

Pessoal

egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS



N.º 105 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • JULHO/AGOSTO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



“” Especial RH Outsourcing

Perfil Diretora RH Dyrup

Regata 25 anos Egor

Viagem a Oceana Beach

Amigos



Francisco Pinto Balsemão,
Presidente
Grupo Impresa



Kristina Johansson,
'Country manager'
IKEA Portugal



Francisco Cardoso dos Reis,
Presidente
Metropolitano
de Lisboa



Rui Nabeiro,
Administrador
Delta Cafés

Partilhar: “” Publicação



Gosto

Sabe o que pensam os **CEO** da Gestão RH?

👍 (35_{CEO}) • Survey **Pessoal** 2011

People matter
Saiba mais em www.pwc.com/pt/humancapital

pwc

© PricewaterhouseCoopers – Assessora de Gestão Lda., 2011.
Todos os direitos reservados.



PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



SAGIES
Cultura de Prevenção

uma unidade da  JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

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





02 EDITORIAL

Mais "Perto" de Si!

04 A 9ª ARTE

Esperar o quê?

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 CONSELHO CONSULTIVO

Humor em debate no Conselho Consultivo

16 SURVEY PESSOAL 2011

A gestão das pessoas é decisiva para o negócio
Desafios de um departamento RH

24 ESPECIAL RH

Introdução - PwC
Contributos

38 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Marcar a diferença



40 UNIVERSIDADES

'Counseling' e gestão de carreiras
Competir e Empreender

44 SHT

Pensar fora da caixa

46 PERFIL

Idália Coelho

50 ANÁLISE JURÍDICA

'Outsourcing' - Contrato autónomo ou válvula de escape?

52 AO ALMOÇO COM...

Pedro Raposo e António Valério



56 IMAGENS RH

Regata Egor 25 Anos

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Oceana Beach & Wildlife Reserve

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Política e gestão e vice-versa



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Mais “Perto” de Si!

mundo do trabalho, que poderão ser facilitadoras da aprendizagem e do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Outra iniciativa que vamos repetir este ano e lançar em breve, nomeadamente devido ao sucesso obtido na anterior edição, é o “Passaporte RH”. De facto, a grande maioria das pessoas que participaram no Projeto em 2010/ 11 estão integradas no mercado de trabalho e continuam a ter como mentor as DRH com quem iniciaram o estágio.


Em setembro, vamos organizar a 2ª Sessão de Acolhimento Para Novos Sócios da APG, na nossa sede, com o objetivo de ter um contacto individualizado e mais próximo com as pessoas e/ou organizações que se decidirem juntar a nós no 2º Quadrimestre de 2011.

Com a ajuda e coordenação geral da Isabel Heitor, estamos também a organizar os diversos Encontros a realizar no último trimestre deste ano. O 9º Encontro de Futuros Gestores de RH, que tem estado a ser preparado pelo Miguel Luís em conjunto com o Núcleo

de Jovens, vai ser realizado nos dias 13 e 14 de outubro, no ISPA, em Lisboa;

O Núcleo de Formadores e Coaches, liderado pelo Eteberto Costa, tem estado a preparar o 16º Encontro de Formadores & Coaches, a realizar nos dias 18 e 19 de outubro na Universidade Lusíada de Lisboa; O Grupo Regional Norte, liderado pela Paula Campos, está a organizar o 44º Encontro Nacional da APG, a ocorrer nos dias 9 e 10 de novembro na Escola de Gestão do Porto. Convido-o a estar atento às notícias que vão aparecer sobre estes eventos, porque sei que quando conhecer os programas e condições de participação vai querer estar presente!

Por último e após o sucesso do 1º Evento sobre “Best Practices” que ocorreu no final de maio, estamos a pensar organizar o 2º Evento em setembro.

Estou certa que, como Associado ou futuro Associado da APG, nos vai apoiar e participar nas Iniciativas que desenvolvemos para estarmos Mais “Perto” de Si! Boas Férias! 

Antes do período de férias de verão, aqui estamos para, como prometido, lhe dar a conhecer as diversas iniciativas que estão a ser preparadas para o 2º semestre de 2011. À semelhança do que aconteceu em 2010 e coordenado pelo Miguel Faro Viana, lançamos recentemente o Programa de Estágios de verão, para proporcionar aos jovens estudantes de licenciatura ou mestrado experiências de curta duração de contacto com o

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 105
Julho/ Agosto 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 Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, Duarte Albuquerque Carreira, Fátima Barros, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

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

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

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

Imagem de Capa:
Design e Forma; geral@designeforma.com

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

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

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



Pedro^m

sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m

Elevamos as suas potencialidades.

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



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt



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

Esperar o quê?

Depois de uma edição de humor RH, desta vez, dedicamos a Pessoal de verão a dois temas que interessam à Gestão RH, são eles: o do 'outsourcing' e as conclusões de um estudo feito junto dos principais CEO de empresas em Portugal. Este estudo teve como objetivo percebermos o que acham as primeiras linhas das empresas da Gestão RH. Os resultados são animadores e convidamos, por isso, os nossos leitores à sua atenta leitura.

Em tempos de mudança, com um novo Governo e um plano drástico de redução de custos para ser posto em marcha, parece que temos agora um país à espera. Sugeriria que, enquanto o Governo corta nos custos, nos apressássemos a investir. Não fiquemos à espera do que o Governo tem para nos dar, ou um qualquer quadro comunitário de apoio – até soa mal. Podemos começar por fazer um plano alternativo de governo para as nossas vidas, estou certa que podemos cortar em ministros e secretários de Estado, mas não podemos cortar nem na criatividade, nem no investimento. Investir não é só aplicar dinheiro, nosso ou dos bancos, é também aplicar o nosso tempo. Muitas vezes esse investimento é o mais relevante, o nosso tempo e a nossa criatividade.

Se nos transportassem para um local absolutamente inóspito, estou certa que encontraríamos a solução para sair dali vivos, ou então que o tornaríamos habitável. Esta de-

terminação deve orientar as nossas forças. E, enquanto o Governo corta nos custos, nós estaremos a pensar nas soluções para transformar um local inóspito num paraíso não só habitável, como ainda partilhável.

Isto apenas para dizer que a nossa salvação não está no governo de um Estado, estará sim no governo de nós próprios, governo esse que deve acima de tudo seguir os fins que cumprirmos melhor o alto desígnio de uma vida em que os outros são parte integrante, chame-se bem coletivo ou bem público. O que importa considerar é que nós, enquanto entidades isoladas, não conseguimos salvar-nos do local inóspito, e também não devemos considerar sequer a hipótese de esperar que alguém o faça por nós, seja outro individuo ou mesmo o governo de um Estado.

Esta é a força individual que culminará no bem coletivo. A força motriz está em cada um de nós. Por essa razão, não podemos cansar-nos de pensar nas soluções para os nossos problemas, nossos no sentido coletivo do termo.

Como na Tema Central nunca nos cansamos de pensar novas soluções, brevemente apresentaremos ao mercado a primeira plataforma de compras 'online' para o mundo da gestão de pessoas.

Fiquem atentos, nós vamos dando notícias. Em setembro estaremos de volta com um Especial sobre Tecnologias de Gestão RH. Boas férias, boas leituras. **P**

A MINHA ESCOLHA

ENTÃO NÃO HÁ MINISTÉRIO DA CULTURA?

Ora bem, montada a mini estrutura governativa, sai fora o Ministério da Cultura. Bem sei que é preciso cortar nos custos, mas não poderia ter saído outro? Tenho a certeza que o futuro do nosso país passa pelo investimento na nossa cultura, nas nossas marcas nacionais. Se assim não for, temo mau fado.



AGENDA

PwC Academy

213 599 287

www.pwc.com

- “Soft-Skills – Summer School 2011”. Lisboa, início a 19 de julho de 2011. Preço: 450€

Blanes

214 146 823

www.blanes.pt

- “Gestão por Objetivos”. Porto, 21 de julho de 2011.

Escola Europeia de Coaching

213 580 051

http://pt.escuelacoaching.com

- “Programa de Certificação em Coaching Executivo”. Lisboa, 29 e 30 de julho de 2011.

Associação Brasileira de Cursos Humanos

(+55) 11 3124-8850

www.abrhnacional.org.br

- “37ª edição do CONARH”. São Paulo (Brasil), início a 15 de agosto de 2011.

Elevus

217 812 450

www.elevus.pt

- “Análise de Projetos de Investimento”. Lisboa, início a 18 de julho de 2011.

Activision

916 895 180

www.activision-coaching.com

- Curso de “Coaching Activision-CIEO”. Lisboa, início a 23 de setembro de 2011.

TÜV Rheinland

214 137 040

www.tuv.pt

- Curso de “Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho”. Lisboa, 18 de julho de 2011.



01

O SUCESSO DAS “24 HORAS DE GESTÃO CORPORATE” (01)

O evento “24 Horas de Gestão Corporate”, organizado pela SFORI, com a chancela científica do ISCTE ‘Business School’ e a colaboração da Unimagem, juntou mais de 30 quadros superiores provenientes de empresas como Agência Lusa, Deloitte, IBM, Innovagency, KPMG, La Redoute, Log-PME, Oracle, PT, Sentido das Letras, Transtejo e Zon, tendo sido considerado pela organização e todos os intervenientes como um marco para o futuro e um avanço científico na formação em Portugal. O evento formativo conseguiu levar as equipas ao limite das suas capacidades, provocando o seu consequente desenvolvimento individual e coletivo. A psicóloga clínica da Fisiogaspar, Ana Ramires, foi a responsável pelo desenvolvimento individual dos participantes na iniciativa, e o trabalho de desenvolvimento das equipas foi da alçada da SFORI. Alexandre Real, ‘partner’ da SFORI, considerou que “os participantes aderiram, participaram ativamente em todas as atividades e revelaram um empenho notável.”

KELLY SERVICES ADERE AO PROVEDOR DA ÉTICA EMPRESARIAL E TT

A Kelly Services é a mais recente aderente ao Provedor do Trabalhador Temporário, instituição da APESPE (Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado do Emprego). A Kelly Services é uma das cinco maiores empresas mundiais do setor da gestão de Recursos Humanos, colocando mais de 530 000 pessoas a trabalhar anualmente. Em Portugal, a



02

Kelly tem 38 agências (das quais 25 ‘onsite’) que oferecem serviços nas áreas de trabalho temporário, recrutamento, ‘outsourcing’, consultoria e soluções ‘onsite’. A adesão ao PEETT é uma manifestação de boas práticas já desenvolvidas por várias dezenas de empresas do setor, sendo agora aderentes todas as maiores do mercado nacional, o que implica um reforço dos meios ao dispor dos trabalhadores para conhecer e acautelar os seus direitos.

A FILOSOFIA À DISTÂNCIA DE UM CLIQUE (02)

A Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa é pioneira no nosso país na oferta de estudos em Filosofia em regime de ‘blended-learning’. O ‘b-learning’ é uma forma mista de ensino que alia as vantagens do ensino presencial com a flexibilidade permitida pelas novas tecnologias de informação. Neste sentido, o ‘b-learning’ é um bom meio de formação para aqueles que pretendam obter uma primeira formação superior mantendo-se no mercado de trabalho, ou para aqueles que, já exercendo a sua profissão, procurem uma maior realização e valorização pessoais através dos estudos filosóficos. O curso de licenciatura em Filosofia funciona totalmente em regime ‘b-learning’. O curso de mestrado em Filosofia recorre à metodologia de ensino do ‘b-learning’, comportando, no entanto, maior carga presencial do que a licenciatura.

“CONTRATAÇÃO COLETIVA NO ATUAL CONTEXTO DE CRISE”

Na tarde do dia 14 de setembro de 2011,



03

no Hotel Real Palácio, a APG vai realizar um seminário sob o lema “A Contratação Coletiva no Atual Contexto de Crise”. A ideia é proporcionar aos participantes as diferentes visões sobre esta matéria: a visão da universidade/ academia, a visão da administração do trabalho e a visão da concertação social sobre como os mecanismos da negociação coletiva e do diálogo social poderão dar respostas para a saída da atual crise. Estarão presentes José João Abrantes, professor da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa; Fernando Ribeiro Lopes, diretor geral do Emprego e das Relações de Trabalho e José da Silva Peneda, presidente do Conselho Económico e Social. Margarida Barreto, presidente da APG, será responsável pela abertura da sessão.

ESTUDO REVELA TRABALHADORES MAIS ATIVOS NO VERÃO (03)

Uma sondagem entre os trabalhado-

res da Alenture Portugal revela que a maioria dedica o seu tempo livre durante o verão para estar com a família, fazer desporto, ler e melhorar a sua formação com aulas de línguas e outros cursos complementares. Segundo este estudo, dormir e ver televisão são as atividades às quais menos tempo dedicam durante junho, julho e agosto. Um grande número consideraria positiva a adoção da jornada laboral intensiva de verão como uma excelente forma de conciliar a vida profissional e familiar. As atividades preferidas parecem ser passar tempo com os filhos, fazer desporto, pôr a leitura em dia, levar a cabo algumas tarefas atrasadas e até inscrever-se em cursos de formação, principalmente para aprender novos idiomas. Ver televisão e dormir a sesta surgem no entanto como passatempos secundários, apontando para uma importante mudança de hábitos nos ritmos de vida de verão.

LET'S TALK GROUP ESTABELECE ACORDO COM O INSTITUTO DISNEY

O Let'sTalkGroup estabeleceu parceria com o Disney Institute e passa a ter na sua oferta de formação programas do prestigiado instituto. O Instituto Disney é reconhecido como uma referência mundial na formação profissional, assim como no desenvolvimento de liderança e mudança cultural em empresas de todo o Mundo. Segun-

O DOCE DO MEL
OU A DOR DE UMA FERROADA?

As pessoas certas são o seu maior bem:

- Elevada produtividade
- Maior compromisso
- Mais tempo de permanência
- Melhor desempenho

As pessoas erradas são o seu maior custo:

- Elevado índice de fracasso
- Maior absentismo
- Menos tempo de permanência
- Perda de negócio

217 813 949
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

shl
Portugal • People Solutions

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

Bolsa RH

FÉRIAS

Estamos todos a precisar. Praia, campo, cidade... sair para fora e deixar para trás, ainda que por breves momentos, crises, recessões e cortes. Para depois voltarmos com energia e força para reerguer o país – uma tarefa desafiante.



PASSAPORTE RH

Uma excelente iniciativa da APG. Quando a conjuntura económica é pouco otimista, iniciativas destas são raras e, por isso mesmo, são oportunidades a não perder!



EMPREGO NA PASTA DA ECONOMIA

Álvaro – como gosta de ser chamado o novo ministro da Economia – vai também ficar responsável pelo Emprego, e não o seu colega da Solidariedade Social. Aguardamos, com expectativa, o resultado.

por: **DAC**

04



do Nuno Oliveira Martins, CEO do Let'sTalkGroup, “nos últimos 20 anos o Instituto Disney já formou líderes em mais de 35 países e em mais de 40 setores de atividade diferentes, e esta colaboração com o Instituto Disney vem reforçar a nossa oferta formativa. Passamos a disponibilizar aos nossos clientes o ‘know how’ da Walt Disney, e colocamo-los em contacto direto com uma estratégia de negócio comprovada a nível internacional.” No seguimento deste acordo, o Let'sTalkGroup apresenta pela primeira vez em Portugal em formato interempresas, no dia 13 de outubro, no Centro Cultural de Belém, o programa: “Disney’s Approach to People Management - D’Think your way to Success!”

50 ANOS DA DELTA CAFÉS COMEMORADOS EM FAMÍLIA (04)

O segundo dia desta que foi a 5ª edição do festival Delta Tejo contou a presença de 17 000 festivaleiros e foi o dia escolhido para a celebração dos 50 anos da Delta Cafés. O dia começou com um momento que juntou 1 500 colaboradores da Delta Cafés no recinto dos Jogos Santa Casa que, com a administração da empresa e com o contributo motivacional do alpinista português João Garcia, celebraram os 50 anos da Delta Cafés. Mais tarde, no palco Delta, e aproveitando a atuação da cantora portuguesa Aurea, foram cantados os parabéns à Delta Cafés e prestada uma homenagem ao Comendador Rui Nabeiro, fundador da Delta Cafés, pelos 50 anos da empresa.

MCDONALD’S CELEBRA 20º ANIVER-

05



SÁRIO COM COLABORADORES (05)

A McDonald's Portugal celebra o seu 20.º aniversário com a divulgação de histórias de colaboradores que contribuíram para o nascimento e crescimento da marca em Portugal, através do projeto “Histórias com M”. O objetivo é dar a conhecer, na primeira pessoa, o percurso profissional e pessoal de alguns dos casos de sucesso dos atuais colaboradores da empresa, retratando diferentes vivências e a forma como a McDonald's marcou as suas vidas. Ana Paula Lourenço, João Sietinga e Pedro Catarino são alguns dos atuais colaboradores da McDonald's que inauguraram o primeiro restaurante da marca em Portugal, no CascaiShopping, em 1991. Através do site www.historiascomm-emprego.com, a McDonald's Portugal apresenta a história daqueles que contribuíram e contribuem para o êxito da empresa, ao longo dos 20 anos da marca em Portugal. Paralelamente, a McDonald's Portugal lança ainda um vídeo dedicado aos seus antigos colaboradores. Em Portugal, a McDonald's é responsável por 6 300 postos de trabalho, em 135 restaurantes.

APCC E ATIVE BRAIN RENOVAM PARCERIA EXCLUSIVA

A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) renovou por mais três anos a parceria exclusiva com a Active Brain, empresa de consultoria especializada na área do ‘customer relationship management’, para a atribuição do seu “selo de qualidade”. O “selo de qualidade” APCC foi desenvolvido e lançado em 2010

PARA AS EMPRESAS ONDE AS PESSOAS SÃO O PRINCIPAL RECURSO.



SCOREMPRESAS - SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS

GARANTIR O FUTURO COM QUALIDADE.

**A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas,
para a constituição de um complemento de reforma
a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores.**

Consulte-nos ainda hoje!

