

Pessoal

Nº 110 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • JANEIRO 12

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor 25 ANOS
GRUPO EGOR |
PESSOAS E NEGÓCIOS

Fernando Alvim

Mostra o seu lado 

mpresário, mpreendedor

 muito mais...

Out of the box

**Como será o mundo
do trabalho em 2020?**

Coordenação de Catarina Horta

Especial RH

**Tecnologias de Gestão
e Trabalho Temporário**

Perfil

Patrícia Calvário

Diretora RH da HP



516077274019824

tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions

soluções na área
dos recursos humanos




tel. 707 20 20 30 | www.tempo-team.pt





SaaS, Cloud computing
A tecnologia de ponta
mais acessível!

A plataforma **motivate**  **one** é o coração de um poderoso Sistema de Incentivos que permite não só administrar programas de incentivos, mas também desenvolver e alojar qualquer tipo de programa que exija uma Gestão de Dados Inteligente. Criamos soluções á medida de cada empresa.

Organizamos - Integramos e mantemos atualizado todo o tipo de variáveis e dados relevantes.

Comunicamos - Difundimos e publicamos a informação de forma ágil e eficaz para toda a rede.

Motivamos - Somos especialistas em motivação. Ajudamos a motivar forças de vendas, colaboradores e canal de distribuição.

Conheça as nossas soluções!
www.egor-thinksmart.com

 **egor**
thinksmart

Empresa de Marketing & Tecnologia Especializada em Motivação



02 EDITORIAL

Deixem-me sonhar!

04 A 9ª ARTE

O duplo sentido do humor

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH

10 RH GLOBAL

11 CONSELHO CONSULTIVO

Filipe Vaz

12 ATUAL

Aumento de meia hora no período normal de trabalho

14 OUT OF THE BOX

O futuro do mundo do trabalho

22 GRANDE ENTREVISTA

Fernando Alvim

28 ESPECIAL RH

Tecnologias de Gestão



34 TRABALHO TEMPORÁRIO

Adapting to Change
Desafios e oportunidades
Nova atitude no mercado de trabalho

40 FORMAÇÃO

Aprendizagem através dos jogos

42 UNIVERSIDADES

Otimizar o investimento na formação

44 EXPATRIADOS

Staffing Internacional: o intercâmbio empresarial

46 PERFIL

Patrícia Calvário

50 ANÁLISE JURÍDICA

Notas sobre o contrato de trabalho temporário

52 AO ALMOÇO COM...

Eduardo Quero e Patrícia Garcia

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 IMAGENS

La Mamounia, Marraquexe

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Novos e velhos




Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Deixem-me sonhar!

preocupam com assuntos sobre os quais pouco sabem e que não podem influenciar, gastando energia que podia ser canalizada para atividades mais produtivas e compensadoras. Para nos sentirmos bem e sermos produtivos, precisamos de ambientes em que se respire espírito positivo e confiança, mas esquecemo-nos demasiadas vezes que podemos ser nós os “atores” principais para que isso aconteça. No modo como cumprimos ou não o que prometemos, nas escolhas que fazemos em mentir ou falar verdade, sempre, e na opção para dizer o que pensamos e sentimos à frente e “olhos nos olhos”.

Bem sei que, em termos organizacionais, a responsabilidade pela criação desses ambientes positivos e de confiança é tanto maior quanto mais se sobe na hierarquia e se gerem pessoas. O modo como cada gestor de pessoas se comporta no dia a dia – construindo o espírito de equipa, partilhando a informação necessária e criando hábitos para que isso aconteça entre todos os seus colaboradores – é decisivo. Como é igualmente decisivo

o seu apoio a cada pessoa no seu desenvolvimento contínuo, necessário para fazer face às mudanças constantes e necessidades de qualificação crescentes, com a coragem e transparência adequadas a cada situação, com verdade e sendo o exemplo vivo nas suas ações daquilo que defende e “apregoa”. A conduta de cada gestor de pessoas será determinante para o modo como as pessoas da equipa sentem e se comprometem com o trabalho, os objetivos, os desafios, e, mais importante ainda, têm ou não confiança na chefia, hierarquias e organização em geral. Porque a confiança é a base das relações produtivas e despojadas do ruído e do medo que tantas vezes castra a voz e o potencial das pessoas.

É esse o meu sonho para 2012. Que cada vez mais pessoas e organizações sejam capazes de criar ambientes em que a confiança seja a pedra-base da cultura que se vive e transpira em cada dia, de modo a que a “felicidade”, de mãos dadas com a produtividade, nos levem até onde cada um de nós gostaria de estar ou de chegar. **Bom Ano de 2012!** 

Mais confiança em 2012! Sonhar que é possível construir e confiar, acordar com um sorriso nos lábios e enfrentar com alegria “o nascer do dia”. Acredito que não é assim tão difícil. Somos todos pessoas e ter a atitude certa é sempre uma escolha. E essa escolha tem um impacto. É fácil arranjar justificações para não ter a atitude certa. Aliás, não deixo de me surpreender com a quantidade de pessoas que falam e se

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 110
Janeiro de 2012



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, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Coordenação Editorial: Duarte Albuquerque Carreira;
da.carreira@moonmedia.info

Coordenação Out of the Box: Catarina Horta

Redação: Cátia Pereira, Patrícia Noleto, Vera Esteves;

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Filipe Vaz, Jorge Marques, Ricardo Campus, SRS Advogados

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Fotografia: Design e Forma; Carlos Ramos (foto de capa)

Revisão: Languages Unlimited (Isabel Prates)

PUBLICIDADE
Product Manager: Rui Palma Nunes;
rnunes@moonmedia.info; Tlm. 933 217 035

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 Aqualva Cacém

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

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



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

O duplo sentido do humor

Agora que já chegámos a 2012, o ano de todas as apreensões, decidimos começar de uma forma mais descontraída, dando ao humor um papel central na gestão de pessoas.

Fomos falar com uma pessoa que procura conduzir a sua vida e as suas atividades empresariais com humor. Fernando Alvim é, antes e para além de tudo, um empreendedor. Ele pode ser um exemplo, nós achamos que ele é um exemplo, e por isso recomendamos que leia a entrevista que nos deu nesta edição de abertura de ano.

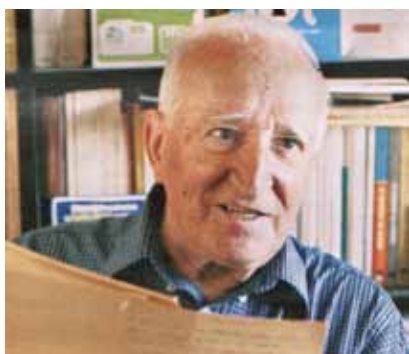
O humor pode ser uma verdadeira ferramenta para gerir pessoas, se o soubermos adaptar ao nosso negócio; pode revelar-se, inclusivamente, estratégico. Já imaginou poder ter na sua grelha de competências estratégicas o humor, aquela capacidade de saber levar a vida a sorrir e de encontrar no dia a dia o lado cómico das coisas? As organizações são mundos infinitos de comicidade em estado bruto. Imagine também que o humor, ou o sentido de humor, pode ser ensinado, treinado e até avaliado. Aquele trabalhador que leva tudo a peito, tudo a mal, terá falta de sentido de humor? Isso prejudica o seu trabalho, a sua relação

com os colegas, com o chefe?

Além disso, o humor pode até ser premiado, pode ser uma ferramenta de motivação, pode servir para dar *feedback* negativo de uma forma mais fácil. Enfim, o humor deve ser, em nossa opinião, uma competência estratégica.

O outro lado do humor é aquele onde vivem os humoristas, os que fazem carreira do humor, e esse outro lado talvez precise da gestão das pessoas, talvez precise das metodologias de análise, medição e avaliação, das formações e desenvolvimento da gestão de carreiras. Estes dois mundos, o do humor e o das organizações, precisam de se juntar para que os portugueses retomem a sua verdadeira natureza, se recordem da sua genialidade e das suas cómicas aventuras de expansão territorial. Os portugueses devem, em 2012, perder o medo de rir, de rir verdadeiramente da crise absurda a que a história da Europa os conduziu; a sua história, a de Portugal, não é esta, a nossa história é de verdadeiros heróis. A Tema Central, em 2012, vai apostar em conhecer o sentido de humor das organizações. O Fernando Alvim tem a ferramenta que nos vai ajudar e nós vamos, com ele, pôr em prática o *survey* mais inusitado dos últimos anos. **—P**

A MINHA ESCOLHA



EDUARDO LOURENÇO

Eduardo Lourenço vence o Prémio Pessoa. Obviamente que vence este prémio depois de vencer a batalha das batalhas, que é a da mais inteligente e profunda fundamentação da identidade portuguesa. Se for português, não deixe de ler Eduardo Lourenço, se não for e quiser saber quem somos, leia também.



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



AGENDA

APG

www.apg.pt
213 580 912

- “Formação sobre a Certificação das Entidades Formadoras”. Covilhã, 10 de janeiro de 2012.

APG

www.apg.pt
213 536 021

- “Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores com Componente de Formação à Distância”. Lisboa, início a 16 janeiro de 2012.

ESEIG-IPP

www.eseig.ipp.pt
252 291 700

- Seminário “Os Nós da Economia Social”. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Politécnico do Porto. Vila do Conde, 18 de janeiro de 2012. Preço: de 5 a 7€.

iiRPortugal

www.iiportugal.com
217 932 989

- Seminário “Planifique, Otimize e Controle os Custos de Pessoal”. Lisboa, 25 e 26 de janeiro de 2012. Preço: desde 1099€+IVA.

3rd Mastering HR Summit 2012

www.nwbg.eu
+421 220 729 422

- Cimeira de Recursos Humanos, “Invista menos, aprenda mais. As Melhores Práticas RH 2012”. Istambul, Turquia, 22 e 23 de fevereiro de 2012. Preço: Sócios da APG têm 10% de desconto na inscrição.



01

ELEIÇÃO DOS MELHORES FORNECEDORES RH 2012 (01)

Continua em curso a iniciativa promovida pela APG, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, que pretende identificar os Melhores Fornecedores RH em Portugal, a partir de um conjunto de inquéritos de avaliação de fornecedores respondidos pelas empresas clientes dos candidatos nas várias categorias. Após o período de candidaturas, que despertou um grande interesse e adesão das empresas de Recursos Humanos, foram inquiridos os clientes que avaliaram o seu fornecedor RH, na categoria em questão, em aspetos como a satisfação, confiança, atenciosidade, qualidade dos serviços prestados, competência e profissionalismo, capacidade de resposta, preços praticados e relação qualidade/preço, cumprimento de prazos, realização de expectativas e intenção de recompra e recomendação. Sob a coordenação científica do professor Manuel Vilares (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa), até ao final do mês de janeiro serão apurados os resultados dos inquéritos, elaborados os relatórios individuais, que serão remetidos posteriormente às empresas candidatas, e compilada a listagem dos “Melhores Fornecedores RH 2012”. Esta listagem será dada a conhecer em primeira mão numa cerimónia de apresentação dos vencedores, a realizar no mês de fevereiro, e através da revista Pessoal.

ESTUDO: AINDA HÁ SETORES QUE RECRUTAM

Portugal ainda tem bolsas de emprego, com setores com elevada empregabilidade e onde se continua a recrutar pessoal,



02

apesar da difícil conjuntura económica, revela um estudo da consultora Page Personnel. “Numa conjuntura económica de contenção e incerteza, Portugal ainda regista níveis de empregabilidade fortes em algumas áreas de atividade e setores que continuam a recrutar e que têm bastante saída profissional”, conclui o trabalho da empresa do grupo Michael Page Portugal. O retalho, o grande consumo, a eletrónica de consumo e os seguros são os setores mais dinâmicos, enquanto os técnicos financeiros para seguros, os comerciais, os técnicos-comerciais e os gerentes de loja são destacados como as atividades com mais saída profissional.

FELIPE CÂNDIDO ELEITO JOVEM EMPRESÁRIO DO ANO (02)

Os vencedores do Prémio Mercúrio foram recentemente divulgados. Esta iniciativa da Confederação do Comércio, Serviços de Portugal e Escola de Comércio de Lisboa visa identificar, reconhecer e premiar entidades e personalidades que, em Portugal e de forma consistente, tenham contribuído para a valorização do setor do comércio e serviços e das profissões a este ligadas. Destaque para Felipe Cândido, da Casa Félix e sócio da APG, a quem foi atribuído, aos 30 anos, o Prémio de Jovem Empresário do Ano. Nas outras categorias, Francisco Balsemão recebeu o Prémio Prestígio como administrador e CEO da Impresa; João Pedro Xavier, da Lanidor, conquistou o Prémio Personalidade do Ano, juntamente com Malik Sacoor, Salim Sacoor, Moez Sacoor e Rahimo Sacoor, da Sacoor Brothers; e o Prémio Formação e Carreira Profissional foi atribuído a Albano Homem de Melo, António Carvalho Araújo e Miguel Van Uden, responsáveis pelo projeto



03

H3 Gourmet. O júri, presidido por Francisco Ferreira do Amaral, elegeu em diversas categorias e entre as candidaturas apresentadas, os melhores exemplos de originalidade, inovação, formação, competência, empreendedorismo e responsabilidade social.

NOVO SOFTWARE DE GESTÃO RH (03)

O mercado está a receber com entusiasmo o novo serviço de gestão de Recursos Humanos, o Cezanne OnDemand. A empresa Cezanne Software, especialista no desenvolvimento e comercialização de programas de gestão RH, já havia feito o lançamento internacional deste *software* em meados de 2011, contando com mais de dois mil utilizadores do serviço em França, Itália, Reino Unido e Espanha, mas só agora, em dezembro do ano passado, apresentou o produto em Portugal. “Estamos muito satisfeitos com os resultados obtidos. O número de uti-

lizadores do sistema dá-nos a indicação de que as empresas com 50 a 500 empregados estavam a necessitar de um serviço como o Cezanne OnDemand para agilizar os seus processos de gestão de Recursos Humanos. Estamos contentes, pois o *feedback* que temos recebido, a nível internacional, mostra-nos que vamos pelo bom caminho”, afirma Carlo Ugdulena, CEO de Cezanne Software. O Cezanne OnDemand é um serviço completo, pago por utilização, inclui o *hardware* e o *software*, cópias de segurança dos dados e monitorização da disponibilidade do serviço. O lema é: “As empresas carregam os dados, a Cezanne Software encarrega-se do resto”.

PÓS-GRADUAÇÃO EM COACHING PSICOLÓGICO

A Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, a par com a University of East London, vai dar início a uma iniciativa pioneira na Europa, a partir de 10 de fevereiro: uma pós-graduação em *Coaching* Psicológico. Dirigida, exclusivamente, a psicólogos com experiência profissional relevante, esta pós-graduação será coordenada pelos professores Maria Eduarda Duarte, Samuel Antunes e Jaime Ferreira da Silva. De relembrar que o *coaching* é uma intervenção de natureza psicológica que visa o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, com características que o diferenciam de outras intervenções, como a psicoterapia, o *mentoring* ou a formação.



shl™ *People intelligence*
Business results
SHL Portugal – People Solutions

Conheça o *potencial das pessoas*
e obtenha resultados excecionais

• Maior compromisso • Maior retorno • Maior produtividade

Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.
Tel. (+351) 217 813 900 Email shl@shlportugal.pt Web shl.pt

Bolsa RH

TALENTER NA ALEMANHA

A Talenter, uma empresa portuguesa liderada por César Santos, inaugurou uma nova empresa, na Alemanha, denominada Talenter GmbH, que tem sede na cidade de Frankfurt, o centro financeiro europeu.



ORDENADO ACIMA DE 900€

Segundo um inquérito feito pelo ISCTE junto das empresas que contrataram recém-licenciados e mestres da instituição nos últimos três anos, mais de metade auferem um ordenado acima dos 900 euros.

TRABALHO NA ZONA EURO NÃO VAI MELHORAR

A Comissão Europeia declarou que o crescimento do PIB nos Estados-membros em 2012 e 2013 “não será suficiente para garantir uma melhoria no mercado de trabalho”.



por: DAC

PARLAMENTO EUROPEU APROVA ESTRATÉGIA PARA SST

O Parlamento Europeu aprovou o relatório sobre a revisão intercalar da estratégia comunitária para a saúde e segurança no trabalho (2007/2012), onde é salientada a necessidade de garantir a proteção de mulheres, jovens, idosos e trabalhadores migrantes nos locais de trabalho da Europa. As lesões músculo-esqueléticas e o *stress* relacionado com o trabalho são assinalados como as principais áreas de preocupação para as empresas europeias no que respeita à SST... O relatório refere ainda que é importante ajudar as PME a implementar políticas de prevenção dos riscos e salienta o papel positivo de iniciativas simples, sem encargos e orientadas para fins específicos como o OiRA e considera a participação dos trabalhadores um fator-chave para uma gestão de segurança e saúde bem sucedida.

RUI PALMA NUNES INTEGRA EQUIPA DA TEMA CENTRAL (04)

Rui Palma Nunes acaba de assumir a função de *product manager* na Tema Central, ficando responsável pelo *marketing* e publicidade da revista Pessoal, do suplemento Fora de Série RH, do portal RHonline e da RHtv. Com o reforço da equipa Tema Central, Ana Rita Vieira irá desenvolver as novas áreas de negócio da empresa, designadamente, produtos para televisão, vídeo e eventos. Em declarações à Pessoal, Rui Palma Nunes destaca a satisfação com que integra uma equipa profissional, jovem e dinâmica, e os bons projetos com implementação prevista para 2012. Para este novo ano revela-se otimista uma vez que a tendência dos anunciantes será fazerem uma seleção mais “criteriosa” das suas opções a nível de meios e suportes de comunicação, vindo a Pessoal e o RH Online a beneficiarem com esta realidade, uma vez que são a referência neste mercado e, assim, a referência para quem comunica com os gestores e os técnicos de RH. “A situação atual do mercado leva-nos a ser mais exigentes, mais criativos e a identificar bem as oportunidades, bem como os pontos de melhoria. Em 2012, continuaremos empenhados num processo contínuo de melhoria e iremos apresentar novos produtos. Queremos reforçar a nossa relação com parceiros e clientes, crescer a nível de presença e de



04

notoriedade, fazendo refletir isso no negócio”, conclui Rui Palma Nunes.

MERCADO DE TRABALHO NA ZONA EURO NÃO VAI MELHORAR ATÉ 2013

A Comissão Europeia declarou que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) nos Estados-membros em 2012 e 2013 “não será suficiente para garantir uma melhoria no mercado de trabalho”. Num relatório divulgado recentemente em Bruxelas, o executivo comunitário nota que o crescimento do emprego “seguiu a tímida recuperação económica dos últimos dois anos”, com um ganho de 1,5 milhões de empregos até meados de 2011 que contrasta com os seis milhões de empregos “perdidos durante a recessão”. A Comissão admite também que uma “grande parte” dos empregos entretanto criados resulta de “contratos temporários”, e aponta ainda as “debilidades estruturais” dos Estados-membros durante 2009 e 2010, e a crescente desigualdade entre os mesmos no que refere ao emprego e à pobreza.

TRABALHADORES PORTUGUESES DÃO NOTA “SATISFAZ” ÀS CHEFIAS

Segundo os últimos resultados do estudo realizado pela Kelly Services, os empregadores portugueses receberam um relatório de avaliação misto com menos de metade dos respondentes a afirmar que o seu chefe está a fazer um bom trabalho ao prepará-los para o sucesso futuro. Quando pedido que classificassem o seu chefe, os trabalhadores portugueses aprovaram a sua *performance* com uma pontuação média de 6,1 em 10, abaixo da média europeia de 6,4. Apenas 39% dos respondentes afirmam que os chefes estão a fazer um bom trabalho pre-

parando-os para o sucesso futuro. 42% dizem não estar a ser bem preparados e 19% estão indecisos. As conclusões fazem parte do estudo Kelly Global Workforce Index, que obteve a opinião de cerca de 97 mil pessoas em 30 países, incluindo quase nove mil em Portugal. Quase metade dos portugueses (48%) questionados neste estudo recomendariam o seu atual empregador, abaixo da média de 56% dos 30 países que participaram neste estudo. As razões mais apontadas por aqueles que recomendam foram o “ambiente de trabalho” (38%), a “liderança/gestão” (20%), “a promoção da progressão/ desenvolvimento de carreira” (14%) e um “trabalho estimulante”(11%).

