições relacionadas, quer a nível nacional como internacional. Somos mais de 50 associados e representamos 12 setores da economia.

A conferência anual, o estudo de 'benchmarking', os prémios APCC e o recente Selo de Qualidade APCC na área da certificação são os momentos de maior mobilização e envolvimento.

PRÉMIOS APCC

Os prémios APCC são um forte contributo na credibilização e notoriedade da atividade. Têm como objetivo galardoar as operações de 'contact center' com as melhores práticas na entrega de qualidade de serviço. No ano passado, e também este ano, houve um substancial aumento no número de candidatos aos prémios, superior a 40. São

Os 'contact centers' são utilizadores intensivos de Recursos Humanos. A gestão destes, em particular a seleção a formação e a motivação, constitui o principal fator-chave de êxito neste setor e/ou equipas

claramente uma referência no setor.

O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA ATRAVÉS DO SELO DE QUALIDADE APCC

A APCC desenvolveu e lançou em 2010 o Selo de Qualidade APCC, em parceria com a Ative Brain, empresa de consultoria especializada na área do 'customer relationship management'.

Este projeto, pioneiro em Portugal, tem como principal objetivo incentivar as empresas do setor a exercerem boas práticas de gestão nos seus 'contact centers', contribuindo dessa forma para a melhoria da imagem e da credibilidade do setor, promovendo assim uma autorregulação, imperativa ao desenvolvimento sustentado do setor que a APCC ambiciona.

Concretamente, o Selo de Qualidade APCC proporciona aos associados da APCC o acesso privilegiado a um serviço de auditoria /aconselhamento sobre boas práticas de gestão de 'contact centers', que cada um deverá utilizar para melhorar a qualidade de serviço prestado aos seus clientes. O selo constitui uma referência para o mercado e permite destacar os melhores serviços de 'contact centers' a operar em Portugal. O Selo de Qualidade APCC visa avaliar de forma quantitativa uma determinada operação, que pode operar em vários centros (cada um sendo alvo de uma auditoria específica), face a um conjunto de mais de 150 controlos relacionados especificamente com as atividades operacionais de 'contact center'. Estes controlos foram considerados pela APCC como determinantes para a qualidade do serviço prestado.

Em 2010 foram auditadas 31 operações de acordo com o modelo do Selo de Qualidade APCC. Todas conseguiram uma pontuação global superior a 70%, compreendida entre 82 e 96%. Estes resultados comprovam a robustez do modelo utilizado, e a excelente performance das 31 operações auditadas. Toda esta informação pode ser consultada em www.apcontactcenters.com. 



Contac Centres

good
to know
you

a ligação perfeita entre a sua empresa e os seus clientes

Ao nível dos Contac Centres detemos competências que nos permitem montar e desenvolver soluções assentando em dois vectores principais de intervenção:

Gestão de Recursos Humanos, procedendo a realização das diversas etapas desde o Recrutamento e Selecção, Formação, Gestão, Acompanhamento e Coordenação.

Gestão Operacional, de forma integral, implementando planos de melhoria contínua, tendo em vista a qualidade e produtividade das prestações efectuadas.

Gestão em Full Outsourcing, com a disponibilização de um Contact Center com 300 posições, no centro de Lisboa.

Na área dos Contact Centers detemos todos os meios e conhecimentos desta área, necessários a satisfazer de forma rápida e eficaz os mais exigentes requisitos em termos de pessoal, sejam de natureza temporária ou permanente.

Com uma equipa de Gestão composta por Coordenadores, Responsáveis de Equipa, Formadores, Auditores de Qualidade, o nosso compromisso assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos pelos nossos clientes.

www.randstad.pt

 randstad

Adecco

Diminuir custos e aumentar a produtividade

por: **Emanuel Martins**, 'National account manager' e **Luís Dias**, Diretor operacional CCS



Emanuel Martins e Luís Dias

Se uma empresa conseguir reter os seus clientes e, ao mesmo tempo, conquistar novos, então não existe crise que possa afetar essa empresa. Mas, para que isso possa ser uma realidade, é fundamental que essa empresa esteja acessível aos seus atuais e futuros clientes em qualquer momento e lugar.

Ter um 'contact center' é ter um espaço de atendimento disponível em 99% do território nacional e adequado ao ritmo de vida de cada cliente. Se as vantagens são evidentes na satisfação, apoio e retenção de clientes, na aquisição de novos os proveitos são uma realidade inquestionável. Seja na venda de produtos, serviços ou no agendamento de reuniões, o apoio de um 'contact center' à área comercial de uma empresa é crucial; o telemarketing (desde que realizado por profissionais com formação específica) é uma ferramenta que permite diminuir os custos e aumentar a produtividade.

Não é segredo que vivemos uma conjuntura económica pouco favorável e todas as empresas tentam fomentar as suas vendas, procurar novos mercados e melhorar a rentabilidade. Desta forma, o mercado de 'contact centers' tem na atual crise a grande oportunidade de demonstrar às PME a sua capacidade para apoiar e reter os atuais clientes e acima de tudo para apoiar na conquista de novos, aumentando a produtividade, mantendo ou reduzindo custos, tal como já o fez nas grandes empresas nacionais e multinacionais.

Reforçar ainda que um 'contact center' não tem que obrigatoriamente ter muitas posições e assistentes, terá sim que conseguir dar resposta às solicitações que recebe.

O mercado de 'contact centers' não termina em Portugal, temos de olhar para fora e exportar as nossas mais-valias; temos os Recursos Humanos, o 'know how' e a tecnologia para poder vender os nossos serviços "lá fora"

Dependendo do volume de negócios de uma empresa, da quantidade e tipo de clientes, um 'contact center' de sucesso depende não da quantidade de posições e assistentes mas da sua capacidade de dar um serviço de excelência aos seus clientes, satisfazendo e superando as suas expectativas.

Outro fator a ter em conta no mercado é a mediatização da sociedade, o ritmo de vida que nos é imposto e o facto de termos que conviver com várias gerações de clientes que embora possam ser distintas estão todas ativas. É necessário adaptar o discurso que temos à geração com quem estamos a falar, é necessário ter o meio de contacto que essa geração usa (telefone, 'chat', e-mail, entre outros) e acompanhar o seu ritmo de vida, estando disponível em qualquer momento e lugar. Isto porque se a realidade de hoje era impensável há 20 anos e se a famosa geração dos 'baby boomers' ainda é a que tem o maior poder económico, o cliente do futuro são as geração seguintes.

Tudo está à distancia de um clique e para nos prepararmos para este tipo de clientes, os 'contact centers' são a principal resposta, deixando os mesmos de ser, essencialmente telefónicos, pois se o consumidor atual privilegia o contacto telefónico ao presencial, em breve os canais de e-mail e 'chat' vão ser os canais preferenciais.

Mas o mercado de 'contact centers' não termina em Portugal, temos de olhar cada vez mais para fora e exportar as nossas mais-valias; temos os Recursos Humanos, o 'know how' e a tecnologia para poder vender com sucesso os nossos serviços "lá fora". 



Temos soluções à sua medida

Experiência em Portugal de mais de 15 anos na área dos Contact Centers.

A especialização Call Center Solutions foca-se em soluções globais de Recursos Humanos no que respeita às áreas de Call Center e Contact Center.

A Aposta na **formação contínua** das nossa equipas, o elevado grau de **empenho e motivação**, tornam -nos num parceiro de excelência na gestão do **turnover** e do **absentismo**.

Contacte-nos para mais informações.

Egor

Apostar na produtividade

A melhoria da produtividade dos Recursos Humanos, a qualidade dos serviços e produtos e a diminuição dos custos dos mesmos são práticas constantes nos serviços de 'call centers' prestados em regime de 'outsourcing'. É uma atividade em que todos os dias é medida a produtividade e qualidade do serviço prestado por cada colaborador.

por: **Elisabete Roxo**, Diretora executiva Autsorce

Os caminhos para a prosperidade passam por aumentarmos a produtividade dos nossos recursos, a qualidade dos serviços e produtos e diminuirmos os custos dos mesmos. Ora como se sabe, esta é uma prática constante nos serviços de 'call centers' prestados em regime de 'outsourcing'. É uma atividade em que todos os dias é medida a produtividade e qualidade do serviço prestado por cada colaborador.

Todos os dias se propõem medidas de melhoria, que implicam, na maioria das vezes, um aumento de produtividade dos recursos, um agilizar na execução de processos e, conseqüentemente, uma redução de custos de produção.

Se esta prática for replicada para todos os postos de trabalho, certamente o caminho para a prosperidade será mais breve.

Se os trabalhadores de todos os setores de atividade concordarem que devem ter métricas de referência em termos de produtividade e qualidade no seu trabalho, e que estas devem ser cumpridas todos os dias, e que devem contribuir permanentemente para melhorar estes indicadores, a prosperidade chegará.

Assim, estou convicta que os 'call centers', estruturas tantas vezes criticadas, estão a fazer uma grande ação de formação dos nossos trabalha-

Se os trabalhadores concordarem que devem ter métricas de referência em termos de produtividade e qualidade no seu trabalho, e que estas devem ser cumpridas, a prosperidade chegará

res. Estão a ensinar-lhes que todos temos de ter um compromisso com os objetivos de quantidade e qualidade no nosso trabalho. Estes devem ser definidos e comunicados, indepen-



dentemente da função, e os trabalhadores que melhores resultados obtenham devem ser recompensados por isso.

Estou convicta que todos estes operadores e chefes de 'call center', nas suas atividades futuras, irão pensar, organizar e chefiar desta forma, e assim acredito que a prosperidade será algo mais real e próximo de Portugal. **—P**

Elisabete Roxo

- 1994 – 1995 – consultora de formação no FUNDETC;
- 1996 – 1999 – consultora comercial na área do trabalho temporário e 'outsourcing' no Grupo Egor;
- 2000 – 2002 – Inicialmente responsável pelo 'outsourcing' de serviços de 'call center' da Multipessoal e depois subdiretora de operações na ES Contact Center – Grupo Espírito Santo;
- 2003 – Subdiretora da Direção Relações Clientela da VPC Portugal - Grupo Auchan;
- Desde 2004 – Inicialmente diretora da área de negócio – 'outsourcing' de serviços 'call center' e 'backoffice' e posteriormente diretora executiva da empresa Autsorce – Grupo Egor.
- Licenciada em Gestão e Administração Pública pelo ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa

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...



www.egor.pt

ANOS
25



Recrutamento e Seleção
Análise Psicológica
(Certificados desde 1996)



Trabalho Temporário
(Certificados desde 1999)



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
(Certificados desde 2005)



Formação
Consultoria
(Certificados desde 2008)

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Cada chamada dá lugar a uma resolução e/ou venda

Aproximamos empresas e clientes

Nos tempos que correm, bem comunicar é uma questão de sobrevivência, daí que a nossa missão seja colocar pessoas e empresas em contacto.

por: **Carla Marques**, diretora comercial da Randstad CC e da Tempo-Team CC

O mercado dos 'contact centers' é um dos segmentos que mais tem crescido atualmente, sendo cada vez mais uma ferramenta primordial na gestão das organizações. Este crescimento deve-se a diversos fatores, nomeadamente o acesso a novas ferramentas tecnológicas que hoje convergem a comunicação entre as empresas e os seus clientes e que vão muito além do contacto feito por telefone, tais como o SMS, 'chat', e-mails, redes sociais, etc. Mas, sobretudo, é a necessidade sentida, cada vez mais, pelas empresas, em agilizar os canais de comunicação com o consumidor que tem alavancado este crescimento. Esta forma de interação proporciona, além de maior comodidade, uma

Os 'contact centers' da atualidade devem apostar cada vez mais num serviço altamente especializado, respeitando a privacidade dos clientes, integrando a adoção de software e sistemas de telecomunicações inteligentes e de ferramentas de análise de dados

flexibilidade acrescida na relação entre o cliente e a empresa.

O aperfeiçoamento e a inovação tecnológica têm gerado inúmeras oportunidades de expansão para diversas áreas de negócio. A atividade de 'contact centers' também participa desta nova onda e já acena com serviços inovadores que reúnem condições para ampliar a evolução do setor no mercado, principalmente, no aumento da abrangência dos serviços prestados às empresas.

Além disso, o segmento emprega, na sua maioria, pessoas muito jovens, com um perfil 'high tech', dinâmico e criativo, qualidades que se traduzem numa vantagem para as empresas, especialmente para aquelas que se focalizam na inovação constante como estratégia de negócio. O jovem de hoje sabe usar diversas ferramentas tecnológicas e aprende rápido, além disso, ele sente-se mais motivado quando trabalha com estes meios, além da capacidade em lidar com diferentes formas de relacionamento simultaneamente.

Os 'contact centers' da atualidade devem apostar cada vez mais num serviço altamente especializado, respeitando a privacidade dos clientes, integrando a adoção de software e sistemas de telecomunicações inteligentes e de ferramentas de análise de dados, assim como todos os instrumentos do marketing direto de forma a servir o cliente com mais qualidade e abrangência. Mas o ingrediente de maior importância é, sem dúvida, o fator humano. Colocar as pessoas certas no lugar certo, bem treinadas, motivadas e totalmente empenhadas na nobre missão de servir bem os clientes, faz toda a diferença.

Marketing hoje, significa sobretudo, relacionar-se, e a palavra-chave para que isto ocorra é personalização.

A diferenciação no mercado dos 'contact centers' começa pelo modelo

de gestão que implementa e pela qualidade dos Recursos Humanos. De facto, a qualidade e competência dos bons profissionais que recrutamos para o nosso 'call center' é ponto-chave para a qualidade do serviço que oferecemos. Investimos na sua formação com forte inclinação para o cliente final, aquele que, na verdade, a nossa empresa cliente quer deixar satisfeito.