Peça-nos uma Simulação para a sua Empresa, sem qualquer compromisso.

Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.

e-mail: geral@futuro-sa.pt | telefone: 213 249 640 | www.futuro-sa.pt



FUTURO
Grupo Montepio



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A. | Rua General Firmino Miguel, 5 - 9ºB, 1600-100 LISBOA

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

Texto escrito conforme o Acordo Ortográfico

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES

LEGISLAÇÃO MAIO

PORTUGAL

Diário da República - I Série
• Portaria n.º 216/2011. D.R.
n.º 105, Série I de 2011-05-31
Min. Finanças e da Adm. Pública

• Portaria n.º 214/2011. D.R.
n.º 104, Série I de 2011-05-30
MTSS

• Portaria n.º 211/2011. D.R.
n.º 102, Série I de 2011-05-26
MTSS

• Portaria n.º 209/2011. D.R.
n.º 101, Série I de 2011-05-25
Ministérios das Finanças e da
Adm. Pública e da Saúde

• Portaria n.º 207/2011. D.R.
n.º 100, Série I de 2011-05-24
Ministérios das Finanças e da
Adm. Pública e da Saúde

• Lei n.º 23/2011. D.R. n.º 98,
Série I de 2011-05-20
Assembleia da República

• Portaria n.º 199/2011. D.R.
n.º 97, Série I de 2011-05-19
Ministérios do Trabalho e da Soli-
diedade Social e da Educação

• Portaria n.º 182/2011. D.R.
n.º 87, Série I de 2011-05-05
Min. Finanças e da Adm. Pública

• Lei n.º 16/2011. D.R. n.º 85,
Série I de 2011-05-03
Assembleia da República

Diário da República – II Série

• Despacho n.º 7130/2011.
D.R. n.º 91, Série II de 2011-
05-11

MTSS - Gabinete da Ministra

• Despacho n.º 7131/2011.
D.R. n.º 91, Série II de 2011-
05-11

MTSS - Gabinete do Secretário
de Estado do Emprego e da
Formação Profissional

NOTÍCIAS RH



06

pela APCC em parceria com a Ative Brain. 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 o acesso 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.

QUAL SERÁ O ASPETO DO TRABALHO NA EUROPA EM 2020? (06)

A Adecco desenvolveu um estudo com o objetivo de encontrar respostas para algumas questões relevantes para o mundo do trabalho: "qual será o aspeto do trabalho na Europa? De que forma as pessoas irão trabalhar? Quais os valores do trabalhador moderno? Quais as expectativas relativamente à entidade patronal? Como é que as empresas podem ser convincentes de forma a tornarem-se atrativas enquanto entidades empregadoras?", entre outras. O estudo "Empregos do Futuro" debruça-se sobre estas questões, deixando claro que o mundo do trabalho está em permanente mutação - os conceitos-chave são demografia e globalização. A tendência caminha no sentido de uma maior flexibilidade no que diz respeito aos padrões de empregabili-



07

dade, tanto na perspetiva empresarial como das necessidades dos trabalhadores. O enfoque é agora mais centrado em valores como a liberdade, autonomia, criatividade e uma rede de trabalho mais abrangente.

FORMAÇÃO ATRAVÉS DO FACEBOOK (07)

O Facebook parece ser cada vez mais uma plataforma para a formação. São vários os cursos que adoptam este meio, na modalidade de 's-learning'. Vitor Santos, coordenador de um curso em 's-learning', refere: "a implementação do curso de "Comunicação Empresarial" foi realizada com suporte na rede social Facebook, seguindo estratégias metodológicas centradas à aprendizagem colaborativa". O 'social learning' ('s-learning') ou 'e-learning' na web 2.0 pode ser caracterizado por uma maior autonomia dos formandos na procura do conhecimento, no exercício do contraditório e pela forte e intensa interação com outros formandos e formadores. Esta aprendizagem ativa, baseada na criação, na comunicação e na participação em comunidades é muito adequada ao perfil do formando atual que é, na sua maioria, um utilizador avançado da Internet e um participante ativo em redes sociais.

SEMANA DA SAÚDE NA SONAECOM

Na última semana de junho, a Sonaecom assinalou a "Semana da Saúde" com uma série de atividades para os seus 1 900 colaboradores como forma de os sensibilizar para uma vida mais saudável e uma maior vigilância de sinais de riscos. Para tal, foram feitos

rastreios cardiovasculares, oftalmológicos, medição da idade das artérias, consultas de nutrição, aula de ginástica laboral, massagens, sessões de cozinha saudável, entre outros.

CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE CONQUISTADA PELA RANDSTAD E TEMPO-TEAM 'CONTACT CENTERS'

A Tempo-Team 'Contact Centers' e a Randstad 'Contact Centers' alcançaram a certificação de qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2008, no âmbito do 'full outsourcing', 'outsourcing in house' e 'outsourcing' de Recursos Humanos. Relativamente à Tempo-Team, estiveram envolvidas neste processo 10 equipas de todo o país; já quanto à Randstad 'Contact Centers', este processo envolveu sete equipas alocadas aos seus 'contact-centers', dos seus clientes e áreas de negócio.

APG LANÇA 2ª EDIÇÃO DOS ESTÁGIOS DE VERÃO

No âmbito da estratégia de alargamento do serviço aos seus associados, a APG vai lançar pelo segundo ano consecutivo um programa de estágios de verão em parceria com diversos estabelecimentos de ensino superior na zona da Grande Lisboa. Pretende-se com esta iniciativa disponibilizar recursos adicionais às organizações aderentes durante o período do verão, numa altura em que os efeitos da sazonalidade podem contribuir para uma maior escassez de meios humanos. Os jovens estagiários poderão ser oriundos de cursos superiores ligados à Gestão de Recursos Humanos e áreas afins, podendo o estágio ser realizado num departamento de Recursos Humanos ou qualquer outra área que a organização aderente considere conveniente.

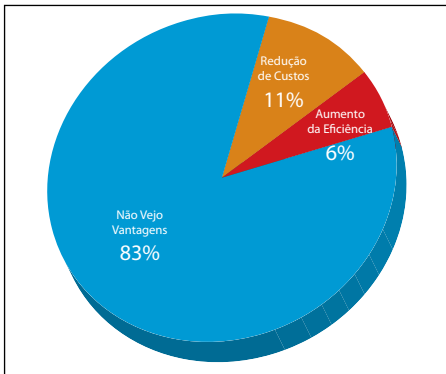


**Pensa em
...SaaS
...Pensa em
Cezanne**

Escolha Cezanne, uma Solução SaaS para a gestão do talento e de RH.

cezannesw.com/pt • tel. +351 21 3562024





"NA SUA OPINIÃO, QUAL É A MAIOR VANTAGEM DO 'OUTSOURCING' PARA UMA ORGANIZAÇÃO?"

O RHonline perguntou aos seus utilizadores qual é a maior vantagem do 'outsourcing'. As opções eram três: redução de custos (11%), aumento da eficiência (6%) e não vejo vantagens (83%).

Participe no próximo questionário em www.rhonline.pt



OPINIÃO – MICHAEL PETERSSON, 'SWEDEN MANAGING DIRETOR' DO LET'STALKGROUP

No contexto atual de uma economia cada vez mais global e exigente, a competitividade e inovação são os fatores determinantes do sucesso das organizações. Com esta nova realidade, as empresas analisam ao pormenor um fator que poderá garantir uma rentabilidade sustentável, o custo. Suportado com base em sistemas de informação e de comunicação, o 'outsourcing' obriga à desmaterialização dos processos de trabalho. A prestação de serviços poder ser feita em rede permitindo a sua deslocalização em relação aos locais onde habitualmente são tratados. O 'outsourcing', surge como uma solução viável à escala global para assegurar a execução de determinados serviços, reduzindo significativamente os custos associados a essas atividades, concentrando toda a atenção apenas nos processos nucleares da empresa.



© Let'sTalkGroup

LABOUR LAW REPORTER (WWW.LABOURLAWREPORTER.COM)

É fácil recrutar um empregado, mas difícil é dispensar seus serviços. As leis do trabalho fornecem segurança no emprego instável. Por isso os operários devem conhecer e proteger os seus direitos de forma a evitar consequências desastrosas. Este site fornece esse apoio fornecendo todas as informações necessárias acerca das leis do trabalho.

KNOWLEDGESTORM (WWW.KNOWLEDGESTORM.COM)

KnowledgeStorm fornece aos profissionais de tecnologias de informação a informação de que necessitam para realizar as suas tarefas – estratégias de desenvolvimento, produtos de pesquisa, gestão de projetos de tecnologias da informação.



© COPYRIGHT 2011 - RICARDO CAMPUS

CAMPUS 2011 - WWW.RICARDOCAMPUS.COM



talenter™
academy

talenting™ people

DESPERTE O ESPÍRITO ACADÉMICO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

Acreditada pela DGERT, a Talenter™ Academy desenvolve cursos certificados e diferenciadores, que permitem assegurar a relevância e qualidade do Investimento em desenvolvimento pessoal.

Talenting™ Training Solutions

TALENTHEATER™ SESSIONS

CURSO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM TEATRO

MY MARKETING

MARKETING PESSOAL

TALENTKEEPING™

FIDELIZAÇÃO DE COLABORADORES

TALENTEAM™

EQUIPAS CRIATIVAS

TALENT BOOST

O BEM-ESTAR E A ALTA PERFORMANCE

TALENT LEADERS

LIDERANÇA

TRAINING TRAINERS

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL DE FORMADORES

EMOTIONAL SYSTEM

HUMOR E ESCRITA CRIATIVA

FAST BOOK

RESUMOS DE LIVROS

BUILDING STANDARDS

HIGIENE E SEGURANÇA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

HIGH ENERGY.LOW RISK

TRABALHO EM ALTURA

GOLDEN CARE

AUXILIARES DE GERIATRIA

CRUCIAL CARE

SOCORRISMO

TABLE ART

RESTAURANTE E BANQUETES

HUMOUR SELLS

O HUMOR COMO FACTOR DE SUCESSO COMERCIAL

SNC

SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA

UPDATE YOURSELF

ACTUALIZAÇÃO DE SOFTWARE

@ THE OFFICE | EXCEL

CURSOS DE MICROSOFT OFFICE | EXCEL

@ THE OFFICE | WORD

CURSOS DE MICROSOFT OFFICE | WORD

@ THE OFFICE | POWERPOINT

CURSOS DE MICROSOFT OFFICE | POWERPOINT

@ THE OFFICE | OUTLOOK

CURSOS DE MICROSOFT OFFICE | OUTLOOK

SAFE MOVING

MOVIMENTAÇÃO MANUAL DE CARGAS

DIGITAL DRIVERS

TACÓGRAFOS DIGITAIS



Sede
Edifício Premium
Alameda Fernão Lopes, N.º16 A, 7.º
Miraflores, 1495-190 Algés
Tel: 214 139 480 Fax: 214 139 481
E-mail: info@talenter.com

Talenter™ Academy
Avenida dos Bombeiros
Voluntários de Algés, N.º 30
1495-019 Algés
Tel. 214 122 598 Fax. 214 122 599
E-mail: academy@talenter.com

1 talenter™

www.talenter.com

Humor em debate no Conselho Consultivo

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



A Pessoal reuniu o seu Conselho Consultivo, no passado mês de junho, no hotel Tiara Park, em Lisboa, para mais um almoço, o segundo deste ano, de debate de ideias e de novos projetos para a revista de referência e com mais tempo de presença no mercado português de Recursos Humanos. Este almoço contou com um “convidado” muito especial, Paulo Morgado, administrador delegado da Capgemini Portugal e membro do Conselho Consultivo da Pessoal, que trouxe para a ementa o tema, sempre saboroso, do humor.

A edição de junho da Pessoal teve como assunto principal o “Humor e a Gestão dos Recursos Humanos” e contou, no âmbito do mesmo, com um artigo de Paulo Morgado sobre as grandes teorias do humor e como elas podem ser utilizadas na Gestão dos Recursos Humanos. O principal responsável da Capgemini em Portugal dissecou o conteúdo do seu texto em parceria com os nossos conselheiros e aproveitou a ocasião para fazer uma breve apresentação do seu novo livro, lançado no final do mês de junho, intitulado “O riso em Bergson”.

O almoço iniciou-se com algumas palavras de boas-vindas de Margarida Barreto, presidente da APG e diretora da Pessoal, aos conselheiros presentes, seguindo-se a preleção de Paulo Morgado. Depois, Catarina Guerra Barosa, diretora editorial da revista, fez um balanço da concretização das sugestões dos conselheiros feitas no último almoço de trabalho, quase na totalidade realizadas, e desafiou os conselheiros a apresentarem novas ideias para os próximos meses.

Fique atento, nas futuras edições da sua revista verá os resultados. **—P**

Conselho Consultivo

- Afonso Carvalho, Diretor-geral Kelly Services Portugal;
- Amândio da Fonseca, Diretor-geral Grupo Egor;
- António Valério, CEO Grupo Multipessoal;
- Cândida Santos, Professora Escola de Gestão do Porto;
- Catarina Guerra Barosa, Diretora revista Pessoal, RHtv e RHonline;
- Catarina Horta, Diretora RH, Grupo Randstad/ Tempo-Team;
- Duarte Albuquerque Carreira, Coordenador Editorial revista Pessoal, RHtv e RHonline;
- Fátima Barros, Diretora Faculdade Ciências Económicas e Empresariais Universidade Católica Portuguesa;
- Filipe Vaz, Diretor-geral Tema Central;
- Francisco Pedro Balsemão, Diretor RH Grupo Impresa;
- Jorge Marques, Talent Manager;
- Margarida Barreto, Presidente APG;
- Mário Costa, CEO Grupo Randstad/ Tempo-Team Portugal;
- Paulo Canôa, Adecco Brasil;
- Paulo Morgado, CEO Capgemini Portugal;
- Pedro Monteiro Fernandes, Jurista;
- Rita Campos e Cunha, Professora Faculdade Economia da Universidade Nova de Lisboa;
- Vítor Carvalho, Diretor Executivo APG;
- Vítor Sevilhano, CEO Laboratório de Formação.

Finding Talent
Assessing Talent
Developing Talent

DAVE  MORGAN[®]
executive search & coaching consultants

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

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

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

Developing Talent

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

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4°
1070-051 Lisboa

Telefone: +351 213 014 125
Fax: +351 213 014 128



Afonso Carvalho,
Diretor-geral Kelly Services



David Sanglas,
Diretor-geral Adecco Portugal



Paulo Carvalho,
Diretor-geral SAP Portugal



António Lagartixo,
'Managing Partner' Maken



Cristina Barros,
Administradora IFE



Fernando Lamares,
Gerente TUV Rheinland Portugal



Ana Loya,
Diretora-geral RAY Human Capital



Sara Sousa Brito,
Diretora-geral Global Estratégias

Como os **CEO** veem a Gestão RH



Alberto Larrondo, 'Diretor gen-
eral editorial' La Ley Madrid



Sofia Calheiros,
Diretora associada Conceito O2



António Henriques, CEO
Grupo CH Business Consulting



João Pintassilgo,
Presidente do Grupo Transtejo



António Fontinha,
Administrador Grupo Soft



Kristina Johansson,
'Country manager' IKEA Portugal



Stefano Scabbio, 'Managing diretor'
ManpowerGroup Italia & Iberia



António da Cunha,
'Country manager' CSC Portugal



Frederico Magalhães,
CEO Sisqual



Francisco Cardoso dos Reis,
Presidente Metropolitano de Lisboa



António Bico, Administrador-delegado Zurich Portugal



Iwan Brunner,
Diretor-geral Schindler Portugal



Francisco Pinto Balsemão,
Presidente do Grupo Impresa



Rui Henriques, CEO RHmais e Gerente da Multitempo



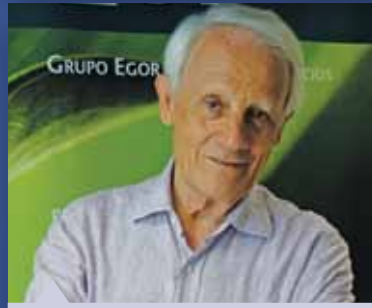
António Valério,
CEO Grupo Multipessoal



Francisco Amaral Jorge, Administrador Grupo Pessoas & Soluções



Carlos Belmar, Diretor-geral da Hypromat/ Elefante Azul



Amândio da Fonseca,
CEO Grupo Egor



Woosoon Park, Presidente da Samsung Eletrónica Portuguesa



Manuel Sousa Antunes,
Administrador da Transporta



Mário Ceitil, Diretor associado da Cegoc/ FranklinCovey



Pedro Quintela,
Diretor-geral Xerox Portugal



Conceição Ribeiro, Diretora-geral Tiara Park Atlantic Lisboa



Jorge Horta Alves,
'Managing diretor' SHL Portugal



Paulo Fernandes,
Diretor executivo Fitamétrica



Julio Agredano,
'Country manager' Portugal Meta4



Rui Nabeiro,
Administrador Delta Cafés

Como os CEO veem a Gestão RH

A gestão das pessoas é decisiva para o negócio

Na opinião de 97% dos gestores consultados pela Pessoal, a gestão das pessoas e a sua relação com o desenvolvimento da estratégia do negócio é “muito importante”.

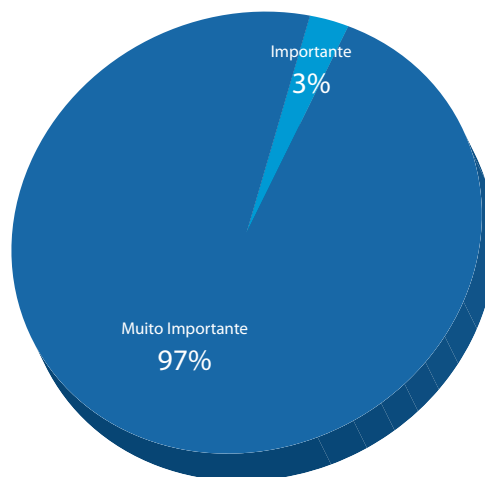
por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A gestão das pessoas está intimamente relacionada com a estratégia da gestão do negócio. Esta é, talvez, a mais relevante conclusão do 'survey' que a Pessoal levou a cabo junto de 35 diretores-gerais de empresas presentes no nosso país, de diversas áreas de atividade. Na opinião de 97% dos gestores, a gestão das pessoas e a sua relação com o desenvolvimento da estratégia do negócio é “muito importante” (ver gráfico 1). Este ponto é, aliás, o que obtém uma resposta mais unânime.

