

Pessoal

Nº 109 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • DEZEMBRO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor 25 ANOS
GRUPO EGOR |
PESSOAS E NEGÓCIOS

Soluções para Portugal:
Inovar, Criar, Construir

 **Capgemini**
CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING



WE ARE THE ONES
WHO PUT YOU
AT THE **HEART OF**
EVERYTHING WE DO



CONTACTE A NOSSA
REDE DE PROFISSIONAIS

geral.pt@capgemini.com
+351 214 122 200



"We are the ones who put you at the heart of everything we do" faz parte de uma campanha internacional do Grupo Capgemini, e significa "Nós somos aqueles que o colocamos no centro de tudo o que fazemos".
"People matter, results count" é o novo slogan do Grupo Capgemini, e significa "As pessoas são importantes, os resultados contam".

People matter, results count.

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



02 EDITORIAL

Ainda os Valores

04 A 9ª ARTE

Para 2012 investir, investir...

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

14 RH GLOBAL

16 ATUAL

Liderar em prol da sustentabilidade

18 ESPECIAL GOLD 2011

Introdução



Cezanne
Edenred
Egor
Elevus
EEC
Esumédica
Global Estratégias
I Have The Power
Kelly Services Portugal
Multipessoal
Multitempo
PwC
PwC Academy
Randstad
RHmais
SHL Portugal
Slot
Talenter
Tempo-Team



62 IMAGENS RH

44º Encontro Nacional da APG

64 ANÁLISE JURÍDICA

Uma nova era no Direito do Trabalho

66 WELLNESS & PLACES

68 VIAGENS

Coast Starlight

72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Mais produtividade




Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Ainda os Valores!

dos que têm de dar o exemplo para que o *walk the talk* não seja apenas uma frase feita. E foram tantos os momentos verdadeiramente inspiradores em que a gestão com base nos valores foi demonstrada e discutida perante e com uma audiência interessada e participativa, que se deixou envolver e emocionar com a pertinência, atualidade e entusiasta apresentação dos temas abordados!

Não sendo possível relatar neste espaço tudo o que se passou no dia e meio em que decorreu o Encontro Nacional da APG na EGP do Porto, ficam na memória as emoções positivas de constatar que há muitos casos de sucesso e exemplos positivos no nosso país em cada um dos valores tratados: Criatividade, Equidade, Inovação, Felicidade, Responsabilidade, Sucesso, Intuição e Conhecimento. Estão de parabéns a Paula Campos, presidente da DRN da APG, e toda a equipa que organizou o 44º Encontro Nacional. Bem hajam! Para nós, profissionais de RH e gestores de pessoas, presentes ou ausentes por motivos

vários, fica-nos o muito que pudemos aprender e fazer com os exemplos de sucesso de PME ou grandes empresas, estudos de conceituados consultores ou apenas de pessoas que optaram por seguir caminhos pouco ortodoxos porque se querem sentir vivas e apaixonadas pelo que fazem. Todos sabemos que este tema é demasiado importante para ser esquecido ou ficar apenas nas páginas de um documento sobre valores que se distribui aos colaboradores. Temos de o fazer acontecer nos comportamentos de todos os dias, dando o exemplo e garantindo que a consistência entre o que se diz e o que se faz é praticada por todos e em particular pelos que têm responsabilidades de gestão de pessoas. Fala-se em tempos de crise mas também podem ser tempos de oportunidade. A nossa ação é mais do que nunca necessária para que cada vez mais pessoas possam sentir-se mais envolvidas e motivadas, contribuindo de um modo efetivo para o aumento de produtividade que precisamos. Vamos a isso! 

Foi bom, foi muito *bom!*
O Tema – Revolta dos Valores – era apelativo e de uma relevância irrefutável no mundo em que vivemos, repleto de incertezas e “virado de pernas para o ar”. Foi reconfortante escutar as abordagens mais conceptuais e os casos práticos que professores, consultores e gestores partilharam, com a convicção de estar a falar de um tema porventura gasto nas palavras mas, desejavelmente, cada vez mais presente nos comportamentos

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 109
Dezembro 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, David Sanglas, 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, Vitor Carvalho, Vitor 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, Fotografia e Capa: Design e Forma;
geral@designeforma.com

Revisão: Languages Unlimited;
Isabel Prates

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

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: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt**



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A. | Rua Santa Justa, 109 - 2º - 1100 - 484 LISBOA
Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

Texto escrito conforme o acerto ortográfico

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



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

Para 2012 investir, investir...

Para anos difíceis, convém estarmos preparados para o melhor e para o pior. Convém não descurar nenhum detalhe para que o ano, dito economicamente recessivo, não nos deixe em recessão.

Nesta edição especial de fim de ano, a nossa habitual Gold, podemos ler as sugestões das nossas empresas que trabalham o mundo da gestão de pessoas para enfrentar o mais temido ano das últimas décadas. Procuramos, além de uma abordagem mais pormenorizada, conhecer o lema que será, no fundo, a palavra de ordem que orientará as suas atuações, recomendamos pois, uma leitura atenta das várias soluções possíveis para 2012.

Da nossa parte, e refiro-me à revista Pessoal, ao RHOnline, à RHtv e aos nossos suplementos Fora de Série RH, em 2012 vamos investir na notoriedade e em novos mercados. Vamos procurar estar em contacto mais direto com diretores de pessoas e também com as lideranças de topo. Vamos introduzir novos produtos e desenvolver os atuais numa ótica de expansão e alargamento de audiências.

Acreditamos que em tempos de mudança a palavra é fundamental para ajudar as empresas e organizações a inscreverem nas suas pessoas a confiança e motivação necessárias para a superação das dificuldades.

Estar em crise e estar perante um mundo de oportunidades, é assim que vemos os tempos que se avizinham, oportunidades para fazer mais e melhor. Por essa razão, vamos ter a primeira plataforma de venda *online* de produtos e serviços RH, o RHShopping é a nova marca da Tema Central que será lançada oficialmente no início do ano. A nossa equipa será também reforçada atendendo à criação deste novo segmento de negócio. 2012 será para nós um ano de investimento e de novas apostas. Contamos surpreender-vos e consolidar a relação de confiança que temos estabelecido junto dos nossos leitores e anunciantes. Por essa razão, o nosso lema é: "se tens de investir, que o faças quando o teu País mais precisa de ti". A Tema Central é uma empresa portuguesa, feita por portugueses que acreditam em Portugal e nas pessoas. — P

O nosso lema para 2012:

"Se tens de investir, que o faças quando o teu País mais precisa de ti"



POPH

PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

Portugal tem vindo a crescer mas ainda não venceu o seu défice de qualificações. Para isso conta com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o conhecimento científico, a inovação e a modernização do sistema produtivo. Com ele estamos a estimular a criação e a qualidade do emprego, a promover a igualdade de oportunidades e a coesão social. Contamos com as escolas, as universidades, as empresas, as organizações não governamentais e os operadores de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

QUALIFICAR É CRESCER.

www.poph.qren.pt



QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
2007-2013



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

AGENDA

APG

www.apg.pt

223 713 654

- “Como desenvolver Pessoas através de uma Liderança de Coaching”. V. N. Gaia, 14 e 15 de dezembro de 2011.

Preço: 400€+IVA (sócios efetivos)

Let's Talk Group

www.letstalkgroup.com

217 957 468

- “Cultura de Cobrança nas Organizações”. Lisboa, 13 a 15 de dezembro de 2011.

Preço: desde 656€

SHL Portugal

www.shl.pt

217 813 900

- “Management Essentials – Feed-Forward para aumentar o compromisso e a motivação das pessoas”. Lisboa, 14 de dezembro de 2011.

Preço: 105€

PwC

www.pwc.com

213 599 000

- “(R)evolução digital – da estratégia à gestão do risco”. Lisboa, 13 de dezembro de 2011.

Entrada gratuita.



01

REN É LÍDER IBÉRICA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (01)

A REN (Redes Energéticas Nacionais) ficou em segundo lugar a nível europeu de acordo com um relatório de *rating* de responsabilidade social corporativa elaborado pela VIGEO. A agência internacional independente analisou 27 empresas europeias do setor das *utilities* de eletricidade e gás natural. A REN obteve a segunda melhor pontuação global, logo a seguir à EDF - Eletricidade de França, ocupando ainda a liderança ibérica neste *rating*. A VIGEO analisou a informação em seis domínios (ambiente, Recursos Humanos, direitos humanos, envolvimento com a comunidade, comportamento empresarial e *corporate governance*). Segundo o referido relatório, a REN obteve uma performance acima da média europeia nos domínios do ambiente, Recursos Humanos, envolvimento com a comunidade e comportamento empresarial e ficou alinhada com a média do setor nos restantes dois.

PRÉMIO APESPE - MELHOR TRABALHO ACADÉMICO

A primeira edição do Prémio APESPE para Melhor Trabalho Académico decorreu na Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, e distinguiu a aluna Sílvia Pereira Lopes com o seu trabalho académico, no âmbito de uma tese de Mestrado, intitulado “Práticas de Recursos Humanos, Perceção de Cumprimento do Contrato Psicológico e Implicação Afetiva: Estudo Exploratório com uma Amostra de Trabalhadores Permanentes numa



02

Empresa do Ramo da Indústria Eletrónica”. A deliberação do Júri constituído por Luís Curral, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Francisco Cesário, Portugal Telecom, Mário Costa, Randstad, Afonso Carvalho, Kelly Services, Vitalino Canas, Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário, e Marcelino Pena Costa, APESPE, foi unânime. “Destaco-o, sobretudo, por dois dos objetivos escolhidos para a investigação: concretamente a relação entre a perceção de cumprimento do contrato psicológico e a sua implicação efetiva, e pela perceção de cumprimento do contrato psicológico enquanto variável mediadora”, explica Marcelino Pena Costa, Presidente da APESPE. Sílvia Pereira Lopes recebeu um cheque da APESPE no valor de 2000 euros.

JAIME ANAHORY REFORÇA EQUIPA DA BOYDEN (02)

A Boyden renova a sua equipa num momento de desafios acrescidos para a liderança organizacional, com a nomeação de Jaime Anahory como *partner*. Com um crescimento de mais de 60%, de acordo com os dados disponibilizados pela empresa, face ao período homólogo (apesar de contexto particularmente difícil para as empresas portuguesas e do decréscimo no mercado de *executive search* em Portugal), a Boyden reforça a sua equipa com a contratação de Jaime Anahory, um executivo sénior com mais de 40 anos de experiência em diversos setores de atividade. Fernando Neves de Almeida, *country president* da Boyden Portugal, refere que



03

“o objetivo da Boyden é o de se posicionar como uma mais-valia em consultoria estratégica para as empresas que nos procuram. Isto apenas pode ser verdadeiramente conseguido com uma equipa que acumule um misto de experiência em *executive search* e experiência na gestão de organizações. Saber como recrutar os líderes adequados para cada realidade é hoje um elemento essencial para o futuro de qualquer organização. O *executive search* é uma atividade delicada e rigorosa, o que faz com que esta experiência adquira uma importância fundamental.”

AS SOFT SKILLS DE UMA LIDERANÇA DE SUCESSO (03)

A Galileu, no âmbito do Atelier Galileu de Competências Empresariais, prepara a segunda oficina deste ciclo de eventos, subordinada ao tema “As

Soft Skills de uma Liderança de Sucesso”. A iniciativa terá lugar no próximo dia 19 janeiro de 2012 e conta com a direção de Tomaz Morais. No passado dia 13 de outubro a Galileu realizou a primeira oficina do ciclo de eventos intitulado “Atelier Galileu de Competências Empresariais”. O objetivo destas iniciativas é promover o desenvolvimento das *soft skills* e competências empresariais como um fator determinante para o sucesso das pessoas e empresas na sua área de ação. Esta primeira oficina contou com a direção de João Catalão e teve como tema “*Soft Skills*: Fator Crítico para o Sucesso nas Vendas”. Para dar continuidade a este ciclo, a Galileu prepara a segunda oficina, subordinada ao tema “As *Soft Skills* de uma Liderança de Sucesso”, com Tomaz Morais, diretor técnico nacional da Federação Portuguesa de Rugby, como orador.

INCREMENTOS SALARIAIS NO SETOR SEGURADOR DIMINUEM EM 2012

Segundo o estudo Total Compensation - Setor Segurador 2011 da consultora Mercer, que analisou 9695 postos de trabalho em 13 empresas do setor segurador presentes no mercado português, os incrementos salariais em 2012 serão inferiores aos verificados em 2011, sendo que as expectativas apontam para um incremento salarial

CH ACADEMY
by CH Business Consulting.

GRUPO CH
Soluções globais
PORTO - COIMBRA - LISBOA - QUARTEIRA

Formação à medida
de cada Organização

Desenvolvemos Competências. Fortalecemos
o Capital Humano, contribuindo para a valorização
de Pessoas e Organizações.

www.ch-academy.pt

MELHORES EMPRESAS para trabalhar Exame
GREAT PLACE TO WORK 2011

apcer apcer i-Net DGERT

Bolsa RH

▲ JOSÉ TEIXEIRA, GRUPO DST

No último Encontro Nacional da APG tive o privilégio de ouvir José Teixeira, CEO do Grupo DST, uma empresa nacional de referência na área da construção civil, falar da importância da cultura na sua organização. Um bom exemplo disso é disponibilizar aos seus trabalhadores um camarote... Não num estádio de futebol mas no Teatro Circo, em Braga.



▲ AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SST

Numa altura de caos completo nas instituições europeias ao mais alto nível, foi muito reconfortante presenciar, em Bilbao, o bom funcionamento da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho e analisar os resultados positivos que tem registado.

▼ FERIADOS E MEIA HORA DE TRABALHO

Portugal já é o país da União Europeia onde se trabalham mais horas e não é por isso que a nossa produção de riqueza ou produtividade são maiores.



por: DAC

04



médio em 2012 entre 1,07% e 1,48%. Diretores-gerais e administradores terão os menores aumentos salariais, administrativos e comerciais terão os maiores incrementos salariais em 2012. Em 2011, o incremento salarial médio por grupo funcional oscilou entre um mínimo de 0,99% para os níveis comerciais/ vendas e um máximo de 1,98% para os níveis superiores (Direção Geral/ Administração). Relativamente às intenções de contratação, verificamos que a maioria das organizações (67%) tem intenção de manter o número de colaboradores em 2011. Porém, existe um número relevante de organizações (13%) que indicou a intenção de reduzir o seu quadro de pessoal durante o presente ano. Essa percentagem desce em 2012. No que diz respeito à atribuição de benefícios praticados, os valores encontrados no setor segurador superam positivamente os do mercado em geral. Cerca de 92% das empresas participantes no estudo concedem aos seus colaboradores um complemento de subsídio à doença, sendo que só apenas 39% do mercado em geral o garante. Discrepância semelhante volta a ser encontrada no que se refere à atribuição de planos de pensões, verificando-se que 69% das empresas do setor segurador em estudo concede aos seus colaboradores planos de pensões, e somente 40% do mercado em geral garante este benefício.

PATRÍCIA CALVÁRIO É A NOVA DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA HP PORTUGAL

Patrícia Calvário acaba de assumir

a função de diretora de Recursos Humanos da HP Portugal, ficando responsável por desenvolver toda a estrutura de gestão de Recursos Humanos da empresa. Segundo Patrícia Calvário, “a gestão dos Recursos Humanos é, sem dúvida, um dos principais eixos de diferenciação de uma empresa. A estratégia de afirmação da HP no mercado nacional passa também pela qualidade e formação de excelência do nosso capital humano, pelo que este novo cargo é uma oportunidade de representar todos os valores e ideais da HP em Portugal”. Anteriormente, Patrícia Calvário desempenhou funções como gestora de Recursos Humanos no Grupo Inditex, em Portugal, e posteriormente responsável de Recursos Humanos na Diageo Portugal. Cumulativamente com esta função, assumiu também a função de *talent development manager* para a Diageo Ibéria e, mais tarde, para a Diageo Brasil. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica no Instituto Superior de Línguas e Administração, Patrícia Calvário realizou ainda um programa avançado de Recursos Humanos na Universidade Católica Portuguesa. Por sua vez, Ilda Ventura, que desempenhou anteriormente a função de diretora de Recursos Humanos na HP Portugal, abraça agora um novo projeto internacional dentro da empresa, assumindo a posição de *manager HR management & organizational development*, na equipa de Growth Markets, que se dedica ao desenvolvimento e crescimento da HP nos países emergentes.

MELHOR EMPRESÁRIA DA EUROPA É PORTUGUESA (04)

A portuguesa Sandra Correia, presidente executiva da empresa algarvia de cortiça Pelcor, venceu o Troféu de Melhor Empresária da Europa 2011, atribuído pelo Parlamento Europeu e Conselho Europeu das Mulheres Empresárias. A entrega do troféu a Sandra Correia foi realizada na passada segunda-feira, em França, por Alain Juppé, ministro dos Negócios Estrangeiros francês, e por Elisabeth Morin Chartier, vice presidente da Comissão

Europeia dos Direitos das Mulheres e Igualdade de Género.

“Este prémio abre novas portas para a Pelcor e para a cortiça e é um caso de motivação e orgulho para Portugal”, declarou a empresária algarvia, criadora da marca Pelcor e que aproveitou a fábrica de rolhas de cortiça do pai para se lançar no mundo da moda e do *design*. A marca Pelcor, além de estar no mercado das rolhas de cortiça para os mais finos champanhes, licores e vinhos do mundo, distingue-se atualmente pelos produtos de *design* luxuosos concebidos a partir da casca de sobreiro, onde os chapéus de chuva de cortiça são o artigo mais original que oferecem. A marca produz também bolsas de cosmética, relógios de pulso, aventais, malas a tiracolo, sacos de compras, bolsas para moedas, carteiras para homem. Alguns desses objetos de *design* feitos em cortiça estão à venda no Museu de Arte Moderna (MOMA) de Nova Iorque, um dos mais conceituados do mundo.

LOCAIS DE TRABALHO SEGUROS E SAUDÁVEIS EM DISCUSSÃO EM BILBAU (05)

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) encerrou a sua campanha de dois anos na cimeira da campanha “Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis” sobre trabalhos de reparação e manutenção se-



05

guros. A cimeira de dois dias, realizada em Bilbao, reuniu grandes peritos e decisores políticos europeus, incluindo o Comissário Europeu responsável pelo Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão, Lászlo Andor, a nova Diretora da EU-OSHA, Christa Sedlatschek, e representantes de governos e parceiros sociais. A revista Pessoal foi o único órgão de comunicação social português presente no evento. Na abertura da cimeira da campanha “Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis” sobre trabalhos de reparação e manutenção seguros, em Bilbao, László Andor falou sobre a importância das campanhas afirmando que “as campanhas locais de trabalho seguros e saudáveis da EU-OSHA desempenham um papel essencial na concretização da estratégia europeia em matéria de saúde e segurança. São especialmente importantes no atual clima económico, em que muitos europeus enfrentam

Engagement / Comprometimento | Liderança | Vendas | Serviço ao Cliente | Apresentações | Melhoria de Processos

Vendas de A a Z

www.dalecarnegie.pt



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

Porto | Lisboa | 229396700 | 210937018 | customerservice@dalecarnegie.pt



PORTUGAL

Diário da República – I Série
• Portaria n.º 283/2011. D. R. n.º 204, Série I de 2011-10-24
Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência

Segunda alteração à Portaria n.º 230/2008, de 7 de março, que define o regime jurídico dos cursos de educação e formação de adultos (cursos EFA) e das formações modulares previstos no Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro

• Lei n.º 53/2011. D. R. n.º 198, Série I de 2011-10-14
Assembleia da República
Procede à segunda alteração ao Código do Trabalho, aprovado em anexo à Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, estabelecendo um novo sistema de compensação em diversas modalidades de cessação do contrato de trabalho, aplicável apenas aos novos contratos de trabalho

• Portaria n.º 276/2011. D. R. n.º 196, Série I de 2011-10-12
Ministério da Economia e do Emprego
Repõe em vigor o protocolo que instituiu o Centro de Formação Profissional da Indústria de Fundição (CINFU), revoga a Portaria n.º 235/2011, de 15 de junho, e repristina a Portaria n.º 443/87, de 27 de maio.

