

Pessoal

Nº 112 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • MARÇO 12 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

egor ANOS
GRUPO Egor |
PESSOAS E NEGÓCIOS



Atual
Comunicação
em tempo de crise

Out of the box
De bom
a excelente.
A diferença está
no talento?

Análise Jurídica
Reforma
da legislação
laboral

Melhores Fornecedores RH

Raposo Bernardo & Associados, Conceito O2, High Play Institute



20 Anos meta4

Meta4 logo: a large red number 4

Especialistas em Software de RH.
www.meta4.pt

conceito O₂

Coaching | Formação | E-learning | Assessments | Consultoria



Leve a sua equipa ao topo

Workshops

Lisboa – 14 e 15 de março de 2012
São Paulo – 21 e 22 de março de 2012

**Positive Power
& Influence®**

Lisboa – 11 e 12 de abril de 2012
Luanda – 15 e 16 de outubro de 2012

The Coaching Clinic®

Lisboa – 20 e 21 de junho de 2012
Lisboa – 13 e 14 de novembro de 2012

**Certificação
nos Instrumentos
Saville Consulting**

Lisboa – 25 e 26 de setembro de 2012
São Paulo – 25 e 26 de junho de 2012

The Power of Trust

Lisboa – 27 e 28 de outubro de 2012
Luanda – 17 e 18 de outubro de 2012

**Leadership
Deep Dive**

Lisboa – 19 e 20 de abril de 2012
São Paulo – 27 e 28 de junho de 2012

**Emotional
Intelligence**

Lisboa – 30 e 31 de maio de 2012
Luanda – 26 e 27 de novembro de 2012

Team Up

Lisboa – 8 e 9 de novembro de 2012
Luanda – 28 e 29 de novembro de 2012

**Image
Excellence**

E-learning

Soluções de e-learning que lhe dão acesso ao conhecimento quando e onde quiser.

Mais de 800 cursos e muitos desafios, filmes e e-books nas áreas de Eficácia Pessoal e Profissional, Liderança e Gestão, Relação com o Cliente e Vendas, Marketing, Recursos Humanos e Administrativo, Tecnologias de Informação.

LISBOA
Centro Empresarial Torres de Lisboa
R. Tomás da Fonseca, Torre G - 1600-209 Lisboa
Tel: +351 21 723 07 81

SÃO PAULO
Parque Cultural Paulista
Av. Paulista, 37, 4º
Tel: +55 (11) 7503 0401

E-mail: o2@conceitoo2.com

Web: www.conceitoo2.com





02 EDITORIAL

Remar contra a "maré"

04 A 9ª ARTE

Consciência ética

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

13 CONSELHO CONSULTIVO

David Sanglas

14 ATUAL

Comunicação em tempo de crise

16 OUT OF THE BOX

De bom a excelente.
A diferença está no talento?

24 MELHORES FORNECEDORES RH

Conheça os Melhores Fomecedores RH de 2012

48 ENTREVISTA

Joana Queiroz, DRH Unicer

50 ANÁLISE JURÍDICA

Reforma da Legislação Laboral em Análise

54 CONSULTORIA RH

Consultoria de gestão de pessoas
Consultoria: onde, como, quando e porquê?

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Delta do Okavango

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Um novo centro



Margarida Barreto, Diretora
 revistapessoal@moonmedia.info

Remar contra a “maré”

Tenho uma enorme admiração pelos portugueses, mais ainda desde que (há cerca de 25 anos) trabalho em empresas multinacionais. Somos competentes, empenhados, combativos e, quando adequadamente informados e envolvidos, responsáveis, inovadores e capazes de trabalhar com enorme autonomia e entusiasmo. Eu sei que precisamos, provavelmente como todos os outros, de lideranças fortes, organização, disciplina e objetivos claros. Contudo, quando isso acontece e há imensos exemplos a prová-lo, “ninguém nos para”!

Há amigos meus que insistem em me dizer que “vivo numa ilha”. Talvez, mas conheço muitas outras “ilhas” em Portugal. Não podemos desistir, temos de “remar contra a maré” todos os dias, lutar para que a atitude que nos comanda seja o inconformismo, a coragem, o otimismo, a tenacidade, a esperança, a resiliência, em vez do queixume, negativismo e do imobilismo, que não levam ninguém a lado nenhum.

Na APG também estamos a “remar contra a maré”. Nos últimos dois meses, para além de

algumas iniciativas já desenvolvidas e que têm vindo a ser divulgadas, temos estado a preparar os projetos principais a desenvolver em 2012. É um ano especial, todos o sabemos, mas, talvez por isso mesmo, acredito que todos podemos beneficiar se nos encontrarmos e debatermos mais, aprendemos mais uns com os outros e conseguimos, com essa aprendizagem e partilha, nos locais e organizações em que trabalhamos, garantir que a nossa voz tem o impacto desejado na gestão das empresas e das pessoas.

No próximo Editorial partilharei consigo os projetos principais da APG para 2012. Por agora, gostaria apenas de deixar uma palavra especial de agradecimento e incentivo ao Núcleo de Jovens da APG, coordenado pelo Miguel Luís, que tem tido uma atividade intensa, não só na organização do 10º Encontro Nacional de Futuros Gestores de RH, a realizar no início de março, mas também no desenvolvimento de outras iniciativas em conjunto com diversas universidades do país, bem hajam! **_____P**

Temos de “remar contra a maré” das notícias negativas que nos entram todos os dias e a toda a hora pelos olhos e ouvidos! Estou cansada e à minha volta só vejo e ouço pessoas a dizer o mesmo. Nós sabemos que nada está fácil, no trabalho, na vida pessoal, à nossa volta, e que provavelmente nada voltará a ser como era antes. Mas não devíamos por isso mesmo centramo-nos nas soluções, nas mudanças a fazer e não nos problemas?