Relativamente ao papel dos atuais diretores de Recursos Humanos do nosso país (ver gráfico 2), as respostas dos líderes das empresas já não são tão semelhantes, registando-se, no entanto, uma apreciação global positiva, com 48% a considerá-lo “importante” e 39% mesmo “muito importante”. Com menor relevância em termos estatísticos, surgem os CEO que consideram o papel dos DRH “pouco importante”, 13%.

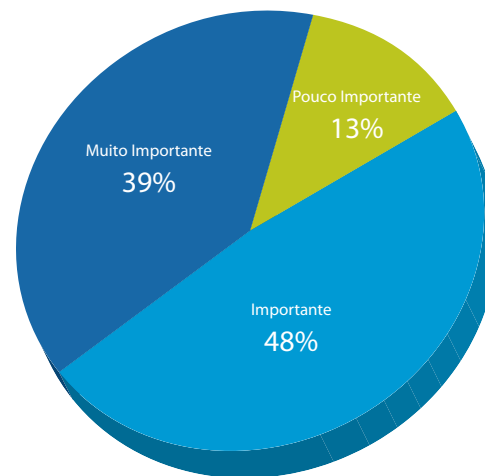
“Como encara o recrutamento de diretores de Recursos Humanos em tempos de recessão?”. Esta foi mais uma das perguntas que a Pessoal fez aos diretores-gerais que aceitaram participar no 'survey' (ver gráfico 3). 52% consideram

Gráfico I. Como vê a gestão de pessoas e a sua relação com o desenvolvimento da estratégia do negócio?



Nada Importante: 0%
Pouco Importante: 0%
Importante: 3%
Muito Importante: 97%

Gráfico II. Como vê o papel dos atuais diretores de Recursos Humanos do nosso país?



Nada Importante: 0%
Pouco Importante: 13%
Importante: 48%
Muito Importante: 39%

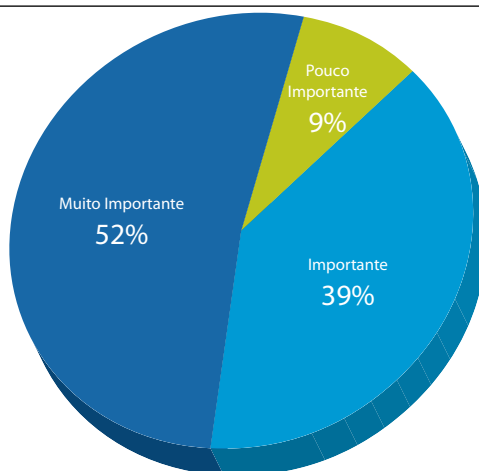
48% dos CEO considera o papel dos atuais diretores de Recursos Humanos do nosso país “importante” e 39% “muito importante”

“muito importante” esse recrutamento e 39% apenas “importante”. Por fim, com bastante menos relevância em termos numéricos, 9% encara como “pouco importante” o recrutamento de diretores de Recursos Humanos em tempos de recessão.

FORMAÇÃO PARA OS DRH

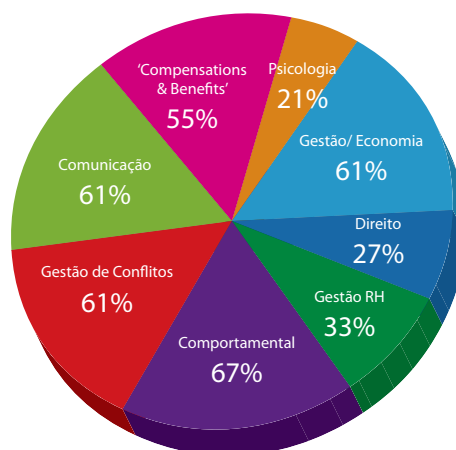
A formação que os nossos líderes de empresas mais recomendam aos diretores de Recursos Humanos é a nível “comportamental”, 67% fazem questão de dar esse conselho (ver gráfico 4). No pólo oposto está a formação na área da “psicologia”, sugerida apenas por 21% dos CEO. Depois, voltando aos lugares de topo das formações recomendadas, temos um empate entre: “gestão/ economia”, “gestão de conflitos” e “comunicação”, todas a serem recomendadas por 61% dos líderes inquiridos. A meio da tabela, sozinha, está a formação na área dos “compensations & benefits”, tida como relevante para a aprendizagem profissional dos diretores de Recursos Humanos por 55% dos CEO. No tocante às menos sugeridas, para além da psicologia, surgem o “direito”, com 27%, e a “Gestão RH”, com 33%. É de sublinhar que os diretores gerais poderiam sugerir as formações que entendessem, dentro das várias hipóteses propostas, não estando sujeitos a um número máximo de sugestões. **FP**

Gráfico III. Como encara o recrutamento de diretores de Recursos Humanos em tempos de recessão?



Nada Importante: 0%
 Pouco Importante: 9%
 Importante: 39%
 Muito Importante: 52%

Gráfico IV. Que formação (ou formações) recomendaria a um DRH?



Comportamental: 67%
 Comunicação: 61%
 Gestão de Conflitos: 61%
 Gestão/ Economia: 61%
 'Compensations & Benefits': 55%
 Gestão RH: 33%
 Direito: 27%
 Psicologia: 21%

Engagement/Comprometimento | Liderança e Gestão | Vendas | Customer Service | Apresentações e Comunicação | Melhoria de Processos

Visite-nos em:
www.portugal.dalecarnegie.com



**DALE CARNEGIE®
 TRAINING**

It's time to get human again with Dale Carnegie Training® – the original and still the best resource



customerservice@dalecarnegie.pt

Lisboa | Porto
 210 937 018 | 229 396 700

A opinião dos CEO

Desafios de um departamento RH



© Fotolia

Neste contexto de crise, quais são os principais desafios que devem estar na agenda dos departamentos de Recursos Humanos? A aposta na formação? O alinhamento com a estratégia do negócio? A motivação dos trabalhadores? Quisemos ouvir a opinião de alguns líderes de empresas sobre esta matéria.

por: **DAC**

Nestes tempos de crise, é imperativo estabelecer prioridades e definir, com clareza e realismo, objetivos. Os políticos - dizem eles - estão a fazer isso para o país e os diretores de Recursos Humanos também têm essa missão nas suas empresas, em estreita relação com a administração da organização e a estratégia do negócio. A Pessoal pediu a alguns líderes de empresas presentes em Portugal, na sua maioria na área RH, para nos dizerem, de acordo com a sua opinião e visão estratégica, quais devem ser, neste momento, os principais desafios de um departamento de Recursos Humanos. As respostas dadas apresentam algumas diferenças, porém, entroncam num ponto comum: os departamentos de Recursos Humanos não podem estar alheados da visão do negócio e devem levar a estratégia definida pela empresa para o seio dos trabalhadores, mantendo-os motivados na sua prossecução.



FRANCISCO AMARAL JORGE, ADMINISTRADOR DO GRUPO PESSOAS & SOLUÇÕES

“O desafio que se coloca atualmente aos departamentos RH é constituído por uma grandeza e dimensão duplas. Apresenta uma primeira responsabilidade idêntica à de qualquer outra organização cuja missão seja satisfazer os seus “clientes”, num mercado cada vez mais competitivo e despido de fronteiras, respirando filosofia de plena eficiência, sem desperdício, e desenvolvendo uma cultura de “fazer bem à primeira”. Dizemos “dupla” devido ao facto de estar no setor dos RH, o que acrescenta à missão já referida a necessidade de ser pioneira nas novas abordagens da gestão moderna. Nunca o “Capital Humano” foi tão debatido como nos dias de hoje, mas confessamos que somos mais adeptos da expressão “potencial humano.”



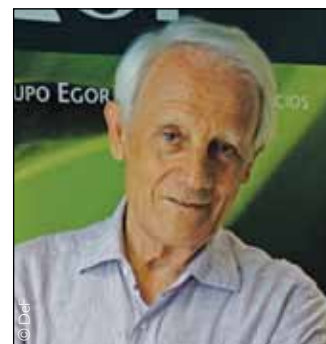
MÁRIO CEITEL, DIRETOR ASSOCIADO DA CEGOC/FRANKLIN-COVEY

“Desafios: reestruturação da estrutura produtiva por forma a obter melhores índices de produtividade, reinvenção da confiança, da motivação e da determinação das pessoas em vencer, viver melhor com menos, criatividade nas ações e inovação nos processos e nos produtos, maior coragem e determinação na captação de novos mercados e elevado espírito de serviço relativamente aos clientes do seu portefólio. Oportunidades: reforço do clima social interno através da geração de sinergias de sucesso, acabar com os desperdícios e certos hábitos pouco produtivos, desenvolver novos produtos e captar novos mercados e re-fidelizar os colaboradores através de políticas de alinhamento com valores e orientações estratégicas definidas.”



AFONSO CARVALHO, DIRETOR-GERAL KELLY SERVICES PORTUGAL

“Começo pelo menos tangível, a proximidade. É vital que os DRH dediquem muito do seu tempo a estar onde são precisos: junto às equipas operacionais e direção da empresa. O segundo desafio é a atração, retenção, motivação e o desenvolvimento de talentos. Mais do que nunca, o DRH tem de ser um exemplo de flexibilidade organizacional ao mesmo tempo que é capaz de continuar a defender os direitos, interesses e aspirações dos que nela trabalham. O DRH na grande maioria dos casos suporta a execução de estratégias organizacionais com uma mestria invejável. O quarto desafio será a capacidade para refletir, planear, executar e liderar com otimismo. Por último, serem capazes de desenvolver, aplicar e praticar uma política de serviço ao “cliente interno”, isto é, saber ouvir, sugerir e dar energia ao mais complexo e exigente dos desafios.”



AMÂNDIO DA FONSECA, CEO GRUPO EGOR

“Ser respeitado e reconhecido pelos órgãos de gestão como parceiro indispensável para a viabilização das estratégias e a concretização dos objectivos sociais e económicos da organização. Ser reconhecido pelos trabalhadores e outros ‘stakeholders’ como entidade dotada das competências nucleares necessárias para assegurar os equilíbrios determinantes para a paz social e o sucesso económico da organização. Ser reconhecido pela comunidade empresarial como o factor organizacional mais importante para o sucesso das organizações na dimensão mais complexa da gestão: as pessoas.”



DAVID SANGLAS, DIRETOR-GERAL ADECCO PORTUGAL

"A gestão das motivações dos colaboradores é um dos principais desafios de um departamento RH. Os colaboradores devem centrar-se nos resultados e trabalharem para alcançar objetivos e, para tal, é crucial que se sintam envolvidos nas estratégias de desenvolvimento da organização. Proporcionar oportunidades de desenvolvimento e criar condições de progressão de carreira são, por isso, importantes indicadores na atual Gestão de RH."



RUI HENRIQUES, CEO RHMAIS E GERENTE DA MULTITEMPO

"O principal desafio, em tempo de crise, é o da manutenção da motivação e dedicação ao trabalho e à empresa, aos seus prazos, à sua qualidade, numa altura em que é fácil o escape para a contestação e a fuga à responsabilidade. São tempos em que não é possível aumentar preços para não perder ainda mais competitividade e só o aumento da produtividade pode gerar as condições necessárias à melhoria ou manutenção das condições laborais e salariais. Neste equilíbrio difícil, as áreas operacionais devem ter um forte e consistente apoio dos DRH."



SOFIA CALHEIROS, DIRETORA ASSOCIADA CONCEITO O2

"Contribuir para o aumento da produtividade através de: identificar e conhecer bem o negócio da sua organização bem como as suas métricas; compreender e desenvolver programas que estimulem a criação de climas saudáveis que permitam atingir os resultados; identificar com precisão quais as competências de que a organização precisa em cada momento; criar programas de 'assessment' para identificar que recursos se têm 'in house' e os que se têm que procurar fora; definir e acompanhar programas de maximização de potencial de cada colaborador/ equipa."



STEFANO SCABBIO, 'REGIONAL MANAGING DIRECTOR' MANPOWERGROUP ITALIA & IBERIA

"O desafio principal é ligar a 'people strategy' com a 'business strategy' e identificar para os cargos fundamentais os talentos certos, no lugar certo e no momento certo. Entrámos em uma era em que o talento é o fator crítico de sucesso para acrescentar competitividade a cada empresa. Antes este papel era atribuído ao capital, agora já não mais, em um Mundo em que o conhecimento determina quem vence no mercado."



FREDERICO MAGALHÃES, CEO SISQUAL

"Conseguir cortar custos com o mínimo de perdas de emprego possível, utilizando medidas como a flexibilidade, gozo de férias antecipado, etc.; utilizando ferramentas de informática existentes que ajudem a uma utilização mais eficaz dos Recursos Humanos; a ser necessário dispensar pessoal, serem o mais humanos possível para tomar esse embate o menos sofredor possível."



ANA LOYA, DIRETORA-GERAL RAY HUMAN CAPITAL

"Mais do que nunca o problema vai colocar-se na retenção do talento. Os RH são uma área fundamental e não poderão continuar a ser vistos como uma área que paga salários ou que despede. Fundamental nesta fase, que o DRH se saiba rodear dos melhores conhecimentos de gestão para poder fazer face à retenção do talento estratégico, à manutenção do clima da empresa que se ressentem sempre dos 'downsizings', da retribuição justa e, mais que nunca, assumam o papel chave do controlo da comunicação."



ANTÓNIO FONTINHA, ADMINISTRADOR GRUPO SOFT

"A motivação é o principal, para não dizer único, desafio a ter em conta nos tempos que vivemos. Quase todos os outros desafios que se poderiam considerar vão dar a esse e aos seus resultados. No entanto, há dois desafios que não posso deixar de salientar: a formação que é facultada aos colaboradores e o ambiente humano vivido na empresa. Estes dois fatores são fundamentais para atingirmos o objetivo de maximizar a motivação anteriormente referida."



SARA SOUSA BRITO, DIRETORA-GERAL GLOBAL ESTRATÉGIAS

"Ser parceiro estratégico da direção para conseguir uma gestão das pessoas o mais possível adaptada ao contexto atual, estando em todo momento a acompanhar os desafios estratégicos da sua organização."



JULIO AGREDANO, 'COUNTRY MANAGER' PORTUGAL META4
 "Flexibilizar a empresa em função do negócio; definir e implementar políticas de compensação baseadas nos resultados da empresa; identificar para reter as pessoas chave da organização; comunicar efetivamente como está a decorrer do negócio, no sentido de envolver todas as pessoas da organização nos resultados do mesmo."



ALBERTO LARRONDO, 'DIRETOR GENERAL EDITORIAL' LA LEY MADRID
 "Em cenários de crise é a valorização, motivação e liderança de equipas que assumem um papel extremamente importante. Perspetivam-se alterações laborais e de Segurança Social e neste sentido é extremamente importante que os DRH dominem a legislação laboral e de todas as obrigações legais na sua área de atuação."



CRISTINA BARROS, ADMINISTRADORA IFE
 "Os departamentos de RH devem conseguir comunicar de forma eficaz a estratégia estabelecida pela liderança das empresas nestas alturas de maiores mudanças e de muitas incógnitas."

Soluções para tudo e para todos...

Recrutamento
Formação
Consultoria
Outsourcing
Trabalho Temporário
Incentivos

www.egor.pt



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...




Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
(Certificados desde 1990)


Trabalho Temporário
(Certificados desde 1998)


Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
(Certificados desde 2005)


Formação
Consultoria
(Certificados desde 2008)


GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS





Outsourcing

'Outsourcing' e consultoria
em formação

Introdução PwC

Contributos

Adecco

NorthgateArinso

RHmais

AutoVision

Logiciel

B-Training Consulting

Introdução - PwC

'Outsourcing' e consultoria em formação



Se pode contar com especialistas e consultores em formação e desenvolvimento que tornarão a sua estrutura mais flexível, assegurando maior retorno do seu investimento, reduzindo custos, por que não fazê-lo?

por: **César Gonçalves**, 'Partner' Academia PwC, **Nuno Nogueira**, 'Manager' Academia PwC, fotos: **Design e Forma**

Parece-nos evidente que as necessidades das empresas em formação e desenvolvimento nunca foram tão vitais como o são hoje. De facto, a incerteza do atual contexto económico e financeiro, a redução das margens de lucro e as flutuações dos mercados são fatores que contribuem para a necessidade de as empresas concentrarem a utilização de todos os seus recursos em torno do seu 'core business', reforçando e valorizando o talento do seu capital humano e potenciando todas as suas capacidades.

Também pelas circunstâncias difíceis que vivemos, urge flexibilizar as estruturas das organizações, reduzindo custos onde seja possível para acentuar o investimento nas iniciativas de negócio e de desenvolvimento de talento que realmente farão a diferença no futuro e na sustentabilidade das empresas.

Por aqui se compreende a crescente delegação de atividades 'non core' a especialistas externos, especialmente nos domínios da formação profissional - especialistas que poderão ajudar as empresas a compreender de que forma podem obter maior retorno dos seus planos de formação, através de um diagnóstico completo a todo o processo formativo, incluindo a análise dos gastos de gestão e operacionais, investimento aplicado na construção de soluções pedagógicas internas e externas, bem como enquadrar as práticas dessa organização com as melhores práticas,



César Gonçalves, 'Partner' Academia PwC

Parece-nos evidente que as necessidades das empresas em formação e desenvolvimento nunca foram tão vitais como o são hoje

numa lógica de 'benchmarking'.

De entre as várias razões que motivam as empresas a atender a iniciativas de 'outsourcing' e de consultoria em formação profissional, destacam-se quatro.