GRUPO MULTIPESSOAL CRIA EMPREGO NO *FIELD MARKETING*

O Grupo Multipessoal está à procura de candidatos para funções de venda direta, *merchandising*, promoções, *sampling* e

relações públicas. A empresa de Recursos Humanos, que tem como acionista o Grupo Espírito Santo, criou recentemente uma nova área de negócio com o objetivo de recrutar profissionais para a área de *field marketing*. Com esta nova área de negócio, o Grupo Multipessoal pretende especializar-se neste domínio, disponibilizando aos seus clientes os melhores profissionais em três ramos do *field marketing*: comercial, administrativo e operacional. Numa fase inicial, a atuação estará centrada em dois segmentos: o mercado dos bens de grande consumo e o mercado de cosmética. De acordo com João Silva, diretor-geral da Multipessoal, “As ações de *field marketing* são excelentes oportunidades para ganhar algum dinheiro extra. Para muitos jovens, estas constituem funções ideais para desempenhar em paralelo com os seus estudos ou atividades profissionais, de forma a aumentar os seus rendimentos.”

Soluções
para tudo
e para todos...

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt



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

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

25 ANOS

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
(Certificado desde 1980)

Trabalho Temporário
(Certificado desde 1980)

Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
(Certificado desde 2005)

Formação
Consultoria
(Certificado desde 2005)

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



PORTUGUESA RESPONSÁVEL POR RH DA VIVAFIT SINGAPURA

Margarida Ferrão, de 42 anos, é a nova diretora de Operações do Master Franchising Vivafit de Singapura. A partir de 8 de janeiro de 2012, a *coach* certificada fica responsável pela supervisão dos centros Vivafit Corporate, nomeadamente a nível de Recursos Humanos (recrutamento e formação), faturação e controlo de custos e assegurar o cumprimento de objetivos comerciais, além das áreas de formação e apoio de novos franquisados. Licenciada em Educação Física, nos ramos Educação Especial e Reabilitação, e pós-graduada em Ciências da Fisioterapia, Margarida Ferrão entrou no grupo Vivafit em outubro de 2005, como gerente do Vivafit de Almada, iniciando também a atividade como formadora e dando apoio aos novos franquisados. Com o primeiro Vivafit Singapura aberto desde abril deste ano, o objetivo é inaugurar mais de cem espaços da marca portuguesa de ginásios femininos e nutrição naquele país e outros duzentos na Malásia.

MAIS DE CEM MIL PORTUGUESES EMIGRARAM EM 2011

Só no ano passado foram cerca de cem mil os portugueses que decidiram emigrar, maioritariamente com destino a Angola, França, Suíça e Brasil. Em declarações aos jornalistas, José Cesário, secretário de Estado das Comunidades Portuguesas, admite que a tendência das saídas do país está a aumentar. "Esta é uma tendência dos últimos anos. A onda de emigração dura há quatro, cinco ou seis anos". De acordo com dados das autoridades brasileiras, os pedidos de residência permanente de cidadãos lusos aumentaram de 276 703 para 328 856. Não foi apenas o destino que mudou no fluxo migratório. A emigração é cada vez mais qualificada e começa mais cedo. Mas esta realidade não se fica por Portugal. Entre janeiro e setembro, de acordo com dados avançados pelo jornal El País, cinquenta mil espanhóis deixaram o seu país. Pela primeira vez, há mais gente a sair do que a entrar em Espanha. Tudo devido à crise económica.



RH TOON





Uma questão de equilíbrio

Filipe Vaz. Gestor e membro do Conselho Consultivo da Pessoal

Em recente viagem a Dublin, Irlanda, visitei o chamado Castelo de Dublin. Pouco tem de castelo. É um conjunto de edifícios, com diversas configurações, cores e alturas, construídos em redor de uma praça central.

Sobre a principal porta de entrada no dito castelo, o visitante poderá vislumbrar, entre o persistente nevoeiro de outono, a conhecida estátua que representa a justiça.

É uma imagem que bem conheci por obrigação de estudante e, embora dela me tenha afastado profissionalmente, nunca esqueci a sua mensagem. É a deusa *Iustitia*, de olhos vendados, segura numa mão a balança com os pratos perfeitamente equilibrados e fiel alinhado ao centro, na outra mão, uma espada.

A justiça é aplicada de forma imparcial, objetiva, daí os olhos vendados. A balança equilibrada transmite as ideias de equidade, ponderação, equilíbrio entre as partes envolvidas e a espada representa o poder da justiça na aplicação da lei.

Apesar do nevoeiro e da chuva miudinha, quem olhar com atenção, apercebe-se que a justiça representada no Castelo de Dublin é diferente.

Olha-nos diretamente, não tendo qualquer venda que a impeça de cair na tentação da parcialidade. Numa das mãos tem a clássica espada e na outra tem uma balança. Porém, esta balança, curiosamente, está desnivelada. Os pratos estão completamente desequilibrados e o fiel, despudoradamente, pende para um dos lados.

Neste novo ano é importante sentirmos que, sem qualquer tipo de preconceito ideológico, existe justiça no esforço coletivo que a todos é pedido

Esta justiça está de costas voltadas para a população, está virada para dentro do castelo e não para o exterior como seria de esperar.


Só no século passado a Irlanda conquistou a sua independência de Inglaterra que, durante séculos, governou o território. O Castelo de Dublin foi construído pelos ingleses e a estátua da justiça também. É a estátua da sua justiça. De costas viradas para o povo irlandês, mostra-lhes claramente que os pratos da balança não têm o mesmo peso, é uma justiça injusta. Vem isto a propósito de um documento publicado pela Comissão Nacional Justiça e Paz, intitulado "Vencer a crise e construir Portugal, na justiça e na solidariedade". Lê-se nesse documento que "os tempos de crise por vezes transportam a tentação de concentrar as atenções em aspetos instrumentais, preterindo os verdadeiros objetivos da economia e do desenvolvimento: a justiça, a solidariedade e o bem comum. Importa, por isso, afirmar que é em situações mais graves que esses critérios se tomam mais necessários."

Mais à frente, lê-se no mesmo documento que "o que está em causa é a fragilidade dos modelos de produção e distribuição da riqueza e de conceção do trabalho que assentam na injustiça, que desvalorizam a dádiva social e que tolgem a inovação social."

Neste novo ano, é importante sentirmos que, sem qualquer tipo de preconceito ideológico, existe justiça no esforço coletivo que a todos é pedido. Os modelos de produção e distribuição de riqueza e de inovação social têm de premiar os que mais contribuem, inovam e avançam, os que mais se esforçam. Tem de haver justiça.

Os ingleses que construíram a estátua da justiça no Castelo de Dublin furaram um dos pratos da balança. É por isso que estava sempre desequilibrada, a chuva de Dublin enchia um dos pratos e fazia o fiel pender para esse lado.

Vamos todos tapar o furo do prato da nossa balança.

Feliz 2012. 

Aumento de meia hora no período normal de trabalho

O aumento de meia hora no período normal de trabalho tem de ser uma medida provisória, sob pena de ser prejudicial para a criação de emprego, repouso do trabalhador, segurança e saúde no trabalho e conciliação da vida familiar com a profissional.

por: **Glória Rebelo**, Advogada especialista em Direito do Trabalho

A proposta de lei que estabelece um aumento dos períodos normais de trabalho em meia hora por dia ou duas horas e meia por semana (aumento que se estende aos trabalhadores a tempo parcial, de forma proporcional) recentemente aprovada em Conselho de Ministros, e aplicável durante a vigência do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal aos trabalhadores do setor privado da economia merece particular reflexão.

Entre os direitos fundamentais dos trabalhadores consagrados na Constituição da República Portuguesa (CRP), contam-se o direito a um limite máximo da jornada de trabalho e, ainda, no âmbito da regulação das condições de trabalho, o direito à fixação, a nível nacional, dos limites da duração do trabalho, designadamente ao repouso e ao lazer, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso (al. d) do n.º1 do art. 59º e al. b) do n.º2 da CRP) e à organização do trabalho de forma a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar (al. b) do n.º 1 do art. 59º da CRP). Em rigor, a disponibilidade assumida contratualmente pelo trabalhador para certo período normal de trabalho assenta, antes de tudo, na disponibilidade da sua força de trabalho. E este aspeto é essencial. A determinação quantitativa da prestação de trabalho (em número de horas por dia e por semana) é necessária *ab initio* por aplicação desde logo porque a prestação de trabalho não pode invadir totalmente a vida pessoal do trabalhador. Trata-se, em nome do princípio da dignidade da pessoa humana, de uma

necessária limitação da heterodisponibilidade do trabalhador.

Em Portugal, o limite máximo das oito horas diárias foi introduzido para os manipuladores de tabaco, em 1891, tendo sido na Iª República, designadamente pelo DL n.º 5616, de 10 de maio de 1919, que se estabeleceram os períodos máximos de oito horas diárias e de 48 semanais para a função pública, as atividades comerciais e industriais. Mais recentemente, a Lei n.º



2/91, de 17 de janeiro, fixou o limite máximo do período normal do trabalho semanal em 44 horas (que veio a ser introduzido na LDT, pelo DL n.º 398/91, de 16 de outubro) e a Lei n.º 21/96, de 23 de julho, nas 40 horas.

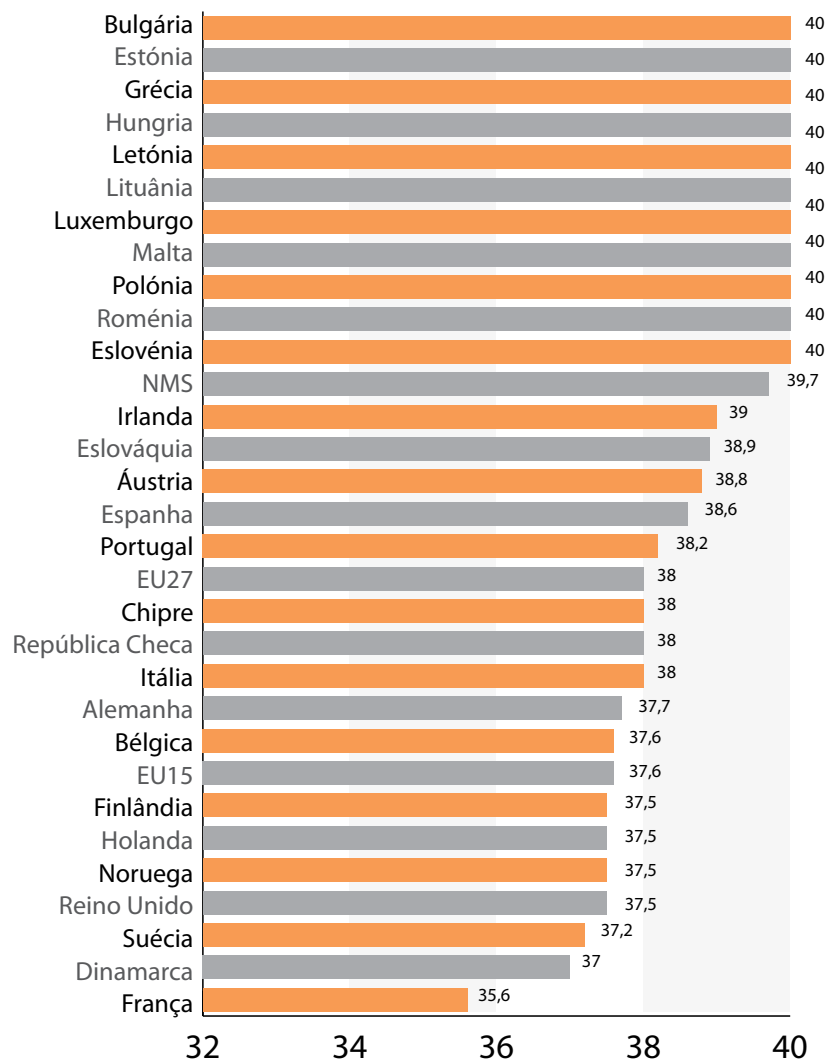
Desde então, o propósito de redução dos tempos de trabalho - que tem acompanhado as modificações da organização do trabalho, da mudança tecnológica e da melhoria da qualificação dos trabalhadores - tem vindo a assumir-se como central na regulação laboral nacional e europeia, sendo considerado um sinal progressista no processo de desenvolvimento económico.

Por contratação coletiva existe mesmo uma tendência de diminuição da duração média de horas de trabalho por semana. Desde logo, na UE 27 a população ativa com períodos semanais mais longos (superiores a 48 horas) passou de 15 % em 2000 para 12% em 2010; a população ativa com períodos mais curtos (com menos de 20 horas por semana) tem diminuído.


Além do mais, a duração média do trabalho semanal tem vindo a sofrer, por via convencional, uma progressiva redução. De acordo com dados do Eurofound relativos a 2010, se a duração média do trabalho semanal acordado na UE 27 é de 38 horas e na Zona Euro de 37,6 horas, por exemplo, em França é de 35,6 horas; na Dinamarca de 37 horas; na Suécia de 37,2 horas; no Reino Unido; na Noruega, na Finlândia e na Holanda é de 37,5 horas. Em Portugal, a duração média do trabalho semanal é de 38,2 horas (*Eurofound, 2010, Working Time Developments*). Ver figura 1.

Mas a verdade é que, atualmente, apreciando, entre outras, as novas dinâmicas da economia, e em especial a dimensão da atual crise financeira, emerge o intento - expresso no âmbito dos objetivos estabelecidos com a *Troika* para flexibilizar o mercado de trabalho - de alargar, por via legal, os limites do período normal de trabalho. Neste particular, importará que se considere que a imposição de limites máximos ao tempo de trabalho prossegue um objetivo de proteção do trabalhador, assegurando-lhe descanso e recuperação física e disponibilidade para estar com a família. Razão, aliás, pela qual o limite da jornada de trabalho e do direito ao descanso semanal tenham correspondido às primeiras reivindicações do operariado do século XIX (a título histórico, convirá recordar que o limite máximo das 8 horas diárias foi introduzido em Portugal para os manipuladores de tabaco, em 1891) e tenham sido das primeiras matérias a merecer consagração jurídica nos primórdios do Direito do Trabalho.

Figura 1 Duração média do trabalho semanal em horas, 2010



Assim, ante a proposta de aumento de meia hora de trabalho por semana, será decisivo para o futuro social e económico do nosso país que se acautele a transitoriedade da medida (a vigorar em 2012 e 2013) não só atendendo a que esta implica uma redução do valor da retribuição horária (em virtude do disposto no art. 271º do Código do Trabalho) mas também por outras três razões.

A primeira prende-se com a criação de emprego, uma vez que esta medida pode tender a retrair a contratação, acentuando o desemprego. A segunda com o respeito pelo direito ao repouso e ao lazer e a um limite máximo da jornada de trabalho e tutela do descanso diário (ou seja do intervalo entre o termo de uma jornada de trabalho e o início da que imediatamente lhe sucede, atualmente fixada em 11 horas seguidas entre jornadas de trabalho, tempo de recuperação, nomeadamente através do sono) e princípios gerais da segurança e saúde no trabalho. E a terceira, considerando que temos uma sociedade em que os trajetos casa-trabalho-casa nos centros urbanos são cada vez mais lentos (por vezes de duração superior a 1 hora em cada), pela reivindicação crucial de assistência à família e de conciliação da vida familiar com a vida profissional. De facto, o grande desafio consiste, atualmente, em encontrar um equilíbrio adequado entre a necessidade de flexibilidade da organização e as necessidades dos trabalhadores que procuram conciliar a vida profissional com a vida privada. 

O mundo do trabalho em 2020

Num momento em que muitos dizem que é praticamente impossível prever o dia de amanhã, procurámos, através da opinião de pessoas que habitualmente refletem sobre estas problemáticas, antever as principais tendências do mercado de trabalho em 2020. Mas não nos ficámos pelas previsões, apresentamos medidas que têm por objetivo transformar o universo laboral e torná-lo mais equilibrado no médio prazo. Porque só a conjugação das várias visões e vontades poderão fazer do mundo do trabalho em 2020 um meio interessante e representativo das práticas que nele ocorrerem.



Internet
websites
hosting
servers
searching system
blogs
chats
applications
g...
e-b...
chats



Introdução

O futuro do mundo do trabalho

por: **Catarina Horta**, DRH da Randstad e diretora comercial da Psicoforma

Vivemos uma crise à escala mundial, que afeta necessariamente o mundo do trabalho. Procuramos neste *Out of the Box* olhar para o futuro, como é normal nos inícios de ano, mas procuramos fazê-lo a médio e longo prazo. Sabemos que os números do desemprego não diminuíram desde a crise de 2008, mas o que nos importa explorar são as tendências do mercado do trabalho na próxima década e meia. Digamos até 2020. Ou, digamos de outro modo, como é que podemos antecipar o mundo do trabalho quando mudar uma geração nos lugares de gestão e de influência? Como é que as pessoas se vão comportar no mercado de trabalho, como é que os *stakeholders* – empresários, gestores, legisladores, sindicalistas – vão evoluir nas suas respostas e nas propostas sociais. Foi o que procurámos saber através do mosaico que incluiu personalidades de uma pluralidade de meios.

TAXA DE EMPREGO

A cimeira de Lisboa estabeleceu em 2000 um conjunto de metas para o trabalho que não foram atingidas, na sua maioria, pela generalidade dos países que integram a União Europeia. Uma das metas constitui uma medida simples mas estruturante – a taxa de emprego. Foi estabelecido que todos os

Só a conjugação das várias visões e das várias vontades poderão fazer do mundo do trabalho em 2020 um meio interessante e representativo das práticas que nele ocorrerem



países presentes na cimeira atingiriam uma taxa de emprego, ou seja uma percentagem de população ativa trabalhadora, de 70% em 2010. Ora o objetivo de taxa de emprego de 70% delineado em 2000 ficou longe de ser atingido em 2009 – a taxa da Europa dos 27 foi de 64,8%, enquanto no ano anterior tinha sido de 66%. Aliás, o ano de 2009 foi um ano de quebra generalizada em vários indicadores, quer na Europa dos 27, quer em Portugal. Portugal viu parte do crescimento dos anos 1990-2000 ser parcialmente consumido pela diminuição da taxa de emprego na década seguinte. Dos 65,5% em 1990, a taxa de emprego cresceu até 68,6% em 2008, mas desceu para 66,7% no ano seguinte. No cômputo geral, entre 1998 e 2009, a população ativa total aumentou em cerca de 487 mil indivíduos.

Outro indicador, este com nota positiva, é a taxa de emprego nas mulheres, cujo objetivo estabelecido pela cimeira de Lisboa era 60%, e que Portugal ultrapassou a partir de 2000 e que continuou a aumentar.

As taxas de emprego são particularmente importantes porque nos permitem olhar para as necessidades do mercado de trabalho a longo prazo. Se consideramos que uma parte substancial da população ativa tem mais de 40 anos, que a esperança média de vida está a aumentar e que temos uma das taxas de natalidade mais baixas da União Europeia, sabemos que, se não alterarmos um destes fatores – neste caso só é interessante mudar a taxa de natalidade – vamos chegar a uma diminuição na taxa de emprego, porque nem a diminuição da taxa de desemprego atual – teimosamente nos dois dígitos – será suficiente para colmatar as necessidades do mercado de trabalho do futuro. Ou seja, não teremos no futuro – digamos em 2040/2050 – população em número suficiente para as funções necessárias à sociedade. A taxa de desemprego atual é uma das preocupações reais, mas é uma preocupação de curto/ médio prazo. No futuro do mundo do trabalho teremos de nos preocupar com os efeitos que a demografia imprime.

Curiosamente, a diminuição da natalidade é um dos aspetos menos referidos no diálogo social, ou quando é referido é para mencionar o aumento dos tempos de ausência para parentalidade. Este não é o único fator a considerar, mas também a disponibilidade e facilidade de acesso a creches e jardins de infância, bem como o custo dos mesmos. Aliás, há estudos que mostram que licenças parentais demasiado longas tendem a diminuir a taxa de emprego (Ondrich et al, 1998) e que o efeito positivo no aumento da natalidade se encontra mais vezes associado à disponibilidade de creches e jardins de infância.

No mundo do trabalho há dois grupos incontornáveis – o dos jovens na entrada para o mercado de trabalho e o dos seniores a marcar a transição para o envelhecimento ativo. Tínhamos até aos anos 2000 uma taxa de emprego crescente na população sénior, que ultrapassou os 50%, mas a partir dessa data o desemprego começou a aumentar nesta população e o número de pessoas que abandonaram a vida ativa começou a aumentar. Passamos de uma taxa de desemprego na população com mais 55 anos de 2,2% em 1990 para 8,9%, sendo que os números do desemprego nesta população começaram a aumentar significativamente a partir de 2003.

Mantemos algumas políticas de apoio à reforma antecipada, ainda que com penalizações para os próprios, ou sem penalizações, em casos muito particulares, o que tem canalizado bastantes indivíduos para uma opção precoce de saída do mercado.