Como especialistas nesta área, temos entre clientes as maiores empresas nacionais e internacionais e desenvolvemos a nossa atividade em três patamares:

- Gestão de Recursos Humanos, atuando nas diversas etapas do processo, desde o recrutamento e seleção, à formação e gestão;
- Gestão operacional, gerindo os serviços com autonomia de gestão, em modelo BPO;
- Gestão integral, procedendo à gestão operacional na infraestrutura própria de 'contact center', onde conta com 300 postos de atendimento, no centro de Lisboa.

Este 'contact center' próprio veio trazer uma nova dinâmica ao mercado já que tornou mais fácil, tanto para atuais como para potenciais clientes, a montagem de operações ou campanhas específicas, com duração indeterminada no tempo e com elevada produtividade, sem que, para isso, tenham que alterar as suas estruturas de 'contact center' permanentes ou fazerem avultados investimentos em equipamentos e formação, reduzindo assim os seus custos e rentabilizando o seu negócio.

Neste contexto, importa ainda referir a importância estratégica do telemarketing enquanto ferramenta de gestão no relacionamento das organizações com os seus clientes. Dado o seu potencial enquanto canal de fidelização e de angariação de novos clientes, é importante assegurar que uma ação de telemarketing seja, de facto, bem-sucedida. É por isso que a tendência atual das organizações passa, cada vez mais, por uma forte aposta no 'outsourcing' do serviço de telemarketing. Para isso, desenhamos, executamos e implementamos ações de telemarketing, com o objetivo claro de aumentar a eficiência e qualidade dos produtos e serviços dos nossos clientes.

Deste modo, e através do nosso 'contact center', aproximamos empresas e clientes, funcionando como um verdadeiro parceiro intermediário, trabalhando com rigor e transparência, onde cada chamada dá lugar a uma resolução e/ou venda de serviços e produtos, garantindo, a satisfação, a fidelização e a atração de novos clientes.

No ano de 2010 colocámos por mês, em média, cerca de 8 000 colaboradores nos nossos clientes, proporcionando a milhões de pessoas e empresas a utilização dos serviços das empresas nossas clientes, cuja oferta se centra essencialmente nas telecomunicações, banca, seguros, serviços de 'contact center', comércio automóvel, petrolíferas, entre outras.

Os tempos difíceis que vivemos atualmente obrigam as empresas a ser cada vez mais flexíveis e competitivas, a estar preparadas para a mudança ou para uma adaptação rápida ao mercado. Para se tornarem competitivas no mercado, as organizações, nos vários setores de atividade, devem basear o seu desenvolvimento e postura numa cultura focada no cliente. Esta cultura deve ser protagonizada por todos os elementos da organização, não só na forma como prestam o serviço, mas também na preocupação constante, na auscultação e 'feedback' dos seus clientes, para que se possam tomar decisões estratégicas de negócio.

A diferenciação no mercado dos 'contact centers' começa pelo modelo de gestão que implementa e pela qualidade dos Recursos Humanos

Carla Marques



Idade: 37 anos

Formação académica: Licenciatura em Sociologia

Cargos que ocupa na Randstad/ Tempo-Team, onde exerce funções desde 1999:

Nos 'Contact Centers':

- Diretora comercial da Randstad Contact Center;
- Diretora comercial da Tempo-Team Contact Center.

No Trabalho Temporário:

- Diretora comercial da Tempo-Team Recursos Humanos.

Na Formação:

- Diretora comercial da Solisform/ Psicoforma

Os 'contact centers' constituem-se, assim, como uma das vias mais adequadas para responder com eficácia a esta necessidade, já que permite às empresas passar para terceiros as áreas menos centrais da sua atividade, acrescentando valor e possibilitando um maior controlo sobre os custos operacionais, permitindo assim transformar custos fixos em custos variáveis e ajudando à prosperidade do seu negócio.

Construímos relações de parceria com os nossos clientes tendo por base a transparência e profissionalismo, procurando acrescentar valor aos seus negócios.

Nos tempos que correm, bem comunicar é uma questão de sobrevivência, daí que a nossa missão seja colocar pessoas e empresas em contacto. **SP**



'Let's chat!'

Isabel Martins, Editora Call Center Magazine Online

As novas formas de relacionamento com o cliente estão a revolucionar os 'contact centers' portugueses. Longe vão os tempos em que um operador de um centro de contacto se limitava a atender telefonemas. A era da passividade começa a ouvir a marcha fúnebre ao longe. As empresas perceberam que mais do que responder aos pedidos dos clientes é necessário ter atitudes preditivas. Ou seja, analisar o perfil e o 'histórico' do comportamento destes e ajustar a oferta de serviços ou produtos às suas necessidades previsíveis. Para isso, foi necessário adaptar sistemas de CRM e, sobretudo, apostar numa nova filosofia de centro do contacto, onde os novos canais têm um papel determinante. Chegou o primado do cliente, que aposta fortemente em 'customer intelligence', um conceito que começa rapidamente a entrar no quotidiano dos gestores de 'contact centers'. O atendimento telefónico, ou os serviços tradicionais de voz, vai perder cada vez mais importância para as mensagens de e-mail, 'chats' e redes sociais. Canais práticos e aliciantes para um novo tipo de cliente que é certamente mais exigente, activo e que procura respostas imediatas.

Seja nos 'websites' das empresas, ou nas suas páginas nas redes sociais, a comunicação passou a ser feita de forma instantânea, com todos os riscos e oportunidades que isso acarreta. Os riscos da exposição, da dificuldade de fazer gestão de reclamações sem rede, de ser vítima de campanhas de contra-informação por parte de concorrentes e, sobretudo, da velocidade de propagação dessa mesma informação que estes canais proporcionam.

Mas há também a oportunidade única, e estratégica, de conhecer os clientes. Quem são, o que querem, o que valorizam. De lhes dar rápida e eficazmente o que pre-

O atendimento telefónico vai perder cada vez mais importância para as mensagens de e-mail, 'chats' e redes sociais. Canais práticos e aliciantes para um novo tipo de cliente que é certamente mais exigente, activo e que procura respostas imediatas

cisam. E de ser publicamente reconhecido (o que muitas vezes se traduz em verdadeiras campanhas de marketing, espontâneas e gratuitas, que escapam ao controlo das empresas para o bem e para o mal).

Estar presente neste modelo de atendimento vai tornar-se quase obrigatório mas, por enquanto, não é para todos. Requer uma exímia organização, vocação para o cliente e uma aposta em Recursos Humanos especializados e treinados para estas funções. E quem não quiser, ou não tiver capacidade para investir nisso, mais vale esperar e aguardar pelo momento certo, ou terá resultados desastrosos.

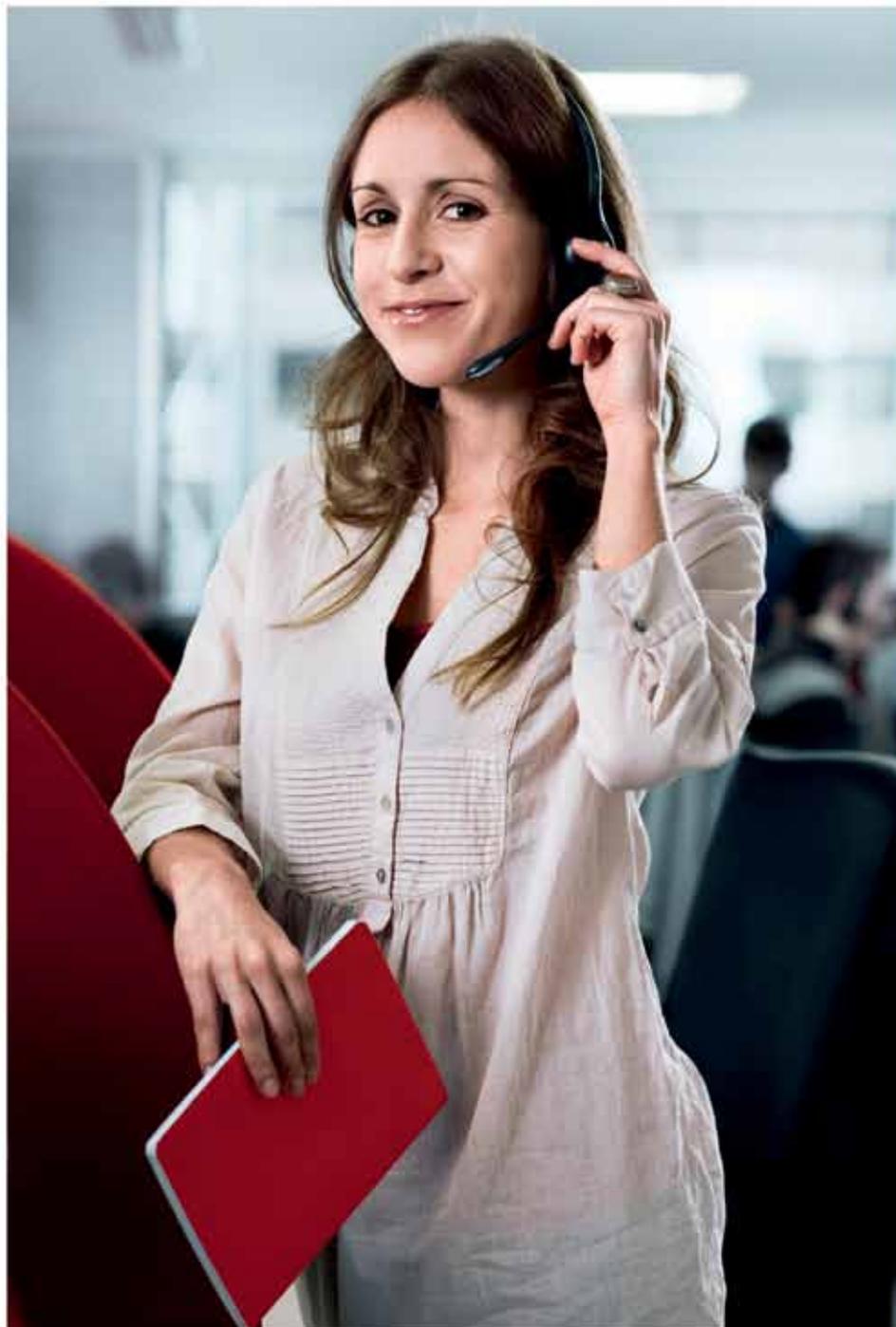
Num recente inquérito realizado pela Call Center Magazine Online, 80% dos profissionais inquiridos estavam dispostos a integrar as redes sociais nos seus 'contact centers'. Nas telecomunicações, a corrida já começou, com a Optimus a comunicar muito recentemente o investimento em tecnologia que lhe permite a integração destes novos canais no seu CRM.

Este "comboio" está claramente em andamento e é preciso prosseguir a marcha. Até porque, como diz Michael Porter, "dentro de poucos anos existirão apenas dois tipos de empresas: aquelas que conhecem os seus clientes e aquelas que estão a perder dinheiro". 

Ser parceiro de grandes Empresas e Instituições na área de Contact Centres tem uma explicação simples: **“Vestimos a camisola”** dos nossos Clientes!

A **tempo-team**, com base nas competências que possui nessa área, propõe um conjunto de soluções que assentam em três patamares de intervenção:

- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão Operacional
- Gestão Integral



“Vestimos a camisola dos nossos Clientes”!

A Externalização

por: **Leandro F. Pereira**, Diretor e presidente do Conselho Pedagógico e Científico da ESAI



Nas organizações, tal como nos indivíduos, ser humilde não significa ser inferior aos outros, significa sim autoconsciência, consciência contextual e emocional

é, por isso, essencial que um líder a recompense, a elogie. A franqueza permite jogar limpo e que mais pessoas participem na tomada de decisão, permite atacar os problemas de forma mais rápida e objetiva, sem ruído, sem perturbação. No interior de nós existe a convicção da invenção de nós mesmos. É um todo ideal que sonhamos a lutar contra um todo real, por vezes inconsciente. Na verdade não somos aquilo que pensamos. Em rigor, somos aquilo que fazemos e alcançamos, pois é assim que somos apreciados e julgados por quem nos rodeia.

A humildade é sinónimo de aceitação dos outros, das suas ideias, da sua natureza. Algumas pessoas são mais inteligentes que outras, têm mais experiência, são mais criativas, outras têm mais poder ou capacidade de influência, mas todas devem ser ouvidas e respeitadas. Aqueles que veem nas suas ideias a verdade absoluta, nunca conseguirão viver em harmonia com aqueles que os rodeiam. Procuram a perfeição e em cada momento a rejeitam por uma postura abusiva e paradoxal, da inflexibilidade, da arrogância, da crítica destrutiva, da não aceitação de 'feedback'. Limitar-lhes-á o futuro fatalmente. Nas organizações, tal como nos indivíduos, ser humilde não significa ser inferior aos outros, significa sim, autoconsciência, consciência contextual e emocional. Autoconsciência permite conhecermo-nos. Ter consciência contextual significa perceber a organização e as suas decisões. A consciência emocional significa não passar por cima de tudo para levarmos a cabo os nossos ideais e sonhos, que não têm de ser construídos, destruindo os outros e tudo que nos rodeia. Não estranhe ninguém quando for rejeitado. Para se ser humilde é necessário praticar a humildade, reconhecer que o nosso ponto de vista, por vezes, não é melhor do que o dos

A experiência da vida na sua essência humana permite tornarmos-nos mais objetivos ao percorrermos o caminho, descobrindo a subjetividade que há em nós. De verdade, ninguém se conhece a si mesmo, pois todas as nossas ações têm, no mais recôndito do nosso ser, uma justificação plausível capaz de enfrentar a mais cabal das contrariedades, tornando-se o maior inimigo de nós próprios, sentenciando a nossa evolução e limitando-nos na oportunidade de melhoria que cada dia nos proporciona. Trabalhamos incessantemente para embelezar e conservar o nosso "ser imaginário" e descuramos o nosso "ser verdadeiro". Procuramos os defeitos dos outros para justificar a nossa incompetência e fraqueza. Mas, por que é que procuramos a nossa competência na tentativa de demonstração da incompetência dos outros? Somos capazes de ver o mais pequeno defeito em quem nos rodeia e somos tão limitados de não nos permitirmos aperceber das nossas maiores limitações.