1. O CUSTO DE TECNOLOGIA E DE ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Implementar, manter e/ou gerir um sistema de gestão da formação - seja no contexto meramente administrativo, seja para todo o ciclo

de aprendizagem - implica uma estrutura de despesa e de custos que poderão ser muito significativos, quando aplicados isoladamente. Esses custos podem ser partilhados por várias entidades e administrados por um 'outsourcer', com evidentes sinergias e externalidades positivas.

2. EMPENHAMENTO TOTAL NO SEU 'CORE BUSINESS'

Muitas empresas preferem concentrar-se no desenvolvimento e promoção do seu negócio ('doing what they do at their best'), centrando-se na inovação dos seus produtos e serviços e delegando a gestão da formação para 'learning outsourcers' (para os quais esta constitui o seu 'core business').

3. A FORMAÇÃO ENQUANTO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

É crescente o número de empresas que, dispondo de propriedade intelectual e competências valorizadas no mercado, reconhecem na formação profissional uma oportunidade de negócio. Nesta perspetiva, especialistas

poderão desenvolver e gerir academias e escolas de formação, permitindo às referidas entidades concentrarem-se nas funções mais estratégicas ao nível da conceção e desenvolvimento pedagógico.

4. MITIGAR RISCOS EM VÁRIOS PLANOS DA GESTÃO DA FORMAÇÃO

Por um lado, é crescente a regulação que impele as empresas a formar os seus colaboradores. Por outro, assegurar atempadamente e com qualidade a formação necessária exige fornecedores externos certificados e credenciados, que proporcionem uma elevada capacidade de resposta e um compromisso firme com os propósitos estratégicos e de negócio da organização. Quaisquer que sejam as razões que possam levar uma organização a optar por um serviço completo de LBPO (‘learning business process outsourcing’), há algumas indispensáveis:

- um bom levantamento e diagnóstico de necessidades de formação;
- um bom planeamento e desenho de soluções pedagógicas que incluam a definição de programas de formação aplicáveis ao mapeamento de competências da organização, incluindo eventual desenho de soluções de formação em formatos de ‘e-learning’ e ‘b-learning’; e
- uma mensuração e avaliação da qualidade de serviços prestados, dos conteúdos dos programas realizados, dos monitores e especialistas contratados ou ainda do retorno da aprendizagem e do investimento realizado.

Neste contexto, uma cultura de ‘outsourcing’ nas suas políticas e práticas de formação será, acima de tudo, adotar uma cultura de gestão especializada no desenvolvimento de talento, numa lógica de consultoria especializada



Nuno Nogueira, ‘Manager’ Academia PwC

Uma cultura de ‘outsourcing’ forte dentro da organização não permite apenas reduzir custos, mas valorizar oportunidades do negócio pela valorização contínua do talento dos profissionais

e contínua, inovando nas operações, externalizando funções de administração da formação profissional, parcial ou integralmente, em parte ou em todos os domínios estratégicos, operacionais ou exclusivamente administrativos, de forma temporária ou permanente.

Uma cultura de ‘outsourcing’ forte dentro da sua organização, não se trata apenas de reduzir custos, trata-se acima de tudo de valorizar oportunidades do negócio, direta ou indiretamente, pela valorização contínua do talento dos seus profissionais.

Também por isso, escolher os melhores profissionais em ‘outsourcing’ e consultoria de formação profissional é uma decisão crítica para as empresas que, muitas vezes, devem recorrer a especialistas externos para proceder a essa análise independente. Nem todos os especialistas podem atuar de forma transversal às diversas necessidades das organizações. Algumas, aliás, de maior dimensão a nível mundial, recorrem mesmo à contratualização de consultores externos para gerir, centralizar e contratualizar os vários serviços prestados por possíveis e potenciais ‘outsourcers’.

Em Portugal, num mercado caracterizado por empresas com dimensão empresarial mais reduzida – mas também por isso com maiores exigências de flexibilidade – consultores e ‘outsourcers’ de reconhecida qualidade e com provas dadas devem ser fatores decisivos para uma escolha acertada, sempre que possível, que permitam recorrer a ‘pools’ de conhecimento e experiência que farão a diferença, ‘at the end of day’.

Os desafios inerentes ao desenvolvimento do capital humano em Portugal, nas empresas, são críticos para o progresso da nossa economia e para o nosso sucesso enquanto país sustentável a médio e longo prazo e os profissionais que trabalham em prol desse desenvolvimento desempenham um papel essencial nas nossas empresas. Por isso, contar com a ajuda e o apoio de especialistas e de ambientes colaborativos de conhecimento e experiência em formação e desenvolvimento passou a constituir uma opção essencial e estratégica determinante para o sucesso futuro das empresas em Portugal. **■**

Qual o retorno do seu investimento na formação profissional?

Com mais de 100 programas de formação realizados no último ano, dos quais mais de 70 à medida, e mais de 5.000 participantes nas nossas acções de formação nos últimos dois anos...

...a Academia da PwC pode ajudar na resposta!

pwc

A **Academia da PwC** assegura programas de formação, eminentemente práticos, de profissionais para profissionais, assegurando experiências pedagógicas e serviços de consultoria que criaram valor para as mais de 300 empresas clientes, nos últimos três anos.

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

Adecco Portugal

O valor da especialização

por: **Jorge Silva**, Diretor de 'outsourcing' Adecco Portugal

Atualmente, as exigências de um mercado cada vez mais global, competitivo e sujeito a mudanças constantes exigem que as empresas foquem os seus esforços num conjunto de atividades distintas, nas quais reside a sua diferenciação e capazes de acrescentar valor aos seus clientes. Para alcançar este objetivo, as empresas recorrem cada vez mais ao 'outsourcing', tanto a nível de processos ou simplesmente de recursos, que lhes permite delegar em empresas de serviços especializados, como a Adecco, a gestão de certas atividades, e permitindo à empresa concentrar todos os

seus recursos na parte da sua atividade principal e que é o que realmente as diferencia num mercado bastante competitivo e globalizado. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade cada vez mais competitiva, em que as empresas que triunfam são aquelas capazes de competir em cada um dos seus processos de negócio.

As empresas recorrem cada vez mais ao 'outsourcing', que lhes permite delegar em empresas de serviços especializados a gestão de certas atividades, permitindo à empresa concentrar todos os seus recursos na sua atividade principal

Na Adecco trabalhamos com base em dois objetivos principais: melhorar a gestão das nossas empresas clientes, conferindo-lhes maior flexibilidade e competitividade, e ajudar os profissionais a melhorar a sua carreira profissional, seja intervindo no seu recrutamento, seleção, formação e gestão ou até na integração no mercado laboral.

A solvência na gestão dos processos, a melhoria na produtividade e flexibilidade dos mesmos, bem como o enfoque no cliente final fazem parte do compromisso que na Adecco Outsourcing mantemos com as empresas nossas clientes.

O facto de pertencermos a uma empresa líder mundial na Gestão de Recursos Humanos permite-nos contar com profissionais de seleção experientes, com ferramentas e metodologias de avaliação exclusivas, com uma base de dados de trabalhadores que garante a perfeita adequação dos nossos profissionais ao posto de trabalho, e com gestores experientes em cada uma das áreas de especialização do serviço, conferindo assim uma comunicação 'expert to expert' com os nossos parceiros. — P



Nota

ADECCO

A Adecco apresenta uma estrutura mundial orientada para a prestação de um serviço integrado na área dos Recursos Humanos, com o compromisso de um desenvolvimento contínuo de soluções eficazes e competitivas para os seus clientes. Os seus valores baseiam-se no espírito de equipa, orientação para o cliente, espírito empreendedor e responsabilidade. Em Portugal, está presente desde 1989, sendo uma das principais empresas em serviços de Recursos Humanos e uma das cinco primeiras empresas na criação de emprego.



A externalização: sempre um benefício.

A Adecco Outsourcing é a empresa do Grupo Adecco, líder na externalização de processos de negócio intensivos em Recursos Humanos. Conta com mais de 18 anos de oferta de soluções inovadoras e adaptadas às necessidades de cada cliente, com o objectivo de melhorar a sua produtividade e competitividade.

A filosofia da Adecco Outsourcing é de integra-se como um autêntico parceiro nos objectivos gerais do cliente, adaptando o seu serviço de externalização às necessidades específicas de cada projecto, comprometendo-se até ao final na prossecução dos seus resultados e objectivos.

Oferecemos soluções adequadas nas seguintes divisões:

Call Center Solutions · Sales & Marketing · Industrial&Logística · Office.

Adecco

Outsourcing

better work, better life

Tel. 213 168 300

www.adecco.pt

NorthgateArinso

‘Outsourcing’ de Recursos Humanos é a tendência

por: **Antónia Gonçalves**, Diretora ‘outsourcing’ RH, NorthgateArinso



centado mencionadas anteriormente são condições necessárias para assegurar o sucesso do ‘outsourcing’ a garantia de continuidade nas operações, a segurança, a confidencialidade e a reversibilidade.

Apesar do ‘outsourcing’ de Recursos Humanos poder atingir os níveis estratégicos desta área, é mais seguro e prudente iniciar pelas componentes operacionais, e sobretudo em países como Portugal onde o nível de ‘outsourcing’ que se realiza neste domínio é precário. Neste sentido é aconselhável, então, iniciar pelas áreas administrativas e de processamento salarial, o que libertará recursos das organizações, permitindo a esta focalizar-se na componente estratégica da Gestão de Recursos Humanos, sem descuidar, obviamente, as atividades relacionadas com a gestão do contrato de ‘outsourcing’.

A NorthgateArinso, como empresa líder mundial na área de ‘outsourcing’ de Recursos Humanos, focalizou a sua estratégia em garantir as variáveis de valor acrescentado, assim como as condições necessárias ao sucesso deste serviço.

Reduzem-se custos através do aproveitamento de sinergias do grupo; libertam-se recursos através da externalização de funções; incrementa-se a qualidade da informação de gestão através da utilização de ferramentas e procedimentos de interação com todos os interlocutores da organização; melhora-se a qualidade operacional através da standardização e controlo de qualidade dos processos. Adicionalmente, é importante salientar que o risco é transferido para a empresa de ‘outsourcing’, suportado por níveis de serviço acordados e por indicadores de desempenho. No que se refere às condições necessárias que garantem o sucesso do ‘outsourcing’, a NorthgateArinso como empresa de forte presença mundial e de grande volume de clientes transacionados é sinónimo de continuidade, é uma organização que aplica processos de segurança rigorosos, standardizados e reconhecidos internacionalmente.

O elevado nível de estruturação e normalização de processos permite-lhe alta flexibilidade e capacidade de reagir de imediato às mudanças legais e organizacionais, para além de garantir e facilitar o processo de reversibilidade do serviço.

Sendo a confidencialidade nos Recursos Humanos uma preocupação normal das organizações, é importante garantir a existência de contratos de confidencialidade entre todos os intervenientes neste processo, clientes, colaboradores internos da empresa de ‘outsourcing’, etc.

O ‘outsourcing’ de Recursos Humanos é a tendência. **—P**

O conceito de ‘outsourcing’ não é novo, pode ser considerado como a continuidade do processo de especialização de funções que a sociedade tem vindo a assistir através da história. Torna-se então importante saber quais são as variáveis determinantes a ter em conta na tomada de decisão, no que se refere ao momento e ao nível de ‘outsourcing’ que se pretende fazer numa determinada área de negócio.

Faz-se ‘outsourcing’ na medida em que este traga valor acrescentado, o que passa por redução de custos, libertação de recursos, aumento da qualidade na informação de gestão e melhoria na qualidade operacional. Para além das variáveis de valor acres-



Com a NorthgateArinso **terá**
mais **tempo disponível** para gerir,
enquanto **cuidamos** do seu
processamento salarial

Excelência em Recursos Humanos

Consultoria RH | Outsourcing RH | Tecnologia RH



‘Outsourcing’: dor de cabeça ou solução?

por: **Rui de Brito Henriques**, Administrador delegado da RHmais



Para além da especialização, a troca de boas práticas que resulta de experiências diversificadas enriquece o desempenho do ‘outsourcer’ e a sua visão da relação com os clientes

E o que é que isto quer dizer? Quer dizer que já incorporou no seu processo de gestão, na sua cadeia de valor interna, uma entidade “externa” que, nas suas instalações (‘insourcing’) ou nas instalações do parceiro (‘outsourcing’), desenvolve, de acordo com processos pré-definidos, e com os padrões de qualidade e de nível de serviço estipulados em contrato estabelecido, exatamente o mesmo tipo de atividade que anteriormente era desenvolvido por colaboradores próprios, passando estes a dedicar-se a tarefas do ‘core’ da empresa ou do próprio controlo operacional e qualidade ou de gestão de conteúdos do ‘contact center’.

E então, o que é que muda? Muda:

A **produtividade**, porque os elevados níveis de serviço contratualizados e a indexação do preço aos mesmos faz com que a empresa parceira introduza processos de gestão e controlo mais rigorosos;

O **custo**, porque o aumento da produtividade permite à empresa prestadora praticar preços mais atrativos que os custos de pessoal anteriormente existentes;

A **qualidade**, porque, para além da especialização enquanto empresa, a troca de boas práticas que resulta de experiências diversificadas em vários clientes e setores enriquece o desempenho do ‘outsourcer’ e a sua visão da relação com os clientes;

A **flexibilidade**, na medida em que mais facilmente pode o ‘outsourcer’ funcionar em

Se para alguns clientes terciarizar uma área de trabalho da sua empresa ainda causa o mesmo tipo de angústia como o “deixar um bebé entregue a uma ama 10 horas por dia”; se ainda levanta dúvidas sobre se “eles vestirão a camisola da empresa?”; ou se “a imagem da empresa não ficará prejudicada?”, para outros, esta é já uma ferramenta de gestão absolutamente corrente e, na maioria dos casos, de grande sucesso e de bons resultados.

Por quê? Porque o segundo tipo de cliente já “aprendeu” a contratualizar esta “entrega” da gestão de operações a empresas prestadoras de serviços. Já o tem em conta no seu planeamento, na sua ação e no seu controlo.

regime de “geometria variável”, podendo proceder a ajustamentos na sua capacidade, pela possibilidade em gerir os seus Recursos Humanos por várias operações, ou recorrer a modelos contratuais mais adequados.

Para reforçar a sua condição de empresa criadora de soluções, de encontrar e implementar os modelos operacionais mais adequados às necessidades dos clientes, temos vindo, na RHmais, a aprofundar o posicionamento externo e a atitude (interna) para que o mercado nos possa reconhecer como uma empresa única! Uma empresa capaz de “entregar” um serviço absolutamente diferenciado da concorrência!

Assim, a orientação da RHmais para a superação das expectativas dos clientes tornou-se... uma obsessão! Se o cliente exige dedicação, a RHmais devolve paixão; se o cliente exige qualidade, a RHmais entrega excelência; se o cliente pretende eficiência, a RHmais promove inovação; se o cliente deseja valor, a RHmais garante conforto (objetivos,


rigor, fiabilidade, honestidade, responsabilidade social, laboral e fiscal).

Mas não haverá no mercado outras empresas que assegurem esta qualidade de serviço ao cliente? Claro que sim!

Algumas serão talvez

mais inovadoras do que a RHmais, outras empenhar-se-ão com a mesma paixão. Mas nós propomo-nos ser isto tudo ao mesmo tempo! E é por isso que procuramos ser únicos!

A nossa relação com a empresa-cliente não pode, nem deve, cingir-se a um mero cumprimento contratual. Vai muito para além disso. A nossa missão é a de crescer, crescendo com os nossos clientes, aprender e disseminar conhecimento entre as nossas operações, enriquecendo a prestação dos serviços em todos os nossos clientes, aplicando as boas práticas e os ‘case-studies’ que vamos desenvolvendo.

Enquanto empresa de expressão nacional e integradora de serviços de ‘outsourcing’ para o mercado das telecomunicações, banca e seguros, administração pública, entre outros, a RHmais continuará a afirmar-se por aquilo em que é única e diferente: gerar conforto nos seus clientes e felicidade nos seus colaboradores! 

O ‘outsourcer’ pode funcionar em regime de “geometria variável”, podendo proceder a ajustamentos na sua capacidade ou recorrer a modelos contratuais mais adequados



**GERAR
CONFIANÇA
ACRESCENTAR
VALOR**

GESTÃO DE CONTACT CENTERS
OUTSOURCING
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
FORMAÇÃO
E-LEARNING
CONSULTORIA
QUALIDADE
CLIENTE MISTÉRIO

**Rh
mais**
Mais pelas pessoas

www.rhmais.pt

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • AVEIRO • CASTELO BRANCO • BARREIRO • ÉVORA


APCCP • DGERT

AutoVision

Perante a conjuntura económica atual, e a sua consequente influência nos mercados, a concretização de projetos empresariais através do recurso ao 'outsourcing' é cada vez mais uma solução.

Como especialistas no recrutamento, na colocação e na gestão de Recursos Humanos, na AutoVision trabalhamos a vertente 'outsourcing': através deste serviço, conseguimos poupar esforço e investimento aos nossos clientes, surgindo como um parceiro na redução de custos e na otimização de processos.

Os números indicam que as empresas que recorrem ao 'outsourcing' se tomam, por norma, mais competitivas. Não só pelo alargamento da capacidade de resposta, como também pelo aumento da própria disponibilidade para se focarem na área em que são especialistas.

O sucesso por nós alcançado, nesta e noutras áreas, levou-nos a dar o próximo passo e a abrir uma nova delegação no Norte do país. A partir de agora, estamos localizados no Porto, prontos para alargar a nossa experiência a clientes e parceiros do Norte. O nosso objetivo é sermos o parceiro das empresas, independentemente da sua localização geográfica. 

Texto: João Costa



Flexibilidade, Eficiência e Sucesso na Gestão de RH e Trabalho Temporário

Em Portugal desde 2005, somos especialistas nas áreas de Outsourcing e Trabalho Temporário. Prestamos serviço às empresas, estabelecemos relações e certificamo-nos de que, em todas as situações, colocamos a Pessoa certa e fornecemos o Serviço mais indicado.