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 112
Março 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: Afonso Carvalho

Redação: 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 de Capa: Filipe Guerra

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

true talent shapes business



www.professionals.randstad.pt

specialized
resources

Num mercado em constante mudança, o capital humano adquire cada vez mais o papel fundamental na organização

Eleger o parceiro certo para identificar, selecionar e avaliar os seus talentos é um factor chave para o sucesso da empresa.

O Know-How, experiência e profissionalismo, adquiridos ao longo de mais de uma década de atuação no mercado, proporcionará o encontro certo entre as vossas necessidades e as competências profissionais e humanas desejadas.

A Randstad Professionals atua em sectores específicos e oferece-lhe um conjunto de serviços altamente especializado.

Recrutamento & Seleção
Executive Search
Assessment Individual
Assessment and Development Centres
Outplacement
Career/Talent Management
Human Resources Consulting
IT Services

 **randstad**
professionals



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

Consciência ética

Melhores fornecedores de produtos e serviços para Recursos Humanos é o tema de capa desta edição de março. Destacamos os fornecedores que, de acordo com a iniciativa levada a cabo pela APG (Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos) em parceria com a Qmetrics e Mínimos Quadrados, obtiveram as melhores classificações em cada uma das áreas analisadas. A leitura do *dossier* especial recomenda-se para ficar a conhecer quais os aspetos que distinguem as empresas vencedoras.

Confesso que fiquei surpreendida pelo facto de a consultoria jurídica ter conseguido uma posição de destaque, com uma sociedade de advogados a arrebatá-lo o primeiro lugar. A surpresa não se deve ao facto de considerar a consultoria jurídica como uma área menor, longe disso, mas sim por considerá-la uma área de extrema importância no mundo da gestão de pessoas e, talvez, sem ter tido, até agora, o destaque que merece.

A aplicação das leis não é desígnio exclusivo dos magistrados judiciais e dos tribunais, é também feita no dia a dia das organizações, quantas vezes sob a forma de usos e costumes contra a própria lei. Os gestores, no exercício das suas funções, precisam de estar conscientes de direitos a salvaguardar e de obrigações a cumprir, esta consciência pode resultar da sua formação ou do seu cuidado em se fazer assessorar devidamente.

Muitos gestores há, também, com uma intuição acutilante para as questões jurídicas. Esta intuição parece-me poder justificar-se numa consciência profunda de caráter ético; Consciência ética que nos manda que respeitar não só as regras jurídicas *stricto sensu* como também as mais elementares regras de convivência social. Estas últimas nascem conosco ou são-nos ensinadas, elas procedem, normalmente, destas duas fontes. Casos há em que, não obstante ensinadas, elas não são interiorizadas, como se tentás-

semos plantar plantas em solo não fértil, outros casos existem em que existindo solo fértil, não existiu a transmissão dos valores fundamentais.

Finalmente, há aqueles casos em que existem, cumulativamente, a propensão natural e a absorção das regras transmitidas. Diria que destas três hipóteses podem surgir-nos três tipos de homens, ou de gestores se quisermos assim considerar. No primeiro caso, temos os inveterados incumpridores, os que procuram por detrás das regras sociais encontrar a sua salvação, individual, são normalmente egoístas, espertos e preguiçosos, sem qualquer consciência do que seja bem comum. Os segundos são os que têm a tal intuição de que as coisas se devem passar de determinada forma, não porque lhes tenham sido transmitidas as regras mas porque têm em si um sentido ético originário que os desperta sempre que é necessário; este tipo de pessoa pode, com trabalho e dedicação, atingir padrões de elevado desempenho ético. Estes podem ainda, e apesar de poderem vir a ser homens bons, optarem pelo caminho da escuridão, fechando os olhos quando é preciso abri-los, dedicarem-se às riquezas fáceis e perderem-se por pura inércia. O terceiro tipo será o do homem ideal, que aqui podemos subsumir à figura do gestor ideal, o que tem em si um sentido ético original e valores firmes recebidos e aprendidos que o vão valorizando sempre mais.

Aqui chegada, discorrendo a propósito de consultoria jurídica, deve esta levar para o interior das organizações princípios salutaros de convivência social. Nessa medida, a sua função é estratégica, porque as organizações mais não são do que pessoas em pleno convívio social que precisam de trabalhar de uma forma harmoniosa e com pleno respeito pelos mais elementares direitos do ser humano.

Fico pois contente que a consultoria jurídica tenha conseguido este reconhecimento, ainda para mais, por mérito próprio. **▬**

A MINHA ESCOLHA



BUREL

Uma marca portuguesa, 100% original, 100% design, 100% clean. Imaginem porquê? Claro, 100% lá.

www.burelfactory.com

Como peixe na água

Pessoas mais felizes e que conciliam as várias vertentes na sua vida – pessoal e profissional – são mais eficazes e motivadas. É esta a cultura da EDP. Um sentimento de pertença assente numa forte motivação e realização profissional. Trabalhar na EDP é colocar a sustentabilidade social e ambiental do nosso mundo à frente de tudo. Um compromisso que nos levou ao 1º lugar nos Índices de Sustentabilidade Dow Jones no setor elétrico. E é no topo que queremos continuar.