Por mais elevação que tenhamos, olhamos para a nossa vida pelo filtro dos nossos padrões, valores e vivências que não coincidem exatamente e estão desajustados a tantos outros que representam, na sua pluralidade, mais saber, mais conhecimento, mais experiência. Ter humildade de querermos saber quem realmente somos e como são avaliadas as nossas ações é, de facto, ter a maior das inteligências.

Partimos de uma educação de base com graves deficiências: a falta de franqueza, crescendo a embelezar assuntos incómodos, a alimentar justificações infundadas, a não assumirmos as responsabilidades, descorando que as ações têm consequências. Nas organizações a falta de franqueza limita ideias inteligentes, bloqueia a tomada de decisão, não obtém o que de mais genuíno há em nós, tornando-se o principal fator inibidor de qualquer estratégia. Para se obter franqueza é necessário praticá-la, é assim que qualquer valor floresce e

outros, elogiemos o trabalho dos outros, nunca falemos mal dos outros sem estarmos na sua presença. Acima de tudo pensemos que outros são seres como nós.

O medo das consequências é, em si mesmo, uma das principais causas da externalização, pois convida à fuga da verdade. Existem infinitas causas para explicar por que é que não é possível torna-se psicologicamente confortável contornar a falta de competência, pela quantidade de variáveis do contexto. O medo da censura, do julgamento, da depreciação, conduz-nos à procura incessante da justificação no exterior. O fenómeno do medo é uma fraqueza humana que se evidencia pela ausência de confiança, a qual é construída por vivências de (in)sucessos. Este sentimento é dos mais complexos e, segundo estudos recentes, o medo justifica-se por momentos de frustração ocorridos no passado, os quais agora se tentam evitar a qualquer custo. A obra da educação é talvez um dos principais processos que mais condiciona o nosso desempenho futuro. Observamos recorrentemente situações de ausência de 'feedback' construtivo ou a presença exagerada de 'feedback' negativo, ou em muitas circunstâncias uma proteção extrema que inibe o desenvolvimento de cada ser que há em nós.

O erro não está nos nossos defeitos, está sim em não os melhorarmos e a primeira barreira é não termos consciência deles. É na interação com outros que encontramos desalinhamentos, défices de qualidade, pontos de melhoria, devemos assim tirar o melhor proveito de cada momento. Começar por confrontar as nossas ações ao julgamento de quem nos rodeia é um passo

Leandro F. Pereira

Doutorado em 'Project Management'; Diploma de Estudos Avançados em 'Knowledge Management'; Certificado PMP® do PMI; Diretor Unidade de Negócio da GTBC 'Project Management'; Diretor e presidente do Conselho Pedagógico e Científico da ESAI; Diretor fundador do PMI Portugal 'Chapter'; Professor do Mestrado Executivo em Gestão de Projeto do ISCTE.

importante para despertar a nossa consciência e descobrir as melhorias que há em nós. Talvez este seja uma das principais ferramentas para o desenvolvimento profissional, tão amplamente rejeitado numa cega não aceitação do 'feedback' exterior. É fundamental que depois de entender as causas se invista no plano de melhoria. Mais que as causas, as recomendações futuras são a alavanca para o plano de ação e para a melhoria contínua. Não planear o nosso percurso é equivalente a planear o nosso insucesso. ──┐

EXECUTIVE COACH TRAINING

COACHING FOR PERFORMANCE

Lisboa, 31 de Maio e 01 de Junho 2011
Hotel Sofitel

Válido para obtenção do Nível I de Coaching do (ICF)®

in Organizations



Saiba como o *Coaching* é um agente Catalisador de Mudança e de Maximização do Potencial e Desempenho, orientando para Novas Competências e Comportamentos conducentes a Resultados Excepcionais

**Performance - Comunicação - Mudança
Relacionamento Interpessoal - Competências
Desenvolvimento Pessoal e Profissional
Escuta Activa - Feedback - Inteligência Emocional**

CONVIDADO ESPECIAL
Sir John Whitmore
Autor do Bestseller "*Coaching for Performance*", com mais de 500.000 Livros vendidos e traduzido em 7 Idiomas.

Com o apoio de: **PERFORMANCE CONSULTANTS INTERNATIONAL**

Media Partners: **human** **Pessoal** **RH online** **RHtv**

Organizado por: **glo3ai** **Global Estratégias** **Bdemos**

LISBOA | Rua do Conde de Redondo, 61 - 5º 1150 - 102 Lisboa | Telefone: +351 21 314 34 50 Fax: +351 21 314 34 49
PORTO | Praça Mouzinho de Albuquerque, 113 - 3º 4100 - 359 Porto | Telefone: +351 22 463 02 08
cursos@globalestrategias.pt | www.globalestrategias.pt | www.globalestrategias.pt/pages/catalogodigital2011.html | www.globalestrategias-intra.com

*O preenchimento da totalidade dos requisitos de cada Nível de Coaching (Nível I - Foundation; Nível II - Intermediate; Nível III - Advanced) implicará adicionalmente o cumprimento de "Training Days", "Practor Assignments" e "Supervisor Calls", especificamente articulados para cada nível.

Coaching em crescimento

De acordo com os resultados, em síntese, de um estudo que a Pessoal publica em primeira mão, 25% das empresas afirma que preveem recorrer a serviços de coaching durante o primeiro semestre de 2011, um crescimento face ao semestre passado e uma marca da crescente importância do coaching enquanto ferramenta de desenvolvimento de pessoas. Conheça a evolução desta área desde 2008.

por: **Ana Teixeira**, 'Country manager' MRINetwork Portugal



Na nossa perspetiva de coaching acreditamos que, ainda que o foco maioritariamente seja no “aqui e agora” para perspetivar o futuro, o resultado será menos poderoso e menos transformador se não tivermos acesso à “história” individual. Esta ajudará a compreender e transformar padrões de comportamento e de inter-relação situados na zona das “incompetências inconscientes”. É que os padrões, bem como os automatismos, têm tendência a repetir-se se nada for feito para os quebrar ou desativar, muitas vezes hipotecando os objetivos que tão determinadamente o ‘coachee’ quer alcançar. Quero com isto dizer que acreditamos que ao conduzirmos a nossa vida, o passado nos ajuda a compreender o presente e objetivar o futuro, tal como quando conduzimos um carro temos que olhar não só para a frente mas também pelos espelhos laterais e pelo o retrovisor. Em cada ‘survey’ colocamos questões aos administradores ou diretores gerais ou diretores de RH de empresas a operar em Portugal, de várias dimensões. Os setores de atividade variam entre Tecnologias de Informação e Comunicação, Farmacêutico, Cuidados de Saúde e Biotecnologia, Setor Industrial, Construção Civil e Obras Públicas, Setor de Logística e Distribuição e Grande Consumo. A dimensão das amostras

varia entre 250 e 115 empresas. A periodicidade do 'survey' é semestral.

O CIGA-Coaching de Inspiração Grupanalítica® é um modelo de coaching em que o grupo constitui-se como a ferramenta de trabalho. No coaching em grupo o foco é sempre o indivíduo e no coaching de equipas o foco é a equipa. Na realidade, trata-se de um modelo de intervenção muito eficaz que permite realizações jamais conseguidas noutro contexto. O grupo funciona como uma "sala de espelhos" transformadora. Afinal vivemos e trabalhamos em grupo.

RESULTADOS ATÉ AO 2º SEMESTRE DE 2010

No 2º semestre de 2008 (2º S 2008), face à questão "Que meio prevê utilizar na gestão, retenção e desenvolvimento de talentos?", 35% dos inquiridos equacionava utilizar o coaching como um meio para gerir e reter talentos. No 1º S 2009 foi feita a mesma pergunta. Do total de inquiridos, 60% não considera utilizar o coaching para gerir, reter e desenvolver talentos e os restantes 40% distribuíam-se igualmente entre: utilizar a ferramenta para melhorar competências de equipa (17%) e potenciar resultados (17%) sendo que os restantes 6% utilizariam o coaching para melhorar desempenho e competências individuais. Realçamos um incremento de cinco pontos percentuais face ao semestre anterior relativamente à mesma questão. Sectorialmente a Farma utilizaria sobretudo o coaching para melhorar competências, com igual peso, para as individuais e para as de equipa. As TT's, também com igual peso (18%), utilizariam o coaching para melhorar competências de equipa e para potenciar resultados, o mesmo se passando na Logística (com 28% e 30% respetivamente para cada um dos critérios).

No mesmo período, tentámos saber quantas empresas encaravam o coaching como ferramenta de motivação, pelo que foi igualmente colocada a questão: "Como prevê motivar os seus talentos, em tempo de crise, ao longo de 2009?". A disponibilização de processos de coaching aos colaboradores aparecia como uma possibilidade entre outras possíveis. Neste caso, o coaching foi, de longe, a ferramenta menos escolhida (9%) pelas empresas como fonte de motivação dos seus talentos, em concorrência com a formação (71%), prémios (25%) ou mais dias de férias e tempo livre (30%). O coaching só foi referido por 14% das empresas respondentes do setor das TT's e por 8% das inquiridas no setor Farma. Mais nenhum setor o mencionou como ferramenta motivacional para os talentos.

Durante 2009 (2º S 2009), quisemos saber que

Mostra-se superior em nove pontos a percentagem de empresas que, recorrendo já ao coaching, pretendem desenvolver mais ações de coaching este semestre por comparação às desenvolvidas no semestre passado

meios técnicos de gestão de capital humano as empresas ponderavam utilizar de forma a ultrapassar a crise. O coaching executivo foi mencionado por 23% dos inquiridos e o coaching de equipa por 24%. Constatamos assim que, em 2009, a grande percentagem dos responsáveis das empresas consultadas não previa realizar processos de coaching executivo (74%) ou coaching de equipas (72%). Dos que previam recorrer ao coaching, somente 3% equacionava recorrer a meios externos para as ações de coaching executivo e 4% para as de coaching de equipas. No primeiro semestre de 2010, 55% das empresas responderam ter a intenção de fazer mais investimento na formação dos seus colaboradores que no ano transato (2009), sendo o coaching mencionado por 15% das empresas

que pretendiam fazer esse investimento.

No 2º S 2010, 22% das empresas abordadas prevê continuar a recorrer aos serviços de coaching, contra 78% que não tencionam fazê-lo. Daquelas, 31% contam incrementar as ações de coaching comparativamente ao semestre anterior.

A análise sectorial aponta para um maior dinamismo nos setores Farma e Logística com, respetivamente, 30 e 28% das empresas a indicarem intenção de proporcionar coaching aos seus colaboradores.

É contudo marcado o número de empresas que, apesar de irem desenvolver ações de coaching, pretendem desenvolver menos que no semestre anterior. De realçar que, apesar do setor de Logística ter sido um dos que mencionou continuar a disponibilizar ações de coaching é também aquele que mais vai reduzir o investimento por comparação ao semestre anterior.

RESULTADOS DO 1º SEMESTRE DE 2011

E chegamos ao 1º semestre de 2011 com a mesma pergunta: "Prevê recorrer ou continuar a recorrer a serviços de coaching durante este semestre?".

Constatamos que, comparativamente com o segundo semestre de 2010, há um aumento de três pontos na percentagem de empresas que pretende recorrer ou continuar a recorrer a serviços de coaching (25% em 2011 face a 22% no 2º S 2010).

Também se mostra superior em nove pontos a percentagem de empresas que, recorrendo já ao coaching, pretendem desenvolver mais ações de coaching este semestre por comparação às desenvolvidas no semestre passado (40%).

Quando analisamos os dados de forma sectorial reparamos que, à exceção da Logística que não sabe ou não divulga os seus dados, todos os restantes setores preveem um investimento em coaching superior ao feito no 2º semestre de 2010. ──┐

Conclusão

Pensamos que os resultados deste estudo parecem indicar que, lentamente, as empresas começam a reconhecer o valor desta ferramenta e o retorno do investimento que pode proporcionar se o processo for conduzido de forma séria e profissional. Nos tempos desafiantes que as empresas enfrentam, pelas dificuldades que encerram, o coaching pode ser uma ferramenta extremamente eficaz para ajudar as empresas e os executivos a alcançar os objetivos que se propõem. Contudo, ainda há um longo caminho a percorrer ao nível da utilização desta excepcional ferramenta geradora de mudança.

Trabalhadores menos leais e envolvidos

O Observatório Nacional de Recursos Humanos vai anunciar, a 11 de maio, os resultados apurados para 2010, em que a diminuição dos índices de Satisfação, Lealdade e Envolvimento registam maior destaque.

por: **João D'Orey**, ONRH

O modelo conceptual desenvolvido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos permite explicar a satisfação, a lealdade e o envolvimento dos colaboradores através da análise da relação causal entre um conjunto de nove dimensões antecedentes e tais índices, o que constitui um avanço significativo relativamente aos estudos descritivos convencionais de avaliação da satisfação dos colaboradores, dado que permite apontar prioridades de melhoria e consequentes ganhos esperados ao nível dos índices de interesse. De seguida são apresentados os principais indicadores referentes aos agregados estatísticos nacionais de 2010, obtidos a partir das respos-

tas de 37 292 colaboradores de organizações aderentes a este projeto. É ainda efetuada uma destriça dos resultados de acordo com a natureza das organizações (pública ou privada) e a área de atividade (setor farmacêutico, indústria, serviços e distribuição).