Conhecemos bem os nossos Parceiros e estamos atentos às suas necessidades. Personalizamos as nossas propostas, acompanhamos o desenvolvimento de todos os projetos e apostamos na competência e na qualificação dos nossos candidatos. Só assim podemos oferecer, a qualquer momento, e pelo período de tempo determinado, as soluções e os serviços mais adequados. Agora também com uma delegação no Porto.

Contate-nos!

A/Vision, Lda
251-510 Quinta do Anjo - Portugal
Tf. 212 112 434
www.autovision.pt

A Volkswagen Group Company

AUTOVISION
partner for success

Soluções de gestão SIMPLES ABRANGENTES e INTELIGENTES

RECURSOS HUMANOS
Cálculo de Salários
Formação e Desenvolvimento
Segurança e Medicina no Trabalho



Assiduidade
Avaliação do Desempenho
Recrutamento e Seleção
Estatísticas e Relatório Único
Portal do Trabalhador

Integra com:
SAP|Bann|Navision|Adonix|JDEduards

LOGICIEL
Centro de Informática, Lda.

Rua Sousa Lopes Lote MNO Loja 3
1600-207 Lisboa www.logiciel.pt
Tel. 217996150 logiciel@logiciel.pt

Microsoft CERTIFIED
IBM Software Solutions

Logiciel


O'outsourcing' é cada vez mais uma tendência global. Através do 'outsourcing' dos seus processos financeiros e administrativos, as empresas reduzem custos e flexibilizam as suas estruturas, melhorando os seus indicadores financeiros e rácios económicos, em suma o seu desempenho global.

Por outro lado, os gestores e empresários concentram o seu esforço de ação no crescimento do seu negócio e nas vertentes verdadeiramente críticas da sua operacionalização.

A Logiciel dispõe de um conjunto de serviços especializados, que disponibiliza às empresas, em atividades de suporte ao seu negócio principal.

A Logiciel presta serviços, em regime de 'outsourcing', nas áreas dos Recursos Humanos, faturação, contabilidade e 'reporting', baseado no "ERP Logigestão", cumprindo toda a legislação fiscal em vigor, e ainda suporte técnico informática aos computadores das empresas.

A proposta da Logiciel diferencia-se pela integração das múltiplas valências que estão presentes na nossa organização e pela competência e empenho que colocamos nos nossos serviços.

Destacamos como benefício o facto de os vários serviços serem prestados por uma única entidade, simplificando a comunicação entre as partes. 

Texto: Rui Beirão

‘Outsourcing’ de Recursos Humanos

por: **Mafalda Costa Isaac**, ‘Partner’ B-Training Consulting

Marcada por uma forte competitividade organizacional, a atual conjuntura tem conduzido a alterações na gestão das empresas, exigindo uma gestão efetiva do capital humano que permita o alinhamento dos colaboradores com os valores e estratégias da empresa. Neste âmbito, o ‘outsourcing’ de RH surge como uma solução estratégica que permite aliar a eficiência à redução de custos.

Assente numa abordagem estratégica integrada e numa intervenção sistémica, a *B-Training Consulting* assume-se como um parceiro no apoio à gestão dos ativos humanos: integramos

a estratégia e visão delineadas pelos ‘boards’, criando significado para a mudança a operar junto de todos os colaboradores, promovendo a eficácia organizacional. Baseando-nos num modelo de gestão da nossa autoria, denominado *ConSisGest Ativos Humanos* (Consultoria Sistémica de Gestão Estratégica de Ativos Humanos), apostamos na valorização do potencial intrínseco e no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional. A dinamização do *ConSisGest Ativos Humanos* é feita de acordo com as especificidades e necessidades de cada cliente, operacionalizando-se no desenho/ implementação de diferentes dispositivos. A título ilustrativo destacamos: sistemas de gestão de desempenho, planos de formação plurianuais, planos de mobilidade profissional, análise do clima organizacional, fluxos de comunicação interna/ externa, processos de recrutamento/ seleção/ integração de colaboradores, entre outros. **—P**



B-Training[®] Consulting

Somos uma empresa de Consultoria Estratégica de Gestão de Pessoas | Trabalhamos na implementação de **Processos de Outsourcing Estratégico de Recursos Humanos**, através de soluções de excelência, apoiadas pelos princípios do Desenvolvimento de Ativos Humanos que permitem o apoio sustentado aos nossos clientes.

www.b-training.pt

Morada Rua Castilho, 23 - 3º C 1250-067 Lisboa Telefone +351 211 919 570 Telemóvel +351 918 455 001 Email geral@b-training.pt



Marcar a diferença

João Ricardo Silva, 'Managing partner', Elevus Almada

M arcar a diferença na atividade de 'executive search' é um desafio que à partida parece impossível. No entanto, os tempos e hábitos mudaram, as ferramentas ao dispor das empresas evoluíram, sendo absolutamente necessário que os parceiros na área de recrutamento de quadros de excelência acompanhem esta evolução.

Se antigamente seria de valorizar que uma empresa de 'executive search' possuísse um rigoroso mapeamento dos profissionais 'middle' e 'top' existentes no mercado de trabalho, nos mais diversos setores, atualmente todas essas bases de dados perderam o seu valor com a proliferação das redes sociais profissionais, em que a atual referência é o LinkedIn. Mais do que em qualquer base de dados criada por terceiros, no LinkedIn os dados apresentados são introduzidos pelos próprios profissionais e partilhados publicamente, sujeitos à confirma-

ção social dos seus pares e superiores.

Qual a vantagem competitiva de um parceiro na área do 'executive search' se esta informação está disponível para todos? Enquanto há uns anos as empresas de 'executive search' detinham o conhecimento do mercado obtido através de várias horas de 'research' prévio, atualmente a vantagem competitiva oferecida por um parceiro como a Elevus passa, entre outros aspetos, pela: presença constante no LinkedIn e outras redes sociais; por um domínio das técnicas de pesquisa e filtragem de informação; bem como uma gestão de contactos diretos com os profissionais de modo à apresentação imediata de novos projetos profissionais e reencaminhamento para os nossos clientes. O facto de ser a Elevus a realizar este trabalho permite ao cliente poupar horas de trabalho em pesquisa, leitura, triagem e interações, devendo concentrar-se no seu 'core business', deixando este tema nas mãos de um parceiro que o trabalha como seu 'core business' e especializado neste tipo de abordagens. Adicionalmente, a maioria das empresas, por uma questão de imagem e postura no mercado, não pretendem apresentar-se a potenciais futuros colaboradores via abordagens diretas, pedindo à Elevus como entidade independente e idónea que o faça e consiga trazer o candidato fisicamente à presença no cliente.

Garantimos a nossa competitividade tirando partido das ferramentas tecnológicas que temos ao nosso dispor, sem prejuízo da qualidade do nosso trabalho. Para candidatos que se encontram longe dos nossos seis escritórios e que são perfeitos para as necessidades dos nossos clientes, após uma primeira interação no LinkedIn marcamos, numa primeira abordagem, entrevistas via Skype para esse mesmo dia, mesmo em horário pós-laboral (sempre recorrendo a uma vídeo conferência com imagem), estando o cliente no dia seguinte a receber uma 'short-list' de candidatos interessados no novo projeto em questão. **■**

Caso de sucesso

Partilhamos um caso de sucesso de um cliente estrangeiro da Elevus, sediado na Holanda, que nos solicitou ajuda para identificar um profissional com domínio de uma ferramenta IT rara em Portugal. Através do LinkedIn, identificámos um profissional na Austrália com esse perfil (curiosamente de nacionalidade portuguesa), marcámos uma entrevista via Skype (apesar das nove horas de diferença horária), no dia seguinte foi apresentado ao nosso cliente, que manifestou total interesse em o querer conhecer. No final desse dia foi realizada uma videoconferência via Skype entre a Elevus-Candidato-Cliente. Ao fim de três semanas, o candidato já estava a trabalhar na Holanda.

NA SUA EMPRESA APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS OS SEUS COLABORADORES

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH.

- . Recrutamento e Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | BEJA | CASCAIS | LISBOA | ODIVELAS | OEIRAS | PORTO
ANGOLA | CABO VERDE | ESPANHA

SONHE E
APAIXONE-SE, NÓS
CONCRETIZAMOS!



‘Counseling’ e gestão de carreiras



“O ‘counseling’ é a relação de ajuda profissional através da qual indivíduos, famílias ou grupos recebem apoio nos processos de desenvolvimento de maneira a poderem alcançar os seus objetivos pessoais, educacionais ou de carreira, de saúde e bem-estar”, quem o diz são Cristina Ventura, presidente do ISEC, e Thomas W. Clawson, presidente do ‘National Board for Certified Counselors’, numa entrevista conjunta à Pessoal por ocasião do lançamento do mestrado em ‘counseling’ e gestão de carreiras pelo ISEC.

por: **Patrícia Noletto**

QUE É O ‘COUNSELING’?

O ‘counseling’ é a relação de ajuda profissional através da qual indivíduos, famílias ou grupos recebem apoio nos processos de desenvolvimento, de maneira a poderem alcançar os seus objetivos pessoais, educacionais ou de carreira, de saúde e bem-estar.

QUAL É O OBJETIVO DESTES MESTRADOS EM ‘COUNSELING’ E GESTÃO DE CARREIRAS?

O desenvolvimento das carreiras e as transições que os indivíduos têm de negociar ao longo da vida afeta indivíduos, famílias e organizações. No século XXI, os portugueses enfrentam desafios de desenvolvimento sustentado num panorama de grandes oportunidades com o desenvolvimento de trocas no seio da União Europeia e mundiais, crises económicas a nível global e nacional, e necessidade de flexibilidade e mobilidade do capital humano. Propomos, assim, um ciclo de especialização em ‘counseling’ e gestão de carreiras, que inclui o desenvolvimento de competências práticas, mas também análise e reflexão sobre essa prática e a sua adequação às necessidades de desenvolvimento do país e dos utentes dos serviços, contribuindo para a sua integração no mercado de trabalho e para a fruição das suas competências com benefício para o próprio e para a sociedade.

QUAIS SÃO AS ÁREAS FUNDAMENTAIS DO PLANO CURRICULAR?

A parte escolar do mestrado consiste num conjunto de unidades curriculares, todas elas de carácter teórico-prático, pensadas de modo a proporcionar formação compreensiva avançada em áreas de conhecimento determinadas como sendo indispensáveis para a satisfação dos critérios de acreditação e de certificação profissional propostos internacionalmente como ‘standards’ de preparação académica

“Os portugueses enfrentam desafios de desenvolvimento sustentado num panorama de oportunidades, com a necessidade de flexibilidade e mobilidade do capital humano”

credível e como ‘standards’ para qualidade do serviço profissional. Os ‘standards’ seguidos são os propostos pelo ‘Council for Accreditation of Counseling and Related Educational Programs’ (CACREP), aplicados já na formação em ‘counseling’ em sistemas de ensino superior de diversos continentes. Incluem oito áreas de conhecimentos: identidade e orientação profissional; fundamentos sociais e culturais e diversidade social e cultural; crescimento e desenvolvimento humano; desenvolvimento da carreira ao longo da vida; relações de ajuda; dinâmicas de grupo; testes e medida; investigação e avaliação de programas. O programa satisfaz também os requisitos da certificação

‘Global Career Development Facilitator’, a desenvolver ao abrigo do protocolo assinado com o ‘European Board for Certified Counselors’.

O PLANO DE ESTUDOS INCLUI TRÊS MOMENTOS DE ESTÁGIOS SUPERVISIONADOS. EM QUE CONSISTEM?

O programa inclui um conjunto de experiências de formação prática através da sequência de estágios supervisionados, com crescente envolvimento, responsabilização e autonomia do estagiário. O estágio supervisionado desenvolve-se ao longo de três semestres letivos, começando no 2.º semestre do 1.º ano. As experiências de prática supervisionada decorrem em serviços de apoio aos estudantes, às famílias e à comunidade, de inserção profissional e de emprego e de RH nas empresas. São cruciais para o desenvolvimento de competências nas áreas de conhecimentos teóricos e teórico-práticos em que o aluno recebeu ou está concorrentemente a receber formação. Decorrem acompanhados por uma extensiva relação de supervisão, realizada individualmente e em pequenos grupos.

O QUE PODEM ESPERAR OS FUTUROS ALUNOS DE ‘COUNSELING’?

Temos detetado grande apetência por esta formação a nível de serviços de orientação e seleção profissional e entre especialistas de Recursos Humanos interessados em questões de ‘outplacement’, assim como grande receptividade e interesse por parte dos empregadores. Nós garantimos a qualidade da formação em equipa com os nossos parceiros internacionais. _____



Instituto Superior de Educação e Ciências

2011 2012

MESTRADO EM

Counseling e Gestão de Carreiras

4 semestres • 120 ECTS

**Estágio - Inclui supervisão individual
e em pequeno grupo**

Gabinete de Formação Avançada > Ana Cristinni Mendes > cristinni.mendes@isec.universitas.pt

www.isec.universitas.pt

Destinatários

Técnicos de emprego, técnicos de informação profissional, conselheiros de orientação profissional, professores conselheiros de orientação, técnicos e gestores de recursos humanos e todos aqueles interessados na problemática do emprego, da empregabilidade, das escolhas de carreiras e da sua gestão e desenvolvimento.

Um quadro “humanamente” possível

Competir e Empreender

A capacidade de empreender dos colaboradores de uma organização torna-se viável uma vez que as competências de cada colaborador serão colocadas em ação, assim como os fatores, permitindo uma possível criação líquida de empregos nas várias profissões, com forte incidência em postos de trabalho altamente qualificados e dotados de flexibilidade e adaptação à mudança.

por: **Sílvio Brito**, Professor Instituto Politécnico de Tomar



Dado o quadro consumista que vivemos, em que o aproveitamento de vantagens competitivas tem sido posto de lado devido ao conforto da “sanha importadora”, a realização no campo material de ideias é premente, mais a mais se estas visarem o sinal contrário, ou seja, exportar.

No entanto, tal só pode ser possível se enquadrarmos as pessoas a procurar reconhecer as suas próprias competências, e sobretudo envolvê-las num processo de aprendizagem de busca do sucesso ao invés de submetê-las à inércia por via da institucionalização da dependência.

Fácil ou não, o que ocorre, e, aliás, não o poderá ser de outra forma, salvo melhor, é que se deve incentivar a mobilidade e a qualificação do emprego. Parece simples, mas não o é, e o conjunto das suas técnicas tem sido viciado ao longo dos tempos devido a desarticulações e descontextos pedagógicos, e não só, conhecidos sobejamente via de trabalhos de investigação pela comunicação social.

Portanto, estes fatores devem passar pelo crivo da formação, mas, a formação de competências e alargar o seu leque de operacionalidade. Referimo-nos pois a utilizar escalas baseadas na metodologia e na ordem, no saber lidar com a tecnologia adjacente às tarefas, no conhecer e saber resolver proble-

mas, no saber trabalhar em equipa, no saber comunicar e na identificação permanente das necessidades dos clientes. Tais competências devem ser treinadas.

Por outro lado, o reforço da competitividade deve ser adicionado, com o desenvolvimento dos seus fatores em três frentes: os que existem; os que precisamos; e os que utilizamos.

Relativamente aos primeiros, há que reforçar a melhoria da qualidade dos serviços educativos prestados, sem boa educação não existe competitividade no futuro.

O reforço da competitividade deve ser adicionado, com o desenvolvimento dos seus fatores em três frentes:

- Os que existem;
- Os que precisamos;
- Os que utilizamos.

Ainda dentro destes fatores, a melhoria dos processos logísticos e das vendas é fundamental, pois se deve procurar ser competitivo, e assim sendo, orientar as competências dos serviços para os clientes, e para a literacia digital.

Quanto aos segundos, precisam-se competências científicas e de gestão, e postos de direção no domínio administrativo, preparando as pessoas para a investigação, não somente em estabelecimentos do ensino superior, mas também aplicar isso a escolas profissionais e de ensino técnico.

Relativamente aos terceiros, aqueles que mais utilizamos, é continuar a investigá-

-los, do mesmo modo que acabamos de salientar, e desenvolver as redes de marketing e distribuição respetivas, e dotar as empresas com pessoas flexíveis e adaptativas à mutação sectorial, assim como procurar aproveitar as suas aptidões em marketing ou em gestão.

Tendo tudo isto em conta, há que unir os aspetos de mobilidade e de qualificação, tendo em conta o aproveitamento técnico, de conhecimento, e de relacionamento, dos Recursos Humanos nas organizações, de tal forma que há que ocorrer o treino de técnicas que, aliadas a um fator x de competitividade traduzirão um resultado. O mesmo se passará com o treino do conhecimento aliado a um fator α de competitividade, e o treino de relacionamento aliado a um fator β de competitividade.

Assim sendo, relativamente ao aproveitamento e aprendizagem de técnicas, a aposta na formação de ativos, e a reconversão profissional nas empresas, deve ser uma realidade a ter em conta, e desenvolver aptidões de marketing e de gestão. No desenvolvimento de conhecimentos as empresas tornar-se-ão mais competitivas apostando na formação inicial dos seus colaboradores e nas aptidões linguísticas e competências não rotineiras.

Considerando o desenvolvimento de relações interpessoais nas organizações, a aposta passará obviamente pela formação de gestores com um perfil de resolução de problemas, de capacidade de análise, de capacidade de autogestão e ainda de comunicação.

Por conseguinte, seguindo o decurso que apresentámos, a capacidade de empreender dos colaboradores de uma organização torna-se viável uma vez que as competências de cada colaborador serão colocadas em ação assim como os fatores, permitindo uma possível criação líquida de empregos nas várias profissões, com forte incidência em postos de trabalho altamente qualificados e dotados de flexibilidade e adaptação à mudança, um quadro “humanamente” possível. **—P**

No desenvolvimento de conhecimentos as empresas tornar-se-ão mais competitivas apostando na formação inicial dos seus colaboradores e nas aptidões linguísticas e competências não rotineiras

Programa
DISCOVERY
Para mais informação sobre esta solução: www.wechange.pt
Seleccionar e integrar jovens talentos.
WeChange

Pensar fora da caixa

por: **Maria Helena Almeida**, Médica do trabalho e saúde pública; Directora, coordenadora MT, Esumédica S.A.