AGENDA

GLOBAL ESTRATÉGIAS

www.globalestrategias.pt
213 143 450

- Formação “Gestão do Tempo”. Porto e Lisboa, 8 e 12 de março de 2012, respetivamente. Preço: 345€+IVA.

TERRA ALTERNATIVA

www.coachingportugal.com
707 200 626

- “Eco Coaching Festival”. Zambujeira do Mar, 10 e 11 de março de 2012. Preço: 40 €.

LET'S TALK GROUP

www.letstalkgroup.com/pt
217 957 468

- Seminário “Contabilidade Pública 2012”. Lisboa, 12 e 13 de março de 2012. Preço: Desde 1070€+IVA.

EXPO RH

www.exporh.ife.pt
210 033 805

- “EXPO RH - 11ª edição”, o maior evento de Recursos Humanos em Portugal. Centro de Congressos do Estoril, Estoril. 14 e 15 de março de 2012.

APG

www.apg.pt
213 580 912

- Workshop “Aprender e Ensinar nas Redes Sociais”. Lisboa, 23 de março de 2012.

ABOUT

www.seminariosestrategicos.about.pt
218 806 136

- Seminário Estratégico “Concursos Internacionais como Oportunidade de Negócio”. Lisboa, 29 de março de 2012. Preço: A partir de 635 €+IVA



01

CONGRESSO NACIONAL DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Realiza-se nos próximos dias 30 de março e 13 de abril, no Hotel Tiara, em Lisboa, e na Exponor, no Porto, respetivamente, o Congresso Nacional de Crescimento Empresarial, um evento que visa colocar o conhecimento de empresários de sucesso ao serviço do desenvolvimento das PME portuguesas, através de uma plataforma de debate e partilha de ideias práticas e modelos de negócio. Vão ser objeto de debate no Congresso temas como o empreendedorismo, inovação, crescimento de negócio e internacionalização, através de palestras lecionadas por um painel forte de oradores, constituído por empresários portugueses com provas dadas no mercado nacional e internacional.

KELLY SERVICES RENOVA IMAGEM (01)

A Kelly Services acaba de levar a cabo um processo de renovação de imagem, que reforça o seu posicionamento enquanto importante *player* na área da Gestão de Recursos Humanos. Esta mudança resulta da necessidade de ajustar a imagem institucional da Kelly Services à oferta cada vez mais abrangente de serviços às empresas e de diferentes soluções de emprego aos candidatos. Depois do *site*, que já havia sido reformulado, a renovação de imagem incidiu na remodelação das agências e na imprensa, tendo sido criados materiais de comunicação cujas mensagens veiculam os valores que a empresa pretende transmitir: “O talento no trabalho não se encontra por acaso” ou “A empresa que sabe para onde vai, tem sempre um parceiro de talento”.



02

INSCRIÇÕES ABERTAS PARA O GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

As inscrições para a edição portuguesa de 2012 do *Global Management Challenge* já estão abertas. Esta iniciativa, com origem em Portugal, em 1980, e com a presença em mais de 40 países, nos cinco continentes, é uma competição que já envolveu mais de 480 000 quadros de empresas e estudantes universitários em todo o mundo, com o objetivo de conquistar o título de Melhor Equipa Nacional e assim poder disputar o título Mundial. As equipas que se inscrevem (de três a cinco elementos) formam um conselho de administração, na qual assumem a gestão de uma empresa com o objetivo de obter a mais alta cotação das suas ações na Bolsa de Valores. Ao tomarem decisões de gestão de topo, os participantes analisam indicadores económico-financeiros, ganham uma visão mais alargada e estratégica de uma empresa, compreendem a interação entre as diferentes áreas funcionais e o impacto que as suas decisões podem ter numa organização, tendo em conta as condicionantes do mercado em que competem e a máxima satisfação do cliente. As inscrições decorrem até 23 de abril, para estudantes, e 27 de abril para as empresas.

EGP-UPBS LEADERSHIP GRAND CONFERENCE 2012 (02)

A EGP-UPBS leva a efeito no próximo dia 5 de março, a partir das 14h00, na Casa da Música, no Porto, a edição 2012 da Leadership Grand Conference, cujo tema é “*The Global Leader and the Power of the Common Chorus*”. Para a conferência deste ano, com a duração de uma tarde, e na qual são esperados mil



03

participantes, entre empresários e decisores de topo, estão confirmados três oradores de renome internacional cujas intervenções envolverão os participantes num intenso e inovador programa de formação e inspiração: Nader Mousavizadeh, CEO da Oxford Analytica e ex-assistente especial do antigo secretário geral da ONU, Koffi Annan, Morten T. Hansen, coautor do *best-seller* 2011 em gestão “*Great by Choice*” e Pedro Medina, fundador do programa “*Yo creo en Colombia*”. Personalidades de inegável prestígio internacional, as visões e experiências sobre a realidade mundial destes conferencistas vão ressaltar a importância da liderança nas organizações e o relevante papel que a opinião pública pode desempenhar na criação de uma autoestima coletiva, fazendo desta um fator de engrandecimento de um país. Num contexto económico adverso o papel do líder é cada vez mais relevante,

uma vez que dele depende o rumo/ estratégia da sua organização. Consciente de que hoje, mais do que nunca, os líderes devem centrar os seus esforços na preparação de estratégias e estruturas corporativas capazes de fazer face aos desafios do contexto, criar, expandir e vencer globalmente, a EGP-UPBS pretende, através desta iniciativa, fomentar a troca de conhecimentos, experiências e vivências com o objetivo de contribuir para as soluções mais adequadas à realidade do país e do desenvolvimento do seu tecido económico e empresarial. A Pessoal é *media partner* deste evento.