Diário da República – II Série
• Despacho n.º 13484/2011. D. R. n.º 194, Série II de 2011-10-10
Ministério da Economia e

NOTÍCIAS RH



06

uma carga de trabalho acrescida e as organizações tentam fazer mais com menos. A campanha ‘locais de trabalho seguros e saudáveis’ sobre trabalhos de reparação e manutenção seguros constitui uma oportunidade para transmitir a mensagem de que, mesmo em períodos difíceis, a segurança dos trabalhadores não pode ser comprometida e deve continuar a ser uma prioridade máxima”. Christa Sedlatschek afirma que “através da nossa campanha ‘locais de trabalho seguros e saudáveis’, chegamos a milhões de trabalhadores europeus, nos seus locais de trabalho e nas suas línguas. Além disso, em cada campanha, conseguimos envolver mais parceiros e ajudar a organizar mais eventos de sensibilização. Com o desenvolvimento de um módulo de manutenção para as nossas ferramentas interativas de avaliação de riscos em linha (OiRA), proporcionaremos a organizações de todas as dimensões, facilmente e de forma gratuita, meios para adotar uma abordagem estruturada, faseada e eficaz da manutenção”, refere. Em declarações à Pessoal, a Diretora da EU-OSHA sublinhou a importância das empresas apostarem em políticas de promoção da saúde e segurança no trabalho, neste tempo de crise económica em que as empresas têm de proceder a cortes orçamentais. Porém, refere a responsável, “locais de trabalho seguros e saudáveis representa um investimento que trará um retorno positivo às organizações - e não um custo”. A cimeira também antecipou a próxima campanha, com lançamento previsto para abril de 2012, intitulada ‘cooperação em prol da prevenção dos riscos’. A campanha irá basear-se nos conceitos

correlativos de “liderança” e “participação dos trabalhadores”. Mais de 90% dos atuais parceiros oficiais das campanhas já confirmaram o seu interesse no apoio à próxima campanha “Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis” 2012-13, salientando as atividades em rede (64%) como o principal benefício de uma parceria ativa.

DHL É O MELHOR CALL CENTER PARA TRABALHAR EM PORTUGAL 2011 (06)

A IFE - International Faculty for Executives, em colaboração com a Call Center Magazine Online, apresentou no último dia do Congresso Anual da Relação com o Cliente, em Lisboa, os vencedores do Troféu Call Center. O Great Place to Work Institute entregou o prémio sectorial para o Melhor Call Center para Trabalhar em Portugal 2011 à DHL. Na cerimónia de entrega dos prémios, a DHL Express Portugal viu o seu *call center* ser distinguido por três vezes ao arrecadar o Troféu Qualidade de Serviço no Atendimento Telefónico, na classe mais de 50 posições; o Troféu Global Contact Center, atribuído ao *contact center* com os melhores resultados na avaliação global (atendimento telefónico e por outros canais); e ao ser reconhecida como Melhor Call Center para Trabalhar, prémio promovido pelo Great Place to Work Institute (GPW). “São o reconhecimento não só do trabalho de uma equipa motivada e determinada mas também o orgulho da cultura DHL Express Portugal, que se reflete na atitude pessoal em cada contacto com o Cliente” destaca Pedro Lopes Nunes, *director customer services* da empresa, sublinhando ainda que “as pessoas são a prioridade número um da DHL Express Portugal, postura que se evidencia na fidelização dos nossos Clientes”. “O reconhecimento da DHL neste setor em particular é uma consequência do seu investimento na excelência das relações com os seus *stakeholders*. Foi das primeiras organizações do contexto nacional a ser certificada em responsabilidade social (SA8000) e uma das pioneiras a integrar o topo da lista do estudo



07

promovido pelo Great Place To Work Institute em Portugal, no início da década de 2000”, características que segundo Sandrine Lage, fundadora da Sperantia, que representa o Great Place to Work Institute em Portugal, levaram a DHL a ser distinguido como o melhor Call Center para Trabalhar em Portugal.

APENAS UM TERÇO DAS GRANDES EMPRESAS ESTÃO A TER SUCESSO NA TRANSFORMAÇÃO DOS SEUS NEGÓCIOS ATRAVÉS DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS (07)

A Capgemini Consulting, em parceria com o MIT Center for Digital Business, anunciaram as conclusões de um estudo aprofundado sobre a “transformação digital”, ou seja, a utilização de tecnologias para melhorar o desempenho ou a abrangência dos negócios. O estudo *‘Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations’*, avalia a forma como as tecnologias digitais estão a alterar o negócio de algumas das empresas líderes à escala mundial, revelando, porém, que apenas um terço destas empresas globais possui um verdadeiro programa de “transformação digital” em curso. Apesar das tecnologias digitais estarem cada vez mais presentes, desde a oferta de soluções que aumentam a produtividade e a eficiência, até à melhoria na experiência dos clientes e a forma como as pessoas interagem e colaboram entre si nas organizações, a maioria das empresas ainda não está a tirar proveito do seu potencial de transformação e, assim, arriscam-se a ser ultrapassadas pelas organizações que estão a pensar e a trabalhar para o futuro. O estudo (que inquiriu mais de 157 executivos seniores

de empresas oriundas de 15 países que atuam em todo o mundo e que possuem um volume de vendas anual superior a mil milhões de dólares) destaca o ritmo flutuante que a “transformação digital” está a ter, bem como os níveis variáveis de sucesso alcançados. O estudo avalia a maturidade das organizações a nível da sua “transformação digital” em curso, sendo a maturidade composta por duas dimensões caracterizadas como “o quê” e “como”. Na dimensão “o quê”, o estudo afere os elementos específicos da “transformação digital” que está a ser implementada pelas organizações, incluindo os investimentos específicos nas áreas da experiência dos clientes, dos processos operacionais e dos processos de habilitação dos seus trabalhadores. Na dimensão “como”, é avaliada a forma como as organizações estão a conduzir a transformação, nomeadamente, a nível da *governance* dos projetos, do envolvimento da força de trabalho e dos mecanismos de avaliação. Para George Westerman, investigador científico do MIT e um dos elementos da equipa que contribuiu para este estudo: “estes dois aspetos estão no centro da alquimia da ‘transformação digital’. As empresas que apresentam um elevado grau de maturidade nas duas dimensões são capazes de implementar processos poderosos de ‘transformação digital’, que terão como reflexo um aumento substancial do valor comercial dos seus negócios. Estas poucas organizações, verdadeiros expoentes da ‘transformação digital’, são aquelas que foram capazes de dominar não apenas o estilo, mas também a substância desta transformação.” As organizações com níveis de “transformação digital” muito amadurecidos, possuem um grande domínio, quer do “quê”, quer do “como”.

UM EM CADA SETE PORTUGUESES VAI ESTAR DESEMPREGADO EM 2013

A taxa de desemprego em Portugal vai continuar a crescer nos próximos dois anos, atingindo um máximo histórico de 14,2 por cento em 2013, segundo previsões divulgadas no final de novembro pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Este valor é o equivalente a quase um desempregado por cada sete trabalhadores. A

LEGISLAÇÃO OUT.

do Emprego – Gabinete do Secretário de Estado do Emprego
Alteração ao despacho n.º 18 223/2008, de 8 de julho, que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da tipologia de intervenção n.º 2.3, «Formações modulares certificadas».

• Despacho n.º 13485/2011. D. R. n.º 194, Série II de 2011-10-10
Ministério da Economia e do Emprego - Gabinete do Secretário de Estado do Emprego
Alteração ao despacho n.º 18227/2008, de 8 de julho que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da tipologia de intervenção n.º 2.2, «Cursos de educação e formação de adultos», do POPH.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área.

Destaque: No âmbito da legislação nacional, o destaque vai para a publicação do diploma que altera o Código do Trabalho consagrando um novo sistema, aplicável apenas aos novos contratos de trabalho, de compensação a atribuir aos trabalhadores nos casos de cessação do contrato de trabalho.

NOTÍCIAS RH



08

OCDE divulgou previsões de um agravamento da economia portuguesa em 2012, traçando um cenário mais pessimista do que o Governo e a Comissão Europeia, com uma contração do PIB a rondar os 3,2 por cento e a taxa de desemprego a chegar aos 13,8 por cento. Para 2013, a OCDE prevê uma recuperação de apenas 0,5 por cento do PIB, enquanto a taxa de desemprego atinge os 14,2 por cento, o valor mais alto de sempre registado pela organização para Portugal. Nas previsões da OCDE, a taxa de 14,2 por cento seria a terceira mais alta entre os 34 membros da organização, inferior apenas à da Grécia (18,7 por cento) e da Espanha (22,7 por cento).

PRIMEIRA REUNIÃO DO PROJETO GREAT (08)

A primeira reunião dos vários parceiros que estão envolvidos no projeto GREAT teve lugar nos passados dias 10 e 11 de novembro na capital da Roménia, Bucareste. Este projeto, liderado pela APG, recebeu financiamento do programa europeu “Leonardo da Vinci” e tem como propósito produzir soluções que sirvam o mercado de formação/ aprendizagem ao longo da vida através do “GBL - *game based learning*”. Nesta reunião de Bucareste foi definida a “TDL - *to do list*” e decidido o como fazer e quem faz. A próxima reunião ocorrerá em Graz, na Áustria, entre 26 e 29 de fevereiro de 2012 e incluirá trabalhos com especialistas convidados de diferentes países europeus. O PT Team é o grupo de trabalho que a APG abriu para voluntários poderem usufruir desta iniciativa, “aprendendo fazendo”. Sai-



09

ba mais sobre o *Project GREAT* em <http://projectgreat.org>.

ASSOCIAÇÃO AJUDA MULHERES A CONSEGUIR EMPREGO (09)

Ajudar as mulheres a recuperarem a sua autoestima e acreditarem nas suas capacidades profissionais é o principal objetivo da associação internacional Dress for Success, que no próximo mês de dezembro chega finalmente a Portugal. Esta associação está espalhada por 75 cidades em todo o mundo e foi pela mão de Fernanda Machado que a Dress for Success chegou ao nosso país. Após cerca de 18 meses de trabalho exaustivo e de passar por várias etapas, Fernanda foi informada, no fim de maio deste ano, que a sua candidatura tinha sido aceite. Às candidatas que forem aceites, e numa primeira etapa, a Dress for Success oferece as roupas adequadas para serem bem-sucedidas numa entrevista de emprego. Depois, quando a candidata consegue o seu emprego, a associação oferece-lhe ainda “um enxoval de vestuário completo para que possa estar sempre à altura dos desafios do seu trabalho”. Para além de uma imagem renovada, que promove a autoconfiança e a autoestima destas mulheres, o programa Dress for Success prevê uma segunda fase de acompanhamento conhecida como “Programa de Crescimento Profissional (*Professional Woman's Group*)”. Nesta fase a associação oferece formação para que as mulheres possam crescer no mercado de trabalho, oferecendo ferramentas nas áreas de consultoria de imagem, gestão do tempo, gestão do dinheiro, noções de Recursos Humanos de empresas, formação de programas, computadores e internet, entre outros.

Holmes Place Festival

**OPEN
DAY**

Actividades desportivas
Stand up comedy
Live concerts
Live dj sets

10 DEZEMBRO 22:00

PORTO · DRAGÃO CAIXA

CEBOLA MOL

PERFUME

BLIND ZERO

AUREA

**LIVE DJ SETS: DJ MISS BLONDIE
DJ MARIANA COUTO ★ DJ MIGUEL PSI**

Partner



Media partner



ONE LIFE.
LIVE IT WELL.

**HOLMES
PLACE**
Health Clubs

Bilhetes a 15€

LOCAIS DE VENDA: WWW.TICKETLINE.SAPO.PT; FNAC; WORTEN; EL CORTE INGLÉS; C.C. DOLCE VITA; AG. ABREU; C.C. MMM; C.C. MUNDICENTER E CASINO DE LISBOA



ALKAR HUMAN RESOURCES

O Alkar foi criado com o objetivo de ajudar as empresas a alcançarem o seu potencial e cumprirem as suas necessidades de contratações com os mais qualificados trabalhadores. Este site paga aos seus inscritos uma taxa proporcional à sua habilidade, garantindo assim às empresas a sua alta motivação.

www.alkar.com

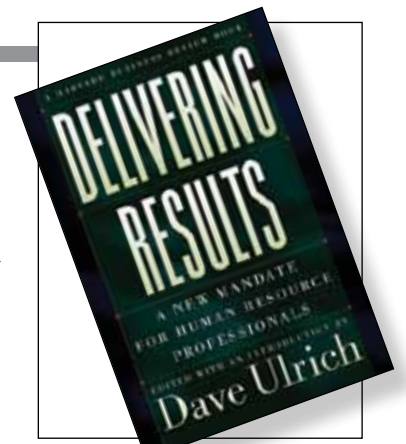
THE HR CERTIFICATION INSTITUTE

Esta é uma organização reconhecida internacionalmente para a área dos recursos humanos. Hoje, mais de 115 mil profissionais de RH em todo o mundo possuem as credenciais do *HR Certification Institute* como uma alta marca de distinção profissional.

www.hrci.org

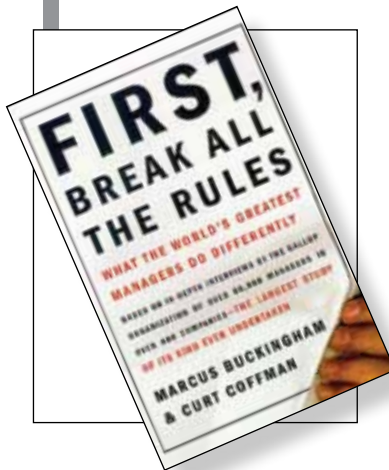
DELIVERING RESULTS: A NEW MANDATE FOR HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS

Dave Ulrich, especialista em Recursos Humanos, reuniu alguns dos seus artigos da "Harvard Business Review" neste livro. À medida que as organizações procuram melhores maneiras de construir locais de trabalho para envolver e capacitar os seus colaboradores, os gestores podem recorrer a este livro de David Ulrich tanto para a obtenção de novas ideias quanto para a apresentação de experiências que moldem o domínio dos recursos humanos.



FIRST, BREAK ALL THE RULES

Este livro de gestão por Marcus Buckingham e Curt Coffman pode fazer com que mude o seu pensamento relativamente à forma como faz o recrutamento da sua empresa. Oferece uma visão intrigante e provocativa sobre as atitudes e comportamento dos maiores gestores do mundo, explicando como um bom gestor pode selecionar, focar, motivar e desenvolver os seus funcionários, a fim de transformar talento em desempenho.



1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEES

O bom deste livro é que faz pensar sobre as centenas de oportunidades que existem para recompensar e agradecer aos seus colaboradores. Porque o que realmente motiva as pessoas a trabalhar são a atenção, os gestos pessoais que significam a sua valorização. Um guia repleto de recompensas de todo o tipo concebível para todas as situações, "1001 Ways to Reward Employees" oferece mais de 1000 ideias inovadoras para além do aumento esperado ou promoção.

RH TOON



© COPYRIGHT 2011 - RICARDO CAMPUS

CAMPUS 2011 - WWW.RICARDOCAMPUS.COM



www.apg.pt



Razões para ser APG



NETWORKING

"Tell me who you know I will tell who you are"



FORMAÇÃO

"O saber não ocupa lugar"



INFORMAÇÃO

"No mundo de hoje, informação é poder"



APOIO LEGAL

"Porque é essencial jogar segundo as regras"



PROTOCOLOS

"A união faz a força"



PRESENÇA INTERNACIONAL

“ser APG faz a diferença”

Junte-se a nós

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

Sede Nacional

Av.º António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º | 1050-019 Lisboa

Tel.: 21 352 27 17 | Fax: 21 352 27 13

email: global@apg.pt | www.apg.pt



Liderar em prol da sustentabilidade

por: **Cátia Pereira**

QUAIS SÃO OS VALORES INDISPENSÁVEIS PARA DESEMPENHAR UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS?

Não existe uma fórmula mágica para um conjunto de valores que fará as pessoas felizes e as organizações um sucesso. Os líderes devem estar dispostos a desafiar continuamente as suas crenças e transformar os seus próprios comportamentos, para que haja alguma hipótese de transformação significativa ou sustentável na organização. Dito isto, eu acredito que há um valor vital que está no centro de relacionamentos saudáveis, culturas e organizações. Esse valor é a confiança e há dois aspetos principais de confiança: **i. Caráter:** Será que as pessoas confiam nas minhas motivações e será que eu tenho integridade nas minhas palavras e ações? **ii. Competência:** Será que

as pessoas confiam que tenho as habilidades e experiência para fazer um excelente trabalho?

COMO DESCREVERIA A RELAÇÃO ENTRE OS RH E A GESTÃO EMPRESARIAL?

Há muitos anos que os gestores costumam dizer “as pessoas são o nosso bem mais importante”. Para tornar essa declaração verdadeira é preciso uma cultura de alto desempenho, com pessoas dedicadas e motivadas para concretizar a sua estratégia. Infelizmente, a minha experiência é que em muitas organizações os gestores acreditam nesta ideia, e talvez até tenham boas intenções para agir, mas há uma enorme lacuna entre a ideia e a realidade. Apesar das boas intenções da maioria dos líderes, falta a vontade e a consciência para construir uma visão orientada, de valores, e cultura orientada. Deve haver uma parceria forte entre os RH e a equipa executiva, e o reconhecimento que a construção de uma cultura de alto desempenho é uma viagem longa e contínua. A minha frase favorita que descreve essa viagem é de Andrew Cohen: “A evolução é um processo confuso. Assim, quem realmente quer fazer um esforço para lutar por algo novo vai ter que estar disposto a cometer erros, a enganar-se no caminho, ou até mesmo a falhar, mas nunca desistir. A verdade simplesmente é esta: se vencer é mais importante para si do que realmente ter sucesso, então nunca vai conseguir alcançá-lo. Se realmente quer ter sucesso, tem que ter o coração grande, ser heróico, corajoso e comprometer-se, sem medo de se envolver com o processo evolutivo, até que alguma coisa profunda, misteriosa e extraordinária aconteça, e que não possa ser desfeita”.

“Os líderes devem estar dispostos a desafiar continuamente as suas crenças e transformar os seus comportamentos para que haja hipótese de transformação significativa ou sustentável na organização”

QUAIS SÃO OS FATORES MAIS IMPORTANTES QUE TENTA TRANSMITIR NAS SUAS PALESTRAS?

Acredito veementemente que toda a vida humana existe na junção entre o amor e o medo. O nosso trabalho permite que as pessoas consigam identificar e enfrentar os medos que as intimidam (culpa, manipulação, ganância, corrupção, etc.) e, em vez disso, construir culturas baseadas na confiança e no amor. A minha frase final do discurso é: “A felicidade é a base da qual vivemos no amor ao invés de viver com medo”. Somos capazes de medir o fator medo nas organizações e nações e sabemos que à medida que estes grupos se defrontam e diminuem os seus medos, estas tornam-se mais felizes, mais bem sucedidas e também muito mais sustentáveis. **_____P**



Phil Clothier, CEO do Barrett Values Centre

© DR



TIARA
HOTELS & RESORTS

The Luxurious Sense of Belonging

Mais do que celebrar um novo ano
descubra uma noite de sonho e magia.
Partilhe um novo sentido de luxo.

Celebre este Fim de Ano com Tiara.

Tiara Park Atlantic Lisboa Restaurante L'Appart

JANTAR DE FIM DE ANO - 31.12.11

Preço por pessoa - 135,00 euros

Bebidas incluídas

Música - Ambiente e DJ Anos 80

Crianças dos 4 aos 12 anos - 50% de redução

BUFFET DE ANO NOVO - 01.01.12

Preço por pessoa - 38,50 euros

Bebidas incluídas

Música - Ambiente

Tiara Park Atlantic Porto Restaurante Poivron Rouge

JANTAR DE FIM DE ANO - 31.12.11

Preço por pessoa - 140,00 euros

Bebidas incluídas

Música - Banda ao vivo

Crianças dos 4 aos 12 anos - 50% de redução

BUFFET DE ANO NOVO - 01.01.12

Preço por pessoa - 55,00 euros

Bebidas incluídas

CEIA DE REVEILLON - A PARTIR DA 01H

Preço por pessoa - 45,00 euros

Bebidas incluídas

Música - DJ Anos 80

Válido para maiores de 12 anos, acompanhadas por 2 adultos



PARK ATLANTIC
LISBOA



PARK ATLANTIC
PORTO





gold

O ano de todas as mudanças

Com o final do ano é chegado o momento oportuno de se fazer o balanço de 2011 e de se perspetivar 2012. Como tal, lançámos esse desafio às principais empresas de Recursos Humanos a atuar no nosso país: apresentem-nos estratégias de desenvolvimento para um ano que se avizinha difícil. Os novos desafios da gestão do capital humano são complexos e obrigam a uma verdadeira necessidade de antecipar cenários e prever consequências. Acima de tudo, e como sempre, a solução estará na criatividade, motivação e empenho das pessoas.