METODOLOGIA E TAXA DE ADEÇÃO

Os indicadores deste estudo resultam da aplicação de um questionário padrão em



26 organizações portuguesas públicas e privadas e a 37 292 respondentes. A taxa de resposta é, em média, igual a 73,4%. Das organizações consideradas, 57,7% são de natureza privada e 42,3% pertencem ao setor público. Especificando a análise por setor de atividade, predomina o setor dos serviços (65,1% das organizações), seguindo-se a distribuição (15,4%), a indústria (11,5%) e o setor farmacêutico (11,5%). No que concerne as respostas obtidas, 53,2% provêm de colaboradores de organizações públicas e 46,8% de colaboradores de organizações privadas. Ao nível sectorial, a maioria das respostas é proveniente do setor dos serviços (59,8%), seguindo-se a distribuição (30,2%), a indústria (8,6%), e por fim o setor farmacêutico (1,5%).

RESULTADOS GLOBAIS

Analisando o ranking dos índices nacionais de 2010 por dimensão, verifica-se que o valor dos índices médios de oito das doze dimensões de análise se situa na chamada zona neutra de satisfação (entre 40 e 60 pontos percentuais). As dimensões Envolvimento, Lealdade, Política e Estratégia e Qualidade, todas com pontuações compreendidas entre os 60 e os 80 pontos, situam-se na zona de satisfação positiva (acima de 80 considera-se um colaborador muito satisfeito).

Comparativamente com os índices apurados em 2009, verifica-se um decréscimo em todas as dimensões estudadas, tendo a satisfação e lealdade diminuído 1,2 pontos percentuais, cada uma, e o envolvimento menos 0,8. A dimensão que registou um decréscimo mais elevado foi a Qualidade, com menos 1,8 pontos.

SATISFAÇÃO

A análise estratificada da Satisfação permite concluir que os colaboradores mais jovens (18 a 25 anos) são aqueles que apresentam um valor médio de satisfação mais elevado. Na comparação por género, verifica-se a inexistência de diferenças significativas (0,5%) entre o sexo masculino e feminino. Centrando a análise ao nível das habilitações literárias, constata-se que os colaboradores com níveis de escolarização até ao 1º e 2º ciclo do ensino básico registam o valor médio de satisfação mais elevado, por oposição aos colaboradores com qualificação superior, que registam o valor médio mais baixo.

Relativamente à antiguidade na empresa, os colaboradores com “menos tempo de casa” são os mais satisfeitos, enquanto os colaboradores que trabalham entre 6 a 10 anos e há mais de 20 anos na or-

ganização apresentam os mais baixos níveis médios de satisfação. Finalmente, no que respeita à posição hierárquica, os colaboradores que ocupam cargos de chefia apresentam valores médios mais elevados do que aqueles que não desempenham qualquer função de chefia, sendo neste caso a diferença de 10,5 pontos percentuais.

LEALDADE E ENVOLVIMENTO

O modelo estrutural estimado para o agregado nacional comprova o impacto da Satisfação na Lealdade e destas duas dimensões no Envolvimento. Como referido anteriormente, o Envolvimento e a Lealdade são as dimensões que registam os valores médios mais elevados (73,2 e 63,3 respetivamente). Verifica-se, no entanto, que a dimensão Envolvimento é aquela que apresenta uma menor distância entre o mínimo e o máximo (24,8 pontos) das empresas estudadas. Por outro lado, a dimensão Lealdade é aquela que regista a maior diferença entre o máximo e o mínimo (41,0 pontos).

ANÁLISE SECTORIAL

Comparando os valores registados nas várias dimensões entre Setor Público e Setor Privado constata-se que o Setor Privado regista os valores médios mais elevados em todas as dimensões. Da análise efetuada às várias dimensões por setor de atividade constata-se que o Setor Farmacêutico regista os valores médios mais elevados em quase todas as dimensões, à exceção da dimensão Satisfação, mantendo-se assim como o setor, desde 2009, com os valores médios mais elevados na generalidade das dimensões. Por outro lado, o setor dos Serviços é o que apresenta valores médios mais baixos, com exceção das dimensões Política e Estratégia, Relações com Chefias, Cooperação e Comunicação e Reconhecimento e Recompensa. 

O Observatório Nacional de Recursos Humanos tem como missão medir, estudar e compreender a Satisfação, a Lealdade e o Envolvimento dos colaboradores de organizações públicas e privadas

Conclusões

A PARTIR DOS RESULTADOS APRESENTADOS É POSSÍVEL APRESENTAR AS SEGUINTE CONCLUSÕES GERAIS RELATIVAS AOS AGREGADOS DE 2010 DO ONRH

- Foi registada uma inversão na tendência ascendente das valorizações verificadas em 2009 ao nível das dimensões de análise, tendo os índices de Satisfação, Lealdade e Envolvimento registado em 2010 uma descida face ao ano anterior.
- A dimensão Envolvimento é a que regista um valor médio mais elevado. Por oposição, a dimensão Reconhecimento e Recompensa é a que regista um valor médio mais baixo.
- O Índice de Satisfação dos colaboradores desceu 1,2 pontos percentuais comparativamente a 2009.
- Da análise sectorial, salientam-se os melhores resultados médios obtidos no setor privado comparativamente ao setor público, verificando-se igualmente que o setor farmacêutico apresenta valores médios por dimensão mais elevados do que a distribuição, a indústria e os serviços.

Uma agenda para Portugal



Estratégia para o Talento

O objetivo do Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES é contribuir para alavancar estratégias que acrescentem valor ao capital humano e ao talento Português. A conferência “Talento: uma agenda para Portugal” foi o primeiro passo.

por: **Carlos Sezões**, Coordenador do Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES

Educação, formação, competências, qualificações, conhecimento... talento. Nunca como hoje se falou tanto nos conceitos inerentes ao desenvolvimento humano. Com efeito, a consciência de que estes são “ativos” de importância estratégica em qualquer sociedade, tem levado a que, de uma forma sistemática, se debatam e se procurem identificar as melhores práticas nesta área. As iniciativas reveladoras desta consciencialização têm-se multiplicado: estudos, conferências, debates... Contudo, é patente a existência de entropias que impedem um amadurecimento mais acelerado destas abordagens: em concreto, a dificuldade de apresentar, de modo objetivo, as práticas de gestão do capital humano e de promoção do talento e os benefícios concretos que valorizem as pessoas, nas várias fases e momentos críticos (educação de base, formação académica, desenvolvimento ao longo da vida e gestão de capital humano nas organizações).

A SEDES, como uma das mais antigas associações cívicas portuguesas, tem,

O talento está muitas vezes (exclusivamente) associado ao desempenho e à construção de uma “carreira” profissional. Não terá de ser assim... O nosso talento pode ser utilizado para fins de cidadania, associativos ou comunitários

nos últimos 40 anos, primado pela tomada de posições em temas relevantes para o desenvolvimento sustentado de Portugal. O capital humano é, hoje, um desses temas incontornáveis. A reativação do Grupo de Trabalho de Capital

Humano da SEDES tem, pois, como objetivo contribuir para alavancar estratégias que acrescentem valor ao capital humano e ao talento Português. A conferência “Talento: uma agenda para Portugal”, realizada no passado dia 31 de março, foi o primeiro passo.

O TALENTO AO LONGO DA VIDA

Se queremos agir sobre uma realidade, devemos começar por compreender essa mesma realidade, de forma objetiva e com sentido crítico construtivo. Sem me querer adiantar ao trabalho a ser desenvolvido na SEDES, nos próximos meses, adianto já algumas linhas de reflexão e de intervenção.

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO ACADÉMICA

Existe hoje uma preocupação que designaria como consensual: de que modo os sistemas de educação e formação estão efetivamente orientados para os seus destinatários e para uma maximização de resultados, em termos dos objetivos definidos - conhecimentos e competências potenciadores de uma boa cidadania e de empregabilidade futura? Numa sociedade em rede, complexa, devemos ter uma visão alargada da família, da escola, da academia e da comunidade. As aprendizagens não podem ser desenvolvidas apenas através de “ensino formal”, baseado em metodologias tradicionais, mas também em “vivências ativas”. É reconhecido por todos que a (necessária) fase de “massificação” do ensino nas últimas décadas, em Portugal, está ultrapassada e o patamar de exigência elevou-se: hoje exige-se qualidade e excelência. Como tal, há que reequacionar conteúdos e metodologias pedagógicas e os modelos organizativos existentes. A crescente autonomia das escolas (supervisionada em termos de resultados) e o empenho das comunidades locais são hoje, na minha ótica, caminhos a trilhar. No que concerne às universidades, importa garantir que Bolonha não será sinónimo de facilitismo e orientar as instituições para a procura do compromisso entre investigação, inovação e as exigências dos mercados de trabalho.

Existirá, ainda, a necessidade de complementar competências “do saber” com competências do “saber fazer” e do “saber estar”. Não se pode ignorar que competências como liderança, visão estratégica, resiliência, gestão da mudança e criatividade são essenciais para a realização e o sucesso profissionais.

DESENVOLVIMENTO AO LONGO DA VIDA E GESTÃO DE CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O talento está muitas vezes (exclusivamente) associado ao desempenho e à construção de uma “carreira” profissional. Não terá de ser assim...o nosso talento pode ser utilizado para fins de cidadania, associativos ou comunitários.

Mas abordemos essencialmente a componente do “trabalho profissional”, que pressupõe que os indivíduos adquiram tendencialmente, com o tempo, mais competências, autonomia e responsabilidades. Acontece que tudo isto não acontece hoje de forma linear. A instabilidade associada à globalização, as mudanças socioculturais, o desenvolvimento tecnológico e os rápidos ciclos de inovação provocam crescente imprevisibilidade. A capacidade de adaptação aos traços característicos de cada um influenciam bastante o trajeto de carreira. A gestão da carreira está hoje centrada no indivíduo e as suas escolhas de diferentes projetos profissionais, de formação (ao longo da vida) e de modelos de trabalho são exemplos de incerteza mas também de espaço de liberdade. Do paradigma da estabilidade e da antiguidade, passámos para o paradigma da adaptação, flexibilidade e desenvolvimento constante.

SEDES



A SEDES é uma das mais antigas associações cívicas portuguesas. Constituída em 1970, os seus fundadores eram oriundos de diferentes formações académicas, estratos sociais, atividades profissionais e opções políticas. Mas unia-os uma grande vontade de mudança e uma prática de militância social diversificada: associativismo académico, prática de contestação política contra o sistema, participação em organizações cristãs e atividade sindical. Um denominador comum animava os fundadores da SEDES: o humanismo, o desenvolvimento sócio-cultural e a democracia.

Que podem as organizações fazer? Compreender o talento de forma sistémica e agir. Olhar para a performance dos indivíduos e perspetivar o potencial de evolução. Depois, avaliar os “ingredientes” - as competências (técnicas e pessoais), a motivação (conjuntural) e o compromisso (estrutural) com a organização, com quem se estabelece uma relação de trabalho. Então, há que agir com processos específicos de gestão e desenvolvimento de talento: (1) através do acolhimento e a integração dos indivíduos no quadro de referências da empresa (missão, valores), com responsabilidades potenciadoras do seu talento e (2) desenvolver e reter, através de estratégias de formação à medida, exposição às melhores práticas de colegas mais seniores e partilha/gestão do conhecimento.

Os líderes empresariais devem, pois, promover determinados valores: o ‘empowerment’, a aprendizagem constante, a liberdade para criar e inovar, o mérito e a orientação para os resultados. Tal permitirá a emergência de redes de colaboração informais e ciclos de decisão mais céleres e partilhados.

Enfim, são linhas estratégicas a estudar, refletir e... executar! _____

O Modelo VCM

GRH e a perspetiva do cliente interno



O contributo da GRH poderá suportar-se num modelo que designámos por VCM: Valor, pela focalização nos resultados e qualidade em cada 'output' da cadeia de valor da GRH; Confiança, pelo alinhamento, compreensão e credibilidade perante as operações; Motivação, pelo potenciar do perfil de orientação ao cliente ligada à resposta a objetivos individuais do colaborador.

por: **Sérgio Sousa**, diretor RH, Kelly Services Portugal

A necessidade do posicionamento estratégico da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é há muito discutida e assumida como fundamental por profissionais e investigadores (Ulrich e Brockbank, 2005). Embora a dependência do contexto seja uma força crítica que influencia a forma como se definem, implementam e desenvolvem os processos e as práticas de GRH, algo de comum sobressai desta realidade: as organizações existem em função dos seus clientes. Neste enquadramento, é fundamental na GRH mudar do paradigma da focalização nas atividades para a focalização nos resultados. De facto, a sobrevivência e o desenvolvimento da função RH passa por aceitar que é um microcosmo na organização - um negócio dentro do negócio, que aquilo que produz, tangível ou intangível, se destina a suprir a necessidade de um cliente e não é apenas "algo prático", e que o sucesso das operações junto do cliente externo implica um esforço de orientação para a qualidade do serviço ao cliente interno (Showkeir e Showkeir, 2006; Ulrich e Brockbank, 2005; Gronroos, 1981).