CARTÃO ELETRÓNICO PARA O SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO (03)

A Edenred Portugal vai disponibilizar um cartão eletrónico através do qual as pessoas passarão a usufruir os subsídios que recebem das empresas, nomeadamente o de refeição, utilizando os terminais de pagamento automático Multibanco dos restaurantes ou supermercados. Cada cartão terá um saldo que poderá, numa fase inicial, ser consultado num *site* e, mais tarde, em qualquer Caixa Automática Multibanco. Será já no segundo semestre de 2012 que as empresas que usam os títulos pré-pagos da Edenred - dos quais o título-refeição EURO TICKET é o mais conhecido - passarão a entregar o subsídio de refeição aos empregados no cartão eletrónico. Este será pré-carregado com a periodicidade desejada e o valor atribuído



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

Recém-diplomados: *encontrar os líderes* do futuro

- Atraia o talento
- Avalie as aptidões, o potencial e o ajustamento cultural
- Proporcione uma experiência objetiva, positiva e prestigiante

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

▲ AIDA CHAMIÇA MCC

José Afonso Oliveira, no último congresso da ICF Portugal, deu uma excelente novidade ao auditório que enchia a Culturgest: Aida Chamiça obteve o nível de certificação MCC (*master certified coach*) junto da ICF, foi a primeira portuguesa a consegui-lo.

▲ MELHORES FORNECEDORES RH

Premiar a excelência. É o objetivo desta iniciativa promovida pela APG, em conjunto com alguns parceiros, que pretende identificar os melhores fornecedores na área dos Recursos Humanos.



▼ DESEMPREGO EM NÍVEIS HISTÓRICOS

Portugal atingiu o nível mais elevado de taxa de desemprego desde que há registo: 14%! Para agravar a situação, 35% dos desempregados têm menos de 24 anos. Medidas de promoção do crescimento económico, em Portugal e no resto da Europa, são urgentes.



por: DAC



04

pela empresa ficará disponível no saldo do cartão, passando os beneficiários a utilizar o mesmo exclusivamente na aquisição de bens e serviços na área da alimentação. Segundo Rui Proença, diretor-geral da Edenred Portugal, o novo cartão “representa uma importante alteração tecnológica, cujo efeito se vai fazer sentir em todos os parceiros da Edenred - clientes, rede aceitante, beneficiários e autoridades públicas - que desejam reduzir custos, otimizar processos e obter soluções simples e convenientes”. A sua previsão é que, em 2013, cerca de 50% da atividade de emissão seja efetuada neste novo suporte.

URBANOS COMPARTICIPA PASSES DE TRABALHADORES (04)

No âmbito de um programa de apoio aos seus colaboradores e respetivas famílias, e na sequência da proposta de comparticipação de títulos de transporte para os trabalhadores avançada pelo Governo, o Grupo Urbanos decidiu, com aplicação imediata, comparticipar em 30% os custos suportados pelos seus trabalhadores com títulos de transporte público. Esta medida, inserida na política de responsabilidade social e ambiental do Grupo Urbanos, irá abranger os mais de 400 colaboradores distribuídos pelas seis plataformas logísticas em que o Grupo opera no território nacional. “Os nossos colaboradores são o elemento central e essencial da competitividade e desenvolvimento do Grupo e, num momento em que são pedidos mais sacrifícios e maior empenho, não podemos deixar de tentar encontrar soluções que atenuem as atuais dificuldades com que os trabalhadores e as suas famílias se debatem no dia a dia. Esta



05

medida, entre outras que temos em prática no Grupo, vem no seguimento da nossa política de recursos humanos que entende que um colaborador motivado é um trabalhador mais produtivo”, refere João Pecegueiro, CEO do Grupo.

PESSOAS FICAM MENOS INTELIGENTES COM REUNIÕES

Segundo um estudo da Virginia Tech, as reuniões de trabalho têm um impacto negativo no quociente de inteligência dos trabalhadores, deixando-os menos inteligentes. Mais, as pessoas têm resultados piores em testes de inteligência quando trabalham em equipa, pois o cérebro está mais preocupado com a imagem e em ‘fazer boa figura’ perante o grupo. “Os nossos resultados revelam que as reuniões fazem os nossos cérebros ficarem inertes”, disse Read Montague, orientador do estudo. Vários grupos de voluntários mostraram quebras significativas no QI quando lhes era pedido para revelarem as suas capacidades em contexto social.

EXPO RH 2012 AGENDADA PARA 14 E 15 DE MARÇO (05)

A Expo RH 2012, um dos eventos mais aguardados pelos profissionais de Recursos Humanos, já está em movimento. Com o mesmo formato que fez da Expo RH o maior e um dos mais conceituados eventos profissionais de Recursos Humanos em Portugal, a edição de 2012 pretende surpreender profissionais e empresas. Nos dias 14 e 15 de março, o Centro de Congressos do Estoril servirá de palco para receber centenas de profissionais interessados em conhecer o que de melhor se tem feito para o desenvolvimento do setor, num ambiente

profissional e ao mesmo tempo descontraído, mas com um objetivo comum: o debate em torno da gestão do capital humano. A próxima edição promete ser uma excelente oportunidade para aprofundar conhecimentos e estabelecer *networking*. A revista *Pessoal*, mais uma vez, estará presente e convidamos todos os nossos leitores a visitarem o nosso espaço.