Confiança para 2012

As oportunidades nascem da crise

A realidade assim o mostra: depois da noite mais escura há sempre uma alvorada. Ainda que os analistas políticos e económicos nos digam que 2012 deverá ser um ano de odisseia no caos, de dificuldades, temos de ter a confiança que se inovarmos, criarmos e construirmos, o balanço de 2012 será diferente do inicialmente previsto.

Por: Duarte Albuquerque Carreira

A credito que em poucos momentos da história mais recente tenha sido tão difícil prever cenários e conjunturas para o ano vindouro como neste. 2012 está aí e muito pouco de certo e concreto, em termos económicos, financeiros e mesmo sociais se pode prognosticar. Mas é esta a realidade, debruada por cenários de incerteza, instabilidade ou, como alguns preferem adjetivar, de caos. E é esta ausência de alicerces previsíveis que as empresas terão de enfrentar em 2012 e nos próximos anos.

Analisando 2011, o que fica deste ano que agora termina é a crise. Crise na política, crise na economia, crise no emprego, crise na Europa. Tanta crise que esta já parece um lugar-comum e, como tal, enfadonho. O ano que passou abalou decisivamente algumas das nossas crenças mais fortes, como o crescimento constante da sociedade do bem-estar ou a existência de uma coesão e solidariedade europeia à prova de bala – mas como a realidade o provou não à prova de mercados financeiros.

E estas mudanças, inevitavelmente, tiveram consequências muito relevantes no mercado laboral. Talvez, como alguns especialistas defendem, tenham provocado o confronto com a realidade. Por exemplo, na aproximação dos níveis de produtividade com os de remuneração ou na necessidade imperiosa de uma flexibilização da

Confiança. Há bons exemplos que acalentam e trazem esperança. E muitos têm lugar na área dos Recursos Humanos

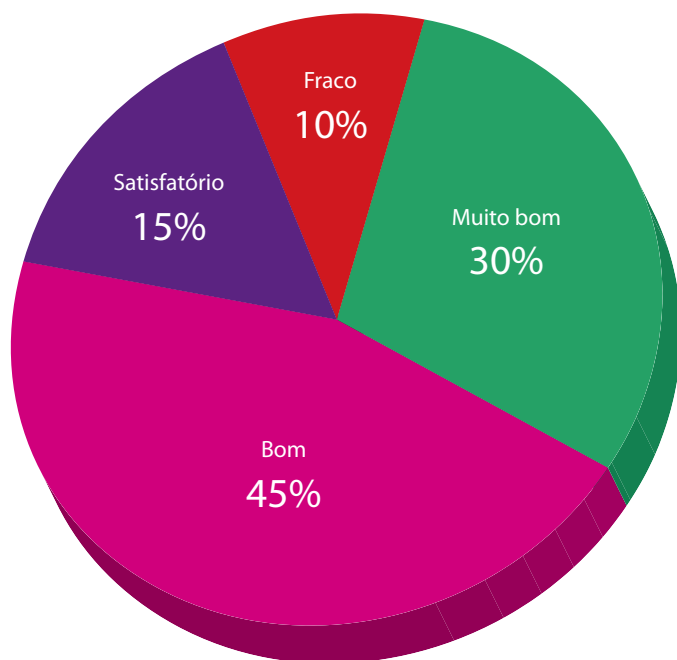
legislação laboral, alguma já concretizada e outra que transita para 2012. Mas também outras perigosas, como a via dos baixos salários para a promoção da competitividade do nosso país em relação a outros mercados – sinceramente, pensei que esta premissa já estaria ultrapassada.

Não obstante, há bons exemplos que acalentam e trazem esperança. E muitos têm lugar na área dos Recursos Humanos, com alguns gestores portugueses de pessoas a assumirem cargos internacionais de enorme relevância. Ou políticas internas de Recursos Humanos de empresas portuguesas que efetivamente promovem o talento e o bem-estar dos seus colaboradores, mesmo numa altura em que todos os indicadores, num primeiro momento e de um modo falacioso, aconselham a cortes imediatos.

Voltando a 2012, penso que não será uma opção acreditar ou não que da crise podem nascer oportunidades. Esta convicção tem de ser encarada como um postulado: da crise nascem oportunidades! É deste modo que se constroem e fortalecem países, é deste modo que se constroem e fortalecem empresas, é deste modo que se constroem e fortalecem ideias. **■**

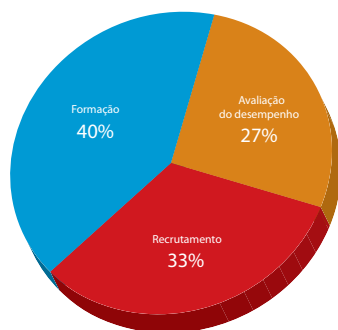
Survey Pessoal – O ano em gráficos

Dezembro “Qual o nível de confiança que tem na sustentabilidade da sua empresa para 2012?”



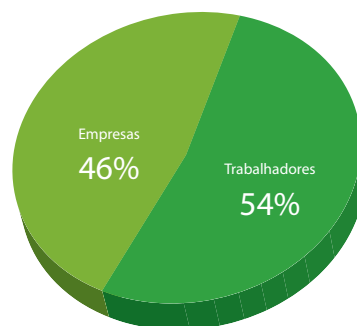
Perguntámos aos nossos leitores, através do Facebook, qual o nível de confiança que têm na sustentabilidade da sua empresa. As respostas são positivas, com 75% a responderem “muito bom” ou “bom” e apenas 10% “fraco”. As expectativas para o próximo ano, pelo menos junto das pessoas que nos acompanham através das redes sociais, são boas.

Setembro. “Na sua opinião, em qual destas vertentes da gestão dos Recursos Humanos a Tecnologia pode assumir um papel mais relevante?”



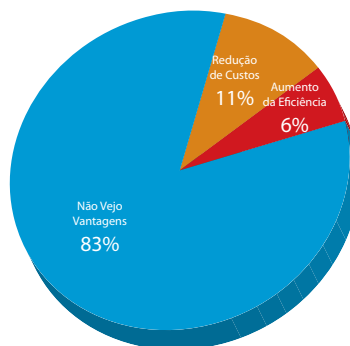
O RHonline perguntou aos seus leitores quais as áreas dos Recursos Humanos em que a tecnologia pode desempenhar um papel mais decisivo. As respostas foram: formação (40%), recrutamento (33%) e avaliação do desempenho (27%).

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



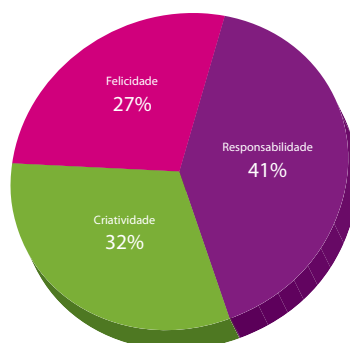
Para 54% dos leitores do RHonline, os trabalhadores devem investir na sua própria formação. Para os restantes, 46%, essa deve ser uma responsabilidade da empresa.

Julho/ Agosto. “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%).

Novembro. “Em sua opinião, qual é o valor mais importante para a gestão dos Recursos Humanos?”



Para 41% dos leitores do RHOnline, a responsabilidade é o valor mais importante para uma boa gestão de Recursos Humanos. Quanto aos valores criatividade e felicidade obtiveram 32% e 27%, respectivamente.

A tecnologia simples, flexível e acessível adapta-se melhor às pessoas

Uma forma de incorporar a tecnologia, principalmente para aquelas organizações onde os recursos são escassos, ou até mesmo naquelas em que a estrutura ou funcionários exigem soluções tecnológicas-padrão, é através do SaaS.

Por: Enzo de Palma

Uma tecnologia simples, flexível, rápida e acessível é capaz de atrair as pessoas para que estas a utilizem no seu dia a dia. Do ponto de vista da sua eficácia, as empresas que sejam capazes de alinhar tecnologia e pessoas poderão unir os seus critérios de trabalho, facilitar a flexibilidade horária, controlar a acessibilidade à organização em função dos seus perfis, gerir e proporcionar métodos de trabalho mais

elaborados e, algo particularmente interessante, contribuir para a gestão e aplicação de novas técnicas de autoaprendizagem.

Uma tecnologia que se adapte à organização, que seja configurável, personalizável e, claro, possua preços competitivos, permitirá às organizações analisarem em pormenor as suas necessidades, reunindo todas as informações comerciais necessárias. Do ponto de vista das pessoas, a tecnologia ajuda a manter e/ou desenvolver uma mentalidade aberta e construtiva para gerir enquanto se pensa no futuro.

Mas como trazer a tecnologia para empresas cujos recursos financeiros são limitados? Ou ainda, como lidar com um projeto de tecnologia num momento de recessão económica? A resposta reside não tanto na tecnologia em si, mas na maneira como é comercializada.

Uma forma de incorporar a tecnologia, principalmente para aquelas organizações onde os recursos são escassos, ou até mesmo naquelas em que a estrutura ou funcionários exigem soluções tecnológicas padrão, é através do SaaS (*Software as a Service*) ou de outras fórmulas inovadoras como *pay per use*.

Em todo o caso, quando se trata de gestão de pessoas é importante notar que esta deve ser um trabalho no qual estejam envolvidos todos os níveis da empresa, desde a administração até ao próprio empregado. É importante, portanto, que a tecnologia na qual se apoiam as soluções de gestão de

capital humano possa ser compartilhada e acessível, tanto para os gestores como para gerentes de nível médio ou empregados.

Os benefícios de comercializar a tecnologia sob o modelo SaaS são bem conhecidos. Estes incluem a eliminação do investimento inicial já que não há nenhuma implementação, a solução funciona através da Internet, e, portanto, é o fornecedor que lida com *software* e infraestrutura de *hardware*, como a sua manutenção, cópias de segurança, sistema de monitorização para garantir a disponibilidade 24x7 e atualizações à medida que surgem, e assim por diante. Por outras palavras, as pessoas, independentemente das posições que ocupam na empresa, devem utilizar as funcionalidades de que necessitam sem se preocuparem com a tecnologia que torna isso possível. Relativamente à fórmula de *pay per use*, os benefícios também são mais do que óbvios. As empresas só pagarão o que realmente utilizarem e o custo estará dependente do número de utilizadores que subscrevem o sistema.

Assim, podemos dizer que a tecnologia de hoje é entendida não só como um aliado para gerar e abordar reformas organizacionais, mas também como um elemento dinâmico de eficiência, e, portanto, impulsionador de produtividade. **—P**

Lema para 2012:
A democratização do
software

Número de colaboradores: 150
Área de atividade: *Software* de Recursos Humanos
Web site: www.cezannesw.com/pt
Expectativas do negócio para 2012: ▲



Enzo de Palma é country manager da Cezanne Software Ibérica Portugal



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

Cezanne

Melhor com o mesmo

O que muda nas relações de trabalho? Tudo. Das formas de motivação dos trabalhadores ao conceito de sucesso. Pelo caminho altera-se o paradigma da remuneração.

Por: Rui Proença

A empresa é cada vez mais uma segunda casa onde se partilham tempo, percursos e objetivos comuns. O que nos aproxima desse futuro é a implementação dos instrumentos que permitem construir um sentimento renovado de pertença de cada cidadão ao organismo onde trabalha. Assim serão as empresas do futuro.

Os próximos passos serão dados na definição desses instrumentos, na sua articulação legal e jurídica e nas formas de comunicação necessárias para os disponibilizar à sociedade.

O ponto de partida é o facto unânime de que é necessário criar um novo quadro de valores para as relações sociais, e a começar com o mercado de trabalho. Substituindo a crença unidirecional, onde o indivíduo vende uma parte da sua força de trabalho por um salário, por outra, moderna e obrigatória, onde os valores de compromisso e eficiência imponham uma ética de comprometimento social.

Esse conjunto de novas regras, aceites por todos, deve determinar que os parceiros sociais contribuam de forma inteligente para a resolução de um problema comum: a falta de racionalidade e eficácia que agora se encontra no relacionamento social do trabalho.

Quase nunca o melhor caminho entre dois pontos é uma reta. As empresas têm um papel incontornável – sem elas não se fará – no desenvolvimento da economia social. É por dentro e a partir das empresas que se vai mobilizar a sociedade civil no sentido de uma melhor organização e integração das pessoas em torno de objetivos comuns. Sem prejudicar a maximização do lucro, antes pelo contrário, o investimento no desenvolvimento social, na

educação e na cultura dos trabalhadores devolverá, a médio prazo, resultados muito positivos. Só assim poderemos assistir à melhoria dos níveis de sustentabilidade dos sistemas de segurança social, uma vez que as funções sociais são cobertas não só pelo Estado Providência, mas também pela sociedade civil.

Como sistematizar esta prática? Em três eixos de atuação.

Em primeiro lugar, a aceitação das necessidades do trabalhador como preocupações reais das empresas, onde o empregador passa a ser visto como cúmplice na definição das soluções que contribuem ativamente para a melhoria do bem-estar social e onde essa atitude é percebida diretamente pelo trabalhador, mas também extensível à sua célula familiar – lembremos o exemplo do apoio social para a alimentação, a infância ou educação e formação, estes últimos destinados (também) aos filhos dos trabalhadores.

O segundo cristaliza o facto de que o empregador ganhará incremento do empenho e cumplicidade do trabalhador, com consequentes impactos positivos esperados na produtividade da empresa. Passa a ser possível ao trabalhador rever-se no esforço que o empregador faz para a satisfação de determinadas necessidades e prioridades sociais. Esta nova dinâmica estimula o trabalhador a posicionar-se perante esforços presentes e futuros de um modo mais consentâneo com os objetivos da organização.

E terceiro lugar, mas nem por isso menos importante, um fundamento de elementar justiça: a imperatividade em garantir que os fundos alocados para fins sociais concretos, previamente selecionados, estão disponíveis com total segurança para o beneficiário,



Rui Proença é diretor-geral da Edenred

Lema para 2012: Benefícios inteligentes

Número de colaboradores: 16
Área de atividade: Serviços pré-pagos para as empresas
Web site: www.edenred.pt
Expectativas do negócio para 2012: ▲

e com a certeza da sua real e correta afeição. Podemos encontrar inspiração em muitos exemplos de boas práticas. Na Europa, mas também no mundo, onde foram adotados mecanismos modernos que permitem a concessão de apoios sociais em áreas imprescindíveis, com o recurso a sistemas pré-pagos, nomeadamente cartões tipo “multibanco”, que permitem a correta administração dos benefícios sociais entregues pelas empresas aos trabalhadores, garantindo que estes são utilizados exatamente para o fim pretendido e nas condições determinadas.

Na verdade, estou convicto que este mecanismo pode contribuir para relações que, sendo mais transparentes e justas, promoverão no futuro índices de comprometimento e dedicação no trabalho que vão muito mais além do que a troca de tempo por dinheiro, o que vai significar um impacto indireto na produtividade. Das empresas. Do País. Da economia no seu todo. Conseguiremos, assim, fazer mais e melhor com o mesmo. **■**

CRESCER E APRENDER

 **Cheque Creche**[®]

 **Cheque Estudante**[®]



PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTE-NOS:

218 917 700

geral.pt@edenred.com

www.edenred.pt



Edenred
For an easier life



Colaboradores, clientes e parceiros do Grupo Egor, com Amândio da Fonseca, CEO, ao centro

O ano de todas as incógnitas

A perspetiva de assistirmos na Europa, em 2012, ao aumento do desemprego, à implosão das empresas fragilizadas pela concorrência das economias emergentes e ao agudizar do mal-estar social que historicamente acompanha as grandes mudanças civilizacionais constitui para Portugal uma ameaça particularmente grave.

Por: Amândio da Fonseca

No clima de incerteza que caracteriza o dia a dia dos portugueses não é agradável exprimir opiniões em contra-ciclo com as mensagens de esperança que habitualmente esperamos no início de um novo ano. No mundo quântico onde nos situamos, o que esperar de 2012? Quem passou, nas últimas décadas, por crises aparentemente semelhantes, pode sentir a tentação de se agarrar a um sentimento de *dejá vu*. Infelizmente, as evidências mostram que, ao contrário das anteriores, esta é uma crise global que não resulta exclusivamente de problemas localizados de natureza conjuntural mas funcio-

na como detonador de radicais alterações na ordem política, económica, financeira e social que rege o mundo onde vivemos. O maremoto financeiro que avassala os mercados constitui – segundo especialistas – o epicentro de um ciclo depressivo que se iniciou com a gradual deslocalização, nos últimos vinte anos, dos centros de decisão económicos e financeiros do Ocidente para Oriente e se agudizou com a abertura dos mercados globais. As convulsões políticas a que estamos a assistir no mundo árabe e o ocaso económico da maioria dos países ocidentais são apenas alguns dos sinais da bomba social em que o mundo se tomou.

A perspetiva de assistirmos na Europa, em 2012, ao aumento do desemprego, à implosão das empresas fragilizadas pela concorrência das economias emergentes e ao agudizar do mal-estar social que historicamente acompanha as grandes mudanças civilizacionais constitui para Portugal uma ameaça particularmente grave.

A ocorrência de sucessivas vagas de emigração resultantes de o mercado de trabalho ter abatido as fronteiras que condicionavam as gerações anteriores é igualmente uma realidade que priva o país dos seus filhos mais qualificados. Este processo de globalização do trabalho humano rege-se por leis que não beneficiam quem investe na educação: drena os países dos seus profissionais mais bem preparados.

Entreabrir algumas janelas de esperança em 2012 passa, numa perspetiva otimista, por os portugueses serem capazes de implementar os ajustamentos estruturais previstos para 2012, avançar com as reformas previstas no âmbito da legislação laboral, fazer uma aposta séria na educação, investir na exportação de bens e serviços, inovar em nichos de natureza tecnológica, moralizar as áreas da justiça e da saúde, assumir o mar e o turismo como áreas prioritárias de desenvolvimento e, *last but not least*, manter um Governo estável e competente.

Para viabilizar as metas sociais do futuro é indispensável que os profissionais de Recursos Humanos se preparem para serem os catalisadores de novos modelos relacionais em organizações que se revejam na missão definida para a Starbucks pela sua CEO: “nós já não estamos no negócio dos cafés... Nós estamos no negócio das pessoas que servem os cafés.” **—P**

Lema para 2012:
Crescer em tempos
de crise

Número de colaboradores: 2500

Áreas de atividade: Recrutamento; formação; consultoria; trabalho temporário; *outsourcing*; incentivos motivacionais; coaching

Web site: www.egor.pt

Expectativas do negócio para 2012: ▲

Soluções para tudo e para todos...

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching



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

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



www.egor.pt



Recrutamento e Selecção
Avaliação Psicológica

Certificado desde 1996



Trabalho Temporário

Certificado desde 1999



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos

Certificado desde 2005



Formação
Consultoria

Certificado desde 2008

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Competitividade e crescimento

“Não faz sentido olhar para trás e pensar: devia ter feito isto ou aquilo, devia ter estado lá. Isso não importa. Vamos inventar o amanhã e parar de nos preocupar com o passado”, Steve Jobs.

Por: Cláudia Beirão e Tiago Domingues

De facto, não poderíamos estar mais de acordo! Principalmente agora, numa época em que só se fala de colapso mundial ao nível económico e financeiro, existe ainda mais a necessidade de efetuar mudanças, de criar soluções alternativas e inovadoras que fomentem a competitividade e o crescimento empresarial.

Para ajudar e contribuir para este crescimento do tecido empresarial, a Elevus irá lançar em 2012 um novo conceito/ projeto relacionado com o serviço de consultoria estratégica designado por Projeto SRC – Sobreviver, Rentabilizar e Crescer, e que irá permitir:

- Apoiar as micro, pequenas e médias empresas no aumento da sua eficácia estratégica e sustentabilidade do seu negócio, através da (re)formulação da sua estratégia;
- Definir o estabelecimento de objetivos es-

tratégicos ambiciosos, realistas e alcançáveis;

- Otimizar e reduzir custos através do alinhamento de recursos, humanos e materiais com a estratégia.

Objetivamente, os dois macro-objetivos deste projeto são a redução de custos no curto prazo e a rentabilidade e crescimento no médio longo.

A duração mínima prevista para um projeto deste âmbito é de sensivelmente um ano, e o foco da consultora Elevus serão as micro, pequenas e médias empresas com dificuldades ou intenção de melhoria da *performance* do seu negócio, que procuram sobreviver à atual conjuntura assegurando postos de trabalho, rentabilizando financeiramente o seu negócio e crescendo sustentadamente.