Este caminho inicia-se no posicionamento da Função RH, que deverá pautar-se por ações tais como: apresentar propostas únicas e competitivas à organização; transformar "intangíveis" em "tangíveis"; alterar a atuação junto do cliente interno, gerando resultados ligados aos objetivos operacionais e ao sucesso do negócio; assumir, responsabilmente, os processos de RH e atuar no coaching de gestores e chefias enquanto "GRH" das suas equipas. Estas são, sobretudo, uma aposta na orientação para o serviço ao cliente interno. Um conceito que não é novo, e que se traduz na forma como os colaboradores servem outros colaboradores na organização (Gronroos, 1981; Berry, 1981). Vários modelos têm surgido

Sérgio Sousa



Sérgio Sousa é diretor de Recursos Humanos da Kelly Services Portugal e docente universitário. É doutorando em Gestão no ISEG/ UTL, mestre em Economia e Gestão e Licenciado em GRH, tendo uma experiência de mais de 15 anos como gestor de Recursos Humanos.

para explorar e permitir a aplicabilidade desta perspetiva: Heskett et al. (1994) estabelecem relações entre a qualidade do serviço interno e a satisfação dos colaboradores, assim como entre a qualidade do serviço externo e a satisfação do cliente externo e a rentabilidade do negócio; Marshall et al. (1998) abordam o problema da segmentação (diferentes clientes internos) e da adequação da resposta da GRH; ou, mais recentemente, Little e Little (2009) que realçam a importância da ligação GRH/ operações/ marketing para a maximização da qualidade do serviço.

A referida perspetiva de segmentação dos clientes internos permite-nos posicionar a GRH numa adequada proposta de retorno do investimento (ROI). Assim, o departamento RH necessita de atuar não só para diferentes clientes internos, com diferentes serviços, mas com diferentes abordagens de venda e desenvolvimento de “um mesmo serviço”: perante a administração, pelo reconhecimento de valor estratégico e opção válida para direcionar investimento; para as operações, pelo reconhecimento de valor para concretizar e exceder os objetivos das unidades; para os colaboradores, pelo reconhecimento de valor enquanto garante de fatores motivacionais de atração e permanência na organização.

Tal é especialmente importante em organizações de serviços, nas quais a GRH deverá utilizar ações de marketing interno para fortalecer relações com as operações, em formas

que contribuam para a satisfação dos clientes externos (Mafi, 2000).

As qualificações e competências que os colaboradores necessitam de possuir para a satisfação do cliente externo refletem-se, respetivamente, no que podemos designar por qualidade técnica e qualidade funcional numa ótica de GRH (Little e Little, 2009): no primeiro caso, as operações identificam as qualificações que devem existir para realizar as tarefas exigíveis para o cliente; no segundo caso, quais as competências que permitem essa realização de uma forma valorizada pelo mercado. É exatamente nestas ‘soft skills’ que a interação GRH/ marketing/ operações se torna mais relevante e dependente de um real, estruturado e permanente canal de comunicação interunidades. É um esforço colaborativo, transversal, que visa uma base comum de focalização no alinhamento ao mercado numa variável crítica: colaborador - cliente (Cobb et al., 1998).

Também este alinhamento, como em qualquer atividade de gestão, deve estar sujeito a acompanhamento e avaliação contínua, sendo que “as organizações devem assegurar que os sistemas internos e os colaboradores (quadro mental e comportamentos) estão sincronizados, entre unidades e com os clientes, e podem rapidamente adaptar-se à mudança dos mercados e das necessidades e expectativas destes” (Cobb et al., 1998, p.34). Infelizmente, entre grupos e entre indivíduos, existem interações pautadas pela separação, pela individualidade de funcionamento e pela dispersão, geradores de ineficácias e incerteza, fenómeno que Orton e Weick (1990) designaram de ‘loose coupled systems’.

De forma prática, o contributo da GRH poderá então suportar-se num modelo que designámos por Modelo VCM: Valor, pela focalização nos resultados e qualidade em cada ‘output’ da cadeia de valor da GRH; Confiança, pelo alinhamento, compreensão e credibilidade perante as Operações; Motivação, pelo potenciar do perfil de orientação ao cliente ligada à resposta a objetivos individuais do colaborador. Este modelo será objeto de apresentação futura mais detalhada, na expectativa que possa ser mais um pequeno contributo para aumentar a qualidade integrada da GRH e auxiliar a sua verdadeira relevância estratégica para a organização. _____

É fundamental na GRH mudar do paradigma da focalização nas atividades para a focalização nos resultados

- Bibliografia:** Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, vol.3, 33-40.
- Cobb, J.; Samuels, C. E Sexton, M. (1998). ‘Alignment and strategic change: a challenge for marketing and human resources. *Leadership & Organization Development Journal*’, vol.19 n.1, 32-40.
- Gronroos, C. (1981). ‘Internal marketing - theory and practice. *Proceedings of the American Marketing Association - Services Marketing Conference*’, 41-47.
- Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W. e Schlesinger, L. (1994). ‘Putting the service-profit chain to work’. *Harvard Business Review*, March-April, 165-174.
- Little, A. e Little, D. (2009). ‘The “Home Team” approach to service quality: linking and leveraging communications between human resources, operations and marketing’. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol.13 n.2, 57-70.
- Mafi, S. (2000). ‘Managing HRD function and service quality: a call for a new approach’. *Human Resource Development Quarterly*, vol.11 n.1, 81-86.
- Marshall, G.; Baker, J. e Finn, D. (1998). ‘Exploring internal customer service quality’. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.13 n.4/5, 381-388.
- Orton, J. e Weick, K. (1990). ‘Loosely coupled systems: a reconceptualization’. *Academy of Management Review*, vol.15 n.2, 203-223.
- Showkeir, J. e Showkeir, M. (2006). ‘Human resources: engaging internal clients for better business results’. *Employment Relations Today*, Summer, 57-66.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2005). ‘The HR Value Proposition’. Harvard Business School Press, EUA.

Great Place to Work

Redução de custos e valor acrescentado

Redução de custos e valor acrescentado procuram-se em simultâneo. Num contexto que acentua a tendência, o maior estudo de ambientes de trabalho a nível mundial revela onde reside esta combinação.

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

Posso contar nas pessoas para cooperar”: 88% dos colaboradores dos ‘Best Workplaces’ na Europa (Portugal incluído) confirmaram que ao trabalhar em organizações com elevados índices de confiança, as pessoas cooperam melhor. Um indicador-chave reside, naturalmente, na inovação.

Ainda no contexto europeu e dos ‘Best Workplaces’, 93% desta elite de organizações introduziu novos produtos no mercado, no espaço de três anos. O que prova claramente que as Melhores Empresas Para Trabalhar (‘Great Place to Work’) são, de forma consistente, mais inovadoras do que a média de mercado. O que provoca outra reação neste ciclo virtuoso: estas organizações traduzem um crescimento mais célere do que o do mercado, com um crescimento da média de receitas acima dos 25%, com a receita por colaborador a melhorar significativamente de ano para ano. Naturalmente, os resultados estão igualmente associados à capacidade da organização de satisfazer o seu público-alvo, ao selecionar os benefícios a garantir à equipa, um elemento que pesa na equação final e que explica, adicionalmente, um melhor desempenho. Um valor acrescentado que se reflete na redução de custos.

Para que a mesma seja viável é fundamental estar atento à taxa de absentismo: a das Melhores Empresas para Trabalhar (‘Great Place to Work’) é consistentemente mais baixa do que a média do mercado europeu: 2,8%. O que representa menos 35 a 60% do que a taxa de absentismo na Europa. Não surpreende, por isso, que os colaboradores permaneçam entre as Melhores Para Trabalhar (‘Great Place to Work’), com uma taxa média de ‘turnover’ dos colaboradores a situar-se nos 7,9%. Ou seja: reduzem-se custos na contratação, na introdução e na formação de novos colaboradores no ambiente de trabalho.

Essa confiança, criada no seio da organiza-

As Melhores Empresas Para Trabalhar (‘Great Place to Work’) são, de forma consistente, mais inovadoras do que a média de mercado



Existe um elo entre a criação de um ambiente de trabalho de confiança, orgulho e camaradagem e a observação de uma produtividade crescente, assim como da inovação e do lucro

ção, dá frutos na sua valorização. Veja-se o portfólio ('100 Best Reset Annually Portfolio') das 100 Melhores nos EUA.

Naturalmente, é extremamente difícil investigar a relação causal entre criar um 'Great Place to Work' e tornar-se um negócio rentável. Trata-se, de certa forma, do dilema do "ovo e da galinha" - o que surgiu em primeiro lugar. Contudo, através do trabalho do Instituto a nível mundial (46 países) com os seus clientes, assim como a aprendizagem com as Melhores Para Trabalhar, foi possível ao Instituto estabelecer uma comprovada relação causal, na qual fica claro que existe um elo entre a criação de um ambiente de trabalho de confiança, orgulho e camaradagem e a observação de uma produtividade crescente, assim como da inovação e do lucro. A espiral da confiança reflete a aprendizagem com as Melhores Empresas Para Trabalhar ('Great Place to Work') e como este grupo de organizações se torna, assim, mais produtivo, inovador e lucrativo.

O que manifesta um impacte direto na perceção a nível externo: aquando de um 'survey' submetido a uma amostra de 144 CEO (PR Week - EUA), em que a questão-chave foi "qual destas iniciativas considera ter imenso impacto no negócio?", integrar o ranking do Great Place to Work foi considerado a iniciativa número um em termos de peso na melhor reputação da organização, face às "empresas mais admiradas da Fortune" (segunda posição). E, de novo, encontramos, em quarta posição, o ranking do Instituto, desta feita, na Europa, publicado no Financial Times. Os factos falam por si (dados relativos aos 'Best Workplaces' europeus - 2008): a Google França, que apenas conta com 125 colaboradores, recebe 23 mil candidaturas, enquanto a SAP Alemanha, por exemplo, regista 340 mil candidaturas por ano, o que representa 43 candidaturas por cada colaborador existente na organização. Restarão dúvidas para onde correm os talentos? **—P**

Figura I Receita por colaborador

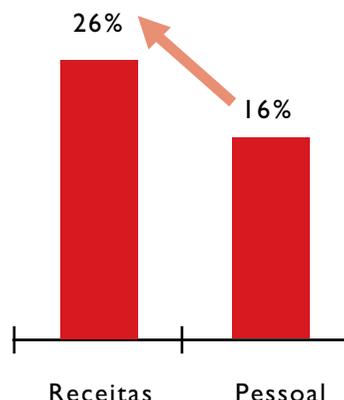


Figura II Valor acrescentado vs redução de custos

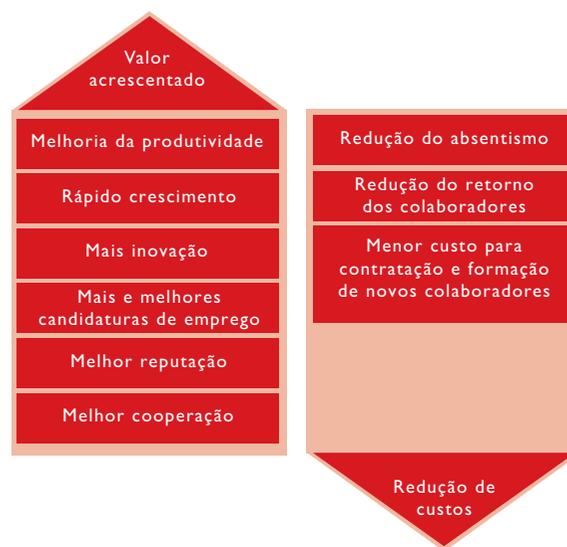
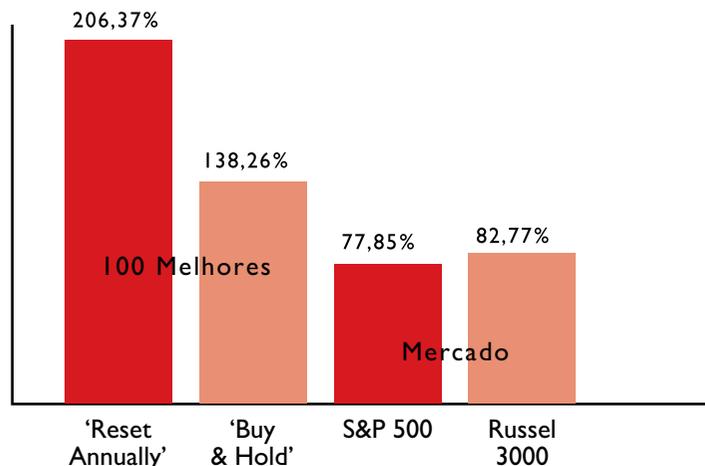


Figura III 100 melhores vs 'stock market'



fonte: Russell Investment Group, 2008

Análise ao caso da MCG

Uma empresa que esteve à beira do precipício



Recorda-se dos UMM? Sim, aquele 'Jeep', normalmente verde e com um aspeto robusto, fabricado em Portugal. A MCG, 30 anos depois de ter começado a fabricar UMM, atravessou um período difícil de crise. Porém, especialmente devido ao rasgo de um verdadeiro líder, hoje trilha o caminho do crescimento.

por: **José Crespo de Carvalho**, Professor Catedrático ISCTE – IUL

A MCG, empresa portuguesa com 60 anos e a operar no mercado automóvel (componentes metálicas), esteve, na década de 80, na origem do único veículo, com alguma consistência, fabricado em Portugal: o 'jeep' UMM. Da sua fábrica, no Carregado, saíram mais de 30 000 'jeeps' UMM com carroçaria totalmente construída pela empresa. Mais tarde, já nos anos 90, nasceu o FORD P100 onde a MCG teve uma participação ativa: foram dos comerciais de caixa aberta mais representativos de sempre no nosso país.

Nos dias que correm, a participação em vários outros projetos automóveis tem-se revelado consistente. A MCG fornece, na vertente auto, produtos a mais de 25 clientes, numa base global, onde se destacam os grandes 'original equipment manufacturers' (OEM's). Os domínios de atuação vão desde as peças metálicas e módulos às ferramentas (auto). No conjunto de clientes encontram-se, entre outros, a Opel, a Mitsubishi, a Volkswagen, a Fiat, a Trelleborg, a Globe Motors, a Benteler, a Delphi, a Grundig, a Ficoso, o grupo Schnellecke, a Metalbages e a Dura. A MCG é um 'player' com uma importância decisiva no 'cluster' automóvel português e, igualmente, um dos maiores exportadores nacionais.