Em paralelo, verificamos que os profissionais que ficam sem emprego após os 50 anos têm uma enorme dificuldade em encontrar outra atividade profissional, porque já não é “normal” serem selecionados, não obstante terem 15 anos previsíveis de vida profissional útil. As medidas ativas de emprego não estão direcionadas para esta população em especial e as mentalidades, quanto a este aspeto, terão de mudar, também em Portugal.

O desemprego na população jovem tem sofrido mais variações ao longo das últimas décadas – foi sempre o mais elevado dos três grupos: jovem, sénior, adulto. E se diminuiu nos anos 1998 a 2011, quando esteve abaixo dos dois dígitos, hoje volta a valores acima de vinte por cento.

Contudo, colocado este cenário-base, o que é que assistimos? A um mundo mais global, no qual as oportunidades estão mais perto apesar das barreiras burocráticas e legais. A emigração de jovens e menos jovens para países em desenvolvimento não se faz porque existem políticas que o promovam, mas porque o mundo informatizado tomou o acesso à informação mais democrático e mais rápido.

PERSPETIVAR O FUTURO DO MUNDO DO TRABALHO

Colocado este cenário, baseado em factos, como vejo o futuro do mundo do trabalho? Se queremos, enquanto país ou enquanto organização, atrair profissionais interessantes, temos de criar condições para reter esses mesmos profissionais. Há cemitério no mundo de políticas ativas de emprego falhadas e um jardim com algumas que resultaram. Resultam as que são aplicadas a populações específicas, com resultados medidos e que

A emigração para países em desenvolvimento não se faz porque existem políticas que o promovam mas porque o mundo informatizado tornou o acesso à informação mais democrático e mais rápido

têm um prazo de conclusão. Não há medidas que funcionem para sempre, caso contrário entram na comoditação e não servem o seu propósito. Num futuro a médio prazo e com menos bebés a nascer, com mais população sénior a sair do mercado de trabalho e com mais dificuldade em se reintegrar, Portugal terá de ter, até lá, soluções que apoiem os jovens casais que queiram ter filhos – é também uma forma de os reter. Apoiar as organizações que empreguem seniores ou suportar projetos para a população sénior poderá ser uma forma de mudar a mentalidade de que se “tem 50 anos, está na pré-reforma”. A flexibilização laboral poderá ser uma alternativa para esta população, nomeadamente através de contratos de *interim management*, por exemplo.

A flexibilização é, aliás, uma necessidade transversal para o futuro do mundo trabalho – mostram-nos as práticas, mais simples e mais ajustadas do que a legislação, que promovem a flexibilização muitas vezes “nas franjas da lei”. Também é uma forma de facilitar a entrada no mercado de trabalho dos jovens, um desafio que não conseguimos vencer em pelo menos duas décadas. O que gastamos anualmente com políticas ativas de emprego que não funcionam para esta população, pode ser reinvestido em bolsas de empreendedorismo para o sub-conjunto de pessoas que têm essa competência e em medidas de flexibilidade laboral transitórias. Finalmente uma palavra para o diálogo social, que vemos no mosaico das próximas páginas tão antagónico. Considero fundamental tomar o diálogo social mais presente nas organizações. Se os sindicatos são importantes, e são historicamente importantes, não sabemos qual a sua real representatividade atual nas organizações. Quantas pessoas se sentem realmente representadas pelos sindicatos nas empresas? O futuro do mundo do trabalho implicará certamente uma participação maior dos colaboradores que sejam representativos da empresa, seja através do modelo das comissões de trabalhadores tão presentes noutros países da Europa, seja através de outro modelo. Os cidadãos enquanto consumidores têm uma palavra a dizer em todas as escolhas e certamente também a terão no seu trabalho. **P**



O mundo laboral em debate

O mercado de trabalho em 2020

Como imagina o mundo do trabalho em 2020? A Pessoal colocou esta questão a diversas personalidades da sociedade portuguesa que têm uma visão de futuro acerca do universo laboral. Sindicalistas, professores universitários, políticos, empresários, advogados ou gestores transmitiram-nos a sua opinião, não deixando de nomear medidas que tomem, no futuro, o mercado de trabalho mais equilibrado.

por: **Catarina Horta e DAC**

Leo Strauss, filósofo norte-americano do século passado, defendia que os clássicos, especialmente os gregos, foram os melhores pensadores da história da humanidade, não porque tenham conseguido responder a tudo mas porque souberam colocar as questões certas. E neste momento de tantas incertezas é fundamental ter uma noção clara das perguntas que devem ser chamadas à colação: onde é que queremos estar no futuro e qual o caminho para lá chegarmos? Lançámos a algumas personalidades da sociedade portuguesa, das mais diversas áreas e com as mais díspares opiniões, o desafio de refletirem sobre o futuro do mundo do trabalho, num contexto em que Portugal tem uma taxa de atividade de cerca de 67%, abaixo dos 70% estabelecidos como meta pelo tratado de Lisboa em 2000, uma taxa de desemprego crescente, ao nível dos 12,3%, e tem vindo a verificar uma saída de profissionais qualificados no último ano.

Como imagina o mercado de trabalho em 2020?

▶ “É sempre difícil fazer futurologia em situações de grande incerteza. Atrevo-me a pensar que os principais fatores de mudança/ evolução do mercado de trabalho vão ser as alterações no direito laboral que se perspetivam e o reajustamento da nossa economia, fatores que em boa medida sofrerão influências e condicionamentos externos. Em 2020, haverá menos segmentação do mercado de trabalho, com maior uniformização dos regimes jurídicos a que os vários tipos de contratos estão sujeitos mas sem que isso impeça maior flexibilidade na definição, individual e ao nível da empresa, das relações laborais. A oferta de trabalho será mais qualificada.” ■



Vitalino Canas, deputado na Assembleia da República e provedor do trabalhador temporário

▶ “As tendências apontam para uma redução progressiva do peso do trabalho por conta alheia – o emprego clássico – em favor do trabalho independente. Contra a racionalidade, desvalorizam-se a qualificação específica, a gestão de competências internas e a fidelização. Está aí a empresa desumanizada e até desmaterializada, um sistema de coordenação produtiva e de concentração contabilística. O emprego clássico existirá sempre, mas o trabalho independente será mais importante.” ■



António Monteiro Fernandes, professor universitário especialista em direito laboral

▶ “[Se o referido ao lado suceder], mesmo que só em parte, o mercado de trabalho em 2020 poderá funcionar melhor do que atualmente. Se, a seguir à crise que afeta o mundo inteiro (uns, como Portugal, mais do que outros), vier uma fase de crescimento económico sustentado, será mais fácil que as grandes mudanças aconteçam.” ■



Francisco Pinto Balsemão, CEO Grupo Impresa

▶ “Naturalmente que o mercado de trabalho em 2020 vai ser um desenvolvimento das tendências mais importantes a que já hoje assistimos: grande mobilidade de recursos, elevada especialização, trabalho por projetos com objetivos bem definidos em substituição do atual vínculo perene do colaborador à empresa, remuneração variável, trabalho em equipas multidisciplinares em que as capacidades sociais são tão importantes como as técnico-científicas para o sucesso, um maior ênfase no equilíbrio trabalho/família/ vida social, na responsabilidade social e nos valores da ética.” ■



Mário Costa, CEO Grupo Randstad

Que medida preconiza para tornar o mercado de trabalho mais equilibrado?

▶ “Creio que é absolutamente essencial evitar que haja nichos de mercado altamente protegidos e com grande rigidificação, ao mesmo tempo que há outros sem qualquer tipo de proteção. Isso deve ser corrigido. Por outro lado (e associado ao que acabo de dizer), há que tomar medidas políticas robustas que obstem ou desencorajem que os nossos jovens, muitos com altos níveis de qualificação, sejam obrigados a procurar emprego no exterior, em vez de contribuírem para a qualificação do nosso mercado de trabalho. A insistência na formação continua a ser crucial para o aumento da nossa produtividade/ competitividade.” ■

▶ “Pode parecer estranho, mas creio que a grande prioridade é qualificar empresários e desenvolver a sério o empreendedorismo. Custará aceitar isto, mas a verdade é que a esmagadora maioria dos nossos agentes económicos carece de preparação e até de cultura geral para montar e conduzir iniciativa económica consistente – e é disto que depende uma evolução favorável do emprego e da economia.” ■

▶ “É indispensável prosseguir a luta, na OIT, na OMC e noutras sedes, pela harmonização/ humanização à escala global das condições de trabalho. Isso implica a instauração de regimes democráticos em largas áreas do planeta. Os sindicatos, para ainda terem uma razão de ser em 2020, precisam de deixar de se preocupar prioritariamente com os empregados e dedicar-se aos desempregados, sobretudo os de longa duração, o que implica aceitarem modalidades de emprego que hoje recusam (teletrabalho, trabalho em tempo parcial, mini-emprego, etc.). A formação profissional deve entrar cada vez mais nos currícula do secundário, o que pressupõe professores habilitados.” ■

▶ “Acredito que o equilíbrio do mercado de trabalho possa ser fomentado pelo papel da formação que precisa de ser melhorada e acentuada, ao nível das escolas e universidades, e também da formação contínua, meios para dotar o mercado de trabalho dos recursos e capacidades para ultrapassar as dificuldades e desafios atuais, e dominar a tecnologia prevalente em todas as áreas de atividade.” ■



Como imagina o mercado de trabalho em 2020?

► “Representar algo para daqui a alguns anos é, citando Paul Valéry, esquecer que ‘o problema do nosso tempo é que o futuro não é o que costumava ser’. Creio que à função RH é hoje vedado o exercício de futurologia, sobretudo se pensarmos numa sociedade em que já nada é linearmente evolutivo e na qual os paradigmas de hoje, sobre os quais elaboramos cenários ou desenhamos estratégias, rapidamente se podem alterar, bastando para tal que as regras do jogo venham a ser outras, como está a acontecer.” ■



Manuel Lacasta, diretor de Recursos Humanos do Crédito Agrícola

► “O mercado de trabalho em 2020 será um mercado mais aberto. Seguramente mais propício para que os empregadores contratem e mais flexível e competitivo para que trabalhadores cada vez mais qualificados encontrem diferentes soluções de ‘carreira’ ao longo da vida profissional. Antecipo que teremos relações de trabalho menos ‘coletivizadas’, o que não retirará força aos parceiros sociais tradicionais, outrossim os motivará para mudanças nas formas de atuar.” ■



José Canavarro, deputado na Assembleia da República e professor universitário

► “O mercado de trabalho, em 2020, continuará a refletir o estado da economia em geral. Quanto melhor for a situação económico-financeira e social da economia portuguesa, tanto melhor será o estado e a saúde do mercado de trabalho, designadamente a capacidade de criação de postos de trabalho. Em suma, nos próximos anos, Portugal, tem de saber criar um novo mercado de trabalho, com regras mais flexíveis e abertas, baseado no valor e na qualidade dos Recursos Humanos, em organizações modernas e bem geridas, dotadas de um quadro de valores e princípios que as norteiem em direção ao crescimento económico e bem-estar social.” ■



Carlos Figueiredo, diretor de Recursos Humanos da Unilever/ Jerónimo Martins

► “Com as medidas pré-anunciadas pelo atual Governo, de desregulação laboral, desprezo pelo movimento sindical e pela legislação laboral, autismo, arrogância e prepotência há muito arredadas do clima de concertação social, só posso imaginar o mundo do trabalho em 2020 com o individualismo a ganhar terreno, com o afastamento gradual da negociação coletiva e da concertação social, fatores que, acrescidos à incerteza da retoma do crescimento económico e a um cada vez maior fosso no grau de desenvolvimento em relação à média europeia, se poderão traduzir pela total desregulação laboral e ao afastamento de uma geração, convidada a emigrar.” ■



Carlos Silva, presidente do SBC e vice-presidente da UGT

Que medida preconiza para tornar o mercado de trabalho mais equilibrado?

► “Cada vez mais deve falar-se em pessoas capazes de se desenvolverem e adaptarem, contribuindo, pela sua polivalência, para a criação de valor, e menos em lugares certos. A base de qualquer medida com impacto a médio prazo assenta em apostarmos, hoje mesmo, em competências e flexibilidade. O aumento da circulação de trabalhadores no espaço europeu impõe a mobilidade funcional e empresarial e níveis de especialização superior num conjunto mais alargado de profissionais, como medidas-chave para um novo ciclo.” ■

► “Em função do que conhecemos hoje, e é cada vez mais complicado antecipar o futuro, diria que todas as medidas que estimulem a contratação, mesmo que, para esse efeito se tomem menos ‘garantísticas’, face ao que conhecemos e vivemos na atualidade, para o trabalhador, serão boas medidas. Parecem-me bons compromissos, o de que o mercado se agilize mesmo que com alguma quebra de garantias num sentido geral, mas que podem ser compensadas por negociações diretas entre o trabalhador e o empregador. A valia do trabalhador reforçará estas últimas e o seu poder negocial.” ■

► “Gostaria de propor seis medidas: revisão da legislação de trabalho, designadamente das condições de contratação e desvinculação; criação de novas modalidades de trabalho e prestação de atividades profissionais; promoção da iniciativa privada e redução do papel do Estado na economia e na sociedade em geral; aumento dos benefícios e criação sustentada de emprego; promoção da cultura de mérito, por oposição ao favorecimento de um estado onde impera o facilitismo; e melhor adequação entre a oferta e a procura de trabalho, através da seleção e promoção de cursos e formações destinados a responder aos maiores desafios e necessidades do mercado.” ■

► “A existência dos sindicatos e do movimento sindical são fatores determinantes na procura de consensos que permitam encontrar soluções em clima de diálogo social e concertação. É pois neste quadro que devem ser encontradas as medidas que preconizam um mercado de trabalho mais equilibrado no futuro próximo, onde o Estado continue a desempenhar o seu papel de regulador, assumindo as grandes questões de índole social, contrariando a atual tendência para o seu desprezo e para exacerbar as teorias economicistas. As pessoas não são meros números, ou objetos.” ■

Como imagina o mercado de trabalho em 2020?

▶ “A não haver alterações das políticas teremos o aprofundamento de uma espiral regressiva com contornos monstruosos no plano do emprego, da proteção social e da coesão social.” ■



Arménio Carlos, comissão executiva do Conselho Nacional da CGTP

▶ “Portugal tem uma taxa de atividade abaixo da média mas em contrapartida a proporção do trabalho a tempo inteiro e do trabalho feminino é superior, factos que não são em geral sublinhados. Dada a estrutura de qualificações da população ativa, e respetiva composição etária, não será de esperar um aumento significativo na taxa de participação, e muito menos uma redução do desemprego para os níveis históricos de 4 a 5%. Haverá tendência para o crescimento do emprego em *part-time*, mais em linha com os parceiros europeus, mas sem atingir os 30% típicos da Holanda!” ■



Paulino Teixeira, professor universitário

▶ “A prosperidade dinamizada pela II Grande Guerra para a parte do mundo em que vivemos está a murchar. Embora, em geral olvidado, diz-nos a História que a evolução humana pode recuar. É o que está e vai acontecer. O mapa económico está a mudar a olhos vistos. Em 2020, o bom emprego vai rarear ainda que trabalho para fazer haja sempre. Os doutores devem esquecer o título académico. Os outros têm de calçar luvas. Mesmo com o palavreado da oposição dos intelectuais lisboetas, a emigração irá voltar e em força. Mas não será como a de dantes. Agora regressará. Será assim por todo o mundo fora. Acabaram as fronteiras e as guerras a sério.” ■



Alcides Martins, advogado e professor universitário

Que medida preconiza para tornar o mercado de trabalho mais equilibrado?

▶ “É preciso pôr a economia ao serviço dos trabalhadores, dos povos e dos países. É necessário privilegiar o crescimento económico. O pleno emprego tem de deixar de ser um *slogan* para passar a ser uma realidade. Uma outra política de rendimentos que valorize os trabalhadores e o reforço do papel do Estado Social são questões determinantes para que a Europa caminhe numa linha de harmonização social no progresso.” ■

▶ “O desencontro entre competências individuais e necessidades das empresas é demasiado elevado para ser resolvido de uma só penada. E exige-se sobretudo uma outra atitude das entidades públicas, mais voluntarista e dirigida. As escolas do ensino secundário e superior terão de revelar uma atitude mais atenta aos desenvolvimentos da sociedade e do mercado de trabalho, e a gestão dos centros de emprego terá de ser reformulada por forma a torná-los verdadeiramente em *guichets one-stop*.” ■

▶ “O mercado de trabalho em Portugal é artificial desde os anos 60. A liberalização (não se deve ter medo da verdade ainda que maldita para uma elite autopromovida e instalada) das relações jurídicas do trabalho é fundamental para tomar o mercado lógico e funcional e proporcionar emprego à medida das necessidades e não à custa de quem trabalha. Também será essencial para manter o Estado Social. Se tal não acontecer, a proteção social de mais de metade dos portugueses desaparecerá. Recuperar a confiança dos empreendedores é fundamental para haver postos de trabalho. Depois, ainda é preciso que eles arrisquem. O emprego público continuará em queda.” ■



Ana Placas do Carmo, 30 Anos, Mestre em Psicologia Clínica

Jovem à procura do 1º emprego

Em 2020 gostaria de estar a trabalhar como psicóloga clínica, na área da psicoterapia e da neuropsicologia, mais concretamente na área da avaliação neuropsicológica e da estimulação cognitiva. Na minha perspetiva, o nosso país não possui condições para eu poder alcançar os meus objetivos profissionais e nem consigo prever quando isso possa acontecer ao certo. No entanto, no meu caso, não vejo a emigração como alternativa.” ■



Tiago Cepêda, 18 anos, 12º ano

Jovem no 1º emprego

Em 2020 gostaria de estar a trabalhar em *outsourcing* na empresa onde estou devido às oportunidades de desenvolvimento de carreira, o relacionamento entre colegas e a diversidade de áreas. O país não apresenta condições favoráveis ao nível económico, o que conduz à inexistência de emprego. Mas não sinto necessidade de emigrar, acredito na inovação e na qualificação das pessoas como forma de encontrar emprego.” ■

Fernando Alvim

“É fundamental o gestor de pessoas saber gerir egos”

Alvim Super Buzz é o jogo desenvolvido por Fernando Alvim que permite aos colaboradores conhecerem a cultura e valores da empresa onde trabalham. A Pessoal falou com o humorista, editor, empresário, escritor, homem da rádio... e descobriu, entre outras coisas, que gosta de pagar bem e de ser bem pago.

por: **Filipe Vaz**

COMO É QUE SE DEFINE PROFISSIONALMENTE?

Eu sou como aqueles eletrodomésticos multifunções, uma espécie de Bimby. Ainda não tenho aquela capacidade que só as mulheres dominam que é fazer mais do que uma coisa ao mesmo tempo. Eu faço várias coisas, mas nunca ao mesmo tempo. Tenho múltiplas atividades porque para mim seria muito limitativo optar apenas por uma.

Há coisas que faço apenas pelo prazer, sabendo que não terei qualquer retorno financeiro. Embora eu não seja a Santa Casa da Misericórdia, acredito que todas as minhas atividades ligadas me conferem o chamado *branding*, o que me permite desenvolver sempre novos projetos. No próximo ano vou apresentar aquele que será o primeiro jogo de tênis às escuras, que promete ser um evento muito particular; vamos





© Carlos Ramos

“Há dias vi escrito numa parede: ‘então, foste um bom robot hoje?’ Recuso-me a ser um robot e não quero que as pessoas que trabalham comigo o sejam. Recruto as pessoas em função da sua vontade própria e personalidade”

lançar um jornal desportivo gratuito chamado Penalti e que sairá em fevereiro; e vou lançar uma nova revista urbana, dirigida pelo Afonso Cruz, com a participação do Gonçalo M. Tavares, José Luís Peixoto, Valter Hugo Mãe, Pedro Rolo Duarte, etc. O título desta revista será o número de cada edição: a zero chama-se 0, a um chama-se 1 e por aí fora.

PARECE-LHE A ALTURA CERTA PARA LANÇAR TANTOS PROJETOS, NOMEADAMENTE EDITORIAIS?

Acho que esta é a pior altura para alguém lançar um projeto em papel. Mas eu resolvi unir tudo numa editora que é a Cego, Surdo e Mudo, especializada em humor, e a ideia é contrariar essa tendência apostando exatamente no papel.



© D&F

também atribuir os prémios Novos, que vão distinguir as pessoas abaixo dos 35 anos que mais se distinguiram na sociedade portuguesa; vou lançar uma revista masculina que se chamará Miúda e que vai sair em maio; vou lan-

TEM PESSOAS PARA GERIR?

Sim, tenho várias pessoas em permanência e muitos outros colaboradores externos. A minha estratégia foi definir aquilo a que chamei “Pai do Projeto”, uma pessoa que fica responsável pelo desenvolvimento desse projeto cuja ideia inicial, em princípio, terá sido minha.