1º CONGRESSO NACIONAL DE PSICÓLOGOS

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) está a promover um momento histórico para os psicólogos portugueses: o 1.º Congresso Nacional de Psicólogos em Portugal. O evento terá lugar entre 18 e 21 de abril, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. De acordo com o bastonário da OPP, Telmo Mourinho Batista, este congresso “é um momento único de afirmação de uma classe

que está preparada e disponível para dar um contributo muito importante à sociedade neste momento”. Para Telmo Batista, os psicólogos têm um papel fundamental no contexto atual: “o estudo do comportamento humano ajuda-nos a compreender e a intervir nos diversos contextos, e temos de afirmar que nada do que é humano e de comportamento nos é estranho. A sociedade como conjunto de pessoas com vivências, pensamentos, motivações e ações precisa do conhecimento dos psicólogos, precisa de poder dispor do que sabemos para alcançar os seus objetivos”. O Congresso tem o alto patrocínio do Presidente da República e conta já com quase 500 comunicações submetidas.

SURVEY “CREATING PEOPLE ADVANTAGE 2012”

A World Federation of People Management Associations (WFPMA) e a The



Flexibilidade

Portal

meta4

Salários

Experiência

Tecnologia

Eficácia R.H.

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | www.meta4.pt

LEGISLAÇÃO JAN.

DESTAQUES

PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 8/2012, D. R. n.º 13, Série I de 2012-01-18
Ministério das Finanças

Modifica as regras de recrutamento e seleção dos gestores públicos, bem como as matérias relativas aos contratos de gestão e à sua remuneração e benefícios, procedendo à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março.

• Decreto-Lei n.º 5/2012, D. R. n.º 12, Série I de 2012-01-17
Ministério das Finanças

Institui o conselho diretivo como único órgão de direção, limita a sua composição e altera as regras de recrutamento, seleção e provimento, de cessação dos mandatos e a remuneração dos membros dos conselhos diretivos dos institutos públicos de regime comum, procedendo à sétima alteração à Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro

Lei n.º 3/2012, D. R. n.º 7, Série I de 2012-01-10

Assembleia da República
Estabelece um regime de renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo certo, bem como o regime e o modo de cálculo da compensação aplicável aos contratos objeto dessa renovação.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação.



06

Boston Consulting Group (BCG) estão, em conjunto, a realizar a versão de 2012 do inquérito bienal “*Creating People Advantage*” que, em Portugal, é coordenado pela APG. Este é o sexto ano que este inquérito é realizado, já reconhecido no mundo dos RH como um dos mais importantes a nível mundial. Em comunicado, a organização do evento questiona: “Que desafios e prioridades antecipa para os RH?”. E continua: “a sua participação irá assegurar que a perspetiva do nosso país em temas de RH será incluída no relatório e que estará entre os primeiros a receber o relatório e as suas conclusões. Também receberá um *email* com uma seleção de recentes estudos BCG imediatamente após terminar o inquérito, como forma de agradecimento pela sua participação e, adicionalmente, será uma das primeiras pessoas a receber uma cópia gratuita, em PDF, do novo relatório de 2012. Além disso, e como oferta especial, terá a oportunidade de participar numa “*Talent and Leadership Health Check*” e terá a opção de receber um *benchmark* customizado das suas respostas.” Responda a este *survey* em apg.pt.

AIDA CHAMIÇA É A PRIMEIRA PORTUGUESA MCC (06)

Aida Chamiça obteve o nível de certificação MCC (*master certified coach*) junto da Federação Internacional de *Coaching* (ICF), o grau mais elevado de certificação em *coaching*, tornando-se a primeira portuguesa a obter tal certificação. Dos 20 000 *coaches* membros da ICF, apenas 526 têm certificação MCC. Há uma americana a

viver em Portugal que tem o nível MCC, mas não havia ainda, até à data, nenhum *coach* português com este reconhecimento internacional. Este nível de certificação tem exigentes requisitos de aprovação, que incluem ter mais de 2500 horas de atividade em *coaching*, pelo menos 35 clientes diferentes, formação certificada pela ICF, cartas de recomendação de *coaches* acreditados que tenham observado a prática de *coaching* do candidato e atestem o nível de qualidade do *coaching* e ainda a prestação de provas de exame que consistem na realização de sessões de *coaching* perante um júri internacional isento (uma sessão ao vivo e uma sessão gravada). Aida Chamiça já se candidatou para integrar o júri internacional de exames de certificação para *coaches* que reúnam os requisitos definidos pela ICF. Até aqui havia alguns, muito poucos, membros do júri a falar português. O português de Portugal passará a estar representado nesta estrutura internacional.