A saúde tornou-se um tema discutido entre os atores sociais e económicos, fazendo destes parte interessada no progresso das sociedades

A definição de Saúde Pública do Institute of Medicine (‘the fulfillment of society’s interest in assuring the conditions in which people can be healthy’) é também uma boa definição para a saúde ocupacional. Ela encerra, em si mesma, a necessidade de envolver todos os parceiros nas decisões. Mas que parceiros?

1. Os profissionais de saúde, onde me incluo. Nós perpetuamos um sentido paternalista. Aprendemos a ser o “elemento” mais conhecedor das necessidades em saúde. Fomos ensinados a ser agentes⁽¹⁾ da decisão, recusando partilhar essas decisões com outros, arreigados que estamos a convicções e certezas. Certamente virão outros tempos e outras formas.

2. Depois, temos o Estado. Este deu ao setor privado o privilégio, ou a dificuldade, em organizar e implementar as políticas de segurança e saúde no trabalho, que devem assegurar as melhores condições para os trabalhadores. Não estabeleceu muitas regras, tão-somente aquelas que por serem mais objetivas seriam indiscutíveis: a realização de exames médicos e a respetiva emissão das fichas de aptidão e a garantia da prestação, pelo médico do trabalho, de um conjunto de horas obrigatórias.

3. Tudo o resto fica ao critério de que cada empresa quer pagar, do que o prestador pretende oferecer pelo preço acordado, resultando, mui-

tas vezes, num pacote de serviços com pouco valor intrínseco. Em resumo, a objetividade dos pressupostos, das ações a desenvolver e dos resultados finais ficam à mercê das intenções de cada uma das partes, sendo na maioria das vezes irreconhecível o seu ‘value-for-money’.

Por outro lado, estas circunstâncias sustentam a formação e aprendizagem dos atuais médicos do trabalho, muito focada no binómio individual saúde-doença, confirmada pela profunda obsessão pelos exames médicos e fichas de

aptidão, fazendo destes praticamente a sua única bandeira reivindicativa, ainda longe dos novos conceitos de Lalonde⁽²⁾. Parece-me, assim, que ambas as partes arremessam razões para o seu descontentamento e os interesses dos cidadãos-trabalhadores não se encontram devidamente acautelados.

A saúde ocupacional (SO), à semelhança da saúde pública, é hoje uma disciplina indelevelmente pertença de múltiplos públicos e de múltiplos desafios, pelo que, os valores e a ética dos seus diferentes atores são hoje diversos, pulverizados e objetivamente antagónicos, impondo-se a urgência de uma discussão aberta, abrangente e democrática, onde os valores de justiça e equidade social prevaleçam acima dos interesses de cada uma das partes. Parece-me pois necessário evoluir num outro sentido conceptual e operacional. Do ponto de vista conceptual os parceiros interessadas (Estado, empresas, trabalhadores e profissionais de saúde) deverão trabalhar na criação de um código de conduta em saúde ocupacional único e comum, unificador de uma mesma linguagem, com um mesmo significado, agregando desapaixonadamente, os interesses de todos. Esse código de conduta contribuirá certamente para estabelecer uniformização, transparência, padrões e procedimentos que diferenciarão as boas práticas.

Do ponto de vista operacional, deixo aqui uma proposta: a criação de protocolos e modelos de planos de atividades em SO, adaptados aos diversos setores económicos, aos riscos e ao número de trabalhadores, mas abertos à criatividade de quem se encontra no terreno. Esses planos de atividades serviriam como matriz essencial, ajudando a definir i) os objetivos em saúde ocupacional, ii) os resultados esperados (‘outcomes’), iii) as estratégias e as opções operacionais. Estes planos assegurariam a transparência das condutas, dos procedimentos, a equidade e a distribuição de recursos de todas as partes intervenientes. Por estes planos e respetivos resultados seriam responsabilizados num modelo de relatório a apresentar às entidades oficiais. Certamente passaremos a ter dois instrumentos de transparência e de medida que poderão mudar as repetitivas ineficiências das últimas décadas e criar uma base de trabalho comum. Os cidadãos ativos agradecerão. _____

⁽¹⁾ A relação de agência, pressupõe que o médico, por ser mais conhecedor, tomará a decisão em substituição do utilizador/doente/cliente.

⁽²⁾ Lalonde demonstrou que as intervenções biomédicas não são as principais responsáveis pelo de bem-estar individual nem na melhoria do estado de saúde de uma comunidade.

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - foi fundada em Outubro de 1964, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

É uma Associação Profissional, Cultural e Científica sem fins lucrativos, reconhecida pelo Governo Português como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública.

Congrega pessoas e organizações que se dedicam à Gestão do Capital Humano ou exercem funções especializadas nesta área.

Possui núcleos especializados de cariz técnico-científico (Núcleo de Formadores & Coaches e Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

Sede Nacional
Av.º António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: (+351) 21 352 27 17
Fax: (+351) 21 352 27 13
email: global@apg.pt www.apg.pt



Benefícios

- > Oferta da revista "Pessoal"
- > Acesso ao CRC
- Centro de Recursos em Conhecimento
- > Aquisição de livros a preços reduzidos
- > Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- > Apoio em contactos internacionais
- > Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S
- > Descontos em eventos e acções de formação nacionais e internacionais
- > Descontos em vários serviços (seguros, assistência médica, hotéis, escolas de línguas, health clubs, etc.).

Idália Coelho, Diretora RH Dyrup



Idália Coelho nasceu em Setúbal e é uma adepta “ferrenha” do Vitória local. A trabalhar na Dyrup desde 2003 é, atualmente, a responsável pela Divisão RH Ibéria. Idália Coelho tem nas mãos a gestão de 260 colaboradores, 200 portugueses e 60 espanhóis. O seu lema é “Viver a vida com entusiasmo e prazer!”.

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

É LICENCIADA EM PSICOLOGIA. OS SEUS CONHECIMENTOS DE PSICOLOGIA SÃO UM BENEFÍCIO PARA A FUNÇÃO RH? Exerci durante algum tempo num Centro de Psicologia. Os conhecimentos e experiência são algo que ponho em prática diariamente. São certamente uma mais valia.

FALE-NOS UM POUCO SOBRE O PROJETO FORD ELETRÓNICA PORTUGUESA.

Em 1990, surge o projeto Ford Eletrónica Portuguesa, atual Visteon Portuguesa Lda, localizado em Palmela. Foi uma oportunidade única de acompanhar, quase desde a colocação da “primeira pedra”, um projeto verdadeiramente apaixonante, no qual fiz parte de uma grande equipa durante 13 anos. Inicialmente - na área de ‘compensation’, ‘organization’ & ‘personnel planning’ - fui responsável pelo recrutamento e seleção das primeiras equipas de engenharia e de suporte ao negócio. Posteriormente, assumi a responsabilidade da área de formação e desenvolvimento RH e, mais tarde, tive sob a minha responsabilidade a área de relações laborais e serviços. Em 2003, decidi “abraçar” a Dyrup, onde me encontro atualmente e onde sou responsável pela Divisão RH Ibéria.

O QUE A LEVOU A ENTRAR NA DYRUP?

O facto de ser um projeto desafiante num setor muito diferente do ante-

“É gratificante saber que as pessoas na equipa Ibéria, com quem trabalho todos os dias, reconhecem a importância do trabalho que a área RH tem vindo a desenvolver”

rior projeto que, além da componente industrial, tem a componente marketing e comercial, combinação que considero extremamente aliante.

QUANTOS TRABALHADORES INTEGRAM A DYRUP IBÉRIA?

Somos 260 pessoas, na nossa equipa Iberia. 200 trabalhadores em Portugal e 60 em Espanha.

COMO É FEITO O RECRUTAMENTO NA DYRUP?

Como sumário, posso referir que iniciamos o nosso processo com o ‘briefing’ da área cliente interna, seguindo-se a elaboração do ‘job profile’, procurando assegurar o alinhamento entre todos quanto perfil pretendido e damos início ao processo de ‘search’, sendo sempre nossa prioridade identificar potenciais candidatos internos. Dependendo se o processo que se segue é interno ou externo, seguem-se as etapas habituais que passam, obviamente, por análise das candidaturas e triagem curricular, entrevistas individuais com DRH e área cliente interna para seleção do candidato final. ‘Assessments’ e dinâmicas de grupo/ aplicação de testes também são práticas, quando aplicável. Após contratação, é posto em prática o nosso processo de acolhimento e integração.

Sendo uma empresa de produção e comercia-



‘OUTSIDE’

Três palavras que a definam: “Simplicidade, sensatez, genuinidade.”

Lema de vida: “Viver a vida com entusiasmo e prazer!”

Uma personalidade: “Todos aqueles que, diariamente, nos inspiram para continuarmos a dar o nosso melhor.”

lização de tintas, as áreas para as quais recrutamos são as mais diversas. Atualmente, temos processos para a Divisão de Marketing Iberia.

A DYRUP ACOLHE MUITOS ESTAGIÁRIOS ANUALMENTE E ATÉ JÁ CRIOU PROGRAMAS DE ESTÁGIO. FALE-NOS UM POUCO SOBRE ISTO.

Os programas de estágio constituem uma possibilidade de desenvolver competências em contextos reais de trabalho, facilitando a inserção dos alunos no mercado e permitindo adquirir experiência profissional. Sendo a Dyrup uma empresa com um posicionamento feliz, em que apostamos na felicidade das pessoas como forma de gerar felicidade nos nossos consu-

EXPLORADORES
FORMAÇÃO INTERACTIVA, PRÁTICA E EFICAZ!

— 4 EQUIPAS — 1 ARQUIPÉLAGO — 8 EXERCÍCIOS PRÁTICOS POR ILHA — UM JOGO PARA CADA EMPRESA —

BENEFICIE DO NOSSO SUPER DESCONTO DE VERÃO E VENHA CONHECER A MAIS ACTIVA FERRAMENTA DE FORMAÇÃO DO ANO.

EXPLORADORES é um jogo exclusivo IFE

CONTACTOS
Patricia Lopes
E-mail: plopes@ife.pt
Tel.: (+351) 21 033 822
Fax.: (+351) 21 033 888
www.ife.pt

MEDIA PARTNER
Pessoal

IFE

Nota



IDÁLIA COELHO

Idália Coelho tem 48 anos. Licenciada em Psicologia pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), iniciou o seu percurso profissional na Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas do Sul como técnica na área de recrutamento & seleção e formação para as empresas associadas. Em 1990, aceita um novo desafio, o projeto Ford Eletrónica Portuguesa (atual Visteon Portuguesa Lda.), que representou para a sua carreira profissional uma oportunidade única que lhe permitiu acompanhar, quase desde a colocação da “primeira pedra”, um desafio verdadeiramente apaixonante ao qual esteve ligada durante 13 anos. Inicialmente – na área de ‘compensation, organization & personnel planning’ – foi responsável pelo recrutamento e seleção das primeiras equipas de engenharia e de suporte ao negócio. Posteriormente, assumiu a responsabilidade da área de formação e desenvolvimento RH e, mais tarde, teve sob sua responsabilidade a área de relações laborais e serviços. Em 2003, decide entrar na multinacional francesa Dyrup, empresa onde é, atualmente, responsável pela Divisão RH Ibéria.

“Os programas de estágio constituem uma possibilidade de desenvolver competências em contextos reais de trabalho, facilitando a inserção no mercado”

Na Dyrup existem os programas de estágio curriculares, com o objetivo de fazer a integração dos alunos no mundo de trabalho, uma vez que esta é a sua primeira experiência profissional; e os estágios profissionais, que para além da integração do aluno visam consolidar conhecimentos e promover as competências sócio-profissionais dos jovens licenciados, complementando a sua qualificação através de uma formação prática em contexto de trabalho, contribuindo, desta forma, para uma melhor integração na realidade

empresarial. Ambos constituem, como referi, uma possibilidade de desenvolver competências em contextos reais de trabalho, facilitando a inserção dos alunos no mercado e permitindo adquirir experiência profissional. Acreditamos que é uma mais valia tanto para os estudantes como para a Dyrup. Ao dar a oportunidade a estes estudantes de viverem o dia a dia numa empresa, estamos a promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional em contexto real de trabalho. Pode dizer-se que é uma situação de ‘win-win’, na qual podemos simultaneamente aprender, partilhar conhecimentos e trocar experiências com estes estudantes: ao mesmo tempo que vão adquirindo novos conhecimentos e desenvolvendo competências técnicas e práticas, trazem novas ideias e conceitos.

Na Dyrup existem os programas de estágio curriculares, com o objetivo de fazer a integração dos alunos no mundo de trabalho, uma vez que esta é a sua primeira experiência profissional; e os estágios profissionais, que para além da integração do aluno visam consolidar conhecimentos e promover as competências sócio-profissionais dos jovens licenciados, complementando a sua qualificação através de uma formação prática em contexto de trabalho, contribuindo, desta forma, para uma melhor integração na realidade

empresarial. Ambos constituem, como referi, uma possibilidade de desenvolver competências em contextos reais de trabalho, facilitando a inserção dos alunos no mercado e permitindo adquirir experiência profissional. Acreditamos que é uma mais valia tanto para os estudantes como para a Dyrup. Ao dar a oportunidade a estes estudantes de viverem o dia a dia numa empresa, estamos a promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional em contexto real de trabalho. Pode dizer-se que é uma situação de ‘win-win’, na qual podemos simultaneamente aprender, partilhar conhecimentos e trocar experiências com estes estudantes: ao mesmo tempo que vão adquirindo novos conhecimentos e desenvolvendo competências técnicas e práticas, trazem novas ideias e conceitos.

A Dyrup atribui ainda bolsas a todos os alunos recém-licenciados que realizam estágio profissional e curricular, e que é definida de acordo com o tipo de estágio em questão.

POR QUE É QUE GOSTA DE TRABALHAR NA DYRUP?

É gratificante saber que as pessoas na equipa Ibéria, com quem trabalho todos os dias, reconhecem a importância do trabalho que a área RH tem vindo a desenvolver. Acima de tudo, o facto de ter a oportunidade de contribuir, todos os dias, para a felicidade dos outros, dentro e fora da empresa.

NO SEU DIA A DIA QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE RH QUE ENFRENTA?

Desafios há muitos e especialmente na área dos RH. Diariamente surgem obstáculos que temos de ultrapassar. O importante é mantermos a nossa energia, uma atitude positiva e darmos o nosso melhor - o nosso objetivo: continuarmos a ser uma empresa feliz e de sucesso!

NA SUA OPINIÃO, O QUE É NECESSÁRIO PARA UM COLABORADOR SER FELIZ?

Para ser uma pessoa feliz e motivada há que manter uma atitude positiva, ter vontade de aprender e atingir níveis de excelência, ser responsável e empenhado e saber trabalhar em equipa.

O QUE SE VÊ A FAZER DAQUI A 10 ANOS? O QUE GOSTARIA DE CONCRETIZAR?

Profissionalmente, vejo-me num projeto estimulante e desafiante onde possa dar o meu contributo, com o entusiasmo e a paixão que sempre dedico em tudo o que faço. **▣**

a construir Great Places to Work
em Portugal há mais de 10 anos
e há mais de 2 décadas no mundo



contacte-nos: 214 177 400 / 214 177 420 www.greatplacetowork.pt



© SRS Advogados

‘Outsourcing’ Contrato autónomo ou válvula de escape?

por: **Ana Luísa Beirão**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho, SRS Advogados

Num momento de grave crise económico-financeira e perante o incontornável aumento dos números do desemprego, a tónica empresarial assenta atualmente na alternativa à contratação de trabalhadores, pretendendo assim evitar custos, não só de cariz retributivo ou indemnizatório, mas principalmente de natureza fiscal e contributiva associados à vigência dos contratos de trabalho.

É precisamente neste contexto que surge o contrato de ‘outsourcing’, enquanto um verdadeiro contrato de prestação de serviços em que uma das partes assume a obrigação de proporcionar à outra parte um certo resultado, fruto de trabalho intelectual ou manual e mediante o pagamento de determinada retribuição.

O recurso ao anglicanismo ‘outsourcing’ é comum para designar as prestações de serviços celebradas, em regra, entre duas empresas e associadas à externalização de determinada atividade ou a setores de produção de que a empresa beneficiária do serviço não disponha internamente.

No entanto, atentas as eventuais similitudes desta figura jurídica com o próprio contrato de trabalho, numa lógica de segurança jurídica, será absolutamente necessário estabelecer o traço diferenciador entre ambos os modelos contratuais.

De um modo geral, poderá dizer-se que o contrato de trabalho e o contrato de ‘outsourcing’ se diferenciam, essencialmente, pelo respetivo objeto e pelo relacionamento entre as partes.

Com efeito, ao abrigo de um contrato de trabalho o trabalhador desenvolve uma atividade subordinada, enquanto que o contrato de ‘outsourcing’ visa a prossecução de um determinado resultado, em regime de autonomia.

O outro elemento diferenciador de ambas as modalidades contratuais será precisamente a subordinação jurídica, que existe no

âmbito da relação laboral e que já não verificará na execução de um contrato de ‘outsourcing’.

Neste contexto, a descaracterização da laboralidade que poderá estar associada a este modelo contratual passará pelo afastamento de elementos indiciadores de subordinação jurídica entre o trabalhador afeto à empresa de ‘outsourcing’ e a empresa beneficiária. Assim, ainda que, como habitualmente sucede, os serviços contratados tenham de ser prestados nas instalações da empresa beneficiária, esta não deverá ter, em princípio, qualquer relação contratual direta com os trabalhadores alocados na sua empresa pela empresa de ‘outsourcing’, na medida em que não poderá existir entre o trabalhador alocado e o beneficiário da prestação uma relação de trabalho subordinado.

Todavia, importa sublinhar que a inexistência de relação contratual entre a empresa beneficiária e o trabalhador da empresa de ‘outsourcing’ não obsta a que, na prática, possa vir a surgir um vínculo laboral direto com aquela, sempre que, na prática, a execução contratual aponte nesse sentido.