O “Pai do Projeto” vai ficar responsável pelo desenvolvimento da ideia uma vez que eu tenho um outro mundo paralelo que me dá equilíbrio, como é a rádio, a televisão, as minhas colaborações regulares na imprensa, os espetáculos que faço, etc.

Para que as coisas não parem, esses “Pais do Projeto” ficam responsáveis por ele, passando eu a desempenhar um papel de “Tio-Avô do Projeto”.

É importante o “Pai do Projeto” trazer também as suas ideias e emprestar algo de seu, enriquecendo a ideia original. Caso contrário, seria um mero robot.

Há dias vi escrito numa parede: “então, foste um bom robot hoje?” Recuso-me a ser um robot e não quero que as pessoas que trabalham comigo o sejam. Portanto, eu recruto as pessoas em função da sua criatividade, dinamismo e, sobretudo, vontade própria e personalidade. É isso que traz diferenciação ao mercado.

QUAIS AS DIFICULDADES QUE SENTE NA GESTÃO DAS PESSOAS?

Há sempre um problema que todos temos enquanto gestores de pessoas, que é mantê-las com níveis de motivação elevados. Já reparou que sempre que elogiamos um colaborador, ele sente-se no direito de nos pedir um aumento de salário? O fundamental é o funcionário sentir que aquilo que lhe estamos a pagar é o valor justo para a sua função e desempenho. Eu tenho fama de ser bom pagador no mercado. Adoro ser bem pago e adoro pagar bem. Tenho uma personalidade singular e, portanto, só trabalho com pessoas especiais, o que por vezes pode criar algumas dificuldades.

Ainda que digam o contrário, as pessoas que lideram outras gostam que estas trabalhem ao seu ritmo, que sejam de certa forma um espelho da sua própria personalidade, mas as pessoas, de facto, não têm de ser iguais a nós. O que me irrita profundamente é a tal atitude robótica em relação à empresa e, nesses casos, tenho de chamar à atenção e, no limite, prescindir da pessoa.

E JÁ PRESCINDIRAM DE SI?

Sim. A única vez que fui despedido foi aos dezassete anos. Na rádio onde trabalhava dis-

pensaram-me e enviaram-me o meu último salário dentro de um cartão de boas festas. Nunca mais esquecerei, visto que estávamos em junho. Achei isso tão deselegante que nunca mais esqueci essa pessoa.

NAS ÁREAS EM QUE SE MOVE, COMUNICAÇÃO E ESPETÁCULO, SENTE QUE O TALENTO É RECONHECIDO?

Acho que sim, até porque é um meio com muita visibilidade. Percebe-se publicamente se as pessoas têm ou não talento e isso é altamente pressionante, tanto para o próprio como para o responsável pelas escolhas.

HÁ ALGUM TEMPO OUVI-O DIZER NA RÁDIO QUE NÃO COMPREENDIA QUE PORTUGAL FOSSE TÃO “SUBSÍDIO-DEPENDENTE”. DIZIA QUE SE AS PESSOAS TÊM PROJETOS, DEVEM AVANÇAR COM ELAS POR SUA CONTA SEM ESTAREM À ESPERA DE APOIOS DO ESTADO OU DE OUTRAS ENTIDADES. É ISSO QUE FAZ?

Sim. Seguramente ao Estado nunca peço qualquer tipo de apoio, até porque nas circunstâncias atuais acho que é uma perda de tempo. Mas sempre tive uma ótima relação com os diretores de *marketing*. As marcas são essenciais para o desenvolvimento dos nossos projetos e é aí que eu me esforço para ter patrocinadores para cada uma das minhas ideias, demonstrando-lhes o retorno que poderão ter.

NOS SEUS E-MAILS, POR BAIXO DA ASSINATURA, HÁ NOVE ENDEREÇOS DE SITES QUE CORRESPONDEM A NOVÉ PROJETOS/ ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR SI. COMO GERE O TEMPO?

Eu sou obsessivo nas minhas atividades. Mas não gosto de utilizar a expressão *workaholic* porque faço questão de ter uma vida privada.

Tenho uns quadros em casa onde faço o planeamento de toda a semana, o que me permite fazer uma gestão adequada do meu tempo.

“A única vez que fui despedido foi aos dezassete anos. Na rádio onde trabalhava dispensaram-me e enviaram-me o meu último salário dentro de um cartão de boas festas. Nunca mais esquecerei, visto que estávamos em junho”

Prognósticos do Alvim para 2012

Segundo a sua biografia não oficial, o seu nome completo é Fernando Túlio de Deus Poseidon de Sousa Fernandes-Fernandes Sambat Marquês de Pombal McGinlay of Auchtermuchty Ibrahimovic e Alvim e nasceu a 3 de maio de 1438 na cidade de Thurso, no norte da Escócia. Estamos perante alguém que se encontra entre nós há cerca de seis séculos e que assistiu a muitos dos grandes momentos da humanidade.

ALVIM, QUAIS SÃO OS SEUS PROGNÓSTICOS PARA 2012?



■ Portugal

“Prevejo que Portugal venha a tornar-se a Alemanha que faltava a esta Europa. Não tenho dúvidas que vamos assumir o comando da Europa, a qual deixará de existir como nós a conhecemos, o que, aliás, poderá não ser bom. A Europa passará a chamar-se Portugal porque ficará igual a nós. Portugal implementará o plano geral de empobrecimento de que a Europa precisava.”

■ Passos Coelho

“Passos Coelho disse que as pessoas têm de começar a olhar para outros países onde desenvolver as suas atividades, sugeriu aliás que os professores seguissem esse caminho. De facto, também há outros países a necessitarem de primeiro-ministro. Estou a lembrar-me, por exemplo, da Líbia ou do Ruanda. Passos Coelho será um ótimo primeiro-ministro de um desses países. Sobretudo do Ruanda porque é um país com forte tendência para o empobrecimento.”



■ António José Seguro

“António José Seguro, sendo um líder de transição, fundará um novo partido, com um só militante. Com a saída de António José Seguro, o PS terá todas as condições para evoluir, beneficiando ainda de Passos Coelho já nem sequer estar no país. Não havendo primeiro-ministro em 2012, o PS acabará por ganhar por falta de comparência.”

■ Angela Merkel

“Angela Merkel será uma simples funcionária pública. Será silenciada pela marca Portugal. Não lhe auguro muito sucesso, apesar de achar que se está a tomar num bonito homenzinho.”



Alvim Super Buzz



O QUE É?

É um jogo desenvolvido em eventos para empresas.

QUAL O OBJETIVO?

Ir de encontro às necessidades das empresas e compreendermos através de um jogo se os colaboradores sabem para que é que trabalham, com quem é que trabalham e onde é que trabalham. São perguntas sobre a empresa, sobre o meio onde a mesma está inserida, sobre as marcas dessa empresa, etc.

COMO FUNCIONA?

Reúnem-se os colaboradores num determinado espaço, as pessoas agrupam-se em equipas reduzidas e é-lhes entregue um comando que lhes permitirá eletronicamente responderem a perguntas colocadas por mim com sistema de resposta múltipla. O grupo tem 15 segundos para optar pela resposta. À medida que o jogo avança vai-se acompanhando a pontuação e a classificação das equipas. No final apresento os resultados.

A intenção é fazer quase uma radiografia à empresa com um jogo. Permitir que as pessoas se divirtam e simultaneamente compreender a perceção geral que os trabalhadores têm da empresa. Ao mesmo tempo, os colaboradores terão oportunidade de ficar a conhecer factos sobre a empresa onde trabalham que, eventualmente, desconheciam.

ESTE JOGO JÁ FOI IMPLEMENTADO EM ALGUMA EMPRESA?

Sim, na Toshiba, Nestlé, Galp, Banco Primus, Hotel Sheraton. Nestes casos o jogo foi uma força motivadora para os colaboradores e de fomento do trabalho em equipa. Perceberam quais os valores da empresa, a sua cultura. Nós personalizamos o jogo para cada empresa, adaptando as perguntas à sua realidade. As perguntas podem ser tão variadas como o ano em que a empresa nasceu, como o nome da rececionista, etc. Aliás, vamos lançar agora uma variante ao jogo que se vai chamar Super Buzz Vendas, porque cheguei à conclusão que uma das grandes preocupações das empresas é motivar o setor onde se tomou cada vez mais difícil obter resultados, ou seja, o setor comercial.

Por exemplo, hoje estou a dar esta entrevista, depois tenho de gravar um programa, a seguir vou escrever o prefácio para um novo disco dos Ornatos Violeta, a seguir tenho um espetáculo de Natal até às 23h00 e por fim vou gravar um programa para a SpeakyTV.

Se não tivesse um perfeito planeamento das minhas atividades, seria impossível. O facto de andar de mota, também ajuda bastante.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PARA GERIR TANTOS PROJETOS E PESSOAS?

Ser *motard* é essencial! Mais a sério, eu acredito que as pessoas adoram a imprevisibilidade mas, mesmo aí, pode haver consistência. É como viver num caos planeado

e não entrar em pânico.

É fundamental ter uma atitude positiva e otimista. Eu costumo definir-me como um otimista cético. Os Clã têm uma música que diz, “feliz a 100% é 100% pateta feliz” - e eu concordo.

Acredito que hoje em dia quem faz planos a longo prazo vive fora da realidade, vivemos o fim dos planos a longo prazo. Agora é melhor fazer planos diários.

Eu privilegio, como disse, as pessoas que trabalham comigo que são dinâmicas, inovadoras e polivalentes, premeio um funcionário que reage positivamente à imprevisibilidade. Quem encara um imprevisto como um desafio e avança, é aquele a quem chamo funcionário “*let's go*”.

NUMA ENTREVISTA QUE DEU À SÁBADO DISSE QUE UM DOS SEUS MAIORES MEDOS ERA SOFRER DE S. P. I (SÍNDROMA DE PEITO INCHADO). PARECE-LHE QUE ESTA SÍNDROMA TEM ALAISTRADO EM PORTUGAL?

Se há país que não pode sofrer de S. P. I. é Portugal. Nas circunstâncias

em que estamos e onde chegámos não há qualquer razão para nos sentirmos de peito inchado.

QUAL É A IMAGEM QUE TEM DO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS?

A ideia que eu tenho é que deve ser uma profissão de sonho. Eu adorava ser director de Recursos Humanos. Acho que têm uma responsabilidade acrescida que é dar bom ambiente à casa.

Os directores de Recursos Humanos fazem um trabalho fundamental. É muito importante aperceberem-se se determinada pessoa, independentemente das suas capacidades, tem uma personalidade que possa vir a torná-la num anticorpo dentro da organização.

Há uma palavra fundamental em todos os meios profissionais, sobretudo na minha área, é o ego. Eu resumiria toda a nossa conversa a essa palavra. É fundamental o gestor de pessoas saber gerir egos. E os bons líderes conseguem fazê-lo em proveito da empresa.

ACHA QUE FALTA HUMOR NAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS?

Acho que o humor é essencial, desde que doseado. Eu trabalho muito com humor e adoro esse estilo, mas sei também que quando toda a relação profissional é baseada nesse fator, terá tudo para ser desastrosa porque tem de haver um equilíbrio entre humor e seriedade. Caso contrário o funcionário pode perder a noção dos limites.

É importante haver humor na empresa, todos os meus colaboradores têm uma grande dose de humor, mas sabem que temos períodos para o fazer e outros que não.

E o líder, aquele que gere pessoas, tem de ser levado a sério. O que, aliás, é difícil no meu caso.

PARECE-LHE POSSÍVEL MEDIR O NÍVEL DE FELICIDADE DENTRO DAS EMPRESAS?

Há um país, creio que é o Butão, que implementou o PIF: Produto Interno de Felicidade. Em Portugal temos o PUF, é o fim.

Mas acredito que sim, é possível apercebermo-nos quando há felicidade na empresa, quando os silêncios não magoam. Percebemos quando as pessoas vão felizes para o trabalho. —P

“Quem encara um imprevisto como um desafio e avança é aquele que chamo funcionário ‘let’s go’”

Cezanne
OnDemand

Software as a Service

Se a sua empresa tiver menos de 500 empregados tem agora uma solução SaaS para gerir os seus processos de RH a partir de **2,00 €** empregado/mês

Para mais informações sobre **Cezanne OnDemand** ligue ao numero: **21 356 20 24** ou visite o site www.cezanneondemand.com



Calendar

1 2 3 4 5
6 7 8 9 10 11 12
13 14 15 16 17 18 19
20 21 22 23 24 25 26
27 28 29 30 31

Search

Business solutions
- money transfer
- net banking
- strategic planning
- statistics
- video conferencing
- e-mail, ftp
- database working

7

Entertainment
- films
- music
- games
- e-books
- chats

5

Internet
- online
- shopping
- news
- searching
- video
- blogs
- chats
- applications

7

unt

107



Tecnologias de Gestão

Jovens promessas RH
Introdução

As TI e os Recursos Humanos!
Meta4



Select cate

- Finance Business Cu
- Weather Sport News
- Radio Technics Films
- Electronics Shopping
- Internet Maps Ra
- Work Travel Tech
- Entertainment Security
- Global Music Companies
- Graphics Vacancy
- Games People

Introdução



Jovens promessas RH

Quem será o José Mourinho ou o Steve Jobs de amanhã? Quem serão os líderes de pessoas que nos irão inspirar no futuro? A Pessoal apresenta alguns jovens com um futuro promissor nos Recursos Humanos, nomeadamente na área das tecnologias de gestão.

por: **Patrícia Noletto**



Bruno Soares e Maria Nolasco, da área de *human capital consulting services* da consultora PwC

O que define um bom gestor de Recursos Humanos? Que papel se espera que estes profissionais desempenhem no atual contexto? Estas questões não têm uma resposta fácil, nem tipificada. Steve Jobs, Bill Gates, Oprah Winfrey ou o português José Mourinho são nomes que se encaixam perfeitamente na categoria de gestores de pessoas exemplares. O desafio está em prever os seus sucessores. Por esta razão, apresentamos um conjunto de jovens portugueses promissores, todos eles muito diferentes. Não são CEO de grandes empresas multinacionais, apresentadores de televisão ou treinadores de futebol, mas jovens que se distinguem por terem uma visão e um percurso exemplar na área de Recursos Humanos, em especial nas áreas de tecnologia, consultoria e gestão. Em comum, estes jovens têm a paixão pelas pessoas, a consciência de que são os principais agentes de mudança numa organização e a vontade de contribuir para a valorização do potencial humano. Fica aqui o retrato de alguns dos talentos que representam uma nova geração.

ANDREIA ALMEIDA, CONSULTORA DE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT, LISBON CONSULTING GROUP

Andreia Almeida, Consultora na área de *human capital management* acredita que nada é impossível. Entrega-se com dedicação a todos os projetos

em que participa e é por essa razão que, para ela, o sucesso é apenas o resultado de empenho, responsabilidade e uma atitude positiva. Considera que o maior desafio na gestão de Recursos Humanos está em mobilizar as pessoas no sentido de “despirem a camisola” de colaboradores para, progressivamente, “tatuarem o sentimento de parceiros internos na organização em que se inserem”. Andreia já passou por empresas como a Fator H, Egor Training ou Capgemini Portugal. Na Lisbon Consulting Group, onde se encontra atualmente, tem a possibilidade de criar diariamente soluções e programas integrados de recursos humanos para os clientes em vários segmentos de mercado e paralelamente dinamizar a área interna de *human capital* e comunicação. Revela que a sua grande ambição é a concretização progressiva dos seus sonhos. Um dia, afirma com convicção, “gostaria de escrever um livro que reunisse algumas conversas com os mais notáveis profissionais de Recursos Humanos espalhados pelo mundo”.

BRUNO SOARES, FILIPA JÁCOME, MARIA NOLASCO, MIGUEL SÁ, PWC

“O talento ganha jogos, mas o trabalho de equipa e a inteligência ganham campeonatos”, é esta a razão pela qual o desportista Michael Jordan está entre os melhores. Na PwC, talento e inteligência não faltam, mas a liga é outra. Não são um, dois ou três mas quatro os nomes que compõem esta equipa promissora da área de *human capital consulting services*. Este grupo de consultores apoia diariamente as empresas no desenvolvimento de modelos de remuneração, na expansão internacional, no desenvolvimento de modelos de competências, no mapeamento de talento, entre outros desafios estratégicos.

Maria Nolasco começou a sua carreira na J. P. Morgan. Assume que não gosta de liderar, porém, quem a conhece, considera que a liderança lhe assenta perfeitamente. **Filipa Jácome** é conhecida pela boa disposição e por gostar de trabalhar em equipa. Recorre a Einstein quando confessa “não ter nenhum talento em especial” e afirma ser “somente apaixonadamente curiosa”. **Miguel Sá** afirma-se como um jovem determinado, leal e dinâmico, opinião partilhada por quem o conhece, e com um gosto especial por atividades culturais e desportos radicais, o que o tornam numa pessoa rica que tende a surpreender pela positiva. **Bruno Soares** acredita que um gestor deve ter a capacidade de se relacionar em diferentes contextos e, acima de tudo, ter espírito de missão. É a este conjunto de características que deve o seu título de vice-campeão nacional de judo.

Os quatro distintos jovens afirmam querer contribuir ativamente para um único fim: a construção de organizações onde as pessoas são o centro das decisões.

HUGO RIBEIRO, COORDENADOR DO DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE GESTÃO RH, QUIDGEST, CONSULTORES DE GESTÃO

Não fez uma, mas duas voltas à Europa em 30 dias. O seu roteiro pessoal assinala mais de 52 cidades e a passagem por três continentes diferentes. É com este espírito destemido e vontade de explorar o desconhecido que Hugo Miguel Ribeiro revela que 80 dias não seriam suficientes para conhecer tudo o que está ainda em falta. O jovem de 25 anos, licenciado em Gestão de Recursos Humanos e pós-graduado em Gestão de Empresas, coordena atualmente o departamento de Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos da Quidgest. Quando questionado sobre o segredo de que está na origem de um percurso notável, não hesita. Dedicção,

Não são CEO de grandes empresas ou apresentadores de televisão mas jovens que se distinguem por terem uma visão e um percurso exemplar na área dos Recursos Humanos



Miguel Luís, responsável de comunicação da APG, e Hugo Ribeiro, coordenador de departamento da Quidgest

muito trabalho, uma pitada de ambição e uma genuína preocupação pelo desenvolvimento das pessoas são os aspetos que o têm acompanhado diariamente. Acredita que as pessoas, tal como as empresas, devem trabalhar para se superarem e é por esta razão que considera o livro *Good to Great*, de Jim Collins, uma inspiração para qualquer gestor de pessoas. Quanto às tendências do século XXI na gestão de Recursos Humanos, antevê que os maiores desafios estão relacionados com as pessoas nos seus relacionamentos e com a comunicação nas organizações.

MIGUEL LUÍS, RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO, APG

Define-se como empreendedor e comunicador. Miguel Luís, responsável de comunicação da Associação Portuguesa de Gestores de Recursos Humanos salienta que a comunicação é uma das competências a valorizar no atual contexto. Flexibilidade, pró-atividade, trabalho em equipa e otimismo são traços que também merecem algum destaque na gestão de pessoas. É formado em Psicologia Social e das Organizações e no seu currículo constam nomes como o Grupo Espírito Santo, Portugal Telecom ou Taguspark. É formador na área de empreendedorismo e, em 2010, foi eleito Vogal do Núcleo de Formadores e *Coaches* da APG. Miguel está consciente que “os tempos são de rutura, mas os paradigmas ainda não se alteraram totalmente”. Certo é que, imbuído deste espírito de empreendedor, terá um papel ativo na construção dos novos paradigmas que se avizinham. —P

Meta4

As TI e os RH!

por: **Eduardo Quero**, Meta4 sales director

A crise económica gerou uma situação de risco e imprevisibilidade que muitas empresas e gestores de Recursos Humanos nunca tinham experimentado. Enfrentamos um ano incerto e muitos deles são instruídos a operar com orçamentos menores. Todas as instruções caminham no sentido da necessidade de reduzir custos no curto prazo para responder a uma perceção das condições de mercado em vários países e organizações, sem prejudicar as perspectivas de crescimento. Em tempos de recessão, as organizações têm mais tempo para a introspeção com vista a medir a profundidade das suas necessidades, criando uma procura relativa a agilização de negócios e processos e como as TI podem ajudar nessa demanda. Na minha opinião, perspectiva-se uma oportunidade no sentido de ajudar as empresas a aproveitar a tecnologia tendo em vista os seus novos desafios.

Os departamentos de Recursos Humanos/ capital humano necessitam de ferramentas para lidar com seu trabalho diário, com a eficiência e a eficácia necessárias de forma integrada dentro da estratégia da empresa.