Porque o objetivo da Elevus será exclusivamente o foco no crescimento das organizações, este projeto irá ser desenvolvido em 2012 numa ótica de *success fee*, não havendo lugar a qualquer investimento

Lema para 2012:
Sobreviver, rentabilizar
e crescer

Número de colaboradores: 25
Áreas de atividade: Recrutamento; *outplacement*; formação; consultoria; *assessment*
Web site: www.elevus.pt
Expectativas do negócio para 2012: ▲

direto (excetuando despesas logísticas e administrativas), sendo a Elevus comissionada em função das metas organizacionais alcançadas pela empresa cliente. Esta abordagem demonstra a transparência e confiança da Elevus, pois a sua compensação só terá lugar caso a empresa cliente obtenha as *performances* desejadas e planeadas. À gestão de topo das empresas clientes será prestado um serviço de *business coaching*, onde, através de sessões de trabalho quinzenais, os fatores humanos e materiais serão preparados para uma eficiente clarificação, operacionalização, monitorização e melhoria da estratégia corporativa. A metodologia *balanced scorecard* será o veículo que permitirá:

- Identificar os fatores críticos de sucesso para a concretização da estratégia;
- Definir as relações causa-efeito entre os objetivos e medidas intangíveis com resultados financeiros;
- Permitir um acompanhamento atempado do desempenho da organização;
- Uma focalização maior na criação de valor;
- Desdobrar objetivos estratégicos em objetivos individuais, de uma forma alinhada com a estratégia;
- Orientar todos os recursos humanos e materiais para a estratégia e sua execução;
- Sistematizar e otimizar a comunicação;
- Definir objetivos para diversos níveis da organização;
- Disponibilizar atempadamente informação relativa à concretização da estratégia. Acreditamos que esta iniciativa da Elevus irá ser crucial e muito relevante para a sobrevivência, rentabilidade e crescimento das todas as organizações, sejam elas, micro, pequenas ou médias empresas. _____



A equipa da Elevus – People & Business, com os *managing partners* Cláudia Beirão e Tiago Domingues na primeira fila

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.

Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

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

ALMADA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | OEIRAS | SINES
ANGOLA | BRASIL | CABO VERDE | ESPANHA

SONHE E
APAIXONE-SE, NÓS
CONCRETIZAMOS!



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

www.elevus.pt | info@elevus.pt | (+351) 217 812 450

Acabar com a conversa da treta



Fotos: DeF

Vitor Sevilhano é administrador do Laboratório da Formação e sócio-gerente da Escola Europeia de Coaching

Os oito remédios que a seguir apresento para acabar com a conversa da treta são fruto das minhas reflexões pessoais. E aqui as publico e escrevo porque sou português, gosto muito do meu País e quero continuar a viver e a trabalhar nele.

Por: Vítor Sevilhano

PRIMEIRAS PALAVRAS – ACABAR COM A CONVERSA DA TRETA
O presente testemunho daria aí para umas 50 páginas de texto.

Por razões editoriais estou confinado ao espaço que me concederam, como tal vou ter de ser sintético, sinalético e não vou poder apresentar para cada tema os casos reais e os exemplos que gostaria de descrever, para sustentar os meus argumentos.

É a vida. São as regras do jogo.

Qual é o cidadão que não está farto de ouvir a seguinte “conversa da treta”?

■ Temos de reformar a Justiça. Com esta forma de funcionar “isto” não vai lá!

■ Temos de reformar a Administração Pública, central e local e, desde logo, implantar uma gestão por objetivos;

■ Os portugueses emigrados são altamente reconhecidos no estrangeiro, são excelentes trabalhadores, produtivos, “dão o litro”. Por que não o fazem cá dentro?

■ O grande falhanço após o 25 de Abril foi a Educação. Há que fazer a reforma da Educação!

“Conversa da treta” para continuar a encher artigos de opinião em jornais e revistas e dar lugar a mais programas do tipo “Prós e Contras”, sempre a falar do mesmo, a apresentar os mesmos diagnósticos, feitos e refeitos, e a

dar palco a toda uma legião de “achadores”⁽¹⁾. Toma-se imperioso acabar com a “conversa da treta” e passar à ação.

Toma-se imperioso combater e curar uma série de males, iniquidades, mal funcionamentos, vícios, álbis que grassam na nossa sociedade. Mudar o discurso, conversar diferente⁽²⁾, mudar a atitude, mudar as práticas. Segue lista:

■ Que tal vais? – Mais ou menos. Vai-se andando!

■ Chegou atrasado. – Coitadinho, estava a chover. Foi o trânsito!

■ Fez algo mal feito. – Deixa lá. Para a próxima fará melhor!

■ O “gajo” é corrupto. – Está bem, mas tem obra feita!

■ Temos de preservar os direitos e as conquistas dos trabalhadores. – E então os deveres?

■ E então por quê este enorme desvio? – Não tenho nada que ver com isso, não é do meu pelouro!

■ Foi provado o crime e lavrada a sentença. – Não importa. Vamos recorrer e recorrer e recorrer e recorrer, até que prescreva e... *No pasa nada!*

OS REMÉDIOS, SEGUNDO AS MINHAS REFLEXÕES

Os remédios que a seguir apresento são fruto das minhas reflexões pessoais, muito influenciados pela minha atividade profissional de consultor e formador em Gestão, nas áreas da estratégia, liderança, gestão da mudança e equipas de elevado desempenho e, mais recentemente, de *executive coach*. Como tal, estão eivados de múltiplas experiências e vivências pessoais no mundo empresarial, embora também de reflexões sobre a vida em sociedade. E aqui as publico e escrevo, porque sou português, gosto muito do meu País e quero continuar a viver e a trabalhar nele.

DO COMPADRIO À COMPETÊNCIA

Há mais de 15 anos, com alguns colegas, fizemos uma auditoria à organização e aos Recursos Humanos de uma câmara municipal. Concluímos que das 700 pessoas que compunham o seu quadro de pessoal, 400 chegavam para prestar os serviços que a au-

tarquia deveria prestar. Passados quinze anos, a mesma autarquia tem 1100 pessoas no seu quadro de pessoal! As admissões não corresponderam a reais necessidades, nem tiveram a ver com a competência das pessoas a admitir. Tiveram tão somente a ver com a criação artificial de emprego, dado a compadres da força partidária, poder para ajudar a perpetuar a sua base eleitoral de apoio. Aumentaram as dificuldades orçamentais, pelo aumento das despesas correntes, deixou de haver dinheiro para gastos de investimento e a solução foi autorizar a construção em zonas proibitivas, para conseguir receitas a todo o custo.

Multiplique-se esta situação por muitas outras autarquias pelo país fora e outros serviços da Administração Central e começamos a identificar e colecionar as razões do enorme défice a que chegamos. Situação diferente seria a de confinar os quadros de pessoal ao estritamente necessário, com as pessoas qualificadas para as funções respetivas.

Isto, que se passou ao longo de mais de 30 anos no País, não se resolve de um ano para o outro. As convulsões sociais seriam tremendas. Impõe-se um plano de mudança, a muitos anos de vista, com um pacto de regime para o concretizar.

ACABAR DE UMA VEZ POR TODAS POR PREMIAR OS MEDIÓCRES E CHATEAR OS CUMPRIDORES

Quer no Estado, quer em muitas empresas, não se têm implementado à séria esquemas de avaliação de desempenho, de acordo com os resultados.

No Estado, durante demasiados anos, funcionaram promoções automáticas, de acordo com a antiguidade, nada tendo a ver com a qualidade do trabalho desenvolvido. Na maior parte dos casos não porque os sistemas de avaliação não fossem bons, mas por falta de coragem de quem tinha de os aplicar e contestação sindical obstaculizadora.

Consequência. Acabou-se por criar um mundo em que se tolera o erro, a incompetência, não se diferenciam os bons dos menos

Torna-se imperioso combater e curar uma série de males, iniquidades, mal funcionamentos, vícios, álibis que grassam na nossa sociedade

bons trabalhadores, acabando por criar um clima de permissividade da mediocridade e de chateação dos cumpridores. Quem não ouviu desabafo de pessoas a dizer: “para quê trabalhar mais e melhor se ganho o mesmo ou pouco mais do que aquele ‘gajo’ que não faz nenhum, está sempre de baixa e leva para casa o mesmo que eu?”. Esta situação é das mais perversas que se podem imaginar. É um crime tolerar os mediócrs e chatear os que cumprem. Enquanto não se acabar com esta situação, continuaremos a figurar nas estatísticas como dos piores países em termos de produtividade. Mais ainda. Acabe-se de vez com a inveja e a demagogia.

Quando, há um par de anos, se contestou o ordenado do dr. Paulo Macedo enquanto diretor-geral das Contribuições e Impostos, face aos milhões de Euros que ele e a sua equipa recuperaram para os cofres do Estado, ele e a sua equipa deveriam ter recebido, no mínimo, o dobro do que auferiram, como prémio pelo seu desempenho.

Também não se entende que os membros do Governo, desde logo o primeiro-ministro e os ministros, pelas responsabilidades que exercem e o desgaste típico destas funções, não auferam vencimentos superiores aos que auferem. Não só seria justo, face ao que se pratica no mercado de trabalho para cargos de alta responsabilidade em grandes empresas públicas e privadas, mas seria também um travão a tentações de expedientes menos corretos para compor o nível salarial ajustado. Finalmente, quando se contesta o vencimento, por exemplo, do dr. António Mexia, porque cumpriu o contratado e foi remunerado pela boa *performance* alcançada, que razão há para o fazer? Nenhuma. Se se acha o nível elevado, renegocie-se o contrato que o permitiu. Não se conteste a pessoa e os ganhos alcançados. Limitou-se a cumprir – e bem – o que foi contratualizado.

MENOS CHEFES E MAIS LÍDERES

Em muitas empresas temos chefes a mais e líderes a menos. Os chefes muito fortes irão ser sempre, a prazo, uma fraqueza organizacional. Dão ordens, têm um estilo de julgamento e não de aprendizagem⁽³⁾, não formam colaboradores, delegam pouco. K. Blanchard identificou sete fontes de poder nas organizações, a saber: do especialista; coercivo; legitimado; remuneratório; de referência; das

Na nossa sociedade temos tido demasiados “achadores” e poucos “fazedores”. Muito diagnóstico dos temas e pouca decisão, pouca ação

ligações; informação.

Os líderes usam mais o poder do “especialista”, “de referência”, “da informação”, criando, como tal, novos líderes. O chefe utiliza mais o poder “legitimado”, “remuneratório”, quando não o “coercivo”, secando tudo à sua volta, coartando a iniciativa, “depois de mim o dilúvio”.

Nos tempos que correm, do que precisamos é de líderes que alinhem as energias das pessoas e de toda a organização para as metas definidas. O líder que A.M.A.: Alinha, mobiliza e atua⁽⁴⁾! A nível político, precisamos de líderes que estejam ao serviço do País e não que se sirvam dele em proveito próprio.

DO “MAIS OU MENOS” À SUPERAÇÃO

Somos o país do mais ou menos, do vai-se andando. No desporto, os exemplos são imensos. Quando atingimos um nível aceitável, relaxamos, baixamos os braços, passamos a “dormir à sombra da bananeira”. No mundo de hoje, global, altamente competitivo, só ganha quem está sempre “em carga”, permanentemente insatisfeito, procurando inovar e superar-se a cada dia.

Em artigo publicado na revista *Visão* de 3 de fevereiro de 2011, sob o título “Quando os de fora nos levam longe”, o treinador sueco da nossa seleção nacional de andebol, Mats Olsson, afirma: “os portugueses acomodam-se quando atingem determinado patamar, mesmo que estejam longe do seu melhor... Quem tem capacidade de chegar aos 100%, e embora tenha consciência de que 80% bastam, não deixa de se aplicar”.

DE SÓ FALAR NOS DIREITOS A PÔR A TÓNICA NOS DEVERES

Para a economia nacional e a sua competitividade, talvez mais gravoso e dramático que a Lei do Condicionamento Industrial, de Salazar, tenha sido o período revolucionário após o 25 de Abril de 1974, com todos os exageros e desmandos que nos trouxe. A contratação coletiva então negociada lançou na fãlência e inviabilizou alguns setores de atividade



Equipa da Escola Europeia de Coaching

Lema para 2012: Aprender a Aprender

Número de colaboradores: 3 mais 10 associados

Áreas de atividade: Coaching; formação

Web site: pt.escolacoaching.com

Expectativas do negócio para 2012: ►

(por exemplo, o da marinha mercante), pelo fundamentalismo e rigidez que trouxe, nomeadamente no que toca a definição de funções e de responsabilidades, para já não falar nos traumas que inculcou na gestão e nalguns gestores, que nunca mais recuperaram.

Inverteu-se o sentido das coisas em muitos aspetos. Pôs-se a tónica nos direitos e não nos deveres, ao ponto de, nalguns contextos públicos, se considerar um favor ir trabalhar e fazer alguma coisinha e não um dever. Começaram a atribuir-se prémios de assiduidade e de pontualidade, como se isso fosse algo de excepcional e não um dever do trabalhador, no cumprimento do seu contrato com o empregador.

Nalguns destes contextos, para mudar este estado de coisas, para além do papel indispensável das Lideranças, faria afixar em todo o sítio frases do tipo:

O salário já significa fazer as coisas bem; o salário já compreende ser assíduo e pontual.

DE MANOBRAS DE DIVERSÃO À EXECUÇÃO

Neste aspeto, estamos mais a pensar na execução célere da justiça, não permitindo que, provados os factos e instituída a pena, a sua execução se arraste tempos infínitos, à custa de sucessivos recursos dilatatórios.

A resposta a esses recursos deveria ser célere e a execução das penas eficaz e em tempo útil. Enquanto tal não acontecer, o convite à corrupção, ao não cumprimento, tem a porta escancarada.

DE ACHADORES A FAZEDORES

Era eu miúdo e recordo-me que o meu pai foi testemunha de abonação, juntamente com outros amigos de um réu levado a julgamento. Um desses amigos, questionado pelo juiz sobre a conduta do réu, respondia, sucessivamente, “acho que sim...”, “julgo que sim...”, penso que sim...”. O juiz, já cansado e com pouca paciência, voltou-se para ele e disse: “você só acha, só pensa, só julga. Mas afinal conhece ou não conhece o réu? Sabe ou não sabe?”.

Na nossa sociedade temos tido demasiados “achadores” e poucos “fazedores”. Muito diagnóstico dos temas e pouca decisão, pouca ação. Tal como noutras profissões, muitos dos “achadores”, para ascenderem a esse estatuto e terem palco nos *media*, deveriam ter carteira ou cédula profissional que os habilitasse a achar na sua área de intervenção.

Essa carteira profissional atestaria da sua credibilidade para opinar sobre o assunto. Para muitos, essa carteira profissional deveria implicar um estágio como “fazedores” cumprido-

res e com provas dadas e resultados alcançados, para poderem falar de experiência vivida.

DO SHOW OFF AO RIGOR

Neste último ponto estamos a falar das obras e investimentos de fachada, onde se gastaram milhões, de duvidosa utilidade e, invariavelmente, com enormes e escandalosas derrapagens orçamentais. Das autoestradas às rotundas, dos fontanários aos “mamarrachos”, dos gimnodesportivos a algumas sedes sociais de empresas e organismos públicos. E não foi só na Madeira!

Tal como qualquer um de nós, quando decide fazer um investimento ou lançar um negócio, tem de construir um *business plan*, onde se demonstra a sustentabilidade do mesmo, da mesma forma se deveria atuar, com rigor, competência e transparência, com as aprovações de gastos públicos.

Acima utilizei de propósito o termo sustentabilidade, no seu tríplice entendimento atual de: viabilidade económica, responsabilidade social e cumprimento ambiental.

No mínimo, dois aspetos deveriam melhorar e passar a ser irrepreensivelmente praticados:

1. A justificação fundamentada e avaliada da sustentabilidade do projeto, sua oportunidade, valor acrescentado, local ou nacional e garantia de financiamento.

2. Monitorização rigorosa da sua execução física e orçamental, com pesadas penalizações pelos desvios.

ÚLTIMAS PALAVRAS

Algumas destas mudanças não são difíceis. Muitas delas implicam mudanças nos comportamentos e práticas de gestão. Mudanças nas lideranças. Tem sido nestes domínios que eu e a minha equipa, agora no Laboratório da Formação e na Escola Europeia de Coaching, temos tentado dar o nosso contributo. Pelos vistos pouco eficaz, pois não nos têm ligado “puto”. Mas como somos perseverantes e crentes, vamos continuar. A bem da Nação (onde é que eu já vi isto escrito?). **_____P**

⁽¹⁾O termo “achadores” tem direitos de autor. Tomeio-o de empréstimo de um artigo e de uma passagem do livro do Luís Todo Bom, “Estratégia & Política”, ed.bnomics.

⁽²⁾Neste particular o coaching é uma excelente ferramenta.

⁽³⁾Ver os escritos de Marilee C. Goldberg – Expert Questions Asking.

⁽⁴⁾Modelo que utilizamos nas nossas ações formativas no Laboratório da Formação, SA (www.labform.pt)



Aprender a Aprender!

Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

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

“Aprender é um desporto de contacto” Fred Kofman

O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes. É ajudar os Líderes a criar Futuros!

Aprenda a Aprender...

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

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

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

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



2012 e os desafios para as empresas prestadoras de serviços de segurança e saúde no trabalho



A equipa da Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos, S.A. com o diretor-geral Carlos Lima (terceiro a contar da esquerda)

Temos de ser mais do que nunca um exemplo para os nossos colaboradores e parceiros. É esta a resposta que as empresas sérias e responsáveis têm de dar em 2012.

Por: Carlos Lima

Penso que não haverá ninguém em Portugal que não esteja perfeitamente consciente da situação extremamente difícil que o país atravessa e dos desafios imensos que se vão colocar às famílias e às empresas em 2012 e nos anos seguintes.

Quando as dificuldades começam a atingir as economias mais fortes da Europa, torna-se evidente que as expectativas de recuperação para os países periféricos, como Portugal, são muito preocupantes.

Esta é a dura realidade que enfrentamos hoje em dia. Não podemos mudá-la, é certo, mas está nas nossas mãos, enquanto cidadãos e profissionais, reagir de uma forma positiva e lutar contra a adversidade.

No mundo do trabalho temos de ser realistas, temos de funcionar com os pés bem assentes no chão e tomar as medidas corretas, por muito duras que sejam. As dificuldades têm de ser vividas e partilhadas por todos, mas acima de tudo temos de

ser positivos e encarar estes desafios com energia, criatividade e esperança num futuro melhor. Muitas vezes é das dificuldades que nascem as oportunidades.

Focando-me no mundo da segurança e saúde no trabalho, penso que 2012 poderá ser uma excelente oportunidade para separar o trigo do joio a nível da prestação dos serviços de SST.

Em contextos económicos difíceis é uma realidade que muitas empresas têm tendência para facilitar, baixar o nível de exigência e fazer interpretações muito próprias dos requisitos legais, para não usar uma expressão mais forte.

Comportamentos deste tipo fazem com que as empresas prestadoras de serviços que não respeitam princípios de ética e que ludibriam a lei ganhem mais expressão no mercado.

Esta situação não é admissível e tem de ser combatida por todos os atores e intervenientes no setor: as entidades oficiais (Au-

Lema para 2012:
Sensibilidade, solidez e serviço

Número de colaboradores: 48

Áreas de atividade: Saúde e segurança no trabalho; formação

Web site: www.esumedica.pt

Expectativas do negócio para 2012: ▲

toridade para as Condições de Trabalho e Direção Geral de Saúde), os gestores das empresas que utilizam serviços externos e pelos prestadores de serviços externos.

Os primeiros, através de uma eficaz promoção da segurança e saúde no trabalho e de uma atividade inspetiva consequente, focada naquilo que é realmente importante; as empresas, sendo exigentes com os seus prestadores de serviço, no cumprimento dos contratos celebrados e da lei; finalmente os prestadores de serviços, norteando a sua atividade por princípios éticos acima de qualquer suspeita, no respeito de critérios técnicos e clínicos, de padrões de qualidade e dos níveis de serviço contratados.

Acreditamos firmemente nestes princípios. Nos tempos difíceis atuais, mais de que nunca, procuramos basear a nossa atividade em valores como a solidez de uma empresa em quem os nossos parceiros podem confiar; como a sensibilidade de procurarmos compreender as dificuldades dos clientes e de termos a flexibilidade de nos adaptarmos aos seus requisitos; e no enfoque na qualidade e nos níveis de serviço.