Convirá, pois, esclarecer que, em situações em que a empresa de ‘outsourcing’ coloque na empresa beneficiária os seus colaboradores, o poder de direção sobre estes deverá permanecer na empresa de ‘outsourcing’. Por essa razão, em regra, não existirá interlocução direta entre o trabalhador e a empresa beneficiária, a qual, caso pretenda dar orientações relativamente ao modo de prestação do serviço, deverá sempre dirigir-se à empresa de ‘outsourcing’, preferencialmente a quem tenha sido apontado como pessoa de contacto no âmbito desta relação contratual, e não à pessoa do trabalhador.

Sucedo, porém, que o facto do trabalhador exercer as suas funções nas instalações do beneficiário poderá acarretar como consequência a diluição das características típicas de uma prestação de serviços e a sua confundibilidade com uma verdadeira relação de trabalho.

Do ponto de vista da empresa beneficiária e atenta alguma dificuldade de prova de elementos fácticos de onde resultem as características da subordinação jurídica (o que pode ser ainda mais evidente no desenvolvimento de determinadas atividades), e com o propósito de evitar que venha a ser reconhecida a

O contrato de ‘outsourcing’ reveste determinadas particularidades que se revelam merecedoras de especial cautela e atenção

existência de um vínculo laboral direto, será conveniente a adoção de algumas medidas aptas a descaracterizar a prestação de serviços em relação a um verdadeiro contrato de trabalho subordinado, dos quais se salientam, entre outros, (i) a introdução de mecanismos distintivos no que concerne à integração do trabalhador alocado na empresa beneficiária, como seja a utilização de endereços de e-mails, cartões de visita e cartões de acesso às instalações distintos dos trabalhadores da empresa beneficiária, (ii) a não sujeição do prestador de serviços a horário de trabalho, na medida em que o objeto da relação contratual é uma prestação de um resultado (e não de meios), (iii) a utilização, quando possível, de instrumentos de trabalho propriedade da empresa prestadora de serviços ou do próprio prestador (ao invés da utilização de meios propriedade da empresa beneficiária), (iv) a empresa beneficiária não deverá fazer qualquer pagamento direto aos trabalhadores da empresa de 'outsourcing', seja a que título for; (v) o regime de férias dos prestadores de serviços apenas concerne à empresa de 'outsourcing', não podendo existir nesta matéria qualquer intervenção da empresa beneficiária.

Não obstante a materialidade da relação contratual prevalecer sobre eventuais estipulações de natureza formal acordadas pelas partes, recomenda-se, em qualquer circunstância, a formalização, pela via da celebração do respetivo instrumento contratual, a

relação contratual entre a empresa beneficiária e a empresa de 'outsourcing'.

Efetivamente, numa ótica de descaracterização da relação laboral, a estipulação contratual das condições em que será desenvolvido o 'outsourcing' poderá constituir um elemento interpretativo adicional, com vista a auxiliar a empresa beneficiária em eventuais ações judiciais intentadas por trabalhadores alocados ao abrigo de um contrato de outsourcing, em que estes reclamem a existência de vínculos laborais diretos.

Por seu turno, a formalização do contrato de 'outsourcing' permitirá, ainda, à empresa beneficiária definir, com rigor, quais os direitos e deveres das partes no âmbito da relação de prestação de serviços, o que se revela fundamental para garantir uma evolução saudável da relação entre as partes.

De todo o supra exposto resulta que o contrato de 'outsourcing' reveste determinadas particularidades que se revelam merecedoras de especial cautela e atenção, em virtude dos indícios de laboralidade que podem emergir da relação entre o trabalhador alocado pelo prestador de serviços e a empresa beneficiária, bem como a possibilidade de esta relação contratual vir a ser considerada uma verdadeira relação de trabalho subordinado, pelo que, na execução contratual, o beneficiário deverá ter sempre presente os elementos distintivos destas duas figuras. _____

14

de Setembro de 2011

Hotel Real Palácio
Lisboa

SEMINÁRIO APG

A Contratação Colectiva no Actual Contexto de Crise

As inscrições deverão ser remetidas para

Sede Nacional da APG
Tel.: 21 358 09 12
email: global@apg.pt

Podê também efectuar a sua inscrição online em www.apg.pt

Organização

Objectivo Geral
Proporcionar aos participantes as diferentes visões sobre esta matéria: a visão da Universidade/Académia, a visão da Administração do Trabalho e a visão da Concertação Social sobre como os mecanismos da negociação colectiva e do diálogo social poderão dar respostas para a saída da crise actual.

Destinatários
Este seminário dirige-se a Directores e Técnicos de Recursos Humanos, Gestores, Advogados, Juristas, Empregadores e Sindicalistas e, em geral, a todos aqueles que se encontram ligados à negociação e contratação colectivas.

Lugares limitados

14h15 || Recepção dos participantes

14h45 || **Abertura**
|| Margarida Barreto, Presidente da APG

15h00 || **“O Direito da Contratação Colectiva – Evolução Legislativa nos Códigos de Trabalho de 2003 e 2009”**
|| José João Nunes Abrantes, Professor da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa

15h30 || Pausa para café

15h45 || **“O estado actual e perspectivas futuras da contratação colectiva em Portugal”**
|| Fernando Ribeiro Lopes, Director Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

16h15 || **“O Diálogo Social no contexto da crise actual”**
|| José da Silva Peneda, Presidente do Conselho Económico e Social

16h45 || **Debate**

17h30 || **Encerramento**

Inscriva-se já

www.apg.pt

Apoios

Media Partners

Pedro Raposo e António Valério

Recrutamento Especializado



Na última edição do Ao Almoço Com..., a Pessoal iniciou um dossier especial dedicado ao tema do recrutamento e seleção, primeiro de topo e agora especializado. Convidámos António Valério, CEO da Multipessoal, e Pedro Raposo, diretor de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo, para nos transmitirem a sua visão acerca do atual momento do recrutamento especializado.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

fotos: **Design e Forma**

EM QUE É QUE CONSISTE O RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO?

António Valério: Recrutamento especializado não é mais do que termos uma equipa de consultores especializados numa determinada divisão com 'background' académico ou profissional nas respetivas áreas em que atuam. Ou seja, na Msearch temos engenheiros a recrutar engenheiros, gestores a recrutar perfis para a área financeira ou da banca, ou profissionais com experiência na área comercial e de marketing a recrutar candidatos da mesma área. Estes consultores aferem as competências técnicas tendo conhecimento dos 'job types' existentes em cada divisão tendo em conta os seus conhecimentos técnicos adquiridos profissionalmente ou de forma académica. A Msearch possui uma vasta rede de 'networking'. Esta rede é estruturada pelos consultores especia-

“Recruto há 20 anos e quem disser que consegue acertar num recrutamento, com os testes que tem e com a experiência que tem, não está a falar verdade. O que o recrutamento faz é eliminar aqueles que, certamente, não servem” [PR]

lizados através do seu contacto diário com os melhores profissionais do setor. Têm um conhecimento profundo dos setores através de ‘networking’ extensivo à sua área de especialização.

QUE FERRAMENTAS TÊM PARA AFERIR COMPETÊNCIAS “ESPECIAIS” EM SEDE DE UM RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO?

AV Em termos gerais, é importante aferir dois tipos de competências: competências técnicas, e aqui contamos com o ‘know-how’ do consultor, que é conhecedor das especificidades e conhecimentos que o profissional deverá ter para ir de encontro à expectativa do cliente. Chamamos a isto as ‘hard skills’. Caso o cliente pretenda, podemos também utilizar outras ferramentas como testes de aptidão para medir estes conhecimentos, não descurando as competências comportamentais, ou seja as ‘soft skills’, para as quais também temos metodologias de avaliação. A importância das ‘soft skills’ reside no diagnóstico organizacional, identificando o contexto e a cultura da empresa, factos históricos que podem influenciar o desenrolar do processo e o futuro desempenho dos candidatos, o quadro funcional, as melhores práticas e as estratégias e características dos ‘top performers’ da organização para servirem de base de comparação com os candidatos. Os testes, em ambos os casos, são sempre complementados com o ‘know-how’ dos consultores para aferir as competências dos candidatos.

Pedro Raposo: Há um aspeto prévio, talvez um pouco polémico, que é importante trazer para a conversa. Eu recruto há 20 anos e quem disser que consegue acertar num recrutamento, com os testes que tem e com a experiência que tem, não está a falar verdade. O que o recrutamento faz, já com uma grande certeza, é eliminar aqueles que, certamente, não servem; o que eu não sei é se os que passam todo o processo de seleção servem. Se o processo de recrutamento conseguir eliminar os que não servem, já faz o seu trabalho - e também é o máximo que conse-

Conselhos para o novo Governo



PEDRO RAPOSO

O meu grande conselho não vai para Passo Coelho ou Paulo Portas, mas para o líder do PS – esse sim vai ser absolutamente decisivo. Ou se faz a coisa à portuguesa e se coloca no Tribunal Constitucional uma série de discussões esotéricas ou se tomam, de facto, medidas efetivas e profundas. Eu não posso defender mais o modelo social plasmado na Constituição da República Portuguesa porque o país, e esse é o problema, não produziu para o sustentar. Se continuamos a insistir, e esse é o meu receio porque o PS vai ter uma pressão violentíssima à esquerda, que, por exemplo, não é possível retirar o “gratuito” da Constituição, vamos limitar-nos a fazer compilações de leis. Segundo conselho, este de facto para os governantes, não é preciso inventar muita coisa, basta dar o exemplo.

gue fazer. Aquele diretor de Recursos Humanos que diz que através do olhar, ao fim de 30 segundos, já sabe quem é o candidato ideal, é engraçado para os filmes, mas não existe porque parte do pressuposto que as pessoas são um bem homogéneo. As pessoas têm ciclos de vida, têm questões pessoais que afetam a vida profissional, têm químicas ou não-químicas com chefes que alteram profundamente o seu desempenho. Um exemplo muito típico: há pessoas notívagas e outras madrugadoras, a pior coisa é ter um chefe que exige manhãs quando o trabalhador só consegue produzir bem à tarde. E eu, quando recruto, não posso saber isto. Então, o que é que faço? Dado aquilo que são as competências que premeio e que quero ver no banco - e a Msearch faz isto muito bem - a empresa de recrutamento diz-me quais são os candidatos que não servem. Mas não posso imputar a um recrutador ou entrevistador capacidade ou competência para me dar a certeza que acertou. Há uma única correlação correta: quanto mais entrevistas e testes, em princípio, mais se consegue filtrar quem não serve. Mas não há a magia do “aperto de mão com firmeza”...

Conselhos para o novo Governo



ANTÓNIO VALÉRIO

Acima de tudo, e para bem de todos nós, é que cumpra aquilo que nos foi imposto – isso é o principal. Outro aspeto muito relevante e que o referencio sempre que tenho a oportunidade de falar com alguém que está ligado à política, é que defina uma estratégia para Portugal. Hoje não temos uma estratégia para o país. Eu, enquanto cidadão, não sei como é que Portugal vai gerar receitas. Assemelho o país a uma empresa, que tem necessariamente, para sobreviver, de vender; o país, por seu turno, para sobreviver, tem de exportar. Peço aos governantes do nosso país, não só ao PSD, a todos, que definam uma estratégia para Portugal e nos digam do que é que vamos viver. É da agricultura? É do mar? Definem uma estratégia porque o país precisa de gerar riqueza.

“Paralelamente à nossa aposta nas áreas de ‘finance & banking’, ‘sales & marketing’ e ‘engineering & technologies’, tentámos identificar as empresas que estão a ir para mercados emergentes e apoiá-las” [AV]

são afetados por conjunturas económicas mais difíceis, mas sim reforçados em situação de crise. Temos tido procura a Norte e Sul de perfis como analistas de risco para a área da banca, controlo de gestão para a área empresarial e perfis de topo na área comercial. Numa altura de crise, também temos sentido uma forte procura a nível de perfis dentro das áreas de engenharia e tecnologia que são áreas que continuam a crescer a nível mundial.

ANTÓNIO VALÉRIO, QUAIS SÃO AS ÁREAS DE ATIVIDADE QUE, NESTE MOMENTO, ESTÃO A SER MENOS AFETADAS PELA CRISE?

[AV] Existem sempre alguns perfis que não

BA QUE ESTEJA A NASCER?

[AV] Há um ponto de partida importante: a Msearch, para crescer, teve de encontrar alternativas. Paralelamente à nossa aposta nas áreas de ‘finance & banking’, ‘sales & marketing’, e ‘engineering & technologies’ que continuam a recrutar de um modo ativo, tentámos identificar as empresas em Portugal que estão a ir para mercados emergentes e apoiá-las a partir de cá. Estas empresas querem frequentemente recrutar a partir de Portugal e nós desenvolvemos os processos de recrutamento para os seus principais quadros de topo. Dou-lhe um exemplo, temos agora um cliente israelita que vai construir um importante troço de autoestrada em Angola para o qual estamos a recrutar e selecionar 150 pessoas a partir de cá. Fazemos o recrutamento em Portugal e garantimos o apoio contínuo ao cliente e ao candidato a partir dos nossos escritórios em Angola.

COMO É QUE FUNCIONA O RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO NOS PALOP?

[AV] Em termos genéricos, eles importam muito o nosso ‘know-how’, por isso o nosso modelo é perfeitamente ajustado lá. O conceito da Msearch foi alargado para Angola e Cabo Verde onde estamos presentes, mas atuamos para qualquer parte do globo. Tem havido uma evolução: em Angola, neste momento, já nos estamos a posicionar em perfis mais de ‘middle and top management’ – e é aqui que eles têm grandes necessidades, por exemplo, de diretores financeiros, diretores de Recursos Humanos, engenheiros na área da construção civil, etc.

PEDRO RAPOSO, QUAIS SÃO, EM SUA OPINIÃO, OS DESAFIOS PARA UM DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS EM RECRUTAR UM QUADRO ESPECIALIZADO?

[PR] A melhor opção para trabalhar comigo sou eu próprio, esta é a coisa mais simples. Quando estou a analisar uma pessoa, é inacreditável a forma como os meus valores e a minha educação influenciam as minhas conclusões, é inevitável fazer transposições e esse é um risco que temos todos que evitar e ultrapassar. Depois há a cultura da casa: na prática, eu quero que alguém se adapte bem e que, portanto, culturalmente seja igual aos que cá estão. A grande questão formal e que acho que nenhuma organização resolve bem, a não ser arriscando pontualmente, é que se eu coloco pessoas com um conjunto de valores semelhantes, pensam todas de forma

igual. O que é interessante em alguém que recruta é ter aquele gosto e aquele risco de, quando em quando, recrutar alguém profundamente diferente. Se nós não conseguirmos, de quando em quando, introduzir estes elementos disruptivos, criamos algo grave que é uma cultura apenas de clonagem. E quando há alterações profundas nos mercados e nos negócios, temos pessoas que pensam de uma forma igual quando precisamos de gente que pense de forma diferente. Mas não podemos ter doses iguais disto, porque, de facto, a cultura prevalecente é a da maioria, mas é fundamental nas organizações ter alguém que, por vezes, seja profundamente incómodo.

AS EMPRESAS DE RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO, POR REGRA, NÃO DIZEM APENAS QUE ENCONTRAM OS CANDIDATOS CERTOS MAS ASSEGURAM ENCONTRAR O “CERTÍSSIMO”. PERANTE ISTO, O DRH FICA MAIS DESCANSADO?

PR Muitíssimo mais descansado! Porque eu

sei, com toda a sinceridade, que quando as pessoas me chegam, o seu perfil será perfeitamente adequado. Primeiro, há um aspeto muito importante relativamente à Msearch que é conhecer muito bem o cliente, conhece-nos muito bem, quando pedimos alguém pode ser por telefone ou e-mail e não é necessário estar a fazer uma descrição de uma página. Esta é uma vantagem enorme, eu sei que quando vêm os três ou quatro candidatos o seu grau de compatibilidade com o que quero é elevadíssimo. O maior obstáculo que tenho em utilizar os serviços da Msearch é a base que tenho internamente, porque faço muito recrutamento interno. Não vou à Msearch sempre, gosto de fazer crescer a minha base e em primeiro lugar estão os meus colaboradores. Mas o António conhecer-me tão bem é uma vantagem extraordinária, basta pegar no telefone e dizer-lhe que preciso de uma pessoa para um determinado lugar - e não é necessário referir mais nada.

AV Esse é um fator crítico de sucesso, nós conhecermos bem o cliente e a sua estrutura. Notamos isso nos nossos resultados práticos, à medida que vamos conhecendo melhor o cliente, obviamente, conseguimos saber realmente o que ele pretende. — P

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Criatividade e inovação em tempo de crise”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 16 de agosto para revistapessoal@moonmedia.info.

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

tema central

Pessoal

Assine já!

Revista Pessoal
 12 exemplares 27€
 24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH
 5 Suplementos 15€
 10 Suplementos 30€
 20 Suplementos 50€

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

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PREFERIDA

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por favor, nesta caixa assine o nome do titular da conta e indique o número da conta para a qual o débito deve ser efetuado. O valor a ser debitado será o valor da assinatura, incluindo o IVA. O valor a ser debitado será o valor da assinatura, incluindo o IVA.

CHEQUE. Indique o valor do cheque e o número do cheque. O valor a ser debitado será o valor da assinatura, incluindo o IVA. O valor a ser debitado será o valor da assinatura, incluindo o IVA.

DADOS PESSOAIS

Nome: _____
 CPF: _____
 Morada: _____
 Localidade: _____
 Telefone de contacto: _____
 E-mail: _____

De acordo com a Lei de Proteção de Dados Pessoais, eu autorizo a publicação e a divulgação das minhas informações pessoais e profissionais para fins de marketing e publicitários. O tratamento dos meus dados pessoais e profissionais será feito de acordo com a Lei de Proteção de Dados Pessoais e a Lei de Acesso à Informação. Eu concordo com a publicação das minhas informações e a divulgação das minhas informações pessoais e profissionais para fins de marketing e publicitários.



Fotos: Def



REGATA EGOR 25 ANOS

O Grupo Egor comemorou, no mês de maio, um quarto de século de atividade na área dos Recursos Humanos em Portugal.