As novas tecnologias de informação (ERP, HRMS Humanos Sistema de Gestão de Recursos, *Employee B2E* portal, ferramentas de gestão do conhecimento, Internet, etc.) proporcionam melhorias substanciais para ambos os níveis estratégicos e operacionais.

Ao nível estratégico:

- Dedicção das direções de Recursos Humanos/ capital humano a tarefas de cariz mais estratégico libertando uma quantidade significativa de tarefas operacionais;
- Melhorar a qualidade da informação dos empregados promovendo a cultura corporativa;

Os departamentos de Recursos Humanos/ capital humano necessitam de ferramentas para lidar com seu trabalho diário, com a eficiência e a eficácia necessárias de forma integrada dentro da estratégia da empresa



- Alinhar a estratégia com os objetivos das equipas e dos empregados através de indicadores e dos conceitos da gestão por objetivos, com o departamento de Recursos Humanos/ capital humano;
- Centralização, integridade e capacidade de analisar informações em tempo real sobre os dados pessoais, profissionais, competências e desenvolvimento, desempenho, etc;
- Conciliar as metas estabelecidas, fomentando a ética e cultura organizacional.

- Redução de custos e tempo, proporcionando a mínima intervenção humana, eliminação de papel, automatizar processos, gestão do tempo de trabalho, etc;
- Aumento da eficiência do trabalhador através da automatização de processos, acesso fácil à informação, etc;
- A gestão do desempenho, identificando o desempenho dos empregados e desenvolver planos de ação consistentes e efetivos;
- Aumento da capacidade de autogestão por parte do trabalhador de ter acesso a informações pessoais a qualquer momento e em qualquer lugar utilizando a Internet e dispositivos móveis.

Todas estas possibilidades são exploradas através de ferramentas como portais corporativos, (*employee self-service*) e aplicações de gestão de Recursos Humanos/ capital humano (HRMS/ HCM).

Em síntese, o objetivo colocado aos gestores de Recursos Humanos passa por ser “seletivamente agressivo” na implementação de inovações que podem não só ajudar a reduzir custos, mas melhorar a eficiência e a eficácia do potencial humano existente. _____



Talento Local Sucesso Global



São muitos os desafios que uma empresa se depara na gestão das pessoas:
Diversidade; Flexibilidade; Mobilidade; Globalização...

A Meta4 empresa especializada e pioneira em software de R.H compreende estes desafios e disponibiliza as soluções mais avançadas relativamente à gestão do capital humano.

Meta4 : Os Especialistas em Software de R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | Mais de 18 milhões de empregados geridos

www.meta4.pt | [@Meta4_GlobalHr](https://twitter.com/Meta4_GlobalHr) | <http://blog.meta4.com/en/>

meta4

Human to Capital



Adapting to Change

“Adapting to Change” é o título do último relatório da Eurociett (*European Confederation of Private Employment Agencies*), no qual este organismo demonstra como as empresas do setor privado de emprego promovem e facilitam a adaptação às mudanças de um mercado laboral cada vez mais “complexo, volátil e imprevisível”.

por: **Afonso Carvalho**, *Country general manager*, Kelly Services Portugal

Num momento em que os governos, empresas e trabalhadores procuram soluções por todo o mundo, este estudo, realizado em parceria com o BCG (*The Boston Consulting Group*), procura comprovar como é que as agências profissionais de emprego podem ser um dos muitos motores da economia, sobretudo pela dinâmica e pela flexibilidade que introduzem na “alma” das empresas, ao mesmo tempo que permitem colmatar um dos *handicaps* dos trabalhadores ativos, inativos e que estão “entre-empresas”, ou seja, a ausência de experiências de trabalho que lhes permita desenvolver competências distintas e multifuncionais. Resumindo, o desenvolvimento pessoal, profissional e multidisciplinar propiciado por mecanismos distintos de emprego permite uma clara e efetiva distinção num mercado laboral cada vez mais sedento de profissionais competentes e de modelo “*plug-in*”, isto é, que têm uma correspondência direta entre a oferta e a procura e, acima de tudo, que não vão falhar desde que entram pela primeira vez na empresa.

A dinâmica do setor privado de emprego é uma consequência direta da melhor ou pior

performance da economia de um país e, obviamente, das empresas que nela habitam. Assim, em 2011 assistimos em Portugal a uma dinâmica díspar no que diz respeito às discrepâncias entre os vários setores onde é mais comum encontrarmos a utilização de trabalho temporário. Empresas com um índice de produção para exportação acima dos 70%, indústrias ligadas ao setor das renováveis, setor automóvel, serviços e também algumas PME que “descobriram” as mais-valias da utilização de flexibilidade segura conseguiram crescer nesta economia doente, ansiosa e apática. Os restantes setores, utilizadores ou não do trabalho temporário, ou estagnaram ou decresceram os seus resultados.

De uma forma geral, existiu crescimento no setor, apesar das taxas de crescimento já não rondarem os dois dígitos como foi apanágio em 2010 e anos anteriores.

Tal como tentei antecipar há um ano, muitas empresas fecharam (a maioria pelas piores razões e com consequências diretas para os trabalhadores por elas colocados), outras ficaram à venda e outras foram adquiridas por concorrentes. Sinais dos tempos e sinais óbvios de um setor onde algumas mentes brilhantes continuam a ter uma visão a curtíssimo prazo, não dignificando o setor e acima de tudo as mais-valias socioeconómicas do mesmo numa altura em que o nosso país, as empresas e os trabalhadores tanto precisam. Precitaria de números, de factos da realidade portuguesa e do mercado para tentar “convencer” um cada vez maior número de utilizadores deste setor, assim como outros tantos que por uma razão ou outra ainda não descortinaram os benefícios de colocarem uma “flexibilidade segura” nas suas empresas, isto se o fizerem de forma profissional, consultiva e com parceiros exigentes. A verdade é que os dados estatísticos não existem ou são escassos e prova disso é o relatório que inicialmente menciono - Eurociett.

Assim, acredito que em 2012 este será um dos grandes campos de batalha (pelo menos para a Kelly Services, mas quero acreditar que não seremos os únicos) para o setor: a afirmação pelos dados estatísticos, a afirmação pela real e objetiva disponibilização de argumentos válidos para a contratação e a afirmação e apresentação de mais-valias para quem vive, quem utiliza e quem se emprega através deste setor profissional de emprego.

Não existindo dados nacionais, olhemos para os internacionais e que com o devido “ajustamento” à realidade portuguesa poderão facilmente ser extrapolados. Vamos a números/ factos: 12 milhões de trabalhadores na Europa (anualmente) entram no mercado de trabalho, melhoram as suas competências ou avançam para contratos permanentes através do trabalho temporário; 66% dos trabalhadores temporários colocados estavam desempregados antes de procurarem emprego; quando questionados sobre as suas condições de trabalho, a satisfação entre trabalhadores temporários é muito elevada; o mercado privado de emprego é altamente regulado, transparente e fácil de ser controlado (organismos governamentais e pelos seus utilizadores).

Tal como refere o último estudo da dra. Maria José Chambel e sua equipa, “é necessário que as empresas compreendam que a flexibilização do trabalho não significa uma desresponsabilização ao nível das medidas e políticas de GRH” (Novos Desafios para a GRH, o caso dos Trabalhadores Temporários). Antes de terminar deixo os tópicos principais do relatório da Eurociett, tópicos estes que acabam por resumir o estudo: 1. Serviços profissionais de criação de emprego reduzem as duas dimensões do desemprego: estrutural, através da criação de novos empregos e competências; “frictional”, pelo melhor e mais rápido encontro entre a procura e a oferta (conceito de “*frictional unemployment*”). 2. Criam dinâmica interna no país e entre países, promovendo a mobilidade e a distribuição de ofertas legítimas de emprego. 3. Contribuem para o desenvolvimento e para o “*match*” de competências necessárias nos mercados de trabalho. 4. Fomentam e criam emprego de acordo com as diretrizes das organizações mundiais de trabalho (“*Decent*

12 milhões de trabalhadores na Europa (anualmente) entram no mercado de trabalho, melhoram as suas competências ou avançam para contratos permanentes através do trabalho temporário

Work Agenda”). 5. Mercados de trabalho eficientes necessitam de regulamentação para o setor privado de emprego (ao que acrescento um acompanhamento regular, visível e eficaz de aplicação da regulamentação).

De acordo com a APESPE, o crescimento médio dos associados em 2012 não irá além dos 2%. Acredito que a maioria das empresas não irá crescer e consequentemente assistiremos a uma duplicação do número de empresas que “caíram” em 2011. Apenas as maiores (Top 10, se tanto) irão “sobreviver”.

Perante todo este cenário, faço votos que em 2013 consiga apresentar boas notícias no que diz respeito a dados estatísticos, à promoção qualitativa do setor e suas mais-valias socio-económicas, o que demonstrará a consolidação deste setor como um dos muitos catalisadores da economia, da “flexisegurança” e da criação de oportunidades de diversificação de competências dos trabalhadores.

Não se consegue gerir o que não se pode medir, pelo que o esforço e o resultado têm de ser superiores e mais contributivos dado que disto dependerá a satisfação dos utilizadores, dos trabalhadores e do posicionamento qualitativo que ambiciono para o setor. —²

~~PLAN A~~
PLAN B



Egor Trabalho Temporário

Trabalho temporário: desafios e oportunidades

por: **Andrea Nunes**, Diretora executiva da Egor Trabalho Temporário



O setor dos Recursos Humanos tem registrado uma grande evolução ao longo dos últimos anos. Não obstante o abrandamento da economia e a conseqüente alteração dos modelos de organização das empresas para fazer face à transformação das atividades e dos negócios, o trabalho temporário tornou-se uma realidade omnipresente em todas as economias de mercado.

Perspetivando 2012 como um ano determinante para a economia em particular e para a sociedade em geral, nas quais a imprevisibilidade será uma constante, torna-se imperativo que as empresas de trabalho temporário respondam com eficácia ao mercado, o que implica recrutar e colocar nos clientes trabalhadores temporários com perfis cada vez mais complexos e qualificados. Para sobreviverem, muitas das empresas que atuam no mercado do trabalho temporário terão de fazer um esforço para se modernizar, elevar o seu nível de qualidade e investir na preparação de consultores especialistas no recrutamento de candidatos que respondam às necessidades do nosso tecido empresarial.

Num mercado caracterizado por grande competitividade considero que apenas vingarão as empresas de trabalho temporário mais inovadoras e que sejam capazes de provar aos clientes que o perfil do trabalhador temporário desempregado, sem qualificações, sucumbiu e foi substituído pelo trabalhador que pretende um novo desafio profissional, o recém-licenciado à procura do primeiro emprego, o reformado que procura um complemento à sua reforma ou um estudante que procura um *part-time* para complementar os estudos.

Neste contexto, o trabalho temporário deverá ser visto pelas empresas utilizadoras como uma ferramenta decisiva de gestão empresarial face às oscilações estruturais e conjunturais de um mundo onde é necessária uma cada vez maior flexibilização de custos e de estratégia de Recursos Humanos. Para os candidatos desempregados, o trabalho temporário deve ser visto como uma via mais rápida de reinserção no mercado, e para os jovens como uma oportunidade de aquisição de experiência profissional ou, quem sabe, a oportunidade de entrada em empresas onde as substituições temporárias constituem frequentemente uma oportunidade de recrutamento.

Atualmente, um dos principais fatores de preocupação de quem acompanha o mercado de trabalho temporário é a concorrência desleal que pauta o setor, nomeadamente através de práticas de *dumping* que as empresas idóneas e responsáveis recusam. Este contexto lesa claramente as empresas que cumprem as suas obrigações legais e responsabilidades sociais, e que não têm capacidade de praticar valores abaixo dos seus preços de custo, reduzindo a credibilidade do setor em geral, e limitando a capacidade de crescimento.

Para que os trabalhadores temporários não se sintam diferenciados dos colaboradores internos das empresas, a empresa de trabalho temporário deverá estar sempre presente no acolhimento e acompanhamento, intermediando a relação com a empresa utilizadora. Para o conseguir, a empresa de trabalho temporário e a empresa utilizadora devem assegurar a integração dos trabalhadores temporários através da aplicação das boas práticas de acolhimento adotadas na organização, assegurar as condições de segurança e saúde no trabalho e benefícios com o mesmo nível de proteção que usufruem os outros trabalhadores da empresa utilizadora.

O nível de eficácia e eficiência dos trabalhadores temporários dependerá, em última análise, do efetivo envolvimento dos mesmos, das empresas que os cedem e das empresas que os acolhem. ──┐

Um dos principais fatores de preocupação de quem acompanha o mercado de trabalho temporário é a concorrência desleal que pauta o setor



SOLUÇÃO PARA EVENTOS CORPORATIVOS
E ACTIVIDADES DE TEAM-BUILDING

R. Latino Coelho, 87, piso 1, sala 33, 1050-019 Lisboa
Tlf: 213 502 532
Tlm: 966 505 280
a.vieira@moonmedia.info

tema
central 

Tempo-Team

O trabalho temporário resulta de uma nova atitude no mercado de trabalho

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

Sendo uma empresa especializada na área dos Recursos Humanos, a Tempo-Team interessa-se por tudo o que envolva pessoas, nas suas relações de trabalho, nas suas capacidades de superar desafios, nas suas competências, no seu desempenho. Se é essencial tentar colocar as pessoas em funções para as quais se sintam minimamente vocacionadas e motivadas, é igualmente fundamental procurar criar as bases que possam conduzir a que cada colaborador encontre a sua motivação para produzir mais, ou seja, independência financeira, estatuto, saúde, formação e qualidade de vida. A Tempo-Team empenha-se diariamente no desenvolvimento de estratégias cada vez mais exigentes para que a utilização do trabalho temporário possa verdadeiramente contribuir para a sustentabilidade das empresas suas clientes, permitindo-lhes transformar os seus custos fixos em custos variáveis, flexibilizando a sua contratação de pessoal e adaptando o número de trabalhadores à duração e ao volume de trabalho a realizar.

O trabalho temporário resulta de uma nova atitude da sociedade face ao emprego e que teve como consequência uma reorganização do mercado de trabalho. A empresa especialista de trabalho temporário tem de ter a capacidade para perceber necessidades muito específicas, ter conhecimentos muito precisos e trabalhar em conjunto com o cliente para atingir resultados. Aconselhamos sobre a forma como as pessoas interferem no negócio, como afetam os clientes ou como responder eficazmente a uma imensa diversidade de necessidades por parte dos consumidores. Sabemos que existe uma correlação direta entre as empresas com melhor desempenho e as que mais valorizam os seus trabalhadores. Se os colaboradores tiverem sucesso nas suas carreiras profissionais, as empresas também têm. Assim, os nossos princípios baseiam-se na legalidade, na competência, na formação, na abrangência e na inovação, atributos que numa empresa especialista em trabalho temporário são fundamentais para um desenvolvimento de uma parceria de sucesso.

A nossa experiência recente na implementação de vários projetos em empresas de setores de atividades diferentes demonstra como é importante o fator de racionalização dos RH pela via do *outsourcing*. De facto, o *outsourcing*, que é já uma ferramenta usada por um conjunto alargado de empresas, permitirá às mesmas orientar a sua estratégia em várias variáveis que afetam o seu negócio, promovendo uma redução nos custos operacionais envolvidos

A empresa de trabalho temporário tem de ter a capacidade para perceber necessidades muito específicas, ter conhecimentos muito precisos e trabalhar em conjunto com o cliente para atingir resultados

e permitindo-lhes simultaneamente focarem-se no seu *core business*.

O trabalho temporário traz também vantagens para o trabalhador temporário, agilizando o processo de colocação ou re-



colocação em termos efetivos no mercado de trabalho de jovens em idade ativa, estudantes ou pessoas em busca do primeiro emprego, ou ainda permitindo experimentar várias áreas de negócio ou trabalhar em *part-time*.

Devemos ainda considerar a utilização do trabalho temporário como forma de expansão de períodos experimentais em determinados cargos de elevada visibilidade e peso estratégico numa empresa, ou no lançamento de uma unidade de negócio ou mesmo no *start-up* de uma multinacional. Em Portugal, já se verifica o recurso a este tipo de contratos aplicados a funções de direção de primeiro e segundo nível.

A Tempo-Team é fornecedora de primeira linha das principais empresas a operarem em Portugal, gerindo uma carteira de clientes tanto a nível dos grandes grupos económicos como a nível das PME. A Tempo-Team constitui-se, assim, como um parceiro especialista na sua área de atuação, acrescentando valor às empresas através de propostas e soluções que visam a libertação dos meios, racionalizando e maximizando a produtividade. **□**

tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions



soluções na área dos recursos humanos

Ao seu lado
365 dias por ano,
com os melhores
profissionais.

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

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

tel: 707 20 20 30

www.tempo-team.pt

Aprendizagem através dos jogos

A APG, ao liderar o projeto Great, está a abrir novas portas na chamada “Europa do Conhecimento”. O Great é um projeto transnacional, ambicioso e inovador, que tem por objetivo colocar os jogos no processo de aprendizagem. A Pessoal entrevistou o seu coordenador, Etelberto Costa.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O Great, *Game Based Research in Education and Action Learning*, é um projeto europeu que, através da Agência para a Aprendizagem ao Longo da Vida, visa dotar os agentes de formação e educação de metodologias e ferramentas para o uso adequado de jogos no processo de aprendizagem, dispendo, para isso, de um financiamento de 75% do programa Leonardo da Vinci. “O Great”, como refere Etelberto Costa, coordenador do projeto, em entrevista à Pessoal, “está focado em pesquisa e investigação de aprendizagem para a educação e formação, focando-se na aprendizagem de adultos em contexto de trabalho.” E fá-lo através da transferência de inovação anteriormente desenvolvidas no projeto *Engage Learning*, considerado uma referência ao nível das boas práticas europeias e distinguido e galardoado em diferentes momentos e por diferentes organizações.

O Great teve o seu seminário de lançamento em novembro do ano passado em Lisboa, nas instalações do ISLA. Para além de um auditório cheio, participaram na sessão, ainda que à distância e de um modo *online*, diversos parceiros e convidados. A primeira reunião da parceria de desenvolvimento do projeto teve lugar nos dias 10 e 11 de novembro na capital da Roménia, Bucareste. Nesta primeira reunião, como avançou à Pessoal Etelberto Costa, foram tomadas importantes decisões sobre o fluxo de trabalho, as metodologias de forças, as tarefas e a respetiva gestão, o plano de comunicação e de gestão.

A parceria de desenvolvimento é composta por diversas entidades, nacionais e internacionais, com responsabilidades distintas mas complementares. Desde logo, a APG, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, que lidera e gere o Great; FH JOANNEUM, Universidade de Ciências Aplicadas de Graz, na Áustria, que tem por missão liderar a investigação e transferência de *know-how* e inovação; MERIG, Instituto Europeu de Investigação Multidisciplinar, também de Graz, que controla a qualidade dos trabalhos; a AIF, Associação Italiana

de Formadores, com sede em Milão, na Itália, que tem como responsabilidade a pilotagem de produtos de formação; por fim, e com a missão de coordenarem a disseminação e exploração de produtos.

A próxima reunião da parceria de desenvolvimento já está agendada para Graz e terá lugar de 26 a 29 fevereiro. Segundo o coordenador do projeto, “aí se fará uma reflexão, com convidados sabedores, sobre o *‘state of the art’*, a certificação de aprendizagens informais e as respostas que podem orientar políticas europeias na educação/ formação”.

O QUE É O GAME BASED LEARNING?

De acordo com a opinião do coordenador do

Apontamento

PRINCIPAIS PRODUTOS E RESULTADOS QUE O GREAT PRETENDE ALCANÇAR

- Catálogo de jogos;
- Catálogo *online* de comentários a cada jogo;
- Estrutura de *workshops* e orientações para a captação de motivação para a aprendizagem baseada em jogos;
- Pacote de formação que inclui ferramentas de avaliação das necessidades e aprendizado baseada em jogos (GBL *web based*) e conteúdos formativos em *b-learning*.



Alguns elementos da equipa portuguesa do Great, com Etelberto Costa (à direita)

© Def

projeto, o *Game Based Learning* (GBL) “está na sua infância”. Etelberto diz-nos que o GBL é um conjunto de aplicações, metodologias e abordagens que podem ajudar a superar muitas das fraquezas de grande parte do *e-learning* e da AST (aprendizagem sustentada em tecnologia), “que é percebida como reproduzindo velhos padrões educacionais de transferência e estilo de aprendizagem, experiências com novas tecnologias, ao invés de construir ambientes de exploração autónoma e personalizada”. Só muito recentemente o GBL está mais focado em aquisição de competências do que em conhecimentos. “E, por isso”, destaca Etelberto, “estamos muito centrados naquilo que alguns (erradamente, visto que toda a atividade humana é passível de mensuração) designam por resultados intangíveis”. Ou seja, “aumentar o gosto pela aprendizagem e pelo ensino através do uso de jogos; desenvolver a compreensão do potencial dos jogos para a aprendizagem; desenvolver em vários agentes europeus da educação/ formação a consciência da importância dos jogos como ferramenta pedagógica; contribuir para a revolução do processo de ensino-aprendizagem europeu e para a mudança do seu paradigma de educação/ formação; e contribuir para o reforço da investigação sobre a certificação de aprendizagens informais”.