Temos a obrigação de não baixar os braços, nem fazer concessões de qualquer espécie. Temos de ser criativos e transmitir energia. Temos de ser mais do que nunca um exemplo para os nossos colaboradores e parceiros. É esta a resposta que as empresas sérias e responsáveis têm de dar em 2012. **■**

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

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

Um balanço de 2011

Por: Sara Sousa Brito

Ao indagar o que gostaria de partilhar nesta edição especial, pensei naquilo que poderia perspetivar em termos de principais tendências para 2012, fazendo um prognóstico do que se avizinha, com base no *feedback* dos nossos clientes, nas notícias, nas conversas informais, entre muitas outras fontes. Contudo, acredito e defendo que este é o momento certo para fazer um balanço do ano de 2011 relativamente ao trabalho desenvolvido em parceria com as organizações, salientando tudo o que foi feito de bom, os projetos que se implementaram, os efeitos que surtiram e os sucessos que foram alcançados, pois a verdade é que as práticas de mudança organizacional desenvolvidas por muitas organizações, através da formação, carecem ser realçadas e são a prova que “no meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”.

Este foi um ano para as empresas desenvolverem um modo de atuação de excelência para com os seus clientes, procurando a diferenciação na relação com estes. Como? Na negociação, na comunicação, na gestão do trabalho e otimização de processos e, sobretudo, na sensibilidade para solucionar as suas necessidades e de satisfazer as suas solicitações, através de modelos de atendimento de excelência. Esta aposta na excelência da relação com o cliente passou, em larga escala, por implementar soluções de formação integradas a toda a organização, que permitissem a consolidação da sua cultura, o alinhamento dos objetivos de negócio com a formação dos colaboradores, o *match* entre a marca e os valores a ela associados e o modo de atuação de cada um, transformando-o num modo de atuação coletivo e partilhado, alicerçado num compromisso mútuo entre todos, de atingir os resultados propostos.

Muitas foram as parcerias desenvolvidas ao longo do ano, atendendo a que cada empresa é única, tem Recursos Humanos muito distintos e que consequentemente originam



A equipa da Global Estratégias com Sara Sousa Brito, diretora-geral (à esquerda)

dinâmicas relacionais muito diversas. No entanto, não obstante estas especificidades, em todas as organizações foi possível desenvolver projetos integrados de mudança organizacional, alinhando conhecimentos, competências e comportamentos. Nas soluções formativas desenvolvidas em colaboração com as direções, os modelos de intervenção têm sido diversos mediante os públicos. Muitas foram desenhadas utilizando as TIC como veículo de comunicação e colaboração, recriando comunidades de prática, fóruns de discussão e atividades de autorreflexão, trabalhando a autonomia de cada um para a construção do conhecimento coletivo e aplicável no contexto de trabalho.

Também as soluções com integração de ações *outdoor* têm-se revelado essenciais no reforço e na coesão de equipas e melhoria das competências de liderança e *teambuilding*, potenciando o seu desenvolvimento enquanto equipas de elevada *performance*, na procura da tal excelência que permite a cada empresa ser mais competitiva.

Finalmente, e dada a importância e a perspetiva de continuidade que os projetos de for-

Lema para 2012: Global Estratégias o seu parceiro de formação

Número de colaboradores: 20

Áreas de atividade: Formação interempresas; soluções de formação intraempresas; consultoria de *e-learning*; consultoria de formação e RH; consultoria de incentivos (POPH); *outsourcing* de formação

Web site: www.globalestrategias.pt

Expectativas do negócio para 2012: ▲

mação têm vindo a ganhar dentro das organizações, a nossa missão enquanto parceiro de negócio foi também o de apoiar as equipas de formação internas na construção de ferramentas e mecanismos que lhes permitam perpetuar este espírito de melhoria contínua e de cristalização da cultura organizacional. Tem sido importante fomentar o *empowerment* destas equipas de *insourcing* que têm um longo caminho a percorrer, mas que em parceria com as entidades formadoras poderão, certamente, serem os embaixadores de uma cultura aprendente. Acredito que este espírito fará toda a diferença no futuro. ──P

Global Estratégias

Consultoria de Formação e e-Learning



FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS | SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS | CONSULTORIA | OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

Desenvolvemos Soluções ideais para concretizar a Estratégia de cada Parceiro de Negócio, garantindo os resultados desejados e o seu Sucesso!

FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS

Seminários | *Master Courses* e *Master Class* | Conferências e Salões Profissionais
Módulos de Curta Duração | Gestão de Projectos (Certificação PMI)

SOLUÇÕES DE FORMAÇÃO INTRA-EMPRESAS

Soluções Customizadas de Formação | *Outdoors* de Formação

CONSULTORIA

e-Learning - Implementação e Gestão Integral de Projectos e de Plataformas de e-Learning; Construção de Comunicados de Prática; Plataforma MOS.

Formação e RH - Diagnóstico de Necessidades, Avaliação da Formação, Processo de Mudança Organizacional, Estudos de Clima Organizacional, Avaliação do Desempenho.

Incentivos - Consultoria QREN/ POPH, Acompanhamento e Gestão das fases do Projecto.

OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

Outsourcing de case fase do Processo Formativo | Gestão e Elaboração de Catálogos de Formação Internos | *Outsourcing* QREN

CONHEÇA O NOSSO
CATÁLOGO DE **FORMAÇÃO 2012**



CONHEÇA O NOSSO NOVO SITE!



© I Have the Power

Adelino Cunha, CEO da Solfut, Lda – I Have The Power, a falar para mais de 7000 pessoas no Pavilhão Atlântico

Uma prenda de Natal

O máximo que já conseguiste não se compara com o máximo que estás a caminho de conseguir.

Por: Adelino Cunha

sonhos. Já reparaste que se perguntares a alguém o que faria com o Euromilhões, até o mais “realista” dá-te uma lista de sonhos fantásticos? O que eles têm é medo ou não sabem como lá chegar (shshshsh – não digas que te disse, fica só entre nós).

2ª LIÇÃO – O VERDADEIRO SUCESSO CONSISTE EM CONVERTER SONHOS EM REALIDADE

Como te sentes quando realizas o que gostavas? Feliz e poderoso, capaz de mais e maiores feitos. É isso mesmo, fomos mesmo feitos para triunfar. Nascemos com essa capacidade, mostramos isso em bebés e em crianças, até que os adultos tratam de, com os seus medos e frustrações, darem cabo dos mais novos, gerando mais medrosos e frustrados. Mas há remédio, porque a nossa mente e o *software* mental que trazemos pode aprender e aprende sempre. Deixa-te ir e aprende bem.

3ª LIÇÃO – TER SONHOS NÃO CHEGA PORQUE TENS DE TE COMPROMETER, ESTAR DISPONÍVEL PARA AGIR E AVALIAR


É verdade: tanta gente sonhadora, tanta capacidade instalada, tanta competência, tanta formação, tantos títulos, tanto fazer de conta, e tão poucos resultados. Isto deve querer dizer algo. Sonhos sem ação são pura ilusão. Não sonhes apenas, compromete-te. Arrisca, e em alguns casos, arrisca tudo pelos teus sonhos porque vale sempre a pena. À medida que avanças, verifica se estás no caminho certo, na direção do que queres, ou se estás a caminho do que não queres. Se estás no caminho errado, muda!

4ª LIÇÃO – QUANDO AGES, DÁ MAIS DO QUE RECEBES

Nunca jorges pelo mínimo, dá o máximo. Focaliza nos sonhos e não no dinheiro, por-

que a tua mente não sabe o que é dinheiro, mas sabe muito bem o que fazer com ele. Nos teus relacionamentos, no teu trabalho, na tua empresa, no teu dia a dia, dá o máximo. Não tenhas medo de rir com uma gargalhada sonora, de dizer a verdade ao chefe, de criar e desenvolver a tua empresa, de ser humilde, de aprender com uma flor, não tenhas medo... Treina-te para assumir riscos e para ires cada dia mais longe. Se alguém te trocar, te enganar, deixa-os ir, porque eles não têm olhos para detetar tesouros.

5ª LIÇÃO – AGRADECE TUDO O QUE TENS

Há quem reclame, sem oferecer soluções, há quem critique, sem apresentar alternativas, há quem encontre desculpas onde outros encontram motivos, há quem minta para vender, onde outros ganham clientes porque são verdadeiros. Vai por um outro caminho: em cada dia, agradece o milagre da tua vida, agradece a tua saúde, agradece os teus obstáculos que te permitem aprender e melhorar, agradece a família que tens, agradece o país em que vives, agradece as refeições que tens, agradece a quem te serve e te ajuda, agradece aos teus inimigos. Porquê agradecer tanto? Porque só quem tem valor agradece. Feliz Natal e um 2012 tremendo... 

Lema para 2012: Crescer

Número de colaboradores: 31
Áreas de atividade: Consultoria; formação; coaching
Web site: www.ihavethepower.net
Expectativas do negócio para 2012: ▲

Era uma vez um jovem com 17 anos que estudava para ser médico porque não sabia o que queria e ia em busca do que “estava a dar”. Caminhava ele na Feira do Livro do Porto e encontra, em 1980, um livro de capa esverdeada chamado “Como fazer amigos e influenciar pessoas”, de Dale Carnegie. Comprou o livro, levou-o para casa e começou a lê-lo sem parar. Depois desse livro, de livro em livro, de curso em curso, de prática em prática, de erro em erro, encontrou uma das chaves para o sucesso: afinal o sucesso pode ser aprendido e os nossos talentos podem ser descobertos e desenvolvidos.

Passados 31 anos de estudo, descobertas e prática constantes, este menino, agora com 48 anos, aprendeu e praticou algumas coisas que gostava de partilhar contigo, como uma prenda de Natal, antecipada, para que este seja o pior ano da tua vida e para que os que se aproximam te tragam mais felicidade, mais saúde, mais realização, mais amor e carinho, e mais riqueza material e espiritual.

1ª LIÇÃO – A FELICIDADE ENCONTRA-SE DENTRO DE TI

Busca dentro de ti a maior fonte de felicidade: os teus sonhos.

Não acredites nos que dizem que não têm



Podemos
fazer mais.
SEMPRE!

IHAVE THE POWER®

Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipes para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

www.ihavethepower.net

Profissão: gestor de crises

Não deveríamos ter uma profissão ou um *business card* onde nos apelidássemos de “gestor de crises”? Se calhar não... Ou então atualizarei a minha função no LinkedIn quando o dr. Vítor Gaspar (ministro das Finanças) também o fizer, assim como tantos outros, porque mais importante do que parecer é ser.

Por: Afonso Carvalho



Afonso Carvalho é country general manager da Kelly Services Portugal

Número de colaboradores: 145
Áreas de atividade: Recrutamento e seleção; hrconsulting; outsourcing; trabalho temporário
Web site: www.kellyservices.pt
Expectativas do negócio para 2012: ▲

Para os restantes (certamente a maioria) é um exercício financeiro e de gestão de Recursos Humanos heróico.

Existe um pequeno e fascinante livro com o título “Afinal quem são eles”, que não é mais do que a procura incessante de explicações ou da tentativa de responsabilização de alguém pelos problemas das organizações. Será que esse alguém alguma vez será descoberto? Para tal terão que ler o livro, mas como facilmente se pode perspetivar, esse alguém, que não tem rosto ou profissão, no fim pode ser cada um de nós tanto a nível organizacional como pessoal. Seguindo este raciocínio, não deveríamos então ter uma profissão ou um *business card* onde nos apelidássemos de “gestor de crises”? Se calhar não... Ou então atualizarei a minha função no LinkedIn quando o dr. Vítor Gaspar (ministro das Finanças) também o fizer, assim como tantos outros, porque mais importante do que parecer é ser.

Onde é que a Kelly Services se posiciona no meio de tudo isto? Somos uma empresa sólida, com um portefólio de serviços e áreas capazes de satisfazer o desejo mais complexo dos nossos clientes. O que nos distingue no mercado? O saber fazer, a nossa equipa e acima de tudo as características mais enfatizadas pelos nossos clientes, nomeadamente, a qualidade e a proatividade

de do nosso serviço, ferramentas e equipa. O que muda em 2012? Nada e tudo! Continuaremos a desenvolver os nossos talentos (formação: a nível internacional estamos no Top 3 do grupo no que toca a horas e qualidade das nossas ações; mobilidade funcional, etc.) para que estes consigam “ler as mentes” dos nossos parceiros e futuros parceiros, criando acima de tudo parcerias de longo prazo assentes em dois princípios base: qualidade e ROI (*return on investment*). Não tenho dúvidas que a Kelly Services é meritariamente um *player* de elevado reconhecimento em Portugal, no entanto, saberão os nossos clientes que a nível mundial somos uma referência nas áreas das TI, *outsourcing* e *medical/science*? Em 2012 e anos seguintes demonstraremos ao mercado como poderão absorver todo este saber acumulado, toda esta experiência e sobretudo as mais-valias operacionais e financeiras. Continuaremos a promover um mercado saudável, regulado e com informação estatística relevante, não só para as empresas do setor (recrutamento & seleção; *outsourcing*, consultoria e trabalho temporário) como demais parceiros. Faremos um esforço para estar ainda mais perto da maior fatia do tecido empresarial português, as PME, que certamente serão uma alavanca para sairmos deste marasmo onde nos encontramos.

Em suma, continuaremos a nossa estratégia de crescimento junto dos nossos parceiros e futuros parceiros com total confiança nos valores que defendemos no mercado, aliás, se um “prestador de serviços” não for otimista, quem será?! **_____P**

A Receita para 2012

O Grupo Multipessoal, para 2012, mais do que lançar novos projetos pretende seguir a linha estratégica que tem vindo a ser desenvolvida e implementada, evoluindo para uma próxima fase da empresa.

Por: António Valério

Perante a difícil conjuntura económica que se perspetiva para os próximos anos, aquilo que se pergunta é qual vai ser a receita para se conseguir ultrapassar o ano de 2012. Bom, era excelente que houvesse uma receita mágica, mas a realidade é que efetivamente não há. Existem, no entanto, alguns ingredientes importantes a aplicar no Grupo Multipessoal que poderão contribuir para um ano menos conturbado e mais controlado.

Atualmente o Grupo Multipessoal é composto por 10 empresas que juntas contribuíram em 2010 para a colocação de cerca de 7500 colaboradores no mercado de trabalho. Sendo o maior grupo português a operar no mercado de Recursos Humanos, sentimos a responsabilidade de contribuir para o crescimento da economia e para a criação de emprego no nosso país. Queremos continuar a ser um grupo empreendedor, colocando ativamente pessoas no mercado de trabalho. Escolhi alguns dos ingredientes que têm contribuído e estou certo que vão continuar a contribuir para sustentar e consolidar o crescimento do Grupo Multipessoal para os próximos anos:

1. Orientação permanente para o cliente – É através da orientação permanente para o cliente que garantimos o serviço e acompanhamento de qualidade a que os nossos clientes já se habituaram. Temo-nos focado na consolidação e fidelização dos nossos clientes, dando especial enfoque às diversas necessidades que cada operação exige. É neste ponto que queremos que resida a nossa principal diferença face à nossa concorrência.

2. Melhoria dos rácios de eficiência – Medimos e ajustamos os rácios de eficiência gerindo de uma forma rigorosa e numa

base permanente os ganhos de eficiência e de melhoria do modelo organizativo. Um dos principais objetivos tem sido o envolvimento de todos os colaboradores neste raciocínio para que percebam o seu papel na contribuição para os ganhos que a empresa pode ter na alteração de processos, gestão de desperdício e gestão de custos, entre outros.

3. Diversificação do negócio no mercado nacional – Investimos em segmentos de elevada empregabilidade como por exemplo a área da saúde e a área das tecnologias de informação, através da criação da Medical, orientada para a prestação de cuidados de saúde, recrutamento e seleção e cedência temporária de profissionais, e da criação da Upgrade, empresa de *outsourcing* e consultoria de Recursos Humanos especializados nas áreas das tecnologias de informação e telecomunicações. Acreditamos que o futuro dos Recursos Humanos tenderá a basear-se na especialização (áreas de elevada empregabilidade).

4. Internacionalização – A forte contração económica portuguesa e da generalidade das economias europeias, foi fundamental para a procura de mercados alternativos com rendibilidades e taxas de crescimento acima da média da Europa. Nesse sentido, e tendo em conta as relações privilegiadas com alguns países como os PALOP, decidiu-se começar por aí com a abertura da Multipessoal em Angola e Cabo Verde. Para além destas duas geografias, estamos a estudar outras geografias desde que situadas em mercados emergentes.

5. Investimento no capital humano – No Grupo Multipessoal temos profissionais de alto nível, cada um com conhecimentos técnicos nas áreas específicas onde atuam. Além dos conhecimentos de gestão e das



António Valério é o atual CEO do Grupo Multipessoal, fundado em 1993

Lema para 2012:
Consolidação das operações existentes apostando continuamente na melhoria da qualidade de serviço

Número de colaboradores: 109

Áreas de atividade: *Outsourcing*; trabalho temporário; recrutamento & seleção; formação e consultoria; *outsourcing* esp. na saúde; TI

Web site: www.multipessoal.pt; www.msearch.pt; www.medical.pt; www.upgrade.pt

Expectativas do negócio para 2012: ▲

suas respetivas áreas, no grupo valorizamos competências como o empreendedorismo, espírito de equipa, visão e orientação para resultados. Mais do que as competências técnicas, valorizamos um conjunto de características pessoais que permitam aos colaboradores aprender e reaprender acompanhando constantes mudanças e evoluções do mercado. Esta adaptabilidade e flexibilidade são fundamentais para as empresas de hoje. Nesse sentido, temos potenciado a valorização permanente dos nossos colaboradores, investindo em formação para todos os colaboradores do grupo. Para 2012, mais do que lançar novos projetos, a prioridade será seguir a linha estratégica que tem vindo a ser desenvolvida e implementada, evoluindo para uma próxima fase da empresa. A consolidação é um ingrediente fundamental para nos prepararmos para crescimentos futuros.



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



© Globaldick

Rita Correia lidera o Gabinete de Marketing e Comunicação da Multitempo

A confiança como lema para 2012: consigo vamos continuar a fazer acontecer

Segundo Stephen Covey, hoje é difícil confiar mas nunca precisámos tanto de o fazer. E é responsabilidade de todos nós assumirmos este compromisso pelo futuro.

Por: Rita Correia

vados são colaboradores empenhados em dar o melhor de si, tanto para a equipa à qual pertencem como para a empresa no seu todo.

Na Multitempo acreditamos no trabalho, no esforço e no empenho, na persistência e no inconformismo, na resiliência. A Multitempo tem-se dinamizado com as melhores pessoas, todas acreditaram e ainda acreditam no projeto fundado há 16 anos, e não é por acaso que a equipa se mantém hoje com o mesmo espírito entusiasta e empreendedor do início. A Multitempo tem vindo a apostar na formação de todos, atualizando as competências, promovendo o trabalho em equipa e reforçando em todos os momentos o compromisso de qualidade, interna e externamente.

A Multitempo pretende continuar a inovar pela introdução de meios e técnicas mais ajustados ao desenvolvimento dos nossos serviços, em prol do sucesso dos nossos clientes. Queremos gerar a acrescentar valor pela antecipação da satisfação das necessidades dos clientes. Confiamos na estratégia de desenvolvimento a nível nacional, por forma a apoiar cada cliente, no desenvolvimento da região em que se insere, dirigida a todos os setores de atividade, dos mais especializados ao industrial.

Em 2012, vamos continuar a disponibilizar serviços de grande relevância técnica, pela importância, pelo respeito e pela influência que reconhecemos nas parcerias com os

Lema para 2012: Consigo fazemos acontecer

Número de colaboradores: 3675 (Grupo RHmais)
Áreas de atividade: Recrutamento e seleção; cedência e gestão de trabalhadores temporários
Web site: www.multitempo.pt
Expectativas do negócio para 2012: ▲

clientes para o trabalho temporário, cedência e recrutamento e seleção: como a Academia da Área Técnica, o projeto de certificação dos técnicos da Multitempo, o projeto de certificação dos trabalhadores temporários, o Port@ Cliente, o Port@ Colaborador, entre outros.

A Multitempo vai também continuar a assumir-se como uma empresa social e ambientalmente responsável, com uma equipa de colaboradores motivada e mobilizada para gerar valor para os seus clientes e contribuir para o bem-estar da comunidade. Acima de tudo, o rigor, a ética, a motivação profissional, a responsabilização e a transparência caracterizam a intervenção da Multitempo junto do seu mercado.

A confiança é, portanto, a palavra-chave, o lema da Multitempo (e do Grupo RHmais onde se insere) para o ano de 2012. Porque consigo vamos continuar a fazer acontecer. **■**

rita.correia@rhmais.pt

CONSIGO



Só os melhores Recursos Humanos ajudam a sua empresa a crescer. Procuramos potenciar a otimização e flexibilização na gestão de recursos humanos dos nossos Clientes através da atividade de Recrutamento e Seleção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários.

Fazemos acontecer.