Fundada em 1986, no mesmo ano em que Portugal integrou a União Europeia, a Egor rapidamente se impôs com empresa de referência no setor graças às oportunidades de crescimento proporcionadas pela associação societária com a Egor International, que na altura detinha a liderança europeia na área do Recrutamento e Seleção de quadros e do extraordinário surto do investimento estrangeiro em Portugal nas décadas de 80 e 90.

Para celebrar esta importante data, a Egor organizou uma Regata, na Marina de Cascais. Esta foi uma atividade que reuniu consultores, amigos e clientes do Grupo para comemorar o seu aniversário. Após a acreditação dos participantes efetuada num dos decks de embarque da Marina de Cascais, foi feito um 'briefing' sobre as regras de segurança a serem seguidas a bordo dos veleiros, bem como as regras da própria Regata. Depois deste momento, todos os participantes foram encaminhados para os respetivos veleiros onde foram recebidos pelos seus 'skippers'. A regata implicou que todos os tripulantes de cada veleiro tivessem de pôr à prova a sua perícia, bem como a capacidade de entre-ajuda entre si.

"Mais importante que a questão competitiva, o evento permitiu reunir muitos daqueles clientes que no dia a dia contribuem para o crescimento dos negó-

cios da Egor, demonstrativo de respeito e confiança nos mesmos, o que para nós é motivo de grande orgulho, mas simultaneamente de grande responsabilidade no futuro na medida em que implica permanentemente trabalharmos para padrões elevados de qualidade, na medida em que somente assim é possível continuarmos a crescer num mercado cada vez mais competitivo e difícil", referiu José Quintino, diretor comercial e de marketing.

Após a Regata, os convidados foram encaminhados para um cocktail, no Farol Design Hotel, onde, num ambiente descontraído e informal, José Vaz Quintino e Amândio da Fonseca, este último CEO e fundador do Grupo Egor, disseram algumas palavras acerca da empresa que celebra o seu 25º aniversário e foram entregues os prémios para aos vencedores dos três primeiros lugares da regata. No seu discurso, Amândio da Fonseca agradeceu o apoio de todos os clientes e amigos e frisou a importância das pessoas para o alcance dos 25 anos e "por tomarem a Egor uma das mais prestigiadas empresas de Recursos Humanos de Portugal".

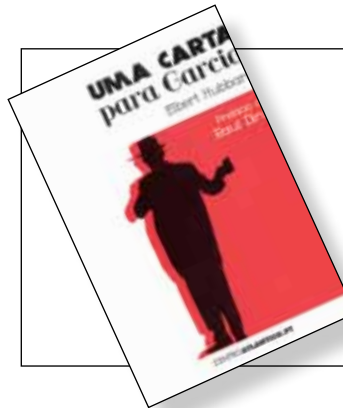
O balanço da Regata é bastante positivo, na medida em que todos os participantes foram unânimes ao referirem ter sido uma ideia diferente para quebrar a rotina do dia a dia e que permitiu alargar as comemorações do 25º aniversário do Grupo Egor ao mercado. Os jornalistas da Pessoal estiveram presentes no evento e, no meio do trabalho jornalístico, divertiram-se bastante a velejar. _____





■ 'SOLAR BIKINI'

Um novo modelo de biquíni acaba de ser lançado pelo designer americano Andrew Schneider. A mulher que usar o 'Solar Bikini' consegue carregar aparelhos eletrônicos portáteis, como o telemóvel ou iPod, através da energia solar. O biquíni é formado por pequenos painéis que captam a luz do sol e a costura é feita com linhas especiais condutoras. A confecção do biquíni 'high-tech' é feita à mão e demora 80 horas para ficar pronta. Quem usar o biquíni poderá dar um mergulho no mar ou na piscina normalmente, desde que nenhum aparelho esteja ligado na peça e a entrada USB fique seca antes e depois de nadar.



■ UMA CARTA PARA GARCIA

Este livro faz um elogio somente "àquele que faz o seu trabalho". E se, no ambiente empresarial do século XXI, se incentivam os esforços coletivos, talvez seja a altura de se exaltar estas qualidades individuais que, depois sim, somadas, conduzirão ao todo. Ou à missão cumprida.

■ AIRBUS APRESENTA AVIÃO DO FUTURO

A empresa aeroespacial Airbus apresentou, em Londres, um protótipo de avião fruto dos conceitos mais inovadores que, uma vez construído, poderia transformar substancialmente os atuais aviões comerciais. Do conceito de cabine da Airbus, para o ano 2050, fazem parte um teto transparente, que permite que os passageiros possam admirar a vista durante o voo, cadeiras ergonômicas e um espaço de realidade virtual, em que cada pessoa poderá, por exemplo, jogar uma partida de golfe. "Não há limites para os tipos de cenários sociais possíveis neste conceito de cabine", pode ler-se no comunicado emitido pela empresa aeroespacial.



CHALEIRA QUE TWITTA!

Já sabemos que as redes sociais estão cada vez mais a marcar a sua posição no dia a dia de todos, mas agora começa a entrar também nos utensílios da nossa casa! A Twettle é um utensílio de cozinha para quem é viciado em Twitter. Ela liga-se automaticamente à rede 'Wi-fi' da sua casa e possui um pequeno 'display' para que se possa ligar ao Twitter. Ela envia mensagem, um 'twit', quando a água está fervida e o seu chá está pronto. Por enquanto esta chaleira ainda não existe, é só um conceito, mas os seus designers querem colocá-la em produção em breve.



PRIMEIRO, QUEBRE TODAS AS REGRAS

O que é que os melhores gestores do Mundo têm em comum? Essa pergunta tomou-se uma obsessão para Marcus Buckingham e Curt Coffman, os consultores a quem foi confiada a missão de analisar o maior estudo de sempre feito no campo da gestão e liderança. A partir da impressionante quantidade de informação coligida, este livro define o papel do líder contemporâneo: aquele que descobre e potencia o talento. E estabelece as doze questões que qualquer empresa tem de se colocar, para perceber onde residem as suas forças e como exponenciar a produtividade, os lucros e a satisfação do cliente.

'SLEEPING PODS'

Já alguma vez sentiu uma leve sonolência no local de trabalho? Depois do almoço talvez? Pois saiba que já é possível dormir a sesta em condições fantásticas, graças à criação da empresa Metronap, os 'sleeping pods'. Este aparelho 'hi-tech' possui uma cadeira reclinável que melhora a circulação do sangue, tem música relaxante e um sistema de iluminação e vibrações que acorda suavemente os utilizadores. Utilizada desde junho de 2010 pela Google, também já foi adotada pela Nike.



Oceana Beach & Wildlife Reserve

Um paraíso a descobrir



texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Existem poucos locais em África com tão grande privilégio. Perto de Port Elizabeth, em pleno coração de África do Sul, num cenário de beleza natural ímpar. O sentimento é comum, estamos de facto num paraíso, com a natureza em todo o seu esplendor, onde o mar, a terra e o céu se encontram. O seu nome... Oceana Beach & Wildlife Reserve.

Imagine que existe num só lugar praia e safari. Difícil de imaginar, por ser uma conciliação quase impossível. Existem poucos locais em África com tão grande privilégio. Perto de Port Elizabeth, em pleno coração de África do Sul, num cenário de beleza natural ímpar, poderá usufruir do prazer de fazer safari e ao mesmo tempo ter uma praia privada de seis quilómetros no Oceano Índico. O seu nome... Oceana Beach & Wildlife Reserve.

Numa zona livre de malária, na região Eastern Cape, o seu sonho torna-se realidade. Começou por ser um santuário pessoal, atualmente tornou-se num ultraluxuoso paraíso para viajantes. Tem sido descrito como um dos lugares mais belos do planeta e quando se contempla



tanta beleza natural, não podemos deixar de concordar.

Fomos recebidos pela simpatia de Hennie e Adrienne de Clerk, os gerentes do 'lodge'. Vivem neste paraíso há quatro anos e têm uma filha com a mesma idade. Andava descalça, com um ar saudável, a esconder-se e apreciar os novos visitantes. Na altura pensei, que privilégio seria viver ali!

Com suites oceânicas, suites 'lodge' e uma 'private ocean house', todas com vista de mar e floresta, oferece uma variedade única de alojamento. Nada foi deixado ao acaso e todos os pormenores contam. A gastronomia é de cinco estrelas, irrepreensível, e o SPA uma verdadeira maravilha. Tudo neste local único se torna distinto e incomparável.

O 'lodge' tem disponível uma infini-

ta oferta, tal como passeios de cavalo, espetáculo noturno à volta da fogueira com música e danças típicas, almoços e jantares na praia ou floresta, passeios guiados pela floresta, 'birdwatching', provas de vinho, lições de culinária, ginásio, piscina ou simplesmente o 'dolce far niente'.

Por perto existem também muitos golfinhos e baleias. Podemos ir de barco observar estas maravilhas dos mares.

Nos safaris éramos acompanhados pela experiente 'ranger', Christine Noel, que tinha como animal de estimação um Grey Mongoose, semelhante a uma doninha. Foi encontrada ainda bebé, ferida na floresta. Tratou dela e adotou-a, um animal muito amigável e brincalhão.

O amanhecer é sempre uma surpresa, com a natureza que nos rodeia é



impossível deixar-nos ficar um pouco mais nas confortáveis camas, que são mesmo “apetitosas”. Queremos sentir, cheirar, percorrer, abraçar aquele pedaço de terra entre o mar e o céu.

Após um divinal pequeno-almoço, segue-se um passeio naquela praia de areia intocada. As nossas pegadas na areia vão deixando o rasto das nossas caminhadas, que nos revigoram o corpo e a alma.

Depois de um excelente almoço na

praia, com a pele dourada pelo sol, nada como ir fazer um safari.

O chilrear dos inúmeros pássaros acompanha-nos toda a viagem e os animais que vamos avistando não se sentem nada inseguros com a nossa presença. São as girafas, as zebras, os kudus, as impalas, os búfalos, os rinocerontes, os macacos, os coelhos, os lincos, entre muitos outros que tornam aquela paisagem um quadro difícil de esquecer.

De regresso ao ‘lodge’ um bom chocolate quente, um banho de espuma com vista para o oceano e um jantar ‘gourmet’. Ao serão, as estrelas são trazidas até nós para as podermos observar tranquilamente por meio de telescópios. Bebe-se o café na varanda entre uma conversa animada, o som do mar, a luz das estrelas, que só em África iluminam tanto.

O sentimento é comum, estamos de facto num paraíso, com a natureza em todo o seu esplendor, onde o mar, a terra e o céu se encontram. —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



AS FÉRIAS SÃO UNS DIAS MAS
O SEU CORPO É PARA
TODA A VIDA

Ficar em forma é como reservar as suas férias: o melhor é não deixar para a última hora. Assim este Verão um dos seus destinos de férias tem de ser num dos 19 Holmes Place em Portugal.



Pilates



Piscina

HOLMES
PLACE

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.



Política e gestão e vice-versa

Jorge Marques, 'Talent manager', jorgesantosmarques@gmail.com

Os tempos que correm são abundantes em ensinamentos, mas infelizmente não o estão a ser de aprendizagem. Nunca como agora, aquilo a que chamamos Gestão de

Recursos Humanos, com as suas componentes de organização e liderança, estiveram tão presentes na nossa vida coletiva e não apenas no que respeita às empresas ou organizações em geral, mas no que respeita ao país.

Todos nos recordamos de algumas formas de arremesso com que a política trata a Gestão e o inverso é também verdadeiro. Os políticos quando se querem referir a um governo que está impedido de tomar grandes decisões, chamavam-lhe um "governo de gestão", querendo com isto minimizar os atos de gestão e indiretamente a profissão de gestor. Os gestores pura e simplesmente não levam a sério os políticos e entendem que se trata, de uma maneira geral, de gente pouco qualificada.

O exemplo da formação deste Governo e de toda a análise crítica que o rodeou são, porventura, um excelente exemplo para a nossa reflexão e para constatarmos de que afinal as nossas competências, nem sempre reconhecidas nas organizações em que trabalhamos, podem e devem ser muito úteis ao país. Nascerá, porventura depois da responsabilidade social, uma nova disciplina que se chamará "responsabilidade política". Mas vamos ao nosso caso:

- Tal como nas empresas, existe cada vez mais a necessidade de fusões, de formas de cooperação que permitam cumprir estratégias e objetivos. Nas empresas, ao contrário da política, é isto que é mais importante e não os comportamentos táticos para se conquistar o poder. Nas empresas, o poder é para fazer alguma coisa e não apenas detê-lo. As formas de coligação são naturais, mas este gesto deve ultrapassar o seu foco político, deve entrar na essência da gestão. Faltam, portanto, aos políticos

estas competências, ter uma visão, definir uma estratégia, estabelecer e cumprir objetivos;

- Reduzir o número de ministros! Este é um ato de gestão que a maioria das empresas está a prosseguir, onde havia cinco administradores passou a haver três, onde havia dez diretores passou a haver cinco. Claro que cada um deles teve que assumir mais competências. O importante aqui é fazer isto bem e garantir que esta redução é acompanhada de um aumento de competências de liderança, de delegações e de autonomias com interdependência;

- Ministros com muita experiência ou com pouca experiência? Existe um vício de linguagem também nas empresas, que confunde antiguidade com experiência e neste caso presente também gente mais nova e gente mais velha. No caso deste Governo, dado o contexto de exigência em que vai trabalhar, eu diria que nenhum dos governantes, mais novos ou mais velhos, tem à partida as competências que garantam que vai ter um bom desempenho. As competências nas empresas não se definem por se ser ou não um bom falante, por se ter muitos ou poucos anos no exercício de determinada função. As competências são sempre aprendidas, as competências precisam de ser exercidas para existirem e a seguir serem avaliadas, as competências resultam de um determinado contexto. Quero dizer que um excelente ministro noutro governo pode ser péssimo neste e o inverso também é verdadeiro. Esta é também uma leitura de gestão;

- Com potencial e com ausência de experiência! Potencial eu diria que todos os ministros deveriam ter, porque as competências são o que vamos ver. Haverá certamente muitas surpresas nos desempenhos, mas nenhuma delas por marca da idade ou dos cargos já exercidos, isso é preconceito.

A moral desta história é que se espera, para bem do país, que este Governo se assuma como de Gestão, porque isso será uma boa política.

CURSO DE COACHING

CIEO – COACHING DE INDIVÍDUOS, EQUIPAS E ORGANIZAÇÕES

Coaching: porquê?

Para responder aos desafios de hoje e adquirir novas competências num contexto multidimensional e complexo:

- Actuar rapidamente, pensando bem
- Conciliar resultados a curto prazo e desenvolvimento a longo prazo
- Organizar novas formas de trabalhar em equipa e mobilizar a inteligência de todos para objectivos partilhados

O Curso **ACTIVISION – CIEO** desenvolve-se no mercado português desde 2004 e é reconhecido como um dos mais rigorosos. Destina-se aos profissionais que pretendem dominar com mestria o Coaching em ambiente Organizacional, com orientação para resultados tangíveis e efeitos mensuráveis (Humanos, económicos, organizacionais e transformacionais, etc).

O Curso **ACTIVISION – CIEO** é um programa que transmite atitudes, conhecimentos e ferramentas de Coaching, de uma forma estruturada em conceitos teóricos e prática supervisionada.

O programa inclui 3 aspectos diferentes do Coaching profissional:

1. **Coaching Individual** – coach attitude e desenvolvimento de mudança e resultados
2. **Coaching de Equipas** – Dinâmicas de equipa e modelos de desenvolvimento
3. **Coaching Organizacional** – desenvolvimento Organizacional e estratégias de alinhamento

Conceitos chave e Filosofia do Programa

- > Abordagem teórica
 - Teoria sistémica (Palo Alto)
 - Análise Transaccional
 - Escola Humanista
- > Aprender pelo fazer, com muita prática de Coaching observado e supervisionado
- > Integração da prática na teoria
- > Trabalho de Grupo supervisionado
- > Fomentar a Aprendizagem contínua

O programa **Activision – CIEO** é certificado como:



O Diploma de Certificação **Activision – CIEO** concedido aos formandos que realizem com êxito a prova teórico-prática de Certificação (Módulo 7), cumpre com todos os requisitos exigidos pela ICF, nomeadamente o domínio das 'Competências-Chave' e o respeito pelo 'Código de Ética', o que, em conjunto com outros requisitos, permite a candidatura a Coach acreditado pela ICF.



Contactos: Maria de Jesus Lopes | Tlm: 916895180
activision.coaching@gmail.com | www.activision-coaching.com
marialopes@growing-u.pt | www.growing-u.pt

Calendário e Inscrições

A 8ª Edição do Programa de Certificação CIEO, decorre nas seguintes datas:

Nível I – FUNDAMENTAL - 4 dias

- > Módulo 1 – 23 e 24 Setembro
- > Módulo 2 – 14 e 15 Outubro

Nível II – AVANÇADO - 6 dias

- > Módulo 3 – 27, 28 e 29 Outubro
- > Módulo 4 – 10, 11 e 12 Novembro

Nível III – MASTER - 6 dias

- > Módulo 5 – 24, 25 e 26 Novembro
- > Módulo 6 – 15 e 16 Dezembro
- > Módulo 7 – 17 de Dezembro

Horas Lectivas/LH = 128 horas

Horas Práticas = 32 horas

Horas Totais/SCUH = 160 horas

Horário

Das 09H30 às 18H30

Preço

2.000€ + IVA (Nível I)

4.000€ + IVA (Nível I+II) – Certificação ACSTH

5.000€ + IVA (Nível I+II+III) – Certificação ACTP

Programa e Inscrições

www.activision-coaching.com

Destinatários

- > Consultores, liberais ou TCO's
- > Directores e Técnicos de RH's
- > CEO's, Chefias e Empresários
- > Formadores, Psicólogos e outros Profissionais que pretendam adquirir conhecimentos e ferramentas de Coaching

Responsável Pedagógica:

Catherine Tanneau, MCC pela ICF

Formadores:

Acreditados pela Variations International e Certificados pela ICF

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