A IMPORTÂNCIA DO GREAT PARA A APG

A Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos é a entidade que está a gerir e coordenar o Great. “Quem me reconhece”, evidencia Etelberto Costa, “sabe que em projetos crio uma visão e lhe associo um sonho”. E o sonho encontra paralelo na dimensão da ambição: “colocar a APG como interlocutor das questões de educação/ formação no país, num diálogo verdadeiro de *stakeholders*, alcançando notoriedade pelo trabalho e pelo pensamento a nível europeu, desen-

Nota

PÚBLICO-ALVO DO GREAT:

- Professores, formadores e tutores;
- Entidades formadoras (empresas/ organizações)
- Instituições de educação e formação profissional.

volvendo uma elite nas pessoas da equipa PT *Team APG/ Great* e em trabalho de equipa com a parceria de desenvolvimento. Fazendo prova de bom uso dos dinheiros públicos que nos entregaram. Servir melhor os seus associados é o compromisso desta direção” da APG, esclarece Etelberto Costa.

Segundo o responsável, o Great é, já em si, o resultado de um ano e meio de trabalho e retoma uma intervenção relevante da associação: a investigação, a inovação, a pesquisa, o estudo, as tomadas de posição sustentadas. “E releva a sua equipa do Núcleo de Formadores & *Coaches*, que tem sabido trabalhar com todos e de forma aberta na melhor tradição.

A *Pessoal* irá acompanhar de perto as novidades e desenvolvimentos do Great e a partir da sua próxima edição terá uma coluna fixa dedicada ao mesmo. — P

Da aprendizagem à transferência

Otimizar o investimento na formação

Tendo em consideração o investimento atual das organizações na formação, é essencial garantir a transferência adequada do seu conteúdo para o local de trabalho. Este foi o mote que reuniu vários especialistas RH no II Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, organizado pelo ISCTE.

por: **Patrícia Noletto**

Nos dias 15 e 16 de novembro realizou-se no ISCTE-IUL o II Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, com o tema “Da Aprendizagem à Transferência: como Otimizar o Investimento na Formação”. O evento teve início com a conferência “Como Otimizar o Investimento na Formação?”, proferida pelo professor António Caetano, coordenador da comissão organizadora do simpósio. Perante os tempos atuais de contenção orçamental, é fundamental que o investimento na formação obedeça a critérios rígidos do rácio entre custo e retorno. António Caetano chamou a atenção para o investimento elevado das organizações na formação mas também para a falta de ações que permitam avaliar a transferência dos seus conteúdos para o quotidiano do trabalho dos colaboradores.

Uma forma de avaliar a transferência foi apresentada no dia seguinte por Susana Cardoso e António Caetano: a ferramenta *web* TransferLogix. Esta constitui uma ferramenta inovadora e de fácil utilização que irá melhorar o sistema de formação das organizações no futuro.

Outra sessão a destacar é a de Pedro Brito, que analisou o tema “Liderança Partilhada: o Desenvolvimento de Líderes de Mudança”, enfatizando a importância da formação nas organizações e na diferenciação das mesmas por uma liderança de qualidade.

O simpósio terminou com uma mesa redonda subordinada ao tema “Boas Práticas da Formação: a Experiência das Empresas de Diferentes Setores de Atividade”. Participaram profissionais de Recursos Humanos de organizações de referência de diferentes setores de atividade, como Anabela Marques (*manager* de formação e desenvolvimento organizacional da Makro Portugal), Joana Trindade (responsável pela formação e Recursos Humanos da PT Pro), Sónia Sasportes (diretora de Recursos Humanos da Prosegur), Margarida Barreto (diretora de Recursos Humanos da Merck Sharp & Dohme) e Pedro Soveral Rodrigues (diretor de Recursos Humanos da Sonae Sierra). Os profissionais mencionaram as práticas de formação das respetivas em-



O simpósio terminou com uma mesa redonda subordinada ao tema “Boas Práticas da Formação: a Experiência das Empresas de Diferentes Setores de Atividade”

Perante os tempos atuais de contenção orçamental, é fundamental que o investimento na formação obedeça a critérios rígidos do rácio entre custo e retorno

presas, seguindo-se as perguntas do público, constituindo um espaço de partilha de conhecimento e experiências entre os profissionais, investigadores e formadores.

Ao longo dos dois dias realizaram-se ainda apresentações que abordaram temas diversificados como competências e desenvolvimento profissional, estratégias de formação, gestão da formação, avaliação da formação, *e-learning/ b-learning/ m-learning*. De um modo geral, o simpósio foi enriquecido pelo contexto académico e profissional, apresentando estudos científicos, intervenções e estudos de caso na área da formação.

Tendo em consideração o investimento atual das organizações na formação, é es-



sencial garantir a transferência adequada do seu conteúdo para o local de trabalho. Para tal, devem utilizar-se ferramentas que permitam cobrir o processo, desde a fase de diagnóstico de necessidades até planos de ação pós-formação. Só assim teremos o retorno que justifique o investimento e colaboradores que verdadeiramente desenvolvem competências. **___P**

Mais informações em <http://simpofarmacaco.com>



EXPO'RH
11.ª EDIÇÃO

O MAIOR SALÃO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

www.exporh.ife.pt

14 e 15 MARÇO 2012
CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

3.000 Profissionais

1.100 Directores de RH

950 Empresas

200 Entidades Públicas

75 Speakers

45 Expositores

20 Sectores Representados

+ 16 horas de Partilha de Conhecimentos e Networking

JÁ RESERVOU O SEU ESPAÇO NO MAIOR ENCONTRO DE PROFISSIONAIS DE RH?

CONTACTO COMERCIAL
Andreia Sousa | Tel: 21 00 33 818 | E-mail: asousa@ife.pt

Patrocinadores Platinum

Media Partners

Portais Oficiais

Apoios

Organização

















Staffing Internacional: o intercâmbio empresarial

Portugueses em projetos internacionais e estrangeiros em iniciativas nacionais. Um intercâmbio de profissionais num contexto empresarial a nível global. Assim é o *staffing* internacional.

por: **Vera Esteves**



João Almeida é o responsável pela área de Staffing Internacional da Capgemini Portugal

Num mundo cada vez mais global e sem fronteiras, já nada impede que a carreira profissional passe apenas por empresas em território nacional ou que a equipa de profissionais numa empresa tenha só uma nacionalidade. Com corporações multinacionais sediadas em Portugal, a transação deixou de ser feita apenas a nível de produtos e informação e passou a realizar-se a nível de Recursos Humanos. Como refere Kathrin Mössler, da Universidade de Viena, “expandir as operações comerciais além-fronteiras e manter o compromisso com os mercados locais requer estruturas de negócio mais complexas”, logo “a gestão eficaz dos RH é o ponto mais determinante no sucesso das aventuras globais de uma organização”.

De acordo com o especialista Paul Pigors, uma empresa pode utilizar três tipos de fontes para o seu *staffing* internacional: a companhia pode enviar empregados do seu país de origem (conhecidos como “expatriados”); pode recrutar empregados do país onde está localizada (os “nativos”); e pode contratar funcionários de outro país. Quando a expansão internacional está no primeiro estágio, a gestão recai, sobretudo, em profissionais locais, mas à medida que a presença no estrangeiro cresce, é frequente o envio de gestores do país de origem para estabilizar as atividades operacionais. Em fases mais avançadas de internacionalização, as corporações utilizam diversas estratégias de recrutamento, mas a maioria reúne, na sua equipa de topo, as três fontes acima referidas.

POLÍTICAS DE *STAFFING* NAS MULTINACIONAIS

“Estive cinco anos fora. Foi uma experiência enriquecedora e demonstrou que Portugal não perde para nenhum país em competências, organização e capacidade de trabalho.” J. A.

De acordo com Mössler, as políticas de *staffing* nas multinacionais podem dividir-se em quatro categorias: etnocentrismo, poliocentrismo, geocentrismo e regiocentrismo. A política de *staffing*

etnocêntrica refere-se à estratégia de recrutar gestores da sede para posições-chave, em vez de empregar *staff* local. Tradicionalmente, muitas organizações confiam nos profissionais do país de origem para preencher os cargos de gestão de topo graças à sua especialização técnica e negocial, à sua habilidade de transferir a cultura e o *know-how* da sede para a operação no estrangeiro e à comunicação efetiva que efetua entre sede e filial. No entanto, tem consequências: a adaptação dos expatriados é incerta; os gestores do país de origem nem sempre têm sensibilidade em relação às necessidades dos subordinados no país anfitrião; tensões culturais entre os executivos expatriados e os locais; etc.

Quando uma empresa adota uma política policêntrica, as filiais são geridas por locais. Como vantagens temos a eliminação de barreiras linguísticas e de adaptação a um país estrangeiro, a continuidade na gestão, a poupança nos salários (os “nativos” menos dispendiosos), a ausência de tensões entre funcionários da sede e da filial e a criação de oportunidades de carreira para os empregados do país anfitrião. A comunicação entre a empresa-mãe e a filial, a dificuldade no controlo dos subordinados, a ausência de coordenação de atividades com a sede e de um ambiente competitivo internacionalmente são alguns dos obstáculos que podem aparecer.

Na política geocêntrica, são escolhidas as pessoas mais qualificadas, independentemente da sua nacionalidade, algo que permite à multinacional desenvolver gestores sêniores a nível internacional. Por outro lado, esta política transporta custos elevados em alocação e formação, requer um controlo centralizado no recrutamento, reduzindo a autonomia das equipas, e exige um processo que permita cruzar os dados das posições vagas com os perfis das pessoas mais qualificadas.

A opção regiocêntrica proporciona uma interação maior entre gestores das filiais locais e da sede regional e entre estes e a sede nacional, para além de haver uma maior sensibilidade às condições locais por parte dos gestores “nativos”, uma informação mais completa do processo local e regional à sede principal e uma poupança nos salários e benefícios. Quanto a desvantagens, podem incluir-se o impedimento de uma expansão ainda mais internacional da empresa e o entrave às carreiras no estrangeiro (embora as promova regionalmente).

CAPGEMINI PORTUGAL: UM EXEMPLO NACIONAL

Uma vez que este processo já se realiza em outros países, Portugal não poderia ser exceção. A Capgemini Portugal, por exemplo, é uma empresa de alcance global de consultoria, tecnologia e *outsourcing*, com sede em França, mas a operar em mais de 35 países, e que tem, neste momento, RH em projetos internacionais noutros países e projetos a serem trabalhados a partir de Portugal. “A Capgemini Portugal tem recursos alocados em projetos vendidos e geridos por outros escritórios do Grupo Capgemini. Em Portugal, temos um centro de desenvolvimento remoto que serve clientes internos, num concei-

A Reter

EMPRESAS:

Vantagens

Reprodução de competências funcionais, técnicas e de inovação que resultam do investimento da casa-mãe ou de grandes projetos internacionais.

Desvantagens

Distância geográfica e falta de relacionamento quotidiano com a sede.

ALOCADOS:

Vantagens

Aumento de competitividade nos mercados, criação de ofertas, aproximação a projetos como consultores.

Desvantagens

Adaptação a um país diferente, barreira linguística e cultural, vida pessoal é muito afetada.

to *near-shore*, ou seja, recebemos serviços de TI para o desenvolvimento de *software* e a configuração remota de *packages*, aproveitando o conhecimento disponível em Portugal”, explica João Almeida, vice-presidente, à Pessoal.

Sendo uma prática recorrente nesta empresa, não é de estranhar que, atualmente, a Capgemini tenha consultores portugueses a trabalhar em projetos no Reino Unido, na Europa Central e nos Países Nórdicos. Mas para isso, estes consultores têm de se encaixar num determinado perfil: “um consultor, para ser integrado num projeto internacional, deve ter, para além da valência técnica e funcional, a abertura a culturas diferentes e o forte domínio de línguas estrangeiras”, disse. Com uma “estrutura de recrutamento e formação de recursos criada especificamente para o seu centro remoto e apoio a projetos internacionais”, a Capgemini Portugal recruta igualmente consultores de outras nacionalidades para os seus projetos.

Curiosamente, o próprio vice-presidente desta empresa também já fez parte do processo de *staffing* internacional. “Estive cinco anos fora de Portugal, como responsável global de um setor de indústria. Foi uma experiência muitíssimo enriquecedora e demonstrou que Portugal não perde para nenhum país em competências, organização e capacidade de trabalho”, confidenciou João Almeida. ─



Patrícia Calvário, Diretora RH da HP Portugal

“O meu trabalho está ao serviço das pessoas”

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

Patrícia Calvário assumiu recentemente as funções de diretora de Recursos Humanos da HP Portugal. A Pessoal foi conhecer os seus principais desafios e a estratégia do departamento de RH que lidera para 2012. “O meu trabalho está ao serviço da satisfação, do crescimento e da felicidade das outras pessoas... e, por consequência, da minha”, diz.

RECENTEMENTE ASSUMIU A FUNÇÃO DE DRH DA HP PORTUGAL. QUAIS É QUE SÃO AS SUAS PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES NESTA NOVA FUNÇÃO?

As principais responsabilidades passam, em primeira instância, pelo alinhamento da estratégia de Recursos Humanos com a estratégia global e local da empresa. No dia a dia, esta responsabilidade traduz-se na criação de condições exemplares e exequíveis para que as ambições a curto e médio prazo da empresa sejam alcançadas. Tal só é possível através de uma relação muito próxima entre a equipa de liderança, os colaboradores, os clientes e os parceiros, para que se consiga perceber e antecipar as reais necessidades de cada um destes grupos e agir-se em consonância com iniciativas que primem pela excelência, qualidade, integridade e criatividade. A gestão dos Recursos Humanos é, sem dúvida, um dos principais eixos de diferenciação da nossa empresa. A estratégia de afirmação da HP no mercado nacional terá como alicerce a nossa visão e implementação de uma nova estratégia de talento que responda aos desafios atuais, promovendo o sucesso dos nossos profissionais, a constante qualidade e

formação de excelência do nosso capital humano e, por consequência, a satisfação e fidelidade dos nossos clientes. Acredito que este novo cargo é uma oportunidade soberana para representar todos os valores e ideais da HP em Portugal.

MUDAR DE EMPRESA É SEMPRE UM DESAFIO. O QUE É QUE A MOTIVOU A FAZÊ-LO?

O desafio que a HP me apresentou teve acima de tudo três fatores que me motivaram a aceitá-lo: em primeiro lugar, a oportunidade de fazer parte de uma equipa altamente credível, de renome internacional e líder de negócio no mercado em que atua. Em segundo lugar, pela ambiciosa e desafiadora agenda estratégica de Recursos Humanos para os próximos tempos, que certamente irão permitir à HP reforçar o seu posicionamento no mercado nacional como uma das melhores empresas para trabalhar. Em terceiro lugar, e não menos importante, pela oportunidade de sair da minha área de conforto e poder ter a experiência de trabalhar numa área de negócio que até aqui me era totalmente desconhecida. O dinamismo, a velocidade de informação, a criatividade e a inovação são, sem dúvida, fatores críticos para a liderança deste mercado, e são igualmente fatores que me motivaram a abraçar este desafio.

QUANTOS COLABORADORES É QUE A HP TEM NO NOSSO PAÍS?

A HP iniciou a sua atividade em Portugal, em 1990, com cerca de 45 pessoas. Desde então, crescemos exponencialmente. Hoje, contamos com aproximadamente 500 colaboradores, que contribuem para que a HP tenha uma posição de destaque no *ranking* nacional de fabricantes de TI nos múltiplos segmentos de produtos e serviços em que atua, tanto na área empresarial como na de consumo individual.

“A área de Recursos Humanos da HP procura acima de tudo ter uma relação de parceria com o negócio”

Atualmente, nenhuma outra empresa de TI oferece um portefólio tão amplo e completo de produtos e serviços tecnológicos como nós. A HP oferece aos seus clientes uma ampla gama de produtos e serviços, que vão desde serviços de *outsourcing*, de consultadoria e suporte de TI a infraestruturas de TI, *software*, computação pessoal e impressão.

QUAL É A RELAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA HP PORTUGAL COM O NEGÓCIO DA EMPRESA?

A área de Recursos Humanos da HP procura acima de tudo ter uma relação de parceria para com o negócio. O nosso contributo só faz sentido se tivermos como preocupação as necessidades do nosso “cliente” interno que, por sua vez, serão afetadas pelas necessidades dos nossos clientes e parceiros externos. Como tal, acho extremamente importante os Recursos Humanos estarem próximos e saberem exatamente o que passa no negócio, terem uma atitude proactiva e procurarem antecipar necessidades. Aos Recursos Humanos cabe a responsabilidade de facilitar e criar as condições perfeitas para que todas as equipas possam alcançar o sucesso dos seus objetivos e, conseqüentemente, contribuir para o crescimento do negócio. Este papel dos Recursos Humanos é extremamente reconhecido na HP Portugal

“A HP Portugal é, sem dúvida, um *great place to work* pela genuína preocupação, dedicação e respeito para com os seus colaboradores”



e o que assistimos atualmente é uma total e estreita relação de parceria com todas as áreas de negócio da empresa.

QUAIS É QUE SÃO OS VALORES DA HP PORTUGAL?

A missão da HP passa pela consolidação do crescimento sustentável da empresa através do fornecimento de produtos, serviços e soluções de elevada qualidade, oferecendo mais-valias aos seus clientes, conquistando desta forma o respeito e a lealdade de todos os seus *stakeholders* internos e externos. Como tal, os nossos valores passam por: colocarmos os nossos clientes sempre em primeiro lugar; trabalharmos para criar uma cultura de inclusão, construída com base na confiança, no respeito e na dignidade de todos; lutarmos pela excelência em tudo o que fazemos considerando sempre que a contribuição de cada pessoa é decisiva para o nosso sucesso; promovermos sempre o trabalho em equipa para juntos conseguirmos encontrar as formas mais eficientes de servir os nossos clientes; sermos ágeis e flexíveis para assim conseguirmos obter resultados de uma forma mais rápida que os nossos concorrentes; esforçarmo-nos constantemente por desenvolver produtos e serviços que sejam úteis e significantes; primarmos sempre pela integridade, sermos abertos, honestos e diretos nos nossos negócios. É através destes valores que procuramos fidelizar os nossos clientes internos e externos, de forma a conseguirmos liderar o mercado das TI, mostrando que a HP cria novas possibilidades para que a tecnologia tenha um impacto significativo nas pessoas, nas empresas e na sociedade em que atua.

COMO É QUE O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA HP PORTUGAL TENCIONA APLICAR NA PRÁTICA, AO NÍVEL DAS PESSOAS, ESSES VALORES?

Mencionando e enaltecendo as palavras de um dos nossos fundadores, Dave Packard, “é necessário que as pessoas colaborem em perfeita sintonia a todos os níveis com metas comuns, evitando trabalhar com fins diversos, para ser atingida a perfeição em termos de eficácia e cumprimento dos objetivos”. Creio que esta frase reflete na perfeição a responsabilidade e a forma como os Recursos Humanos deverão aplicar os valores da empresa em termos práticos. Criar as condições perfeitas e iniciativas que promovam a troca de ideias, o sentido crítico, a comunicação fluida, a valorização do contributo de todos os indivíduos, o alinhamento de objetivos, a coesão de grupo em detrimento do trabalho individualizado, o espírito vencedor coletivo e, claro, as condições perfeitas em termos de ferramentas de trabalho, têm que ser fatores presentes em qualquer iniciativa de Recursos Humanos. Só desta forma conseguiremos que as “pessoas colaborem em perfeita sintonia”.

PARA 2012, A HP PORTUGAL VAI CONTRATAR NOVOS TRABALHADORES?

A contratação de novos colaboradores irá obviamente depender da nossa evolução em termos de resultados de negócio em Portugal, bem como do desafio de ganharmos e alcançarmos novas oportunidades de crescimento. Contudo, a HP tem mantido uma estratégia relevante no que diz respeito à contratação de jovens talentos e à criação de soluções profissionais para recém licenciados. Como tal, procuraremos manter este mesmo compromisso. Assim, serão de esperar algumas iniciativas em termos de estágios curriculares e de algumas soluções relativamente ao nosso programa de graduados em parceria com as universidades mais relevantes da nossa área.