Cultura nº 1 da de 2006/07



* LISBOA | MAIA | BARREIRO | AVEIRO | TROFA

www.multitempo.pt

Managing people – keep your eyes on the future

Por: Maria Manuel Seabra da Costa



Maria Manuel Seabra da Costa é *director human capital consulting services* da PwC

Em pouco tempo a atenção da gestão de pessoas deixou de estar tão focada no talento e passou a centrar-se no controlo de custos, sendo alguns casos tomadas medidas extremas de redução – diminuição dos níveis salariais e de benefícios ou mesmo redução de efetivos. Ao analisar o impacto destas medidas, concluímos que este processo fez com que as organizações perdessem “músculo” e não só a “gordura” que alguns casos estava associada a uma *performance* menor.

O atual contexto requer que se tomem medidas, todavia nunca como agora foi tão importante que tais medidas resultem de análises ponderadas e objetivas, sob pena de limitarmos a capacidade de tornar real a recuperação económica. No entanto, a percepção de que vivemos tempos difíceis está a dar visibilidade a algumas convicções que na prática carecem de fundamento.

Uma das armadilhas mais comuns é considerar que existe excesso de oferta de talento e que, face a uma contração da procura, poderá

existir espaço para baixar os níveis de remuneração. Na realidade, pelo facto de existir elevado desemprego tal não significa que o talento necessário para cumprir a estratégia exista no mercado em maior quantidade.

As reflexões conduzidas pela PwC permitem concluir que o talento – com capacidade de renovar modelos de negócio, de procurar novos mercados, de construir relações com clientes – é cada vez mais escasso e que, pelo aumento da procura, a sua valorização está a aumentar.

As melhores práticas aconselham as organizações a conhecer muito bem o tipo de talento que precisam ao longo da sua cadeia de valor e de que forma este talento é produzido dentro da sua estrutura. Em sequência é importante rever a gestão de *performance* de forma a ter indicadores alinhados com os objetivos de recuperação, traduzidos em iniciativas concretas que possam ser alinhadas, acompanhadas e mensuradas. E ainda que o contexto obrigue a resultados rápidos e em várias frentes é fundamental priorizar e simplificar.

Ao aplicar cegamente esta lógica de contração de custos reduzindo ou alterando a estrutura salarial, leva-se a que o talento abandone a organização e vá ao mercado em busca de uma maior valorização. Perante este abandono, a organização ao procurar recrutar vê-se na contingência de ter de pagar mais ou de reduzir o perfil de talento que precisa.

Mais do que reduzir custos com pessoas

é hoje fundamental encontrar o equilíbrio entre custo e benefício. Este equilíbrio na maioria das organizações nunca foi alvo de atenção por requerer análises objetivas e por os resultados favoráveis não o tomarem urgente, o que levou a que muitas organizações ficassem desequilibradas, tendo custos com pessoas que não produzem o suficiente e sem capacidade de pagar a quem efetivamente está preparado para trazer resultados. Os níveis de desemprego trazem a ilusão de aumento de poder negocial das empresas, levando a que a comunicação junto das pessoas ficasse para segundo plano. Nunca como agora a comunicação foi tão importante, como contributo para a transparência e fundamento das medidas tomadas, pelo que as melhores práticas aconselham ao desenvolvimento de um plano de comunicação interno estruturado e alargado a toda a organização.

A instabilidade traz menor credibilidade às decisões relacionadas com a gestão de pessoas, reduzindo a confiança numa das dimensões mais importantes: o capital humano. A confiança sempre foi fundamental para assegurar a presença sustentada das empresas ao longo do tempo, trate na relação com os clientes ou com os acionistas. A relação com o capital humano não é exceção, e hoje mais do que nunca é importante criar ambientes e relações de confiança para concretizar um futuro melhor para todos. **▣**

Lema para 2012:

Reconhecer que no respeito pelo valor das pessoas encontraremos a recuperação económica. A nossa missão é ajudar os clientes neste caminho.

Número de colaboradores: 800

Áreas de atividade: Gestão de talento (*assessment centers*, gestão de carreiras, *talent mobility*); gestão da estrutura organizacional; gestão de *performance*; gestão de remunerações; gestão do *HR strategic delivery model*; gestão da mudança; gestão da comunicação

Web site: www.pwc.com/pt/humancapital

Expectativas do negócio para 2012: ▲

Keep your eyes on the future



pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa
maria.manuel.seabra.costa
@pt.pwc.com

A forma como gerimos pessoas vai ser determinante para a recuperação e vai marcar a relação das empresas com o capital humano no futuro. Hoje, mais do que nunca, seguir as melhores práticas, tomar decisões fundamentadas e comunicar de forma objectiva vai ser muito importante. Os serviços de Human Capital Consulting da PwC Portugal ajudam a tomar decisões que têm em conta o presente e constroem o futuro. Desafie-nos a ouvi-lo!

Desafios para a sua organização em 2012

Para 2012, reforce a tendência do mercado: implemente boas práticas na formação e desenvolvimento do talento da sua organização.

Por: Nuno Nogueira



César Gonçalves, *partner* responsável pela Academia da PwC, juntamente com a sua equipa. À esquerda, Nuno Nogueira, *manager* da Academia da PwC

Lema para 2012:

“O que faz navegar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê.” Platão

Número de colaboradores: 800 (PwC)

Áreas de atividade: Consultoria; formação para executivos, quadros médios e superiores; formação técnica em contabilidade, normativos, fiscalidade, gestão, finanças, entre outros; formação em *soft skills*

Web site: www.pwccademy.pt

Expectativas do negócio para 2012: ▲

Num mercado competitivo e global, a formação e o desenvolvimento de talento assumem um papel crucial no eventual sucesso das organizações para assegurar o contínuo reforço das suas capacidades e competências, necessárias para atingir os seus objetivos estratégicos. Tal constitui uma base fundamental para a resiliência organizacional e, simultaneamente, um compromisso para com o desenvolvimento futuro, atuando diretamente sobre a motivação, empenho, comprometimento e produtividade dos seus colaboradores.

As melhores práticas e o seu *benchmarking* organizacional devem constituir, por isso, pilares fundamentais para uma análise criteriosa e detalhada do *state-of-the-art* aplicado face a todo o potencial possível de aplicação e, conseqüentemente, base fundamental para um pla-

no de ação de medidas que contribuam diretamente para a melhoria interna de processos e incrementos na produtividade. Concretizemos.

Que ações são realizadas para assegurar uma cultura interna de partilha de conhecimento e de passagem de conhecimentos e experiências intergerações? Que iniciativas orientadas para o reforço dos laços de lealdade e comprometimento dos melhores profissionais são tomadas e de que forma tais iniciativas se coadunam com o enquadramento de responsabilidade social e sustentabilidade da organização? Que planos existem para o reforço das medidas de análise da qualidade da formação “formal” realizada e de que forma é percecionado, por um lado, e avaliado, por outro, o retorno do investimento obtido? De que modo tem aferido a transformação dos conhecimentos e experiências dos seus colabo-

radores e de especialistas convidados em valor para a sua organização? Como tem aferido a transferência efetiva dos pilares fundadores da cadeia de valor da sua organização para o futuro, garantindo a sua continuidade?

Apresentámos algumas das principais tendências para 2012, no âmbito das políticas e práticas de desenvolvimento de talento organizacional que se concretiza no cerne das preocupações dos líderes de negócio, de Recursos Humanos e de formação profissional.

A resposta negativa ou limitada a cada uma das questões a que nos referimos representam desafios para a sua organização e devem constituir uma base de trabalho de reflexão para o *design* de um plano para 2012. Tanto mais que, face ao atual universo de dados disponíveis, é hoje possível traçar indicadores de *benchmarking* que ajudam a estabelecer balizamentos e metas para qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão e tipo de negócio e/ou atividade. _____P

Desenvolver talento



pwc

Num mercado competitivo e global, a formação e o desenvolvimento de talento assumem um papel crucial no eventual sucesso das organizações. A **Academia da PwC** assegura programas de formação, eminentemente práticos, de profissionais para profissionais, fornecendo 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.pwcacademy.pt

© PricewaterhouseCoopers – Assessoria de Gestão Lda., 2011. Todos os direitos reservados. Neste documento “PwC” refere-se a PricewaterhouseCoopers – Assessoria de Gestão Lda. que pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

“A nossa palavra de ordem para 2012 é superação”

“Superação”. Esta é a palavra de ordem que a Randstad define para 2012. “Superação só será possível através da inovação e de um trabalho de equipa muito forte”, diz em entrevista Nuno Miguel Cochicho.

Por: Patrícia Noletto

EM TERMOS GLOBAIS, QUAIS SÃO AS EXPECTATIVAS DA RANDSTAD PARA 2012? UM ANO QUE SE ESPERA DE GRANDE DIFICULDADE PARA FAMÍLIAS E EMPRESAS...

Num ano de grandes dificuldades, é esperado que a Randstad continue a assumir-se como um dos principais empregadores do nosso país. Há muito que o conceito do emprego para a vida deixou de fazer sentido, assumindo as ofertas de trabalho da Randstad uma forma de muitos jovens se iniciarem no mundo do trabalho e de muitas pessoas que deram anos das suas vidas a empresas que acabaram por sucumbir poderem voltar à vida ativa e, desta forma, fazerem face às adversidades dos próximos anos. Geralmente em épocas de crise o trabalho temporário tende a aumentar não só porque aumenta a procura

por pessoas que perdem os seus postos de trabalho como também aumenta a oferta nas empresas porque a flutuação e a volatilidade dos mercados não garantem às mesmas uma continuidade a curto e médio prazo das suas encomendas ou serviços. Nos países ditos “desenvolvidos”, como a Holanda, França, Estados Unidos e Japão, a taxa de penetração do trabalho temporário na população ativa varia entre os 2 e 4%, enquanto que em Portugal ainda se situa perto dos 0.8%.

A RANDSTAD VAI LEVAR A CABO MUDANÇAS NA SUA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO PARA O PRÓXIMO ANO?

Em 2012, a estratégia da Randstad em Portugal passará pela máxima rentabilização/ racionalização de recursos, mantendo os elevados índices de qualidade de serviço junto dos nossos parceiros. Sendo a flexibilidade uma das nossas grandes vantagens, teremos, nós próprios, de fazer uso da “receita” para podermos continuar a vencer. Também continuaremos muito atentos e ativos no que respeita à responsabilidade social da Randstad. Sabemos que, cada vez mais, com a crise, existem muitas famílias a passarem necessidades e tudo continuaremos a fazer no sentido de minimizar as suas dificuldades, como também apoiar as associações filantrópicas com funções sociais.

QUAIS AS MUDANÇAS QUE ACHA QUE SE VÃO VERIFICAR NO MERCADO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS EM 2012?

A tendência será para que a concorrên-

Lema para 2012:

Superação das adversidades conjunturais

Número de colaboradores: 400

Áreas de atividade: Trabalho temporário; professionals; contact centres; inhouse services

Web site: www.randstad.pt

Expectativas do negócio para 2012: ►

cia desleal se acentue, pois é em tempos de crise que surgem empresas cujo único objetivo é tirar dividendos da conjuntura económica não olhando a meios para atingir os seus fins, sendo que as autoridades competentes deverão ter um papel fundamental para identificar e punir os incumpridores, pois quem fica a perder são os trabalhadores, o Estado, as empresas clientes e, em última instância, o próprio setor de atividade. Por outro lado, também verificamos uma real oportunidade de moralização deste mercado através do fecho de diversas empresas que, sem qualquer estrutura organizacional ou financeira, não resistem a estes tempos de crise, encerrando as suas atividades. Este ano já ocorreram diversas situações destas com algumas empresas que praticavam constantemente a política de *dumping*, visando apenas o lucro fácil e rápido através do incumprimento das suas obrigações fiscais e laborais.

QUAL VAI SER A “PALAVRA DE ORDEM” DA RANDSTAD PARA O PRÓXIMO ANO?

A palavra de ordem será superação – superação da conjuntura económico-financeira, dada a mais-valia dos nossos serviços num contexto empresarial que cada vez mais necessita de flexibilidade para se tornar competitivo à escala global. Esta superação só será possível através da inovação e de um trabalho de equipa muito forte cujo *focus* esteja direcionado para os nossos parceiros e candidatos. **PR**



© Randstad

Nuno Miguel Cochicho é gestor da unidade de negócio da Randstad Porto



good to know you

Valor humano!
É o único valor que
melhora as empresas,
que lhes dá a energia
necessária para
considerar o futuro
com clareza.
Quando uma empresa
investe nas pessoas,
elas investem na empresa
e aumentam o seu valor.

www.randstad.pt



Sugira aos seus amigos a página "Fãs da Randstad"
<http://www.facebook.com/RandstadPT>

good to know you

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

Gerar confiança, acrescentar valor



© Globalclick

Rui de Brito Henriques, Isabel Borges e Hélder Braz são membros do Conselho de Administração da RHmais, presidido por este último

Na presente conjuntura, onde a mudança e a incerteza são uma realidade incontornável, importa cada vez mais apostar no capital humano, nas nossas pessoas e na confiança que as mesmas emanam.

Por: Hélder Braz


A instabilidade mundial tem potenciado o acréscimo do risco nos mercados, exigindo uma capacidade de adaptação mais célere, mais inovadora, exigindo decisões com maior sustentabilidade, consequentemente mais complexas. Efetivamente, e segundo Kireon O'Hara, a confiança é o grande problema do século XXI, quando a sociedade vive uma ampla crise financeira e de valores. Neste sentido, a RHmais, na sua caminhada para o quarto de século, orgulha-se de ter tido como alicerce a confiança nas relações com os seus clientes, parceiros e colaboradores, a qual gerou a fidelização de uma grande maioria deles. Assim, é nossa convicção que estamos preparados para enfrentar o futuro com serenidade e atentos a todas as adversidades

que possam surgir, sabendo que por vezes teremos de sair da nossa zona de conforto e sistematicamente encarar a mudança, reinventando tudo aquilo que estamos a fazer hoje, sempre no intuito de procurar a melhoria contínua.

A RHmais é uma empresa positivamente preocupada e atenta, não só relativamente ao mercado como também com os seus colaboradores, ou não fosse o nosso lema "mais pelas pessoas". Prova disto tem sido o facto de, ao longo de mais de 24 anos de atividade, a RHmais ter apostado na qualidade dos seus serviços e na formação dos seus colaboradores, através da atualização permanente das competências, da promoção do trabalho em equipa e do reforço do seu compromisso para com a qualidade. A RHmais é uma das empresas de Recursos

Lema para 2012: Mais pelas pessoas

Número de colaboradores: 3675 (Grupo RHmais)
Áreas de atividade: Gestão de *contact centers*; *outsourcing*; recrutamento e seleção; formação; *e-learning*; consultoria; qualidade; cliente mistério; *handling*
Web site: www.rhmais.pt
Expectativas do negócio para 2012: ▲

Humanos mais antiga a operar em Portugal, sendo um *player* de referência, mantendo permanentemente elevados padrões de inovação e qualidade na relação com os seus clientes. Não lutamos pela quota de mercado mais elevada, procuramos sim, diariamente, prestar um serviço único, por forma a sermos líderes de mercado na criação de conforto aos nossos clientes: fiabilidade, rigor, dedicação e partilha dos seus valores. Somos uma empresa que acredita que tem, igualmente, um papel a desempenhar para ultrapassar as vicissitudes atuais, nomeadamente pela forma intensa como criamos emprego em muitas regiões do país e em vários setores de atividade. O principal desafio é o da manutenção da motivação e dedicação ao trabalho e à empresa, aos seus prazos, à sua qualidade. Estabilidade e coerência têm sido os conceitos-chave da nossa empresa desde a sua fundação em 1987. Reflexo deste facto tem sido a manutenção de uma atividade ininterrupta, sem a mais pequena interrupção, nem sobressalto empresarial ou laboral, cumprindo escrupulosamente todos os meses e sem qualquer atraso, as obrigações fiscais e laborais, mantendo em simultâneo as características de grande empresa nacional vocacionada para as soluções em gestão de Recursos Humanos e com um crescente reconhecimento do mercado. 2012 será, pois, encarado por toda a empresa como o ano para gerar confiança e acrescentar valor. 

helder.braz@rhmais.pt

GERAR CONFIANÇA ACRESCENTAR VALOR

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

Rh
mais

Mais pelas pessoas

www.rhmais.pt



People intelligence para tomar decisões e obter resultados

Por: Isabel Paredes

N um mundo em que a mudança passou a ser rotina, somos constantemente confrontados com a necessidade de tomar decisões rápidas e com uma margem muito escassa para falhar. Todos sabemos que tomar decisões envolvendo pessoas é uma tarefa complexa e bastante permeável a erros de julgamento. Ainda mais porque, enquanto noutras áreas das organizações o recurso a sistemas de Informação para a Gestão (*business intelligence*) é uma realidade, a informação sobre as capacidades e o potencial do capital humano é pouco sistemática e esparsa. Em 2011, o inquérito *online* realizado em parceria pelo Boston Consulting Group e pela European Association for People Management, da qual a APG é membro, voltou a salientar que tomar os RH um parceiro estratégico e que o planeamento estratégico da força de trabalho são aspetos críticos para o sucesso das organizações. Estes tópicos, juntamente com a gestão do talento e a melhoria do desenvolvimento das capacidades de liderança, foram escolhidos como particularmente decisivos porque, embora os considerem muito importantes, os gestores constataam que as suas empresas revelam uma fraca ca-

pacidade para lidarem de forma bem-sucedida com estas questões.

A gestão dos RH é responsável por transformar um ativo intangível, o capital humano, em ativo estratégico. Para isso, é necessário manter as capacidades e o talento residente na organização alinhados com a estratégia de negócio. Se os RH querem ser considerados como um parceiro valioso, considerado e escutado, têm de estar sempre preparados para responder a perguntas como: "para alcançar os nossos objetivos estratégicos, de que capacidades e talento dispomos neste momento? Que capacidades e talento são necessários? Que talento potencial temos?". E isto numa linguagem comum, partilhada por todos os níveis e áreas da organização.

Para atrair, desenvolver, motivar e reter o talento, necessitamos de informação completa e o mais objetiva possível sobre as pessoas, as suas capacidades, as suas motivações, o seu potencial, os seus pontos fortes e as suas necessidades de desenvolvimento.

Em mercados ultracompetitivos e tempos particularmente agrestes, ser flexível e adaptável às mudanças nos mercados e nas circunstâncias é uma questão de vida ou de morte. Ou seja, as palavras-chave são rapidez e eco-

Lema para 2012:


People intelligence – business results

Número de colaboradores: 18

Áreas de atividade: Consultoria em gestão de recursos humanos: testes e questionários; recrutamento, seleção e *assessment*; *assessment & development centres*; formação técnica e de credenciação (RH); desenvolvimento em gestão e coaching; gestão da mudança e desenvolvimento organizacional.