A CRISE DE 2008-2009

A MCG sofreu um duro desaire económico e financeiro no segundo trimestre de 2008. Para esse infortúnio concorreram, essencialmente, cinco aspetos significativos e que afetaram a empresa:

1. Redução do volume de negócios da maioria dos construtores automóveis em virtude da redução da venda de veículos novos;
2. Encerramento da unidade de Ponte de Sôr da Delphi com consequente perda, em definitivo, do volume de negócios dos seus fornecedores (a MCG



José Miguel Medeiros, diretor geral executivo da MCG

era um deles);

3. Dificuldades financeiras da General Motors com consequências ao nível da subsidiária europeia Opel e consequente redução dos 'stocks' e dos pedidos aos fornecedores, entre os quais a MCG;

4. Descida do valor da sucata de ferro a partir de setembro de 2008, superior a 300%, vindo a ter um impacto significativo nas sobras de aço em posse da MCG;

5. Aumento dos 'spreads' em todas as operações de financiamento em curso na MCG.

A RECONFIGURAÇÃO

Pela mão do seu novo diretor geral executivo (na foto), então com 29 anos de idade e neto do fundador da MCG, a empresa foi obrigada a reencontrar-se. Iniciou, de imediato, um programa de redução de custos em fornecimentos e serviços externos e em 'stocks' de matéria-prima, produto semiacabado e produto acabado. Vários trabalhadores foram dispensados quando, um ano antes da crise, se tinha chegado ao maior volume de vendas de sempre e ao mais alto número de colaboradores da história da empresa: 450 colaboradores.

Para o equilíbrio económico-financeiro da empresa, o recurso ao 'layoff' foi fundamental. Porém, de acordo com o estabelecido no Código do Trabalho e não com base no programa de qualificação e emprego para a indústria automóvel lançado, então, pelo Governo, e que se veio a verificar ser pouco inovador e de difícil

aplicação. A empresa esteve, de facto, à beira do precipício.

Porém, José Miguel Graça Medeiros, imbuído de uma capacidade de trabalho fora do vulgar, de uma inteligência e de uma assertividade muito amadurecidas para um jovem de 29 anos, com uma sólida formação em Engenharia Aeroespacial, no IST, com uma passagem pela Suécia, onde desenvolveu trabalho como engenheiro na SSAB Tunnplat, e com uma vivência da empresa desde criança, onde acompanhou o seu avô e o seu pai em muitos dos momentos da MCG, veio a ser a pedra basilar e a chave para a mudança.

Fez tudo o que poderia ser feito: recuperou paulatinamente os volumes de vendas, procurando novos clientes, manteve a coesão da equipa e equilibrou-a sob o ponto de vista emocional. Com uma vontade férrea, encetou um exaustivo programa estratégico, de profunda análise, formulação e implementação que veio a dar origem a uma diversificação concêntrica - baseada no metal - e a apostar quer na área do corte e quinagem laser (para séries mais pequenas e abrindo muitos outros mercados que não o automóvel) quer na área do solar térmico (fabricação de painéis solares térmicos).

Um trabalho cíclico, de três anos, permitiu à empresa abrir novas frentes e estabilizar em quatro áreas de negócio centrais: MCG 'Automotive', MCG Solar, MCG Laser e MCG 'Tooling'. E a engenharia tem tido um papel fundamental para conseguir novos processos produtivos para novos produtos e mercados, a custos contidos: 'friction stir welding, friction welding, single point incremental forming e inversion and forming of tubes', entre outros, estão a permitir trabalhar o metal de forma bem mais interessante e a custos mais competitivos que os dos concorrentes.

A empresa recriou-se e renasceu. Tornou-se global no pensamento e na linguagem para o exterior e manteve e reforçou os valores: 'respected and skilled people, hard working collaborators, accurate low cost solutions, client driven mentality, ethics'.

A visão da MCG reconfigurou-se e é agora, com a nova formulação: 'when worldwide diversified metal expertise joins positive and motivated individuals, driven by excellence in operational results and valued solutions, one will find MCG'. 

Pela mão do seu novo diretor geral executivo, então com 29 anos de idade e neto do fundador da MCG, a empresa foi obrigada a reencontrar-se

Conclusão

O futuro dificilmente poderá escrever-se e prever-se. Mas a reconfiguração feita, o pensamento estratégico na base do desenvolvimento da empresa, o controlo de gestão, entretanto encetado a um nível muito profissional, e o trabalho a olhar para o mercado em termos multissetoriais, com base no metal, está a fazer toda a diferença. Se a isto somarmos um jovem engenheiro, hoje com 32 anos de idade e com uma experiência e uma história de persistência que deveriam fazer pensar muitos portugueses - acompanhado por uma estrutura de primeira linha jovem e imbuída pelo mesmo espírito e elevada formação - pode dizer-se que a MCG é um caso de sucesso que deverá fazer pensar muitas empresas portuguesas. Há em Portugal, com 60 anos de idade, uma nova MCG: a MCG 'Mind for Metal'.



Vantagens do Trabalho Temporário

O trabalho temporário apresenta-se hoje, em tempos de crise, como uma útil ferramenta de Gestão de Recursos Humanos ao serviço das empresas, nomeadamente no sentido da flexibilização e da partilha do risco. Juntámos à mesma mesa Carla Marques, diretora Comercial da Tempo-Team, e Susana Vaz, diretora de Recursos Humanos da Ria Blades, para debaterem as vantagens, para empresas e trabalhadores, do trabalho temporário.

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

QUAIS SÃO AS VANTAGENS QUE ENCONTRAM, NESTES TEMPOS DE CRISE E DE INCERTEZAS, NO TRABALHO TEMPORÁRIO?

Susana Vaz: Neste tempo de crise, o trabalho temporário é uma vantagem para a organização mas também para o trabalhador, algo que, por vezes, é esquecido. Para além da flexibilidade, que é assinalada desde há muito, é sobretudo o risco partilhado. Ou seja, cria-se uma espécie de parceria entre três entidades: a empresa utilizadora, a entidade patronal e o trabalhador temporário. Do ponto de vista do trabalhador, essa parceria também acarreta vantagens efetivas pois, se se tratar de alguém que está motivado e se empenha, o futuro



“Neste tempo de crise, o trabalho temporário é uma vantagem para a organização mas também para o trabalhador, algo que, por vezes, é esquecido” [Susana Vaz]

dade extra mas que, depois, apostaram de facto na sua função e hoje em dia são diretores de empresa nos nossos clientes, ou os próprios coordenadores de operações do cliente, ou nossos quadros internos... E é uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho. É uma contratação como qualquer outra, com os inerentes direitos legais, a única questão que tem é a imprevisibilidade da sua duração. Mas um trabalhador empenhado, que aposte no desenvolvimento das suas competências, não deve ter receio do trabalho temporário.

HÁ A IDEIA QUE O TRABALHO TEMPORÁRIO É MAIS CARO, QUE FICA MENOS DISPENDIOSO A UMA EMPRESA CONTRATAR DIRETAMENTE DO QUE ATRAVÉS DE UMA EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO.

CM É muito fácil desmistificar essa questão. Os custos do trabalho temporário são idênticos a um custo legal de um contrato de trabalho. O único custo acrescido é a nossa margem de gestão do negócio, que tem que ver com o recrutamento e seleção, publicação de anúncios, captação de base de dados, a gestão administrativa do processo... O único custo que o cliente tem é a margem de negócio da nossa prestação de serviços, porque, de resto, em termos de encargos legais, é igual. O cliente recorre a um parceiro de recursos humanos que desenvolve um trabalho que os liberta de tarefas administrativas e lhes possibilita uma maior capacidade de resposta na captação de recursos.

pode proporcionar-lhe um vínculo laboral distinto, ou no mínimo adquire ou desenvolve competências. Fala-se muito na precariedade do trabalho temporário, não obstante a maior precariedade ser uma pessoa ter a possibilidade de desenvolver as suas competências, adquirir novas competências, provar ao mercado de trabalho o seu valor e corresponder ao desafio que uma empresa lhe coloca.

Carla Marques: O trabalho temporário é uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, na sua essência flexível, que permite às empresas adaptarem-se à economia e ao mercado onde vivem. Nesta época de crise, é uma ferramenta de Gestão dos Recursos Humanos que permite às empresas adaptarem-se do ponto de vista dos custos. Na verdade, hoje um gestor assumir um risco continuado de contratação direta de trabalhadores é uma decisão que pode ter repercussões muito negativas. Esta flexibilidade permite uma continuidade das organizações e, no fundo, que estas ajustem as suas atividades económicas dentro de um quadro flexível. No caso do trabalhador, temos dentro do nosso grupo exemplos muito concretos de sucesso, de pessoas que começaram no trabalho temporário como uma ativi-

O CUSTO QUE REPRESENTA A MARGEM DE NEGÓCIO DA EMPRESA DE TT ACABA TAMBÉM POR FICAR COMPENSADO ATRAVÉS DA DELEGAÇÃO DO RISCO.

SV Na minha perspetiva de utilizadora, quando estamos a utilizar um serviço temos de estar conscientes que o temos de pagar. Todas as empresas almejam lucro, naturalmente as empresas de trabalho temporário não são exceção. Os custos do trabalho temporário, do ponto de vista estratégico, são mais baixos comparativa-

Carla Marques e Susana Vaz



AS MINHAS PRIORIDADES COMO MINISTRA DO TALENTO SÃO:

Carla Marques

- Desenvolver metodologias de avaliação, no setor público, indexadas a resultados, que possibilitem a meritocracia;
- Apostar na formação técnica de funções tradicionais: soldador; serralheiro, carpinteiro; canalizador. Portugal tem um índice muito baixo de competências profissionalizadas nestas áreas;
- Criar Líderes. Preparar os jovens para o futuro da Gestão, baseada nas pessoas, nos resultados e na estratégia.

Susana Vaz

- Criação de programas de investimento na formação profissional de talentos nacionais;
- Criar um programa de intercâmbio mundial de talentos;
- Criar o campus do talento.

mente com os benefícios da partilha do risco... Em termos práticos, eu posso ter neste momento a ideia de que preciso de um trabalhador para seis meses e, de acordo com isso, elaboro um contrato de seis meses, mas, entretanto, essa necessidade de seis meses é reduzida para dois meses. Num regime de trabalho temporário, simplesmente utilizo dois meses, utilizo aquilo que na verdade se adequa à minha necessidade. Num contrato a termo de seis meses, vou ter de continuar a suportar os custos do trabalhador até ao momento do fim de contrato, mesmo que não necessite mais do trabalhador. Por outro lado, quando estamos a falar de volume, e digo-o por experiência, se não tivermos um suporte, se não tivermos uma empresa de trabalho temporário que é responsável por várias tarefas administrativas, temos de ter uma equipa RH de maior dimensão.

CM Liberta as empresas de responsabilidades de recrutamento e seleção, de gestão de processos administrativos e, no fundo, também lhes possibilita a adaptação ao mercado, criando uma metodologia que permite a adaptação às necessidades.

E POR QUE RAZÃO O TRABALHO TEMPORÁRIO É ASSOCIADO SISTEMATICAMENTE A PRECARIIDADE, MAUS SALÁRIOS, RECIBOS VERDES, FALTA DE CONTRATOS DE TRABALHO, FALTA DE PAGAMENTOS À SEGURANÇA SOCIAL...?

CM Essa ideia tem-se mantido porque existem no mercado empresas que não cumprem os requisitos legais da contratação e não têm dignificado o mercado do trabalho temporário. O nosso papel, como agente empregador, é dignificar o mercado do trabalho temporário. Infelizmente, como em todos os setores, existem empresas que não cumprem os requisitos legais do que é o negócio, o que depois se traduz na imagem de falta de contratos, não pagamento de salários, não pagamento da segurança social, etc. Felizmente, os nossos organismos públicos têm vindo a fazer algum trabalho de inspeção destas empre-

“O trabalho temporário é uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, na sua essência flexível, que permite às empresas adaptarem-se à economia e ao mercado onde vivem” [Carla Marques]

sas, o que tem dignificado o mercado.

SV Faz parte da responsabilidade dos diretores de Recursos Humanos ter uma visão crítica e atualizada sobre aquilo que devem ser as garantias relativamente às empresas de trabalho temporário. O diretor de Recursos Humanos deve garantir que as empresas com as quais estabelece negócio respeitam todas as exigências legais, nomeadamente pagamento de contribuições à Segurança Social, pagamento de seguro de acidentes de trabalho, pagamento atempado, pagamento correto no momento da desvinculação, etc. Do lado do candidato, também ele é cada vez mais informado e deve pautar a sua busca por empresas de referência e que lhe dão garantias.

PEGANDO NAS PALAVRAS DA SUSANA, QUE CUIDADOS É QUE OS DIRETORES RH DEVEM TER QUANDO ESTÃO A CONTRATAR UMA EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO?

CM O negócio do trabalho temporário é tão transparente, tão claro para as organizações, que os custos com os encargos de um contrato de trabalho são iguais para todas as organizações. Há, portanto, um limite até ao qual uma empresa pode fazer um preço. Se é apresentada uma proposta abaixo desse valor, que são os custos totais de um contrato de trabalho, alguma coisa vai ter de falhar, não é possível.

QUAL É A TENDÊNCIA ATUAL DO MERCADO DO TRABALHO TEMPORÁRIO?