10º ENCONTRO NACIONAL DE FUTUROS GESTORES RH

O 10º Encontro de Futuros Gestores de RH da APG irá decorrer este ano no dia 7 de março, nas instalações da Escola Superior de Gestão, em Idanha-a-Nova. De acordo com a organização do evento “é cada vez mais evidente que as *hard skills* já não são as competências que fazem a diferença no mundo empresarial. Nesse sentido, na Gestão de Recursos Humanos não se pode simplesmente ter em conta os números, uma vez que o verdadeiro motor para o sucesso das empresas são as pessoas. Neste mundo tão competitivo e repleto de desafios são, portanto, as *soft skills* que nos levam mais além, guiando-nos para o sucesso. Surge assim o conceito deste encontro: ver outro futuro para a Gestão de Recursos Humanos (*See Other Future To GRH*).”

Errata: A autora da entrevista a Conceição Zagalo, publicada na última edição da Pessoal, é Cátia Henriques e não Patrícia Noleto.

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



CONTACTE A NOSSA
REDE DE PROFISSIONAIS

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



"We are the ones who put you at the heart of everything we do" faz parte de uma campanha internacional do Grupo Capgemini, e significa "Nós somos aqueles que o colocamos no centro de tudo o que fazemos".
"People matter, results count." é o novo slogan do Grupo Capgemini, e significa "As pessoas são importantes, os resultados contam". Copyright © 2012 Capgemini. Todos os direitos reservados.

People matter, results count.

 **Capgemini**
CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

EMPRESAS PREFEREM PERFIL DO FACEBOOK A CV DOS CANDIDATOS

O recrutamento de profissionais poderá estar a mudar de uma forma radical, de acordo com um artigo do Wall Street Journal, que dá vários exemplos de empresas que estão a recusar a receção dos habituais *curriculum vitae* (CV). Uma destas empresas é a Union Square, uma capital de risco nova-iorquina que colocou um anúncio de emprego para o cargo de analista de investimentos e pediu, aos interessados, *links* que demonstrem a sua presença *online*. A empresa, que já investiu no Twitter, Foursquare ou Zynga, pediu ainda aos interessados o envio de um pequeno vídeo onde demonstrassem o interesse nessa determinada posição.



ROBIN SHARMA NO ESTORIL

Robin Sharma, um dos mais conceituados especialistas internacionais em liderança, estará no nosso país no próximo dia 11 de maio, no Centro de Congressos do Estoril, para uma plateia de quase 600 pessoas, onde estarão presentes algumas das figuras mais importantes do setor empresarial e político nacional.

REMESSAS DOS EMIGRANTES PORTUGUESES EM ANGOLA EM CRESCIMENTO

Angola já é a terceira principal origem das remessas de emigrantes portugueses, tendo sido a fonte de 147 milhões de euros em remessas em 2011. Num ano em que as remessas totais dos emigrantes se mantiveram quase iguais às do ano anterior, o montante enviado pelos portugueses residentes em Angola cresceu quase 10%. No entanto, as principais fontes de remessas de emigrantes continuam a ser a França e a Suíça. Estes dois países representaram mais de metade dos valores enviados para Portugal em 2011: 868 milhões de euros no caso da França, 681 milhões de euros no caso da Suíça.



RH TOON





Estratégia da Zarigueya?

David Sanglas, Diretor-geral Adecco Portugal

A Zarigueya é um animal que quando se sente ameaçado “faz-se de morto”. Tem a capacidade de reduzir os batimentos cardíacos, fechar os olhos e, desta forma, parecer morto.

O que tem a ver a Zarigueya com Portugal e com os Recursos Humanos? Muito ou pouco... Antes de explicar, e para tentar ter um ponto de partida para uma análise, vou aproveitar uma conversa que tive ontem ao jantar com uns amigos.

Durante o jantar, um amigo meu, José Luís, que tem uma empresa de energia fotovoltaica, comentava que devido à inexistência de créditos bancários, não conseguia fechar os negócios que identificava. Ao lado de José Luís, estava Sergi, que com negócios de restauração nas autoestradas e aeroportos me alertava para a redução do tráfego na autoestrada do Algarve em cerca de 30% face ao ano anterior. Falámos do quanto tudo está dispendioso, do IVA, das portagens e da gasolina.

Eduardo, apesar de ouvir atentamente, suponho que as suas preocupações estarão mais voltadas para o Brasil, destino previsto para uma mudança em breve, como presidente de

uma importante empresa farmacêutica, e o Germán, que está entre Portugal e Espanha, partilhava detalhes da incrível reforma laboral de Espanha e de como iria mudar radicalmente o mercado de trabalho.

Finalmente, Mário, que no final do ano passado abriu a sua própria empresa especializada no setor agrícola, contava, completamente satisfeito, que acabava de fechar um negócio com a Argélia que lhe ia dar tranquilidade para o próximo ano.

É evidente que há coisas que não dependem de nós e que condicionam as dificuldades/ facilidades a curto e médio prazo. É um facto que hoje em dia o “cesto das compras”, e até mesmo apenas o “sair de casa”, saem tão caro que, evidentemente, prejudicam o consumo privado. É certo que não existe tranquilidade suficiente no setor bancário e que por isso o recurso ao crédito seja muito mais complicado, o que também condiciona o consumo e indiretamente a viabilidade e sobrevivência de algumas empresas. E o facto de termos uma lei laboral muito protetora em alguns âmbitos, em comparação ao mercado europeu mais próximo, compromete a atração de investimentos e da competitividade global do nosso país.

Mas, ainda assim, a última coisa a fazer é seguir o exemplo do nosso querido animal, a Zarigueya.

É certo que há menos oportunidades mas, como temos tido a ocasião de ler em vários artigos publicados nos últimos meses nesta revista, continuam a existir grandes casos de empresas com sucesso.