DIGA-NOS TRÊS PRIORIDADES QUE O DEPARTAMENTO QUE LIDE-

“Acho extremamente importante os Recursos Humanos estarem próximos e saberem exatamente o que se passa no negócio, terem uma atitude proactiva e procurarem antecipar necessidades”

RA TENHA PARA O PRÓXIMO ANO.

A primeira prioridade passará por visitar toda a agenda estratégica de gestão de talento da HP Portugal por forma a maximizarmos as potencialidades do nosso capital humano. Desenvolvimento de novas capacidades (técnicas e comportamentais), planeamento e aceleradores de carreiras, mobilidade, experiências em projetos internacionais, etc., serão certamente tópicos a potencializar. Outra prioridade passará pela agenda de comunicação e o nível de *engagement* dos nossos colaboradores com o objetivo de reforçarmos o espírito de equipa, a partilha de informação e os sucessos dentro de todas as áreas da nossa empresa e o reconhecimento interno e externo da HP como uma das melhores empresas no seu setor. Por fim, reavaliar e procurar flexibilizar a componente de compensação e benefícios da HP, com o objetivo de respondermos de uma forma mais efetiva às reais necessidades de cada um dos nossos colaboradores e procurar corresponder às suas expectativas que obrigatoriamente vão variando de acordo com o seu momento pessoal e profissional.

A HP PORTUGAL É UM GREAT PLACE TO WORK? POR QUE RAZÃO?

A HP Portugal é, sem dúvida, um *great place to work* pela genuína preocupação, dedicação e respeito para com os seus colaboradores. Procura de forma constante ajudar e compreender as expectativas pessoais e profissionais dos seus colaboradores, contribuir o seu desenvolvimento e criar as condições necessárias, exemplares e inovadoras para que qualquer pessoa possa alcançar o êxito dentro da nossa organização. Tal só é possível através de um ambiente de comunicação aberta, que permita a todos os colaboradores expressarem as suas opiniões e entendimentos, questionarem os demais e terem total liberdade para contribuírem no desenvolvimento de todos através de uma cultura de *feedback* e de *coaching*. Esta é a cultura que a HP tem no seu DNA e acreditamos que esta seja uma das muitas razões pelas quais somos considerados um *great place to work*. 

Outside



UMA VIAGEM INESQUECÍVEL.

Possivelmente a minha viagem à Cidade do México há sensivelmente 10 anos, ao serviço da Inditex. Foi a minha primeira visita profissional e pessoal à América do Sul e confesso que o choque cultural me impressionou na altura. Foi o momento em que realmente percebi (sem ser por livros, revistas ou programas televisivos) e vivenciei a experiência de estar presente numa sociedade com realidades totalmente diferentes da nossa, quer seja em termos de qualidade de vida, de crenças e preconceitos culturais, de condições de trabalho e de dinâmicas organizacionais. Recordo como uma das experiências que mais “alargou” a minha visão e me fez ver e sentir o tremendo e maravilhoso impacto que os Recursos Humanos, pela forma como tratam dos seus colaboradores e o papel que têm nas organizações, podem ter na vida, seja profissional seja pessoal, das pessoas com quem interagem. Foi um dos momentos em que percebi que não existem verdades verdadeiras mas sim verdades que são válidas para determinadas realidades e culturas, sempre e quando sejam impreterivelmente baseadas na integridade e no respeito pelos indivíduos.

UM LUGAR QUE NÃO DISPENSA VISITAR DE VEZ EM QUANDO.

Acredito que não são os locais que “fazem” as pessoas mas sim as pessoas que “fazem” os locais (não fosse eu da área RH e por isso altamente relacional). Acredito que são as pessoas que pela sua energia, disposição e transparência, criam momentos inesquecíveis ou no mínimo relevantes e que os locais não são mais do que “panos de fundo” para esses eventos. Portanto, o que realmente não dispense, e procuro fazê-lo sempre que possível, é conhecer locais novos, culturas novas, pessoas novas, e, claro, visitar familiares e amigos queridos, estejam eles onde estiverem, mais próximos ou mais afastados e a quem agradeço a “cor” que trazem à minha vida.

UM HÁBITO ANTIGO DO QUAL SENTE SAUDADES.

Sinto saudades de estudar. Conhecimento, definitivamente não ocupa espaço. Contudo, nem sempre conseguimos, no nosso dia a dia, afastarmo-nos das nossas prioridades profissionais e dedicar tempo de qualidade suficiente para nos debruçarmos sobre novas temáticas, novas metodologias ou até mesmo sobre novas matérias fora da nossa área de especialização. O estudo académico, além de nos exigir um especial compromisso relativamente a esse tempo de qualidade, permite-nos conhecer outras realidades e problemáticas através da troca de experiências entre docentes e alunos.

PODE COMPLETAR A FRASE: “ACIMA DE TUDO, O MEU TRABALHO É...”

... Acima de tudo, é ter a oportunidade de poder impactar positivamente a vida das pessoas, é poder ajudá-las a alcançar os seus objetivos, os seus sonhos e as suas ambições profissionais. O meu trabalho está ao serviço de uma das minhas maiores paixões: as pessoas... de ajudá-las a perceber que praticamente nada é impossível, de que todas as experiências (sejam elas mais ou menos positivas) permitem-nos sempre aprender algo sobre nós próprios e sobre os outros, que nem sempre as coisas acontecem quando queremos mas acontecem sempre no momento certo, e que a energia e o pensamento positivo só podem atrair bons momentos e que a nossa vida é simplesmente resultado das nossas escolhas e da nossa dedicação. O meu trabalho está ao serviço da satisfação, do crescimento e da felicidade das outras pessoas... e, por consequência, da minha.



Notas sobre o contrato de trabalho temporário

por: **André Dinis de Carvalho**, Advogado sénior do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O contrato de trabalho temporário, também conhecido por locação de mão de obra, está hoje consagrado, no que concerne à sua parte substantiva, no Código do Trabalho, subsistindo paralelamente em legislação extravagante, o DL 260/2009, de 25.09, que regula o regime a que estão submetidas as empresas de trabalho temporário (doravante apenas ETT).

O trabalho temporário pode ser caracterizado, antes de mais, como contratualmente atípico porque, ao contrário de uma relação jurídico-laboral comum – assente num contrato outorgado entre trabalhador e empregador – aparece-nos não uma relação “bipartida” mas antes “tripartida”, assente numa relação estabelecida entre o trabalhador (temporário), a ETT e o utilizador.

Como refere Leal Amado, “o trabalhador temporário arrisca-se (...) a servir dois amos, a empresa que o contrata (mas não o emprega) e a empresa que o emprega (mas que não o contrata)”. Ou seja, estamos perante uma “divisão celular” a nível de posição contratual: por um lado, a posição contratual da empresa de trabalho temporário, que é quem efetivamente contrata o trabalhador, o remunera e quem exerce o poder disciplinar sobre ele; por outro, temos a empresa utilizadora que, embora não tenha contratado o trabalhador, o acolhe no âmbito da sua organização e que exerce sobre ele poderes tipificados como sendo próprios de um empregador, quais sejam o poder de direção e de autoridade. Mais uma vez na feliz expressão de Leal Amado, estamos perante um verdadeiro *ménage à trois*...

Independentemente do partido que possamos tomar no que toca à própria força de trabalho, aqui entendida como uma simples mercadoria, a verdade é que, estando hoje praticamente glorificada a flexibilização do mercado de trabalho, haveria que clarificar legalmente quais as atribuições de cada um dos “atores” desta “peça” e, antes de tudo o resto, a

capacidade financeira, idoneidade e a adequação estrutural das ETT, designadamente no que respeita à imperiosa licença para o exercício da atividade da ETT e a prestação de caução para o exercício de trabalho temporário – correspondente a 200 meses de retribuição mínima garantida, acrescida da TSU incidente sobre este valor, a atualizada anualmente por referência ao montante de retribuição mínima mensal garantida fixado para cada ano.

A ETT deve fazer prova, junto do serviço público de emprego, dos requisitos de que dependeu a atribuição de licença, até ao final do primeiro trimestre de cada ano; caso contrário, para além de constituir uma contraordenação muito grave, verá a sua licença suspensa por um período de dois meses e será equiparada, em caso de continuação da sua atividade, a uma empresa não licenciada. Se, mesmo assim, a ETT persistir em não fazer a prova do estrito cumprimento dos requisitos, o membro do Governo responsável pela área laboral, sob proposta do serviço público de emprego, revoga a licença de exercício de atividade da empresa. Isto acaba fatalmente por trazer consequências igualmente para o próprio utilizador; neste caso, o utilizador é solidariamente responsável, juntamente com a ETT não licenciada com quem celebrou um contrato de utilização, pelos créditos do trabalhador, emergentes do contrato de trabalho, da sua violação ou cessação, relativos aos últimos três anos, acrescido dos encargos sociais correspondentes, para além de ser igualmente responsável subsidiário pelos créditos do trabalhador relativos aos primeiros doze meses de trabalho e pelos encargos sociais inerentes.

A empresa de trabalho temporário tem de ter um quadro fixo constituído por trabalhadores que representem, no mínimo, 1% do número médio de trabalhadores temporários contratados no ano anterior ou, no caso do número de trabalhadores ser superior a 5000, 50 trabalhadores.

Assim, destarte no que tange às efetivas relações contratuais

No contrato de trabalho temporário, na feliz expressão de Leal Amado, estamos perante um verdadeiro *ménage à trois*...

estabelecidas entre estas três entidades, convém salientar, desde já, que o contrato outorgado entre o trabalhador e a ETT pode ser um contrato a termo ou um contrato de duração indeterminada. A empresa utilizadora remunera a ETT, e tanto a ETT como a empresa utilizadora detêm poderes sobre o trabalhador: a primeira conserva o poder disciplinar, cabendo à segunda o poder de autoridade e direção.

É de salientar o vertido no art. 173º CT (cedência ilícita de trabalhador), porquanto a nulidade do contrato de utilização, do contrato de trabalho temporário ou do contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária celebrado por ETT não titular da licença para o exercício da respetiva atividade, bem como a nulidade do contrato celebrado entre duas ETT pelo qual uma cede à outra um trabalhador para que este seja posteriormente cedido a terceiro (bem como ainda a situação prevista

no nº 5 do mesmo preceito legal), para além dos efeitos previstos nos números 3 e 4 da mesma norma, confere ao trabalhador o direito de optar pela indemnização prevista no art. 396º CT, para o que dispõe do prazo de 30 dias. Este prazo, no entanto, é um verdadeiro prazo de caducidade para o exercício do respetivo direito, e que se deverá contar, assim, do início da prestação da atividade laboral, e não do conhecimento, por parte do trabalhador, do vício que lhe dá a causa.

Convirá referir que é à ETT que incumbe assegurar a formação profissional do trabalhador contratado a termo, quando a duração do contrato, incluindo renovações, ou a soma dos contratos de trabalho sucessivos, num ano civil, seja superior a três meses.

Quanto ao regime contraordenacional, será de assinalar as mais relevantes, contidas nos arts. 175º nº4, 179º nº3, 183º nº4, 184º nº3, 185º nº12, 186º nº9 e 187º nº5, todos do Código do Trabalho, para além das sanções acessórias (que podem ser cumulativas com as coimas) previstas no art. 192º. Quanto às contraordenações previstas no DL 260/2009, serão reguladas pelo regime geral previsto nos arts. 548º a 566º CT e pelo regime processual das contraordenações laborais e da segurança social. —**P**



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

Eduardo Quero
e Patrícia Garcia

“Desafios para 2012”

Convidámos para a mesa do “Ao Almoço Com...” Eduardo Quero, diretor comercial e de operações da Meta4, e Patrícia Garcia, diretora de Recursos Humanos da Agriloja, e pedimos-lhes que enumerassem os principais desafios para 2012 do país, das empresas e dos departamentos de Recursos Humanos. Leia, em baixo, o resultado deste *brainstorming*.

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

Patrícia Garcia é diretora de Recursos Humanos da Agriloja, uma empresa portuguesa de retalho especializado, que opera essencialmente na área da agricultura e pecuária. Eduardo Quero é diretor comercial e de operações da Meta4 que, com aproximadamente 1300 clientes em 100 países, gere mais de 18 mi-





lhões de pessoas em todo o mundo e encontra-se entre os três primeiros fornecedores de *software* de Recursos Humanos a nível internacional.

QUAIS É QUE SÃO, EM VOSSA OPINIÃO, OS GRANDES DESAFIOS PARA 2012?

Patrícia Garcia: Este ano vai-nos obrigar a reequacionarmos muito a nossa forma de estar e de encarar a realidade. 2012, só por si, já é um grande desafio devido à enorme carga negativa que possui. Deste modo, podemos aproveitar o novo ano para pensar no modo como vamos encontrar soluções alternativas, visto que encontrar novas soluções não é apenas uma responsabilidade apenas do Estado, do Governo ou dos patrões. É de todos.

VAMOS SEGMENTAR: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PAÍS E DAS EMPRESAS?

PG Olhando para o país, perdemos o sentido de orgulho que tínhamos pelas nossas coisas. Temos tantas coisas boas, tanto potencial, em todas as áreas e em todos os campos temos pessoas tão boas - não ficamos atrás de ninguém. É fundamental recuperar o orgulho pelo país, olhar para as nossas mais-valias e potenciá-las. Depois, pensar em modelos que possam rentabilizar os aspetos bons do país. Empresas... Temos de ser mais focados, definir claramente os nossos objetivos olhando para o mercado e para o cliente-alvo, envolvendo as pessoas nas soluções. E também agilizar a atuação, temos de ser mais ágeis a atuar e não inculir a cultura de "eu não fiz porque estava à espera de...".

E DOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS?

PG Os principais desafios dos departamentos de Recursos Humanos passam pela clarificação da forma de atuação junto da gestão de topo, por acompanhar mais de perto as pessoas, conhecer e dominar o negócio. Os departamentos de Recursos Humanos têm de conhecer as pessoas e terem a arte de as envolver no próprio negócio. A comunicação, formação, uma maior exigência ao nível do recrutamento também são aspetos decisivos.

A AGRILHOJA VAI RECRUTAR EM 2012?

PG Vamos recrutar. Vamos fazer uma aposta em *trainees*, recém-licenciados nas áreas de engenharia agronómica, zootécnica, agropecuária. Queremos ter pessoas tecnicamente mais especializadas e competentes para servirem melhor o cliente. Uma das grandes apostas ao nível da gestão dos Recursos Humanos é sermos mais exigentes no recrutamento, divulgarmos a marca através do recrutamento, fazendo protocolos com as universidades que formam as pessoas que precisamos. Depois, ao nível da formação, temos o POPH e vários projetos dinamizados no âmbito do mesmo, apostando no desenvolvimento de competências tendo em conta os vários aspetos que cada pessoa tem a melhorar e de uma forma integrada nas necessidades da empresa e do negócio.

Eduardo Quero



UMA IDEIA PARA 2012

“Temos um mercado que não é o português mas o mercado mundial. Temos de pensar e falar global. E vender no exterior. Não temos de vender só para Portugal, existe um mercado global para aproveitar. Para isso, é fundamental melhorar os canais de comercialização que temos com o exterior e reduzir o impacto negativo que possamos ter nos nossos mercados locais”

EDUARDO, QUAL É A SUA OPINIÃO SOBRE ESTES DESAFIOS? PEDIA-LHE QUE OS ANALISASSE NUMA PERSPETIVA IBÉRICA...

Eduardo Quero: O momento que Portugal e Espanha estão a atravessar é muito parecido. Há um aspeto que ambos os países compartilham: a necessidade de mudar a atitude que tem prevalecido até aqui. Podemos continuar a pensar que estamos em crise, que a situação está má, que os riscos estão-se a agravar de mês para mês... Mas não podemos estar sempre a pensar que está tudo mal. A situação é difícil mas há oportunidades, o mundo não está a padecer porque há uma crise financeira a nível europeu. Há empresas que se estão a criar, há empresas que estão a registar um aumento de lucros. E como é que isto se consegue? Com muito mais criatividade. Todos temos de ter mais criatividade, os países, os governantes, também precisamos de mais criatividade ao nível laboral. O direito laboral português, comparado por exemplo com o espanhol, é muito mais penalizador para as organizações, acho que as leis do despedimento em Portugal são um freio para as multinacionais investirem no país.

“Podemos aproveitar o novo ano para pensar no modo como vamos encontrar soluções alternativas”
[Patrícia Garcia]

ESSE É UM DOS ASPETOS QUE ESTÁ NA AGENDA DA MUDANÇA IMPOSTA PELA TROIKA...

EQ As empresas internacionais acreditam que em Portugal estão impossibilitadas de fazer ajustes ao nível do pessoal, que se tiverem a necessidade de despedir, não o poderão fazer. A legislação laboral portuguesa tem de ser mais flexível, especialmente no que diz respeito à criação de empresas e atração de investimento estrangeiro. Portugal tem grandes potencialidades para ser uma referência para as empresas estrangeiras, nomeadamente ao nível dos serviços. Tem uma coisa crucial que é o domínio das línguas, todos os portugueses falam mais ou menos espanhol e têm um domínio muito bom do inglês. Existem pessoas com uma elevada qualificação e com uma experiência internacional muito relevante - há que potenciar isto! Podemos continuar a pensar no paradigma da única fonte de riqueza para Portugal e Espanha ser o turismo, mas isso está a mudar. E está a mudar porque há outros países, como a Croácia, que estão mais na moda, que têm um custo de vida mais reduzido e os ingleses estão a mudar o seu destino de praias. Temos de mudar o pensamento e procurar novas vias para apresentar Portugal às empresas. Por fim, há um aspeto bastante relevante que são as relações privilegiadas de Portugal com o Brasil e alguns países africanos, como Angola e Moçambique.

ESSES SÃO OS DESAFIOS DO PAÍS. E QUAIS SÃO OS DAS EMPRESAS?

EQ Há um desafio muito grande que é o da informação, as pessoas têm de ter muito mais informação. Há muitas decisões que vão ser tomadas em 2012 que não serão fáceis e há que chamar os trabalhadores a participarem nas mesmas. Mas se o trabalhador não tiver informação suficiente, poderá pensar que as decisões não estão a ser bem refletidas ou que é a empresa que quer ganhar mais dinheiro. O objetivo das empresas é ganhar dinheiro mas agora existem muitas restrições e há uma grande necessidade de contenção de custos. Seria muito mais fácil aumentar os salários a todos os trabalhadores - é difícil comunicar a um colaborador que fez bem a sua função durante o ano que não poderemos fazer nada relativamente ao seu salário. Há que comunicar e passar a mensagem que os problemas não são da empresa mas são conjuntos.

NESTE MOMENTO OS DRH TÊM DE GERIR REESTRUTURAÇÕES E GARANTIR A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES QUE FICAM. UMA TAREFA DIFÍCIL...

EQ Não é fácil. É difícil gerir o *stress* e motivar pessoas que têm medo de ficar sem o seu trabalho. Estamos num momento em que é mais importante procurar a eficácia do que a eficiência. Há muitos anos falava-se muito na necessidade de ser eficiente, hoje é mais importante ser eficaz. Há que conseguir que os trabalhadores sejam eficazes e eficientes. Por exemplo, um dia laboral de oito horas, muitas vezes, pode ser reduzido a um período de trabalho real de três. Estou absolutamente convencido disto: os trabalhadores perdem muito tempo ocupados com coisas e a tentar serem eficientes e não eficazes. Perde-se muito tempo a fazer coisas que não têm retorno e não reportam um benefício para a empresa ou para o negócio. Penso que se o diretor de Recursos Humanos conseguir passar esta mensagem à organização, contribui para a diminuição do *stress* no local de trabalho, porque os colaboradores percebem que têm de mudar a sua forma de trabalhar.

PG Os novos tempos que vivemos vão implicar uma mudança de atitude, as pessoas têm de ser mais exigentes com elas próprias, têm justificar e lutar pelo seu posto de trabalho. Quem é bom, quem trabalha, quem faz acontecer não tem de estar preocupado porque as empresas querem conservar quem de facto é competente e profissional. Um exemplo prático: a direção de Recursos Humanos e as próprias chefias têm de ter a capacidade de sensibilizar as pessoas para o facto de a formação ser um investimento da empresa para as pessoas trabalharem melhor, serem mais eficazes, mas também para aumentarem a sua empregabilidade. Isto é um fator competitivo: um trabalhador com mais experiência e formação, supostamente, terá mais oportunidades. A questão é que a determinados níveis isto não é entendido... A direção de Recursos Humanos tem de fazer alguma terapia de choque para as pessoas “abrirem o olho” e perceberem que têm de lutar por elas e justificarem o seu posto de trabalho, têm de ser produtivas, apostarem nelas mesmas e serem mais eficazes.

O QUE É QUE NA AGRILLOJA SIGNIFICA APOSTAR MAIS NAS PESSOAS?