Web site: www.shl.pt

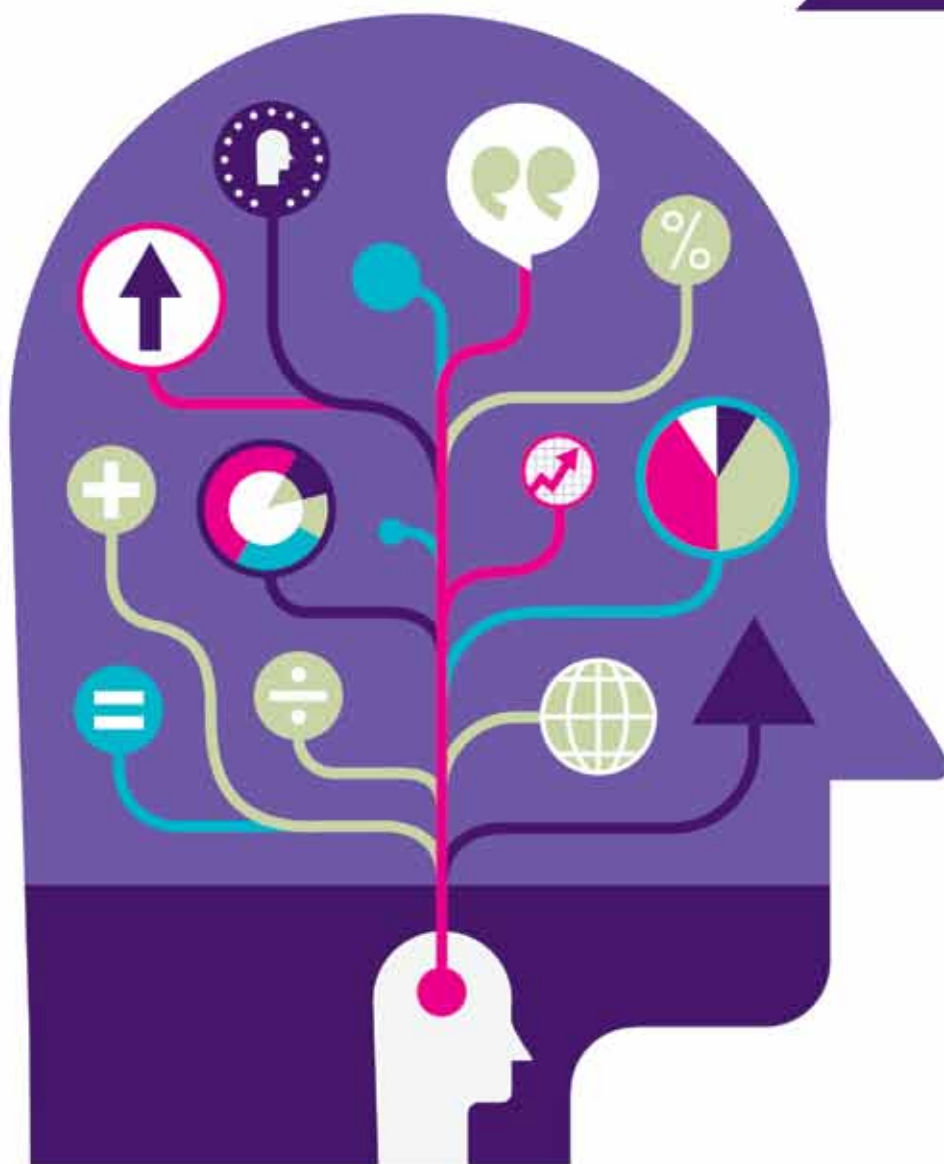
Expectativas do negócio para 2012: ►

nomia. Consequentemente, as organizações precisam de identificar rapidamente as pessoas adequadas e de reduzir custos no recrutamento, cuidar da sua reputação enquanto empregador – os candidatos e colaboradores são também clientes –, tomar decisões acertadas relativamente ao desenvolvimento e às promoções, ser bem-sucedidas nos processos de reestruturação e de reorganização. Soluções de avaliação e de desenvolvimento *online*, ferramentas de eficácia comprovada para conhecer aprofundadamente, mas de forma simples e rápida, quais as competências atuais e o potencial das suas pessoas, e bases de dados que forneçam *benchmarks* globais e permitam ter uma visão realista e fundamentada dos pontos fortes e fracos do talento da organização, são de importância fulcral. Acreditamos que o conhecimento sobre o potencial das pessoas e a sua maximização são a única forma de alcançar resultados superiores. Aliás, temos a certeza que é isto que as organizações com elevado desempenho e sucesso sustentado fazem. É por isso que o lema da SHL para 2012 é "*people intelligence, business results*". Para além do significado estrito do termo *people intelligence*: informação sobre as pessoas, não há dúvida de que o único caminho para a sobrevivência tem sido, e continua a ser, a inteligência das pessoas. E bem precisamos dela! 



A equipa da SHL com Jorge Horta Alves (primeiro a contar da esquerda) *managing director*

People intelligence para tomar decisões
e obter resultados





A equipa da Slot Empresa de Trabalho Temporário

Lema para 2012:

É na crise que nos fortalecemos e com isso nos tomamos mais fortes para conseguirmos atingir os nossos objectivos

Número de colaboradores: 20

Áreas de atividade: Trabalho temporário; recrutamento e selecção; formação; outsourcing; consultoria RH; payroll.

Web site: www.slot.pt

Expectativas do negócio para 2012: ▲

Trabalho temporário em 2012 pode ser uma alternativa para enfrentar um período de recessão?

Por: Sónia Barbosa

A pesar de enfrentarmos um período de recessão e difícil economicamente, o trabalho temporário continua a assumir um papel preponderante na nossa economia e a sua imagem junto da maioria dos agentes económicos é o retrato da sociedade em que vivemos, bem como do nível de desenvolvimento que temos atualmente.

De qualquer forma, no contexto de crise internacional, com empresas a fechar e desemprego a subir, e a título de exemplo, foram anunciados no mês de fevereiro (em menos de 24 horas) 150 postos de trabalho em três setores distintos (reparação automóvel, indústria alimentar e transformação de papel).

A crise veio, no fundo, aumentar o recurso a este serviço pelo receio e desconhecimento do que será o futuro em termos empresariais. Desta forma, recorrem ao

trabalho temporário, minimizando o risco no negócio.

O mercado de trabalho temporário tem vindo a evoluir positivamente em Portugal, talvez porque o termo “flexibilidade” é uma realidade na atual conjuntura laboral. Muitos clientes recrutam para mais do que uma função específica. A abertura de novos escritórios, a criação de uma área de negócio ou o lançamento de um projeto de grandes dimensões significa a necessidade de recrutar equipas totalmente novas e especializadas em prazos de tempo reduzidos, e a necessidade de gerir muito bem os custos em momentos de crise. Cada vez mais podemos encarar o trabalho temporário como uma oportunidade de poder qualificar e aumentar a experiência profissional; bem como poder permitir às pessoas que se integrem em empresas diferentes, com políticas e culturas internas distintas.

Na maioria dos países europeus, o trabalho temporário é visto há bastante tempo como uma importante ferramenta de gestão, possibilitando uma redução e flexibilização de custos fixos para custos variáveis.

O mercado de trabalho temporário e de empresas que prestam serviços de consultoria em Recursos Humanos tem tido uma progressão bastante grande. Em média, 2% da população ativa portuguesa encontra novas oportunidades de emprego através do nosso setor.

O trabalhador também ganha, pois é uma forma de reentrarem no mercado de trabalho, e esta situação aplica-se a primeiro emprego, a estudantes que procurem apenas ofertas de emprego com horários reduzidos, mulheres que interrompem a carreira por terem filhos ou para a generalidade dos desempregados que procuram novas oportunidades profissionais. **■**

A **SLOT** ACOMPANHA ATRAVÉS DOS SEUS SERVIÇOS, OS CANDIDATOS DURANTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL.



- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Selecção
- Outsourcing
- Consultoria RH

RECRUTAMOS TALENTOS

www.slot.pt

Delegação de Lisboa (Sede):

Rua Castilho, nº 5,
Piso 4, Sala 40,
1250-066 Lisboa
Tel: 21 847 93 72
Fax: 21 847 93 73
geral@slot.pt

Delegação da Oeiras:

Rua Dr. Joaquim Almeida,
nº 420 B,
2775-594 Carcavelos
Tel: 21 197 68 30
Fax: 21 197 60 77
recrutamento.oeiras@slot.pt

Delegação de Faro:

Rua Filipe Alistão,
nº 68,
8000 Faro
Tel: 28 980 63 46
Fax: 28 980 63 47
recrutamento.faro@slot.pt

Delegação da Maia:

Edifício Rosa dos Ventos, Rua
do Viso, nº 79, piso 0, loja 7
4470-220 Maia
Tel: 22 942 96 40/42
Fax: 22 942 96 41
recrutamento.maia@slot.pt

Delegação de Famalicão:

Av. Carlos Bacelar, n.962,
loja 2B, Edifício Saza,
4760-103 V.N. Famalicão
Tel: 25 208 06 16
fax: 25 208 05 62
recrutamento.famalicao@slot.pt

Inovar na gestão de pessoas

A atual estratégia de “austeridade” dos preços só poderá ser contrariada com uma estratégia de inovação, virada para as pessoas, para a qualidade das soluções e contribuindo para a competitividade das empresas. Numa frase, é necessário “inovar na gestão de pessoas”!

Por: César Santos

Tendo iniciado a sua atividade na área da cedência temporária, a Talenter™ confrontou-se, desde sempre, com uma grande dificuldade. Apesar das altas taxas de desemprego, nalguns setores de atividade não conseguia encontrar os candidatos qualificados para o preenchimento das oportunidades de emprego em aberto. Esta realidade perdura, com consequências, na qualidade do serviço dos clientes, na imagem das empresas do setor e, porque não referir, na competitividade da economia portuguesa.

QUALIFICAR PARA A EMPREGABILIDADE

Assim, uma das preocupações da Talenter™ passou por agir no desfasamento entre as competências procuradas pelas empresas e as qualificações oferecidas pelos candidatos.



César Santos é diretor-geral da Talenter™

Lema para 2012: Inovar na gestão de pessoas!

Número de colaboradores: 3593

Áreas de atividade: Recrutamento & seleção; formação profissional; cedência temporária; *outsourcing*; consultoria

Web site: www.talenter.com

Expectativas do negócio para 2012:

- ▲ Formação profissional; consultoria; *outsourcing*
- ▶ Recrutamento & seleção
- ▼ Cedência temporária

Quando em 2010 a Talenter™ lançou o seu projeto de formação profissional – Talenter™ Academy – assumiu a qualificação como um dos vetores estratégicos da sua atuação.

Sendo a Talenter™ um agente ativo no mercado de emprego, nomeadamente através de serviços como o recrutamento & seleção e o trabalho temporário, a conjugação destes serviços com a formação profissional traduziram-se em verdadeiros casos de sucesso de como “qualificar para a empregabilidade”.

SOLUÇÕES À MEDIDA

Nos serviços que apresenta, e face às especificidades de cada setor, a Talenter™ procura desenvolver um conjunto de soluções criativas, personalizadas e adaptadas à realidade particular de cada cliente, de acordo com as suas necessidades e orientações estratégicas.

Para tal, a flexibilidade e a criatividade assumem-se como fatores diferenciadores, pelo que a Talenter™ está organizada de forma descentralizada e pratica uma política de proximidade de forma a incorporar todos os *inputs* dos seus clientes em soluções inovadoras, que se traduzam em verdadeiras mais-valias.

PARCEIRO NA COMPETITIVIDADE

No atual contexto de crise económica e de mutabilidade no mercado de trabalho, tornando obsoletas competências e serviços anteriormente considerados como essenciais, o objetivo da Talenter™ não passa por crescer no seu volume de negócios, continuando a esmagar margens para vender um serviço ou o mesmo de forma mascarada. Pelo contrário, a ambição da Talenter™ passa por inovar e apresentar novas soluções que contribuam para aumentar a *performance* dos seus clientes e a empregabilidade dos seus candidatos, seja através da organização de academias, de *open events* ou de soluções combinadas.

Nesse sentido, a Talenter™ tem investido em novas formas de recrutamento, no desenvolvimento de competências e na inovação dos serviços que se traduzam em experiências enriquecedoras para os seus candidatos, colaboradores e clientes.

A atual estratégia de “austeridade” dos preços só poderá ser contrariada com uma estratégia de inovação, virada para as pessoas, para a qualidade das soluções e contribuindo para a competitividade das empresas. Numa frase, é necessário “inovar na gestão de pessoas”! **_____P**



talenter.

Talenting™ Business & People

SOMOS UM PARCEIRO DA EVOLUÇÃO
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES
E DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.

Talentosophy

A gestão de pessoas é, acima de tudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosofia que promovemos a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo para a excelência da performance organizacional.

Talenting™ Solutions

Recrutamento e Selecção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

Talenting™ Business Units

Dividimo-nos em 5 áreas de negócio, que correspondem a diferentes sectores de actuação, proporcionando às diferentes empresas soluções adaptadas à gestão das suas pessoas.

talenter.

talenting™ energy

Agricultura e Pescas
Indústria
Energias e Ambiente
Construção Civil
e Obras Públicas
Reparação e Manutenção
Segurança

talenter.

talenting™ health care

Saúde
Serviços Sociais
Desporto
Beleza e Bem-Estar

talenter.

talenting™ welcome

Comércio e Aluguer
Hotelaria e Restauração
Contact Center
Relações Públicas
e Turismo
Artes, Espectáculo
e Diversão

talenter.

talenting™ mobility

Transportes
Armazenagem
e Embalagem
Distribuição e Logística

talenter.

talenting™ management

TI's e Comunicação
Gestão, Banca e Seguros
Jurídico e Administrativo
Arquitectura e Engenharia
Investigação e Publicidade
Educação e Formação



BRAGA · PORTO · COIMBRA
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO
LISBOA · SETÚBAL · BEJA · FARO
PONTA DELGADA · FUNCHAL
FRANKFURT

SEDE SOCIAL

Edifício Premium
Alameda Fernão Lopes, nº 16 A, 7.^o
Miraflores, 1495-190 Algés
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481
info@talenter.com

TALENTER™ CONCEPT STORE

Rua do Alecrim, nº 28 B
1200-018 Lisboa
Tel. 213 407 510 Fax. 213 407 511
chiado.conceptstore@talenter.com

TALENTER™ ACADEMY

Av. Bombeiros Voluntários de Algés, nº 30
1495-019 Algés
Tel. 214 122 598 Fax. 214 122 599
academy@talenter.com

talenting™
business 

www.talenter.com

“Para crescer em condições adversas é preciso ter talento”

Na opinião de Carla Marques, “a valorização e a retenção do capital humano nas empresas assume-se como um objetivo estratégico fundamental, pois para crescer em condições adversas é preciso ter talento”.

Por: Patrícia Noletto

QUAIS SÃO OS DESAFIOS QUE O PANORAMA ECONÓMICO COLOCA?

O contexto económico atual obriga as empresas a munirem-se de instrumentos e a encontrarem parceiros que possam fazer parte da solução estratégica para ultrapassar uma crise sem par nas últimas décadas. Em Portugal, o mercado é caracterizado por empresas com uma reduzida dimensão empresarial e, por isso mesmo, com maiores exigências de flexibilidade. Assim, os desafios que se colocam à empresa de trabalho temporário, enquanto especialista para o desenvolvimento do capital humano das empresas, são críticos para o progresso da nossa economia e para o nosso sucesso enquanto país sustentável a médio e a longo prazo, e aqui a Tempo-Team desempenha um papel decisivo.

EM QUE MEDIDA A TEMPO-TEAM PODE SER UM PARCEIRO DAS EMPRESAS?

Neste momento conturbado para as empresas, saberem que têm um parceiro profissional e especializado para fazerem face às suas necessidades transitórias de contratação é reconfortante. A Tempo-Team trabalha em parceria, propondo modelos de gestão de RH flexíveis e alinhados com os objetivos do

cliente, libertando-os das responsabilidades de recrutamento e seleção ou de gestão de processos administrativos. A parceria na gestão do capital humano das empresas é cada vez mais encarada como uma opção estratégica, não apenas como uma solução para a sustentabilidade das empresas em períodos de crise, mas também por permitir um modelo de relacionamento contínuo que contribui de forma direta e efetiva para que as empresas consigam crescer e ter bons resultados.

AS EXPORTAÇÕES TÊM DE SER ENCARADAS COMO UMA PRIORIDADE...

A Tempo-Team tem parcerias com clientes que têm grande parte do seu negócio orientado para a exportação, em áreas tão diversas como a indústria automóvel, de componentes eletrónicos ou a pasta de papel, entre outras. Conhecemos a exigência e complexidade do negócio destes clientes, por isso oferecemos um serviço global de gestão do trabalho temporário, que vai desde o recrutamento e seleção, à gestão contratual, ao *outsourcing*, ao *pay-rolling* e ao controlo de indicadores de absentismo e de *turnover*.

TALENTO... EM QUE MEDIDA A TEMPO-TEAM PODE SER UMA MAIS-VALIA NA SUA POTENCIAÇÃO?

Cada vez mais as empresas têm consciência que é a retenção do talento que pode marcar a diferença no mercado. Para isso procuram parceiros especialistas em RH com capacidade para perceber competências, características e conhecimentos, aquilo que verdadeiramente diferencia os indivíduos e os torna únicos e indicados para um determinado perfil ou função. A Tempo-Team desenvolve ações concertadas com vista ao



Carla Marques é diretora comercial da Tempo-Team

desenvolvimento do talento na empresa, que assentam em três fatores fundamentais: capacidade para atrair as pessoas, que passa em grande parte pela imagem da empresa no mercado, pelas características do seu universo funcional e pela fomentação de uma cultura positiva; a capacidade de criar diferentes abordagens de desenvolvimento individual que dotem os seus quadros de um conjunto de competências, através de ações de formação específicas, como o *coaching* e o *personal training*, criando assim as condições para que estes coloquem o seu talento e criatividade ao serviço da empresa; a capacidade para reter os melhores, que passa, essencialmente, pela flexibilidade e pela capacidade de reinvenção. Ser capaz de proporcionar desafios aos indivíduos, motivando-os com metas e objetivos difíceis mas credíveis é um importante fator de retenção de talento. A valorização e retenção do capital humano nas empresas assume-se como um objetivo estratégico fundamental, pois para crescer em condições adversas é preciso ter talento. **■**

Lema para 2012:

Para crescer em condições adversas é preciso ter talento

Número de colaboradores: 400 (quadro permanente)
 Áreas de atividade: Trabalho temporário; *outsourcing*; *contact centers*; *HR solutions*
 Web site: www.tempo-team.pt
 Expectativas do negócio para 2012: ▲



soluções na área dos recursos humanos

A flexibilidade nos Recursos Humanos é fundamental para fazer crescer o negócio.

Produtividade, rentabilidade e competitividade dependem de uma gestão adequada dos recursos humanos em função de projectos ou necessidades.

Lisboa • Porto • Aveiro • Caldas da Rainha
Carregado • Covilhã • Évora • Famalicão
Figueira da Foz • Leiria • Oliveira de Azeméis
Paredes • Portimão • Santarém • Setúbal • Viseu





03



Fotos: APG/Norte



RECURSOS HUMANOS COM PRONÚNCIA DO NORTE

A Escola de Gestão do Porto recebeu, nos dias 9 e 10 de novembro, o 44º Encontro Nacional da APG, o evento de maior dimensão que a associação que representa os gestores e técnicos de Recursos Humanos no nosso país organiza anualmente e que, de dois em dois anos, tem lugar no Porto e é da responsabilidade do Núcleo Regional Norte da APG, atualmente presidido por Paula Campos. Paralelamente ao Encontro Nacional, composto essencialmente por conferências, tem lugar a Pessoal Expo, um lugar onde os expositores podem apresentar algumas novidades e conviver com os muitos participantes do evento.

01 A frase: “Antes das reuniões procedemos a uma troca de livros. E depois promovemos o debate em torno do seu conteúdo. A empresa precisa de vender, para vender é preciso saber falar e para falar bem é preciso ler”. José Teixeira, presidente da DST.

02 Um grande momento: O debate que juntou Garcia Pereira, Rui Moreira e Paulo Nunes de Almeida. Moderação de Paula Campos.

03 Uma grande ideia: Do chef Rui Paula. De tão óbvia que até incomoda. Quando inaugurou, em 2007, o primeiro restaurante dedicado a provas de vinhos na Região Demarcada do Douro, o DOC. _____



02



01



JANTAR PRÉMIOS APG

O primeiro dia de trabalhos do Encontro Nacional da APG terminou com um jantar de entrega de prémios, que teve lugar no restaurante do hotel The Yeatman. Isabel Jonet, presidente da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares e da Entrajuda, foi a distinguida com o prémio na categoria "Personalidade". A empresa CH Business Consulting ganhou o prémio "Empresa". Em declarações à Pessoal, António Henriques, administrador do grupo, sublinhou que a sua organização considera que "este prémio é um reconhecimento muito importante ao nível da excelência das nossas políticas e práticas, provando que estamos alinhados com o que de melhor se faz no mundo. No universo da CH nada acontece por acaso. Há um ano, definimos estrategicamente que a melhor forma que tínhamos de nos apresentar ao segmento das grandes empresas era mostrar-lhes a nossa forma de fazer as coisas. Na nossa condição de consultora de empresas, a partilha do nosso ADN e de todas as nossas práticas genuínas tem um significado especial. Mostra às empresas nossas clientes que só prescrevemos aquilo em que acreditamos. E só acreditamos naquilo que, antes de partirmos para o mercado, aplicamos internamente nas empresas do Grupo CH", refere.

O prémio na categoria "Mérito" foi entregue à fundadora e *managing partner* da AMROP Portugal, Maria da Glória Ribeiro. "Comecei esta atividade em 1988 com quatro pessoas", revela à Pessoal. "O mérito deste prémio é meu mas não só, tem de ser repartido pela equipa". Maria da Glória Ribeiro evidencia com agrado o facto da distinção que recebeu ter partido da iniciativa da APG, uma associação composta por especialistas em Recursos Humanos com um conhecimento muito profundo sobre o *executive search*, área de especialização de Maria da Glória. _____P





© SRS Advogados



Uma nova era no Direito do Trabalho

por: **César Sá Esteves**, Sócio e responsável pelo Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Há longos anos que se vem dizendo que o Direito do Trabalho em Portugal deveria ser profundamente revisto, a fim de o adequar aos novos tempos e, sobretudo, aos novos modelos económicos e organizativos. Neste âmbito surgiu o Código do Trabalho de 2003 e, subsequentemente, o Código do Trabalho de 2009.