Para mim, o segredo passa por se estar absolutamente próximo do mercado, sendo dinâmicos e flexíveis e ter uma estrutura de pessoas envolvida e identificada com os nossos projetos. Só assim conseguiremos dar resposta de qualidade às oportunidades que se apresentam e, isso sim, com muita paciência e perseverança.

Não queremos Zarigueyas em Portugal.

Muito ânimo. _____P



A Zarigueya é um animal que quando se sente ameaçado tem a capacidade de reduzir os batimentos cardíacos, fechar os olhos e parecer morto

Comunicação em tempo de crise

Apresentamos oito princípios fundamentais para uma comunicação eficaz da gestão de topo em tempos de crise, em que tudo é questionado e a incerteza e ansiedade estão presentes.

por: **Diogo Alarcão**, *Partner Mercer Portugal*



A comunicação, simples e regular, por parte de administradores e gestores é um instrumento importante para a promoção da cultura, valores, missão e visão de qualquer empresa, para além de contribuir para o reforço do compromisso e motivação dos colaboradores. Esta comunicação torna-se ainda mais importante em períodos de crise em que tudo é questionado e a incerteza e ansiedade estão presentes.

O acesso e “excesso” de informação aumentam os sentimentos de incerteza e, conseqüentemente, surgem as questões referentes à segurança dos postos de trabalho, solidez financeira das empresas, futuro do país, necessidade de emigrar e tantas outras. Se não for controlada, este excesso de informação pode ter efeitos negativos na produtividade bem como no clima social das empresas e, conseqüentemente, na sustentabilidade dos negócios a curto, médio ou longo-prazo.

Neste sentido, a gestão de topo deve criar mecanismos que promovam uma comunicação cuidada, regular e efetiva com os seus colaboradores, capaz de estimular a sua confiança e foco nas áreas que realmente poderão reforçar o negócio da empresa. Destacaria, pois, oito princípios fundamentais para uma comunicação eficaz da gestão de topo em tempos de crise.

1º MANTER UMA COMUNICAÇÃO REGULAR

É importante um líder comunicar com regularidade com as suas equipas e colaboradores. Os ciclos de comunicação devem ser mais curtos, mesmo quando não existem “grandes novidades” a comunicar. O seu silêncio, em clima de incerteza, pode conduzir à dúvida que é, muitas vezes, traiçoeira.

2º NÃO PARTIR DO PRESSUPOSTO DE QUE SE CONTROLA TOTALMENTE A INFORMAÇÃO

A evolução das ferramentas disponíveis (Internet, notícias 24 horas por dia, blogs, serviços de mensagens instantâneas e as redes sociais) permite uma comunicação imediata a nível mundial. Tal significa, para a sua empresa ou negócio, que os seus colaboradores podem ter acesso a informação quase ao mesmo tempo (ou mesmo antes) dos próprios líderes. Sabendo à partida que não se consegue controlar na totalidade a informação que che-

ga aos colaboradores, é necessário estar atento e preparado.

3º REFORÇAR O QUE NÃO VAI MUDAR

Em períodos de crise, as empresas são obrigadas a reagir às alterações dos mercados e mudar as suas estruturas, equipas, desenhos, processos e procedimentos. No entanto, por mais complexo que seja o processo de reestruturação, nenhuma empresa altera tudo, exceto no caso de encerramento ou falência, e os líderes devem procurar também comunicar o que não sofre alterações. Desta forma, reforça-se os níveis de confiança dos colaboradores.

4º DIZER A VERDADE

Um dos maiores erros de liderança é pensar que se está a promover um ambiente saudável quando se omite uma informação negativa. Um líder deve sempre acompanhar as preocupações dos seus colaboradores e transmitir o que pode acontecer no futuro, mesmo que tal signifique dar más notícias.

5º SER OTIMISTA

Em períodos de crise, é difícil assegurar a motivação das equipas. Caberá aos líderes transmitirem mensagens otimistas e, mais importante, definirem uma linha de comunicação positiva e assente na confiança e na esperança. É muito importante que os colaboradores percebam como podem contribuir para fazer a diferença e vencer os obstáculos. Mais do que reagir é preciso prevenir e antecipar. Mais do que lamentar é preciso acreditar. Os momentos de crise devem servir para reforçar os valores do trabalho e da perseverança.

6º TRANSFORMAR TODOS OS DIRETORES EM LÍDERES DE COMUNICAÇÃO

Diversos estudos indicam que os colaboradores confiam mais nas suas linhas de chefia diretas. Neste sentido, treine os seus líderes para comunicar com as suas equipas. A comunicação pretende-se que seja próxima e eficaz. Por isso, devem ser utilizados os recursos mais ajustados a cada objetivo e público-alvo definidos.

Treine os seus líderes para comunicar com as equipas. A comunicação pretende-se próxima e eficaz



7º SER TRANSPARENTE

Talvez seja uma das premissas mais conhecidas e menos aplicada. É muito importante que as empresas criem e disponibilizem, nos momentos mais adversos e de maior incerteza, mecanismos que permitam aos colaboradores colocar questões (sob anonimato ou não) e receber respostas sobre as mesmas. É uma excelente oportunidade de reforçar relações e compromissos.