PG Para já, atendendo ao desenvolvimento do próprio negócio, há muitas oportunidades internas. É uma política da Agrilhoja divulgar sempre, numa primeira instância, as oportunidades internamente e só depois para fora. Isto implica termos as equipas mais consolidadas e as pessoas mais bem preparadas. Por outro lado, uma política paralela de recrutamento e formação de *trainees*, de recém-licenciados nas áreas em que trabalhamos, na agricultura, pecuária, zootecnia... As pessoas têm de estar bem preparadas e ter um conhecimento transversal do negócio, sempre com a oportunidade de poderem crescer dentro da organização.

EQ O que disse a Patrícia é importantíssimo. A existência de talento dentro da própria empresa é a diferença entre o sucesso e o insucesso. A Meta4 é um exemplo atípico no seu setor relativamente aos Recursos Humanos, 80 ou 90% dos seus empregados estão na empresa há mais de 12 anos, o que não acontece na concorrência. E isto só é possível porque há oportunidades laborais que vão sendo criadas dentro da empresa. As pessoas sentem-se motivadas, fazem melhor o seu trabalho e há um apoio muito importante transmitido pela forma-

“A situação é difícil mas há oportunidades, o mundo não está a padecer porque há uma crise financeira a nível europeu”
[Eduardo Quero]

Patrícia Garcia



UMA IDEIA PARA 2012

“Chegou a altura de refletirmos, ponderarmos e reequacionarmos alguns hábitos e formas de pensamento. E ir para frente, com muita determinação e foco. Não nos fixarmos nas dificuldades e estamos abertos para as oportunidades e soluções”

ção, que permite às pessoas adquirirem novas responsabilidades.

PG No nosso caso, a aposta nos nossos colaboradores ainda traz uma outra vantagem para o negócio. O nosso cliente habitual é o agricultor, e é muito importante encontrar o mesmo rosto, as equipas estáveis aquela pessoa que já o conhece e o trata pelo nome, com quem partilha os seus problemas e dificuldades, a doença de determinado animal ou as consequências de uma praga. A estabilidade das equipas é crucial para o sucesso - e penso que isto é algo transversal a todas as organizações. O nosso cliente é tão especial que qualquer mudança tem impactos. —□

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Avaliar o talento”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 18 de janeiro para revistapessoal@moonmedia.info.



RANDSTAD LANÇA NOVA ÁREA DE NEGÓCIO

A Randstad lançou no passado mês de dezembro, no Palacete Tivoli, em Lisboa, a Randstad Professionals. Esta nova área de negócio atuará em setores específicos e oferecerá um conjunto de serviços altamente especializado como recrutamento & seleção, *executive search*, *assessment Individual*, *assessment and development*, *centers*, *outplacement*, *career/ talent management*, *human resources consulting* e *IT services*. Este investimento evidencia a forte aposta da Randstad na prestação de serviços especializados na área dos Recursos Humanos para melhor poder responder às necessidades e expectativas do mercado. A cerimónia contou com a presença de Pedro Silva Martins, Secretário de Estado do Emprego e com Mário Costa, CEO da Randstad.



Assine já!

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

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€



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

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

DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

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

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

CCD P22

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

Titular da conta Ao Banco Balcão

NIB (Nº de Identificação Bancária) Assinatura

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

Nº Validade

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

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

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

Sobre o banco

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

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

ESTE CUPÃO PODE SER FOTOCOPIADO

JOE BONAMASSA EM PORTUGAL

No próximo dia 21 de fevereiro, Joe Bonamassa vai passar pelo grande Auditório do Centro Cultural de Belém, em Lisboa. O prodigioso da guitarra, que começou a tocar com apenas quatro anos, recebeu um elogio do mestre B. B. King quando ainda estava a começar a escola primária. Inaugurou a coleção de guitarras aos 13 anos e já conta com mais de 200 exemplares. A solo já assinou mais de 10 álbuns. O mais recente, lançado em 2011, chama-se "Dust Bowl".

21 de fevereiro, Centro Cultural de Belém



EU MEXI NO TEU QUEIJO

Mesmo quando a mudança é inevitável e a adaptação parece ser a única solução, não devemos conformar-nos a ela cegamente. Devemos tentar perceber o que causou a mudança, por que é que ela nos foi imposta, como podemos controlar melhor as nossas vidas – e talvez até reavaliar os nossos objectivos. O clássico "Quem Mexeu no Meu Queijo" já ajudou milhões de pessoas a superar os desafios da implementação da mudança nas suas vidas.

Gestão Plus



RODRIGO LEÃO

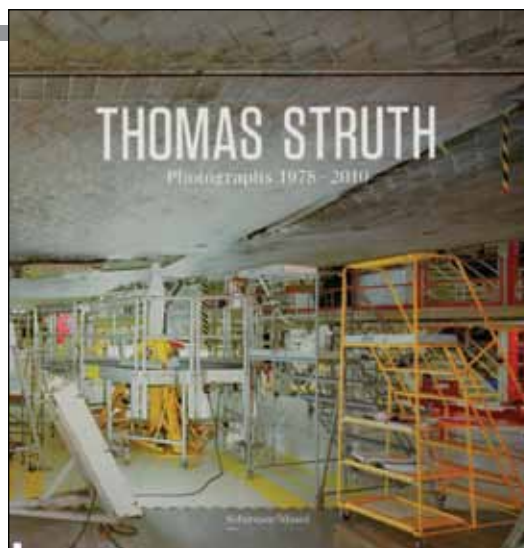
Na sequência da digressão "Instrumental" em que Rodrigo Leão se apresentou com uma formação mais reduzida, o aclamado compositor português entrou em estúdio para a gravação de um novo trabalho que explora essencialmente as novas paisagens que o acompanhamento de um trio de cordas e acordeão lhe proporciona. Música poderosamente evocativa, canções para as palavras que se trazem no pensamento e que só cada um de nós ouve, esta é a proposta de Rodrigo Leão para um concerto que se adivinha a todos os títulos extraordinário.

24 de Janeiro, Centro Cultural de Belém, Lisboa, 21h

EXPOSIÇÃO THOMAS STRUTH: FOTOGRAFIAS 1978-2010

Esta exposição reúne mais de uma centena de obras, passa em revista a obra de Struth ao longo de três décadas e inclui grupos alargados de cada uma das séries que constituem o corpo da obra do artista: fotografias a preto e branco de cidades europeias, asiáticas e americanas, retratos de família e impressões a cor em grande escala realizadas em selvas e florestas densas, no interior de alguns dos maiores museus do mundo e em locais de culto como templos e catedrais. Trabalhando numa época caracterizada por uma sobrecarga de imagens extremamente trabalhadas e mediadas, Struth dotou os seus trabalhos de uma intensidade e uma integridade renovadas.

Até 29 de Janeiro, Fundação Serralves, Porto.



O CERCO A LENINEGRADO

Encenada por Celso Cleto, a peça – a mais conceituada obra do dramaturgo espanhol Sanchis Sinisterra – é uma homenagem aos profissionais de teatro e marca a comemoração em palco dos 70 anos de carreira de Eunique Muñoz. A atriz estreou-se em 1941 no Teatro Nacional D. Maria II, em Lisboa, em “Venda-val”, de Virgínia Vitorino.

De 4 a 22 de janeiro no Auditório Municipal Eunique Muñoz, em Oeiras

TELEFONE MOSHI MOSHI

A Moshi Moshi criou os auscultadores mais *vintage* do mercado. É fácil: basta ligar ao telefone, como se de uns simples *phones* se tratassem, e depois levar o telefone ao ouvido para falar. Pode impressionar e caminhar na rua como se falasse ao telefone à moda antiga. Se é prático? Talvez não. Mas pode, com este *gadget*, reviver com nostalgia os tradicionais telefones fixos.





La Mamounia

Um mito, uma história, uma lenda

texto: **Catarina Pereira** fotos: **Juliana Calheiros/ Hotel La Mamounia**

A lenda teve início há 300 anos e a história do hotel *La Mamounia* confunde-se com a própria história de Marraquexe.

Originalmente, Arset Em Mamoun foi um jardim oferecido pelo sultão Sidi Mohammed Bem Abdellah ao seu filho, o príncipe Moulay Mamoun, como presente de casamento. O local ficou assim marcado, nas muralhas da cidade e perto da Medina de Marraquexe.

La *Mamounia* é mais do que um hotel, é uma experiência sensorial. Andre Paccard, autor de *Mamounia, Marrakech, Maroc* (1987), escreveu que *La Mamounia* é uma “cortesã com pele de pêssego, de perfume almiscarado. Ela seduz, e o seu nome quase mágico é suficiente para provocar os delírios do imaginário”. Os sentidos são assim presos num feitiço quase carnal. A visão é arrebatada ainda antes de entrar no perímetro do hotel. O verde dos jardins salta à vista e o hotel confunde-se com a muralha e com a cidade, no tom ocre que caracteriza Marraquexe desde o século XII. As portas coloridas são abertas aos pares por homens trajados a rigor. A arte rodeia-nos e para onde quer que se olhe existe um quadro, uma estátua, uma porta esculpida ou um rodapé trabalhado. Os corredores brincam com os jogos de luz



e sombra em que os árabes são mestres. A beleza do espaço surpreende e só após alguns momentos nos apercebemos que existe algo diferente no ar, que compõe a atmosfera. Paramos uns momentos para assimilar e percebemos então que existe uma fragrância que desperta o olfato. Cedro, rosas e margaridas compõe o perfume que a famosa perfumista Olivia Giacobetti concebeu especialmente para o hotel, criando um ligeiro ambiente nas áreas comuns. No exterior, o aroma natural das plantas e flores que crescem nos oito hectares de jardim que rodeiam o hotel segue as longas caminhadas ao final da tarde. Acompanhado da beleza estonteante e do odor inebriante, o tato diverte-se com o chão de alcatifa, com a suavidade do *taqlac* marroquino, os arabescos das paredes e das portas, a gravilha do jardim. A exploração do hotel avança e

vamos descobrindo uma arquitetura tipicamente árabe, com luminosos pátios marcados pelo som da água a cair no mármore da fonte, um símbolo de vida na tradição árabe.

O espreitar pela janela mostra mais do que os jardins verdejantes e coloridos. No horizonte as montanhas do Atlas surgem como gigantes, imponentes em tamanho e em beleza, proporcionando momentos únicos de esplendor natural quando aliadas ao pôr do sol de Marrocos, que faz sonhar artistas e viajantes. Mantendo-nos mais próximos, vemos toda a cidade de Marraquexe, no seu tom que se confunde com a areia, o seu movimento, a sua vida. E a *Koutoubia* aqui tão perto. Construída em 1158 por Abdelmoumen, príncipe dos crentes, é o minarete da mesquita e os seus 70 metros de altura que fazem dela um dos mais importantes monumentos de Marraquexe, sendo mesmo a imagem da cidade na maioria dos postais. Foi modelo para as torres *Giralda*, em Sevilla, e *Hassan*, em Rabat. Não muito longe dali fica ainda a principal praça de Marraquexe: *Jamaa El-Fna*, uma praça cheia de vida e cor, jogos de rua, contadores de histórias, comida marroquina, encantadores de serpentes, tatuadoras de *henna*. No limite do *souk*, a praça é a vida noturna da cidade, com lojas abertas até tarde, barracas com o impossível, gente, cheiros, vida. O centro da cidade a apenas alguns passos.

A magia de *La Mamounia* atraiu, ao longo do tempo, personalidades de exceção. Charles Baudelaire escreveu sobre *La Mamounia*, Eugène Delacroix desenhou-a, Alfred Hitchcock filmou-a. Winston Churchill, que deu nome a uma das *suites* do hotel e a um bar, convenceu Franklin Roosevelt a juntar-se a ele aquando da conferência de Casablanca, em 1943. Marlene Dietrich passeou-se pelos seus corredores para a filmagem de *Morocco* (1930), assim como Doris Day e James Stewart para o filme *The Man Who Knew Too Much* (1956), de Alfred Hitchcock. *Alerte au Sud* (1953) trouxe Eric Von Stroheim e o realizador Jean Tisser. Charlie Chaplin recebeu uma calorosa recepção em 1955. Do cinema destacam-se ainda Charles Aznavour, Kate Winslet e Catherine Deneuve. Da música, os Rolling



Stones e Elton John. Da política, Charles de Gaulle, Jacques Chirac, Ronald e Nancy Reagan, Carolina do Mónaco.

De mãos dadas com a arquitetura e conceção de espaço, está um serviço de excelência, uma atenção minuciosa sem ser invasiva, com início logo no aeroporto. Um *concierge* do hotel espera-o à saída do avião. A recolha da bagagem de porão e a burocracia de entrada estão por sua conta enquanto se espera no *lounge VIP*, para depois seguir até ao Range Rover ou Jaguar que compõem a frota do hotel. Tâmaras e leite com amêndoas e um toque de tangerina recebem-nos à entrada de *La Mamounia*, entre sorrisos e cortesias.



Os serviços disponíveis no hotel fazem jus à lenda, mantendo, no entanto, uma simplicidade muito prática, ou não fossem para uso diário. Tomemos, como exemplo, os restaurantes. Existe o *Pavillion de la Piscine*, o restaurante *buffet*, que, tal como o próprio nome indica, está estrategicamente colocado com uma vista soberba para a piscina, permitindo desfrutar de momentos relaxantes acompanhados por uma diversidade impressionante de pratos de qualidade excepcional; o restaurante *Le Français*, com pratos sofisticados como só a cozinha francesa consegue apresentar; o restaurante *L'italien*, onde os pratos são confeccionados ao som de *jazz* com um toque de contemporaneidade, num ambiente romântico e tertuliano; e, por fim, o tradicional *Le Marocain*, onde a cozinha marroquina se apresenta sob o brilho das estrelas e ao ritmo do batuque da *tarija*.

A história de *La Mamounia* faz-se de histórias, de pessoas, de espaços, de experiências. De sentidos e de vivências. Muito foi já escrito sobre a lenda. Mas muito mais fica ainda por escrever. —P

Contactos



Morada: Campo Grande, n° 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



TORNE-SE UM PROFISSIONAL DE SUCESSO! DISTINGA-SE NA GESTÃO DE PESSOAS PELO KNOW-HOW TÉCNICO!



PÓS-GRADUAÇÃO

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Planeamento e Controlo, Sistemas de Informação, Compensação e Legislação.



A APG está absolutamente convencida de que existe na área da gestão administrativa de RH uma lacuna clara em termos de oferta formativa pós-graduada que carece de ser endereçada, ao considerar a necessidade crescente no tecido empresarial de especialização e aprofundamento de conhecimentos e competências neste domínio. A proposta preconiza uma parceria com o ISLA Campus Lisboa, por se tratar de uma das instituições pioneiras em Portugal na formação de gestores de recursos humanos, onde a vertente de gestão administrativa de pessoal sempre foi uma referência.

A pós-graduação assenta em quatro vectores fundamentais:

- > Planeamento e controlo orçamental de RH;
- > Legislação laboral e enquadramento fiscal e de segurança social;
- > Sistemas de compensação e benefícios;
- > Sistemas aplicacionais de suporte ao negócio.

As boas práticas da gestão de recursos humanos não se reduzem aos programas de desenvolvimento de pessoal ou à definição estratégica das políticas de capital humano. A *performance* da função de recursos humanos depende também, e de forma inequívoca, das eficiências com que os processos de planeamento, controlo e administração de pessoal são estruturados e geridos. A excelência operacional da função de recursos humanos começa precisamente, e apoia-se, nos princípios de *compliance*, nos processos transaccionais e nos sistemas de informação e aplicacionais de suporte.

Margarida Barreto

Presidente da APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos

PLANO DE ESTUDOS

COMPETÊNCIAS GERAIS E INTEGRADORAS	DOCENTES
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Isabel Moço/Miguel Faro Viana
Direito de Trabalho	João Atanásio
Segurança Social e Fiscalidade Aplicadas aos R.H.	Paula Cruz
Gestão de Projectos de R.H.	Luís Florêncio
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS BÁSICAS	
Planeamento, Orçamentação e Controlo de Gestão de R.H.	Isabel Heitor
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Fernando Cabral
Sistemas de Cadastro e Processamento Salarial	Vitor Ferreira
Arquitecturas Funcionais e Sistemas de Remuneração Fixa	Francisco Santos Cesário
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS AVANÇADAS	
Sistemas de Remuneração Variável e de Benefícios	Pedro Câmara
Negociação Colectiva e Relações Laborais	Alcides Martins
Sistemas Aplicacionais de Desenvolvimento de R.H.	Manuel Martins
Sistemas de Controlo de Presenças e Absentismo	Maria José Sousa
Auditoria e Sistemas da Qualidade Aplicadas aos R.H. - Métricas, Indicadores e Reporting	Ivo Dias



Para mais informações:





Novos e velhos

Jorge Marques, *Talent manager*

Neste início do ano de 2012 regresso a Drucker e recordo aquilo que ele dizia sobre os problemas do futuro! Falava que a prioridade não era a economia, mas a demografia.

Esquecemos esta mensagem ao longo de 50 anos, deixámos que a nossa realidade fosse mediatizada no sentido e com a vontade daqueles que perderam a visão do futuro.

Começo este ano por colocar aquilo que considero ser um verdadeiro problema: como queremos resolver o acesso dos jovens ao mercado de emprego e simultaneamente prolongar a idade da reforma? Existem aqui várias e diferentes perspetivas:

- Os mais jovens entendem ter direito ao emprego substituindo os mais velhos;
- Os mais velhos sentem-se cada vez mais jovens e ainda muito capazes de continuar a trabalhar;
- As empresas precisam ainda dos mais velhos mas no fundo gostariam de os substituir por gente mais jovem e mais barata;
- O Estado divide-se entre os custos dos subsídios de desemprego e das reformas;
- A economia não está a crescer e não está a criar emprego, bem pelo contrário, está a destruí-lo.

Aparentemente todos têm razão, mas não podemos deixar de nos questionar se o que estamos a assistir é um dos maiores desperdícios da nossa história:

- Investimos na educação dos jovens que não rentabilizamos e a seguir transformamos isso num custo ou oferecemos esses ativos a terceiros;
- Investimos na formação e qualificação dos ativos humanos ao longo da vida, mas também não os conseguimos rentabilizar;
- Fazemos de uma forma deficiente a transferência do conhecimento entre gerações, desperdiçando a nossa maior riqueza;
- Aquilo que deveria gerar uma riqueza sustentada, acaba por gerar um custo que se vem tomando insustentável para o país. É verdade que o Estado não pode criar emprego, ele mesmo está na contingência de o reduzir drasticamente. As empresas têm igual dificuldade.

A verdade, por mais que nos queiram convencer do contrário, é que não são nem o aumento das horas de trabalho, nem a chamada flexibilidade, nem as revisões das leis laborais que

vão contribuir para a solução do problema. No mês passado, o empresário Filipe de Botton dava uma entrevista a um dos nossos diários onde dizia que os nossos empresários "não sabem tirar partido dos Recursos Humanos que têm... E enquadrámos menos bem as pessoas que conosco trabalham nos mais variados casos, nas mais diversas situações e níveis de atividade, as nossas pessoas são sempre as melhores entre as melhores. Seja ao nível da direção, ao nível dos trabalhadores das fábricas ou nas empresas. E se são os melhores entre os melhores, é porque estão bem enquadrados, tem regras claras e conhecem os procedimentos. E sabem para onde vão. É isso que nos falta em Portugal. Capacidade de liderança."

Encontramo-nos num tempo em que as ideias e soluções já não vem de cima, estão bloqueadas pelo excesso de uma visão do agora, elas têm de vir dos vários centros de conhecimento, porque é urgente devolver o futuro às pessoas, que precisam tanto dele como do ar que respiram.

Começa a tomar-se evidente que no seio da sociedade portuguesa vai ter de nascer um movimento no sentido de mudar ou romper com tudo aquilo que já não funciona. Essas soluções vão ter de ser construídas por quem as sente, a criatividade vai estar associada à necessidade de ter um futuro.

Neste movimento, nós que gerimos pessoas nas organizações, nós que temos consciência da enorme capacidade, inteligência, competências e talento disponíveis, temos a obrigação de dar alguma ordem a este caos de desperdício. Portugal, por um lado, tem hoje no seu mercado de desemprego e de subemprego a maior capacidade alguma vez conhecida e, por outro, o maior desperdício da nossa história. Indignação e empenhamento na procura de soluções é o que precisamos agora.

A APG vai tentar dar esse passo e com os seguintes pressupostos: organizar o mercado de desemprego ou subocupação dos nossos profissionais, juntando aí quer os jovens, quer os séniores; criar uma rede no mercado das necessidades deste tipo de competências, nomeadamente nas PME, organizações da economia social e PALOP; promover a iniciativa de projetos inovadores e de novos negócios; promover o empreendedorismo dentro e fora das nossas competências. _____



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



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