Certo é que, fruto de alguma tibieza política e, sobretudo, do temor eleitoral, essas reformas apenas retocaram e atualizaram nalguns aspetos o anacronismo do nosso Direito Laboral. Os grandes eixos das relações laborais, em particular as formas de contratação, a organização do tempo de trabalho e as formas de cessação, mantiveram-se, com algumas exceções, intocados. Exemplo flagrante foi o tão apregoado “banco de horas” que, aprisionado à contratação coletiva, mais não tem sido do que mera letra morta, aonde jaz também, por exemplo, o regime do despedimento por inadaptação. Relembre-se também o tão controvertido regime da simplificação dos procedimentos disciplinares que não passou o crivo do Tribunal Constitucional e, como tal, foi recuperado o velho modelo da instrução obrigatória, como se os empregadores estivessem à espera das testemunhas arroladas pelos trabalhadores para formar a sua convicção.

Ora, foi neste habitual imobilismo nacional e quase naufragos que fomos encontrados pela já famigerada Troika que, para nossa vergonha, nos disse em alto e bom som que o Direito do Trabalho Português vai (estava) nu. Como português, sinto profundamente envergonhado por ter sido o sr. Jürgen Kröger e demais membros da Troika a ter que nos indicar o caminho da modernidade mínima do Direito do Trabalho e a forçar-nos a introduzir no imediato essas alterações. De uma só penada, e em poucas semanas, estes senhores fizeram o que sucessivas comissões do livro branco, verde, revisão, etc., não fizeram em anos.

São tão óbvias as alterações que urge fazer à nossa Lei Laboral, que o capítulo das alterações ao Mercado de Trabalho do Memorando de Entendimento há de ficar indelevelmente marcado como um dos mais negros e humilhantes docu-

mentos para todas as eminências do Direito do Trabalho em Portugal, em particular sucessivos ministros e parceiros sociais.

Aliás, a única medida que não terá sido imposta pelos membros da Troika é talvez aquela que se revela mais infeliz e problemática: a criação do Fundo de Compensação do Trabalho, cuja relevância e utilidade está por demonstrar e cuja concretização prática ainda fará correr muita tinta.

Assim, nos próximos meses iremos ser continuamente confrontados com um rol de alterações simples, mas certas, que irão modificar profundamente as relações laborais em Portugal, naquilo que poderá ser uma nova era para o Direito do Trabalho. Vejamos alguns exemplos.

A primeira grande medida já em vigor foi a alteração do sistema de compensação por cessação do contrato de trabalho. Os designados novos contratos, sejam a termo ou sem termo, irão sofrer um substancial corte nas compensações em caso de cessação. A vetusta fórmula de um mês/ano, assimilada por muitas gerações, dará lugar a uma mais complexa aritmética que reduzirá as compensações para vinte dias por ano, com um limite de doze salários. Desta forma, antiguidades superiores a 18 anos deixarão de ser relevantes para o cômputo de compensações, o que, seguramente, estimulará alguma rotação profissional. Também as compensações milionárias para os quadros superiores sofrerão um sério corte, já que nunca poderão ser superiores a 240 vezes o valor da retribuição mínima mensal garantida, isto é, 116 400€.

Poder-se-á dizer que a grande parte das cessações resultam de acordo e, nesse âmbito, nenhuma parte está obrigada a seguir a lei, mas, seguramente, as diretrizes da nova lei irão corrigir e condicionar os valores compensatórios negociados. Embora, de momento, estas novas regras de cálculo das compensações só se apliquem aos novos contratos (após 1/11/2011), está prevista a sua aplicação futura a todos os contratos.

Ridicularizando os decisores portugueses, a Troika força-nos a dar algum sentido útil ao mecanismo do despedimento

por inadaptação, permitindo o despedimento no caso de objetivos previamente estabelecidos não serem cumpridos. Atente-se que não se está a tratar de despedimentos "selvagens", mas formas de cessação em que o trabalhador não cumpre objetivos que aceita e, ainda assim, beneficia de uma tramitação de cessação, com avisos prévios e compensação. Dar-se-á, assim, resposta às situações de desempenho medíocre, mas não (ostensivamente) culposos.

Também o mecanismo de despedimento por extinção de posto de trabalho por razões económicas deixará de estar aprisionado à regra retrógrada e desincentivadora do rejuvenescimento das organizações, com base na qual deveria ser dada "prioridade" de saída aos mais jovens na empresa. A revisão dos acréscimos retributivos pela prestação de trabalho suplementar, bem como os respetivos descansos compensatórios, ficaram também previstos no memorando de entendimento, no sentido de sofrerem um substancial corte. O imobilismo da contratação coletiva ainda prevê regimes de acréscimos de 200% para alguns setores, o que, para além da iniquidade relativa face a muitos outros trabalhadores, acaba por constituir um travão à negociação de formas flexíveis de organização de tempos de trabalho. Com efeito, quanto maior a rigidez dos horários de trabalho, maior a

Nos próximos meses iremos ser continuamente confrontados com um rol de alterações simples, mas certas, que irão modificar profundamente as relações laborais em Portugal, naquilo que poderá ser uma nova era para o Direito do Trabalho

necessidade de recurso ao trabalho suplementar, situação que tem constituído um dos motivos principais à recusa dos bancos de horas e outros modelos equivalentes.

Estas alterações irão, seguramente, inquietar os trabalhadores portugueses, pela aparente degradação de algumas das suas regalias históricas, mas será importante que se entenda que o bem maior a preservar são os postos de trabalho e a manutenção das oportunidades de trabalho para as gerações que agora e no futuro desesperam por uma oportunidade. Seria fundamental aproveitar este movimento imposto do exterior e continuar a senda de reformas e modernização das relações de trabalho em Portugal, afirmando o primado da competência e do rigor nas empresas. _____



Formação em línguas
Revisão de conteúdos
Tradução de documentos

LANGUAGES UNLIMITED
916 745 478 / 261 098 200 / lu.nolimits@gmail.com / www.languagesunlimited.com.pt

MINI FRIGORÍFICO USB

O computador é para muitos hoje em dia uma ferramenta de trabalho. Muitos de nós passam imensas horas com um computador à sua frente. O que dizer sobre este produto? É um frigorífico e é USB, ou seja, se for daquelas pessoas que passa muito tempo ao computador, e gosta de ter uma lata de cerveja ou refrigerante sempre fresca, é o presente ideal para si próprio. Basta ligá-lo a uma porta USB do seu computador. O frigorífico fica rapidamente fresquinho, garantindo assim a temperatura ideal para as suas bebidas preferidas.



DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL EM PORTUGAL

Este livro procura contribuir para a explicação do grau de penetração da matriz de gestão japonesa nas empresas com e sem capital nipónico que operam em Portugal e avaliar os resultados da competitividade empresarial nas mesmas quando utilizam práticas específicas de gestão nipónica. As evidências obtidas a partir deste estudo mostram que as empresas com capital nipónico utilizam estratégias competitivas baseadas na qualificação dos Recursos Humanos e nas tecnologias.

Editora RH



CLICK! COMO FUNCIONA A CRIATIVIDADE

Julie Burstein observa e escuta muitos dos criativos mais influentes do século XXI, entre os quais a escritora Isabel Allende, o realizador Ang Lee, o artista plástico Bill Viola e o escritor John Irving. A autora afasta todos os véus para revelar as fontes de inspiração destes artistas e os processos e métodos que eles usam no seu trabalho. Este livro irá inspirar o leitor, ajudando-o a encontrar a sua própria centelha de criatividade.

Estrela Polar



COLETE COM TELEMÓVEL

A partir de agora já não se vai esquecer mais do telemóvel. Um engenheiro elétrico, diretor do laboratório ElectroScience da Universidade do Estado de Ohio, está a desenvolver um dispositivo de comunicação que vai ser incorporado em roupas e que pode recolher, armazenar, enviar e receber informações. O colete está equipado com uma antena de tecido incorporada na parte da frente e três atrás. Chi-Chih Chen, engenheiro elétrico que liderou a equipa responsável pelo tecido, afirma que é como "possuir mais olhos e ouvidos". C. J. Reddy, presidente da empresa, revela que cada unidade pode custar inicialmente cerca de 730 euros, preço que baixará com o aumento da produção.

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

A gestão de carreira é uma preocupação constante para um número crescente de profissionais. Centrado especificamente na temática do desenvolvimento de carreira e da relação entre o trabalho e a família, este livro assenta numa articulação entre perspetivas teóricas que são ilustradas com exemplos de situações reais vividas por várias pessoas em diferentes estádios de carreira.

Editora RH

O MONSTRO DOS E-MAILS

Atualmente, nas empresas, os sistemas de correio eletrónico tomaram-se a principal ferramenta de comunicação empresarial. Se, por um lado, estas ferramentas ajudam a aumentar a produtividade, por outro, o elevado número de mensagens diariamente transacionadas cria um problema de gestão.

LIDEL edições



CIRQUE DU SOLEIL ALEGRÍA

Uma das maiores e mais famosas trupes de circo do mundo regressa a Portugal de 21 de dezembro a 8 de janeiro para apresentar o espetáculo "Alegria", um dos mais antigos da companhia canadiana sediada em Montréal. Este é o quarto espetáculo que a companhia canadiana traz a solo português. "Alegria" é uma história sobre a luta de poder entre gerações. Desde 1994, já foi vista por mais de 10 milhões de pessoas.

A BELA ADORMECIDA & O LAGO DOS CISNES

Considerada uma das mais prestigiadas companhias de bailado russas da atualidade, a Russian Classical Ballet volta a Portugal com dois dos mais populares bailados de sempre. A primeira apresentação de "A Bela Adormecida" acontece dia 7 de dezembro em Guimarães, e prossegue dias 9, 13, 17, 19 e 23. Com uma coreografia expressiva de Petipa que exige grande destreza e aptidão técnica dos bailarinos que a interpretam, "O Lago dos Cisnes" deve também grande parte da sua popularidade à inspirada música de Tchaikovsky. Este bailado estará no Teatro Tivoli em Lisboa de 12 a 25 de dezembro.



Coast Starlight

Sobre carris pela costa oeste dos Estados Unidos



texto: **Fernando Borges** fotos: **Amtrak**

Também no outro lado do Atlântico, nos Estados Unidos, viajar e fazer turismo de comboio está na moda: oferecendo percursos e experiências ao longo de intermináveis rotas que fazem parte da herança histórica de terras do Tio Sam, ou propondo viagens mais curtas, mas não menos atrativas.

São estas as principais “estações” percorridas pelo Amtrak, levando as suas carruagens por mais de 36 mil quilómetros de carris em direção a 500 destinos e 46 estados dos EUA e Canadá, mostrando, num ambiente marcado pelo requinte, as melhores paisagens e as suas maravilhas naturais, as pequenas e grandes cidades, lugares onde apenas se chega de comboio através de uma das 25 rotas de longa distância cuidadosamente delineadas pela Amtrak, como a *Coast Starlight*, uma rota que liga Los Angeles a Seattle.

Tudo poderá começar por um convite simples. Suba a bordo de uma das carruagens do Amtrak, instale-se confortavelmente, parta ao encontro, de uma forma nostálgica, de alguns dos encantos dos Estados Unidos e venha



descobrir algumas das razões que fazem dos comboios um meio cada vez mais procurado de viajar, de fazer turismo, de conhecer o mundo de que fazemos parte.

E realizar esta rota denominada *Coast Starlight* é sem dúvida uma das viagens de comboio mais recomendadas que se podem fazer pelos Estados Unidos, percorrendo toda a costa do Oeste Americano, desde a estação da soalheira e cinéfila Los Angeles até Seattle, quase na fronteira com o Canadá.

Uma viagem que começa por percorrer algumas das praias mais famosas da Califórnia, íngremes encostas e bosques de gigantescas sequóias a norte de S. Francisco, para mais à frente entrar no estado de Oregon, onde começam a aparecer algumas das montanhas mais altas da Améri-





ca, para logo se chegar ao estado de Washington, com mais montanhas e múltiplos parques nacionais. Paisagens que vão sendo percorridas pelas grandes janelas do Amtrak, desvendando lugares tão fantásticos como os vulcões de Mount Hood ou o misticismo de Twin Peaks, um bosque que se tornou famoso graças à série televisiva criada por David Lynch. Um serviço diário que tem encontro marcado com Portland, Sacramento, San Francisco Bay Area e Santa Barbara, com os picos cobertos de neve da *Cascade Range* e *Mount Shasha*, férteis vales e impenetráveis bosques, com as amplas extensões da costa do Oceano Pacífico a brindar com uma magnífica tela de fundo azul. Uma rota marcada pelo romantismo próprio dos comboios, revivendo fantásticas e lendárias viagens, quando o comboio era uma das poucas for-

mas de percorrer grandes espaços e longos caminhos, agora possível de se fazer com toda a comodidade e luxuoso serviço, com o Amtrak Coast Starlight a disponibilizar carruagens e cabinas-cama melhoradas com novos serviços exclusivos, incluindo acesso à Internet, uma cortesia da Amtrak Connect, uma refeição adicional na carruagem-restaurante ou na carruagem salão, uma oferta especial de boas-vindas e um conjunto de elementos de uso pessoal que inclui champô e várias loções corporais.

Também a carruagem-restaurante passou a oferecer uma nova carta marcada pelos sabores internacionais, uma extensão à carruagem *Pacific Parlor*, um restaurante alternativo e uma cafetaria transformada num lugar de eleição para provas de vinhos e de queijos artesanais, enquanto o *Arcade Room* mantém ocupadas as crianças de todas as idades com uma ampla seleção de jogos de vídeo, com os passageiros que viajam em classe económica a desfrutarem igualmente de espaços cómodos, amplos e de um serviço de restaurante individualizado.

E enquanto o Amtrak *Coast Starlight* vai cavalgando sobre carris, oferecendo as mais fantásticas paisagens da costa oeste dos Estados Unidos, os passageiros vão sendo aliciados com o Trails & Rails Program, um inovador programa entre a Amtrak e National Park Service que brinda os passageiros do *Coast Starlight* com vários programas educacionais com o propósito de fomentar a apreciação e a descoberta da herança natural e cultural da América.

Caminhos, descobertas, espaços e pequenos mimos que fazem com que a sua experiência no Coast Starlight seja inesquecível, uma verdadeira celebração dos prazeres da vida. _____

Contactos



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


TIARA
HOTELS & RESORTS

The Luxurious Sense of Belonging



Mais do que a beleza dos laços que unem a família
e da partilha de momentos únicos.
Partilhe um novo sentido de luxo.

Celebre este Natal com Tiara.

Tiara Park Atlantic Lisboa
Restaurante L'Appart

CEIA DE NATAL - 24.12.11

Preço por pessoa - 42,50 euros
Bebidas incluídas
Música - Ambiente

BUFFET DIA DE NATAL - 25.12.11

Preço por pessoa - 42,50 euros
Bebidas incluídas
Música - Ambiente

Crianças dos 4 aos 12 anos - 50% de redução

Tiara Park Atlantic Porto
Restaurante Poivron Rouge

CEIA DE NATAL - 24.12.11

Preço por pessoa - 65,00 euros
Bebidas não incluídas

BUFFET DIA DE NATAL - 25.12.11

Preço por pessoa - 55,00 euros
Bebidas incluídas



PARK ATLANTIC
LISBOA



PARK ATLANTIC
PORTO



Mais produtividade

Jorge Marques, *Talent manager*

Sucedem-se os apelos vindos das mais variadas entidades, no sentido de motivar o país para uma maior produtividade. O que significam estes apelos neste momento?

É verdade que vivemos com esse trauma da tão baixa produtividade há muito tempo, mas as sucessivas revisões das leis do trabalho que se propunham melhorar este indicador não o conseguiram alterar. Bem pelo contrário, a nossa produtividade diminuiu 6% nos últimos 15 anos.

Vem agora uma nova onda de mais medidas neste mesmo sentido, flexibilização do custo e forma do despedimento, mais horas de trabalho, reduções salariais... E o que mais se verá! Fico na dúvida se a preocupação é apenas melhorar o indicador da produtividade na sua versão contabilística, ou se a preocupação é mesmo com a produtividade de facto e tendo em vista a nossa competitividade. É que pelo menos do ponto de vista das horas de trabalho, já trabalhamos mais do que a média dos nossos parceiros europeus, muito mais do que a Alemanha, mas menos que os Gregos. Será esse o problema? Claro que se quisermos falar de competitividade, sobretudo em relação aos países europeus onde se estão a instalar as empresas internacionais que deveriam vir para Portugal, então teremos que ver em que é que eles são mais competitivos do que nós, mas em tudo e não apenas no fator trabalho.

Eu sei que esta é uma afirmação desgastada, mas a verdade é que o trabalhador português é altamente produtivo quando trabalha no estrangeiro, ou mesmo cá se trabalha em empresas internacionais. No entanto, as leis em Portugal são as mesmas e as horas de trabalho também.

Um recente estudo da Hay faz um pouco de luz sobre este assunto e diz que os nossos salários nunca estiveram indexados nem à produtividade, nem ao mérito. Ganhamos em média mais 0,5% do que o valor que acrescentamos em termos de produtividade.

Portugal precisa de um salto de produtividade, de competitividade, precisa de crescimento... Crescimento... Crescimento, era isso que dizia o nosso ministro da Economia antes de ir para o Governo.

A maioria dos economistas continua a ver as empresas como uma caixa preta, entra investimento e sai produção e pelo meio não conseguem ver nada. Eu diria que eles já não sabem falar da verdadeira produtividade, ou pelo menos das várias formas de como ela se pode conseguir. Claro que a minha opinião vale o que vale, mas quem o afirma também é Erik Brynjolfsson do MIT, considerado o "guru da produtividade".

Para ele o aumento da produtividade deve-se sobretudo ao que ele chama o "capital organizacional" (práticas de gestão e processos operacionais). Porque este capital ainda é do domínio do intangível, mas cria valor, a economia não sabe como o medir, trata-o sempre em termos do pensamento industrial. A economia não sabe medir o que é importante, e o importante mesmo para a produtividade são coisas como o dar poder aos trabalhadores, descentralizar autoridade, incentivos para o desempenho, cultura, recrutamento bem feito, investimento no capital humano, bons programas de formação.

A produtividade é hoje um problema e um assunto da qualidade da gestão, por isso tem sido mal tratado pelos economistas. Parece-nos por isso de aplaudir a iniciativa do nosso ministro da Economia em querer ouvir os empresários e gestores, a economia real. Ao que se sabe, terá convocado os nossos 50 maiores empresários/ gestores para que estes lhe indiquem as 10 medidas mais urgentes para relançar a economia, uma espécie de Programa do Governo. É verdade também que ele queria chamar ao seu Ministério o da Produtividade e Competitividade. Ainda a propósito, apareceu também a citação de mais um estudo feito por uma universidade de Berlim e da London School of Economics sobre a discrepância dos saberes dos doutorados em economia no exercício prático dos seus conhecimentos. Concluíam-se naquele estudo, que decorreu entre 1973 a 2010, que os países da Zona Euro com mais problemas económicos são exatamente aqueles onde é maior a percentagem de Ministros das Finanças com o grau académico de doutor. A Grécia vem em primeiro lugar com 69%, a seguir Portugal com 55% e a Espanha com 54%. Referiam-se ainda os casos da Alemanha e Grã-Bretanha onde essa qualificação é menos importante do que ser um político competente. **—P**



HOLMES PLACE CARD



**ACUMULE PONTOS AO USAR O SEU CARTÃO
E CONVERTA-OS NOS SEUS MELHORES PRESENTES**

Uma nova forma de adesão ao Holmes Place que tem ainda mais vantagens.



- Fraccionamento da adesão TOP 10 em dez vezes **sem juros**, que corresponde a 10 meses de adesão Holmes Place.
- As **duas primeiras anuidades do cartão são gratuitas**.

O acesso aos benefícios referidos implica a utilização do Holmes Place Card.

**HOLMES
PLACE**

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.

Com o cartão Unibanco Advantage Holmes Place tem sempre 20 a 50 dias de crédito gratuito em todas as compras. Nas restantes situações, se não pagar a totalidade do saldo, aplica-se:

TAEG 23,1%

*Sobre a modalidade "mensalidade total".

(exemplo para montante: 1.500€; prazo 12 meses, prestações constantes; TAN 23,20%). Cartão emitido pela UNICRE - Instituição Financeira de Crédito S.A. Av. António Augusto Aguiar, 122 1050-019 Lisboa.

Disponível nos Clubes Aderentes

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