CM A Tempo-Team distingue-se das outras empresas não apenas pelas garantias legais, pela credibilidade financeira ou pelo prestígio no mercado devido às boas práticas de gestão que pratica, mas também pelo acompanhamento que faz ao cliente. A compra do trabalho temporário já não é um mero serviço de mão de obra. A Tempo-Team tem-se distinguido pela relação de acompanhamento que estabelece com a empresa utilizadora e com o trabalhador. De facto, é imprescindível acompanhar os trabalhadores na sua integração na organização, estabelecendo uma relação estreita com o cliente de forma a obter um ponto de situação real da colaboração com os nossos trabalhadores colocados. Por outro lado, o trabalho temporário, por uma questão estratégica, tende a tornar-se especialista, atuando em vários segmentos, como o setor da indústria, da área administrativa, da área da restauração, dos ‘contact centers’ ou da saúde.

E QUAIS SÃO AS RAZÕES QUE ESTÃO NA BASE DESSA ESPECIALIZAÇÃO?

CM O cliente tem a noção que tem um especialista em recrutamento e seleção que lhe consegue identificar os melhores profissionais dentro do setor que ele pretende. —P

Próximo Tema

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Recrutamento de topo”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 20 de maio para revistapessoal@moonmedia.info.

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

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

Media Partners:
human Pessoal

Portais Oficiais:
humanet **RH online**

Empresa acreditada por:
DGERT

Organizado por:
IFE

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTG.
1070-020 LISBOA
TEL.: 210 033 800 | FAX: 210 033 886
E-MAIL: inseccoes@ife.pt



Pacto de retenção

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

O tema “formação profissional” tem merecido uma atenção crescente na Gestão de Recursos Humanos. Tal circunstância deve-se, em parte, ao também crescente protagonismo conferido ao trabalhador, enquanto elemento-chave para o sucesso das organizações e do negócio que as mesmas prosseguem.

Com efeito, a formação passou a assumir um papel estratégico na definição da capacidade competitiva das empresas e na prossecução da sua atividade, e ainda a configurar um elemento diferenciador e muitas vezes “negocial” na autopromoção do trabalhador junto do seu empregador.

A par do desenvolvimento das melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos, nas quais a formação concebida nas suas múltiplas vertentes assume um papel determinante, num plano estritamente jurídico-laboral, a formação profissional constitui uma verdadeira obrigação do empregador.

Efetivamente, constitui um dever do empregador “contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação”.

A formação profissional tem por detrás vários objetivos, a saber:

- Proporcionar qualificação inicial aos jovens que ingressem no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- Promover a qualificação ou reconversão profissional dos trabalhadores em risco de desemprego;

- Promover a reabilitação profissional de trabalhadores com deficiência, em particular daqueles cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
- Promover a integração socioprofissional de trabalhadores pertencentes a grupos com particulares dificuldades de inserção.

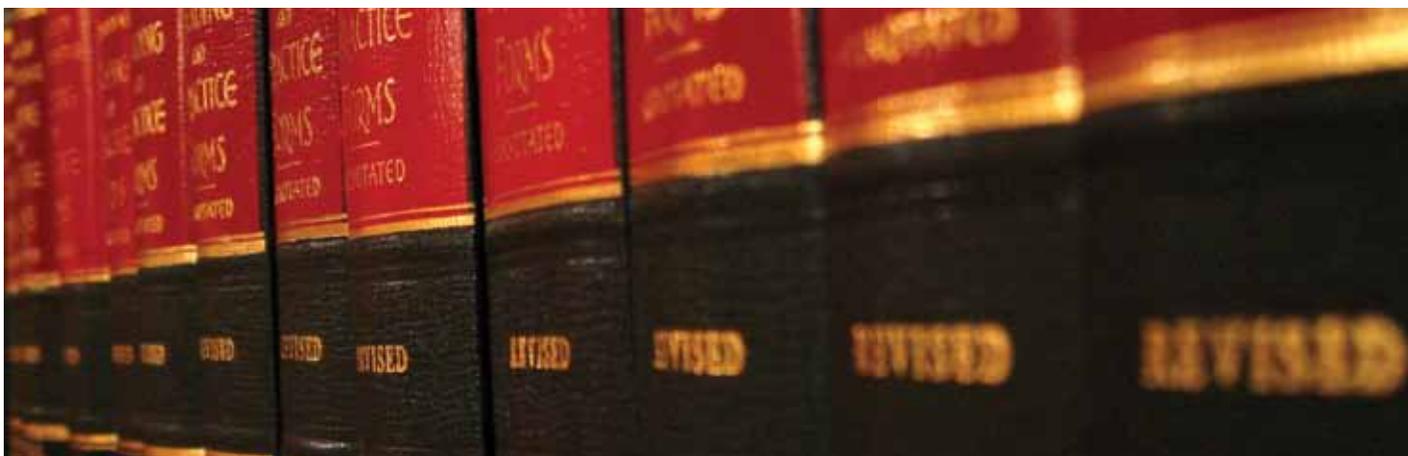
Assim, com a formação profissional, o legislador pretende abordar várias realidades – a qualificação e “empregabilidade” dos jovens, a “flexibilização” dos trabalhadores, a sua reconversão e reabilitação, bem como a sua integração socioprofissional.

No que respeita especificamente à formação contínua, incumbe ao empregador, entre outras:

- Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa; e
- Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

O legislador não concentra a sua atenção num grupo específico de trabalhadores, antes estendendo a obrigação de

A par do desenvolvimento das melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos, nas quais a formação concebida nas suas múltiplas vertentes assume um papel determinante, num plano estritamente jurídico-laboral, a formação profissional constitui uma verdadeira obrigação do empregador



proporcionar formação a todos eles, independentemente do seu enquadramento funcional na organização.

Ora, pensando concretamente na relevância da formação dos chamados "executivos", isto é, dos trabalhadores cujas funções estão relacionadas com a gestão/ atividade financeira, administrativa ou técnica da empresa e que pressupõem complexidade técnica, responsabilidade e nalguns casos um grau de confiança acrescido, diremos que na perspetiva do empregador, a formação assume propriamente o sentido de "investimento", sendo usado, entre outros, como instrumento de fidelização de trabalhadores, ou de "retenção de talentos".

Assim, já não se tratará sobretudo de assegurar que o trabalhador dispõe das competências necessárias para simplesmente prosseguir a atividade para que foi contratado, mas de encarar a prestação de formação como um investimento económico que se traduz na realização de despesas significativas relacionadas, nomeadamente, como o desenvolvimento académico-profissional do trabalhador, com vista a dele obter resultados visíveis na sua produtividade que, por seu turno, contribuirão para aumentar a capacidade produtiva e competitiva da organização em que o mesmo se insere.

Para os trabalhadores, tal investimento traduz-se na oportunidade de melhorarem e aumentarem as suas competências e capacidades técnicas e profissionais e, por essa via, melhorarem as perspetivas de progressão na sua carreira, com um custo financeiro reduzido ou até inexistente.

Poderá, no entanto, acontecer que o empregador se veja confrontado com a circunstância de aquele "executivo" em quem despendeu uma quantia significativa na sua formação aproveite essa mais-valia para identificar uma oportunidade de trabalho alternativa mais competitiva, utilizando inclusivamente a formação recentemente obtida para garantir uma posição economicamente mais favorável noutra empresa.

A questão assume particular importância naquelas áreas ou setores de mercado – pense-se por exemplo no setor das tecnologias de informação ou no setor farmacêutico – em que a concorrência é particularmente acesa, ou em que o mercado em que o empregador opera tem uma dimensão reduzida, ou em que o seu negócio assenta e depende de uma constante atualização de conhecimentos ou que pres-

É conveniente que o empregador regule expressa e antecipadamente, os termos em que se propõe realizar esse seu investimento no trabalhador e a verdade é que a lei, sensível a esse aspeto, coloca à sua disposição o chamado “pacto de permanência”

supõe um elevado grau de especialização.

É, por isso, conveniente que o empregador regule expressa e antecipadamente os termos em que se propõe realizar esse seu investimento no trabalhador e a verdade é que a lei, sensível a esse aspeto, coloca à sua disposição o chamado “pacto de permanência”.

Com efeito, através desta figura jurídica, o empregador pode convencionar antecipadamente com o trabalhador que este se obrigue a não pôr termo ao seu contrato de trabalho e, conseqüentemente, a permanecer ao serviço daquele, como forma de compensar o empregador por despesas avultadas realizadas com a sua formação profissional.

Desta forma, o empregador tem a possibilidade de amortizar o seu investimento e rentabilizar um custo efetivo em que incorreu na especialização profissional do trabalhador.

Ainda que não expressamente previsto no Código do Trabalho, é altamente recomendável que as partes reduzam a escrito o pacto de permanência, nele claramente identificando o tipo de formação que lhe deu origem e de que o trabalhador irá beneficiar, o montante das despesas em que o empregador irá incorrer e a duração da obrigação de permanência.

De referir, no entanto, que a permanência do trabalhador ao serviço do empregador nessas circunstâncias não é ilimitada. De facto, não obstante a liberdade do trabalhador em escolher para quem e em que momento quer trabalhar ficar restringida por aplicação do referido pacto, o Código do Trabalho prevê que a duração do mesmo não pode exceder três anos, dispondo inclusivamente o trabalhador da faculdade de se desvincular da obrigação de permanência a todo o tempo, mediante o pagamento ao empregador das despesas incorridas por este. _____P

ENCONTRO MUNDIAL DA STANTON CHASE INTERNATIONAL

José Bancaleiro, 'managing partner' da Stanton Chase International em Portugal, foi o anfitrião do encontro mundial da empresa: o 42º 'International Partners' Meeting', que teve lugar em Lisboa, de 14 a 17 de abril. O evento reuniu cerca de centena e meia de responsáveis dos escritórios Stanton Chase espalhados pelos cinco continentes para analisarem as tendências do recrutamento de executivos num contexto mundial pós-crise, em que a competição pelo talento estará cada vez mais intensa na maioria dos setores de atividade.



Fotos: Treino de Mar



NAVEGAR É PRECISO

A escola de vela Treino de Mar e a empresa Wigestimulus realizaram uma inovadora atividade para os colaboradores da SRMC Contabilidade de Empresas. Nesta ação foi possível desenvolver o espírito de equipa e a liderança numa atividade de 'team building' a bordo de um veleiro. Esta ação teve por finalidade estimular a responsabilidade individual e coletiva, fomentar a coesão entre as equipas de Lisboa e Algarve, definir objetivos, encarar e ultrapassar obstáculos e avaliar resultados, num paralelismo entre a vida na empresa e no barco face às variáveis externas.



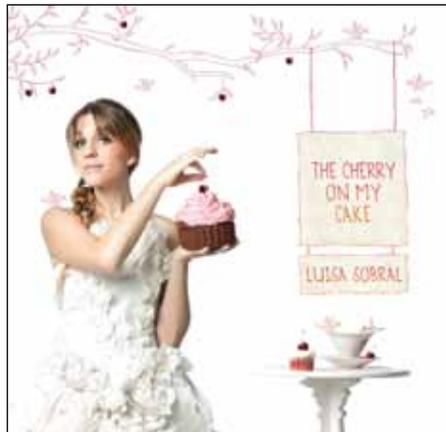
2 500 IDEIAS PARA MOTIVAR PORTUGAL

No passado dia 16 de abril decorreu o maior evento motivacional com contribuição do país, no Coliseu do Porto, organizado pela LIFE Training, empresa especialista em formação comportamental. Ao longo de duas horas, os quase 2 500 participantes neste LIFE Energy tiveram a oportunidade de assistir a palestras inseridas na temática da energia e inspiração para a vida, intercaladas com momentos de teatro, música, poesia, entrevista.

IVETE SANGALO — TOUR MADISON

Ivete Sangalo, o furacão da Bahia, regressa a Portugal para a apresentação da "Tour Madison", fruto do espectáculo gravado no Madison Square Garden, em Nova Iorque. São esperados três grandes espectáculos, que transmitirão ao público a beleza, a alegria, a sinceridade, o ritmo e a expressividade de uma cultura e de um povo. O novo "Show Madison" foi gravado em DVD em Setembro 2010 e é considerado o maior DVD de sempre da música brasileira.

Dia 18 de Maio, às 21h30, Pavilhão Atlântico, Lisboa



LUÍSA SOBRAL

Luísa Sobral apresenta o seu disco "The Cherry On My Cake", o álbum de estreia da artista tem sido um dos trabalhos mais comentados dos últimos tempos. Das redes sociais aos media portugueses, o disco de estreia de Luísa Sobral tem suscitado muito interesse. Músicas como "Not There Yet", "Xico" e "Clementine", entre outras, espalham-se por toda a internet e vão ser apresentadas num espectáculo muito especial.

Dia 19 de Maio, às 21h30, Cinema São Jorge, Lisboa.

TERMÓMETRO PARA VINHO

Se é um especialista em vinhos, que tal um termómetro para medir a temperatura dos seus grandes rótulos? Desenvolvido por Jakob Wagner, o 'Wine Thermometer' é fácil de ser utilizado, basta colocar o cinto em que o termómetro está preso envolta da garrafa e em alguns minutos ele informará a temperatura da mesma.





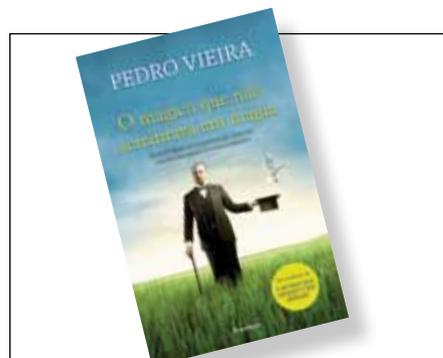
■ GNR – 30 ANOS

É em 1981 que a banda da cidade do Porto edita o seu primeiro registo em vinil, então intitulado "Portugal na CEE". A crítica rende-se rapidamente ao trabalho dos GNR, pois compreende que de facto é possível a existência de uma banda pop rock coerente e inteligente, capaz de elevar-se à qualidade do que se produz no estrangeiro. Nos dias de hoje o trio Reininho, Machado e Romão – que são actualmente o pilar central do grupo – ainda se mantém verdadeiramente fiel na valorização da língua e cultura portuguesas.

3 de Junho, às 22h30,
Centro Espectáculos Tróia, Lisboa

■ NINTENDO 3DS

Chegou a Portugal a Nintendo 3DS, a primeira consola da marca totalmente acessível em português e que permite jogar, fotografar e ver vídeos 3D sem se recorrer a óculos especiais. Existe em preto cosmos e azul mar.



■ O CAFÉ MAIS CARO DO MUNDO

Já ouviu falar do café mais caro do mundo? Chama-se Kopi Luwak e os grãos deste café já foram, imagine-se, comidos e passaram pelo sistema digestivo de um animal. Um pouco estranho, não? O Kopi Luwak, também conhecido como Café Civet, é um café produzido com grãos que foram comidos e passaram pelo sistema digestivo do civeta. Ou seja, o animal come estes grãos e depois faz as suas necessidades e nós vamos apanhar os mesmos grãos que saem intactos, para depois cobrarmos balúrdios pelo café que vamos produzir com eles. O café pode custar até 400 euros o meio quilo, ou seja, não é um café para todas as carteiras... Mas diz quem já provou que ele é uma delícia!



■ O MÁGICO QUE NÃO ACREDITAVA EM MAGIA

Peter é casado, pai de dois filhos e ocupa um cargo de direcção numa empresa de renome no mercado. Contudo, a sua vida parece definir-se pela negativa: pelo tempo que NÃO tem com os filhos, pela comunicação que NÃO consegue estabelecer com a mulher, pelos resultados que NÃO consegue obter da sua equipa. Um dia, inteiramente por acaso, encontra-se com um velho amigo de faculdade, que o convida para assistir a um dos seus workshops. Uma questão levantada no workshop começa a assombrá-lo: "Se pudesses escolher o teu destino, qual seria?". As lições deste seu novo coach vão permitir-lhe descobrir formas inovadoras de lidar com adversidades – desde as birras dos filhos até as birras dos clientes e dos chefes! – e vão conduzi-lo numa viagem de autodescoberta que o levará a transformar radicalmente a sua vida... transformando apenas a perspectiva que tem sobre ela.



texto e fotos: **Fernando Borges**

Uma viagem que terá início em Lisboa a 26 de dezembro, em avião privativo, com 'catering' de 1ª classe, alojamento em hotéis de 5 estrelas, com guias em português, festas de Passagem de Ano, safaris em África e visita aos mais emblemáticos lugares dos cinco continentes.

Quem, mesmo entre aqueles para quem viajar não é importante, não se deixou empolgar quando se fala em realizar uma Volta ao Mundo? Quem, entre todos nós, não achou fascinante, e porque não um pouco louco que, no longínquo ano de 1519, um homem, Fernão de Magalhães, tenha iniciado aquela que foi a primeira Volta ao Mundo da História da Humanidade, numa altura em que as descrições e mapas do Mundo eram imprecisos, quando ainda se supunha que a África estava ligada à Ásia e se acreditava na existência de outro continente abaixo do oceano Índico?

E quem, ainda entre nós, não sonhou perante as viagens e aventuras de Phileas Fogg, a figura principal dessa obra prima escrita por



Júlio Verne, a “Volta ao Mundo em 80 Dias”, e não se terá mesmo questionado se tudo não passou de uma das mais belas ficções imaginada pelo homem, de um belo sonho passado ao papel?

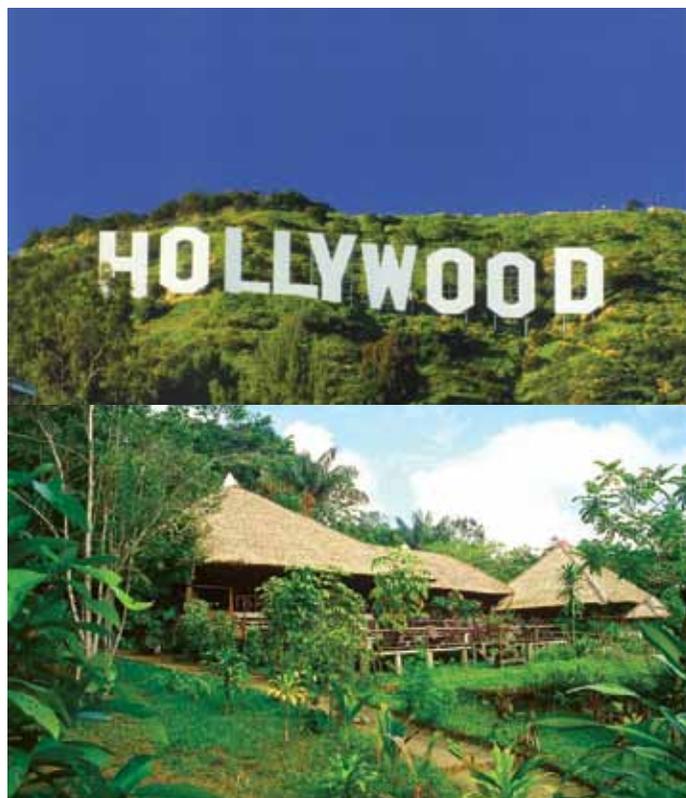
Realidades ou ficções passadas que a Across, em parceria com a Cosmos, lhe propõe transformar numa pura realidade presente através de uma viagem muito especial, um Volta ao Mundo em... 21 dias. Uma viagem que terá início em Lisboa a 26 de dezembro, em avião privativo, com ‘catering’ de 1ª classe, alojamento em hotéis de 5 estrelas, com guias em português, festas de Passagem de Ano, safaris em África e visita aos mais emblemáticos lugares dos cinco continentes.

Uma viagem única que tem uma tarifa de 14 900 euros, levando-o ao

Quênia, logo a Nairobi e à reserva natural de Masai Mara, a Macau, à China e Hong Kong, a Sidney, Hawaii, Los Angeles e Amazônia, com regresso marcado a Lisboa a 15 de janeiro.

O Quênia dos cenários que vão passando à frente dos olhos e das objetivas, sucessivamente mágicos e deslumbrantes, num portfólio natural que combina cultura, aventura, experiências de vida e prazer estético puro, um cenário divino que parece preceder uma representação prodigiosa, sem limites, num constante convite para que façamos parte integrante dessa atmosfera diáfana onde apenas faltam as cornetas do “Dia da Criação”.

É a grande reserva Masai Mara que nos pede para ser olhada e sentida de uma forma lenta, desejada e apai-



xonada, um infindável espaço onde sentimos ter encontrado o coração da Grande África.

Mais longe, no caminho desta Volta ao Mundo, a grande Ásia abre as suas portas, com a China e Hong Kong a mostrarem-se no seu esplendor, tradições e modernidade, enquanto Macau nos fará reviver velhos tempos de glória revisitados numa herança portuguesa que ainda continua presente, que ninguém quer perder, entre edifícios de traça lusitana e templos taoistas, entre o cozido à portuguesa e o 'Ta Pin Nou', uma espécie de 'fondue' à chinesa, ou entre o cantonense e o, por vezes audível, "bom dia", uma Macau que segue enfrentando o futuro sem esquecer o passado.

Um lugar fascinante e surpreen-

dente, como o é, e também do outro lado do planeta, Sidney, a bela, liberal, jovem, excitante, civilizada e multirracial cidade que vive com os olhos virados para o mar e que tem na Sidney Ópera House a sua mais marcante imagem de modernidade. Mas esta é uma viagem que para ser uma Volta ao Mundo, e depois de passar por África, Ásia e Oceânia, teria que visitar o continente americano, e em dose dupla, ou seja, a América do Norte e a América do Sul.

E assim aparecem as praias de areia branca e as ondas do Hawai, as inevitáveis Hollywood, Beverly Hills e Malibu em Los Angeles, assim como, e antes do regresso a Lisboa, ter tempo para se aventurar pela Amazónia e deixar-se encantar por Manaus ____P

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
 1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 **Fax:** +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
 www.across.pt



PESO VITAL

by Holmes Place

programa oficial do



Inscrições
limitadas!

COM A TUA VERSÃO LIGHT SENTES-TE MELHOR

Imagina-te com uns quilos a menos. Mais feliz e com mais saúde. Esta é a essência do Peso Vital, o programa de emagrecimento oficial do Peso Pesado. Um programa inovador que combina um plano de treino e um plano alimentar adaptado a cada indivíduo, para além de um acompanhamento médico. Juntam-se ao Holmes Place a equipa médica do programa televisivo Peso Pesado da SIC composto pela HPP Saúde, da qual faz parte o Hospital dos Lusíadas, e pela fisiologista Teresa Branco e a sua equipa de nutricionistas e psicólogos.

As inscrições efectuadas até Maio podem ganhar prémios!



Body Pump



Body Jam

HOLMES
PLACE

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.



E desempenho tem que ver com bónus?

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

A expectativa e o pagamento de remunerações e bónus elevados podem ter estado na origem dos maus desempenhos do sistema financeiro e, conseqüentemente, da crise de 2008. E esta? Tenho-me vindo a questionar sobre a forma simplista em como a economia tem tratado o lado comportamental do ser humano e, mesmo assim, como tem sido possível exercer tanta influência sobre a gestão das empresas.

Mesmo aceitando a teoria da construção do homem económico, virado exclusivamente para a satisfação dos seus próprios interesses e motivado apenas para a compensação económica, é difícil de compreender tanto erro de avaliação. Pelo menos nos últimos trinta anos, recordo-me de ouvir e de fazer eco dos perigos que estávamos a correr ao centrar a motivação apenas nas remunerações e outras compensações económicas. Mais tarde, já nos finais dos anos oitenta, apareceu-nos também o conceito do salário emocional, chamando a atenção para outras compensações, não económicas.

Há mais de um século, R. Yerkes e J. Dodson levaram a cabo várias experiências em que questionavam a relação entre incentivos e desempenho. O resultado dessas experiências trouxe para o mundo do trabalho outros estudos que equacionavam uma outra relação mais completa e por nós bem conhecida: remuneração/ motivação/ desempenho. Foi Dan Ariely, o autor do "Previsivelmente Irracional", que inicia a investigação desta equação, onde nos aparecem dois tipos de resultados. Os bónus elevados ou elevadas recompensas económicas produzem desempenhos mais fracos nas tarefas que implicam mais exigências cognitivas. Pelo contrário, produzem bons desempenhos em tarefas mais simples e de carácter mais operativo. Também não é seguro, que a um elevado índice de motivação por esta via, corresponda um excelente desempenho.

Quer tudo isto dizer que motivar pessoas apenas com dinheiro é uma arma de dois gumes. O que se verificou foi que este tipo de motivação conduz sempre a que se trabalhem mais horas, o que explica que nas tarefas mais simples

isso seja produtivo, mas não no outro tipo de tarefas mais complexas e mentais.

Estas conclusões fizeram-me refletir sobre uma entrevista que li no Expresso, a um jovem professor de economia da Universidade de Columbia e de nome Ricardo Reis. Dizia: "os números dizem que há em Portugal o mesmo capital físico (equipamentos, máquinas) que nos outros países. As diferenças começam no capital humano – com o mesmo equipamento, um português, ainda que trabalhando durante mais horas, produz muito menos do que os trabalhadores de outros países." E acrescentava que trabalhando muito mais horas, somos muito menos produtivos e por cada hora geramos muito menos riqueza. E que soluções professor?

Dizia ele que somos pobres porque temos pouca educação, a nossa escola é muito fraca e que também é preciso apontar o dedo à gestão. Mas na gestão a explicação agrava-se, porque os mesmos portugueses pouco produtivos e com pouca educação, são bons quando trabalham em contextos de empresas internacionais, mesmo quando isso se passa em Portugal. Em que ficamos? O que leva a que os mesmos trabalhadores, trabalhando em contextos diferentes, tenham desempenhos diferentes? Claro que isto não tem explicação na economia, as conseqüências é que são económicas e não as causas!

Talvez o nosso problema seja trabalhar horas demais, sobretudo os executivos, que deveriam ocupar-se com trabalho inteligente e ter bónus menos elevados. O problema é que continuamos a discutir um certo tipo de flexibilidade, própria da sociedade industrial, e não a verdadeira flexibilidade da organização enquanto a melhor forma de utilizar a inteligência e as capacidades das pessoas, quebrando barreiras nas formas de chefia que nunca chegam a liderança. O problema é que nos falta dar sentido ao trabalho, é fazer sentir que o trabalho de cada um é importante e dar um sinal de reconhecimento. É com satisfação que se aumenta a produtividade e não com o medo. O problema é que, sendo a necessidade de atingir objetivos parte da natureza humana, as pessoas continuam a trabalhar à tarefa. Às vezes, basta deixar as pessoas trabalhar livremente! **___P**

Pessoal

Nº 10 - SÉRIE II - ANO II - PERÍODO II - PREÇO 2,50€ (CONT.)

egor 25

Portugal e Tunísia
A gestão das pessoas no
caminho para a Liberdade



tema
central



Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

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

DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos envios relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se pretender que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinale aqui

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.

Titular da conta Ao Banco Balcão

NIB (Nº de Identificação Bancária) Assinatura

DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO. Mastercard VISA (não se aceita Visa Electron)

Nº Validade

Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009)

*C.V.V. 3 últimos dígitos, no verso, sobre a assinatura

CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº

Sobre o banco

Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.

Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM



LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE
Tel.: 214 337 036 Fax: 214 326 009
assinaturas@vasp.pt

VASP PREMIUM
MLP - Quinta do Grial, Venda Seca
2739-511 AGUALVA CACÉM

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