8º DAR O EXEMPLO

Os comportamentos são também uma forma de comunicação. Por este motivo, os líderes não se devem limitar a comunicar boas ideias e intenções, mas agir em conformidade com elas. Seja um exemplo a seguir na sua organização. Lidere pelo exemplo. Promova, dê visibilidade e premeie as boas práticas na sua empresa. **PF**

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

De bom a excelente. A diferença está no talento?

Há uma distância que separa aqueles que são bons dos que são excelentes, a diferença entre os que “apenas” estão no pódio e os que conquistam o primeiro lugar – e mantêm-se por lá durante algum tempo. Será o talento? Será o empenho e a capacidade de trabalho? A motivação? As condições de trabalho? Nesta edição do *Out of the box*, utilizando o desporto como metáfora, vamos tentar perceber o que diferencia o melhor dos outros que já são muito bons mas...não são os melhores.





Introdução

Coeficiente de Talento

por: **Afonso Carvalho**



Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services e membro do Conselho Consultivo da Pessoal, e a moto conduzida por Helder Rodrigues na última edição do Dakar

Jim Collins define a grandeza, ou se preferirem, a excelência como algo que não deriva da circunstância, aliás é de longe uma questão de escolha consciente e de disciplina, reforça o autor.

A partir desta frase de Jim Collins, que certamente foi a base de pensamento em pelo menos três dos seus livros, achei que seria interessante extrapolar sobre esta temática, adicionando alguns ingredientes que a pudessem tornar mais apelativa, tanto ao nível organizacional como desportivo. Treinadores, desportistas e outro tipo de atletas sobejamente conhecidos dão frequentemente palestras, *workshops* e ações de formação sobre como chegaram ao topo, como venceram tudo e todos e atingiram a perfeição.

Assim, este artigo não procura um paralelismo entre estes dois mundos (organizacional e desportivo), aliás para tal existem muitos e variados livros sobre esta temática, pelo que procuro apenas navegar num barco chamado talento que tanto navega em águas organizacionais como desportivas. Será interessante debruçarmo-nos sobre a dinâmica de uma organização na análise e desenvolvimento dos seus talentos, em contrapartida com “verdadeiros” atletas de competição, atletas profissionais que dedicam grande parte das horas de um dia na persecução dos seus objetivos. Por outro lado,

Creio que poderá ser interessante dar mais voz, mais atenção e mais importância ao melhor que se faz em Portugal para lá do “mundo das multinacionais e do futebol”

e voltando a chamar Jim Collins a este artigo, o que será que distingue o “bom” do “excelente”? Será o talento? A ambição, a perseverança, uma simples coincidência ou talento e sorte têm de estar no local certo à hora certa? Tal como refere Ilídio Vale na sua entrevista, terá de existir tudo isto e uma “fome de sucesso”? Hoje em dia, a palavra talento surge associada a todas as áreas da sociedade, especialmente quando nos deparamos com Recursos Humanos e organizações. É comum e muito frequente encontrarem repetidamente a palavra talento como o ingrediente secreto de muitas organizações para fazerem face ao contexto atual, assim como para garantirem a diferenciação no mercado. Acredito que a palavra, até mais do que isso, os frutos de cada talento fazem realmente a diferença quando menor é o número de recursos à disposição de um gestor de uma empresa. Imaginemos uma PME, na qual um recurso entre vinte faz muita diferença. Neste caso específico, é importante que o potencial de talento de cada recurso seja explorado e garantido em toda a sua plenitude, pois caso tal não aconteça a falta de talento será evidente e o impacto dramático. Como é que poderemos então garantir que uma empresa está verdadeiramente a dinamizar o talento, a maximizar o potencial e a garantir que consegue transportar os seus talentos para patamares de excelência? Existirá alguma ferramenta mágica que nos permita diariamente estar atento a este tópico? Provavelmente muitas, mas será que não estaremos sempre a falar da medição do coeficiente de talento, isto é: *top talents / total staff* – *underperformances* = CT (coef. talento). O coeficiente de talento permite assim anali-

O coeficiente de talento permite analisar a percentagem de recursos que alavancam a sua empresa para uma grandeza de nível superior

sar a percentagem de recursos que alavancam ou poderão alavancar a sua empresa para uma grandeza de nível superior. Sem uma percentagem elevada deste coeficiente, as empresas serão boas (o que não é necessariamente negativo) mas não excelentes.

E no desporto de alta competição? O que marca a diferença de um bom atleta para um excelente? De um razoável para um fora de série? Por que razão alguns não chegam ao topo ou não se conseguem manter, consistentemente, no topo? Por que razão o Tiago Pires (surfista profissional português) é bom mas ainda não chegou a número 1? E o Frederico Gil (ténis) e o Tiago Monteiro (piloto automóveis)? O que é que realmente conta na escalada para o topo? Poderemos comparar um coeficiente de talento a um coeficiente de rendimento de um atleta ou poderemos simplesmente falar de talento no que diz respeito tanto a uma empresa como a uma equipa ou atleta a nível individual? Veremos nas entrevistas o que terão em comum um piloto de motos, um atleta de triatlo e um treinador de futebol. Para já, arisco dizer que todos têm uma paixão gigante pelo que fazem e uma motivação sobrenatural para atingir e superar os seus objetivos, ou seja, uma capacidade fenomenal de evolução, adaptação e progressão.



Por que razão alguns não chegam ao topo ou não se conseguem manter, consistentemente, no topo?

Creio que poderá ser interessante dar mais voz, mais atenção e mais importância ao melhor que se faz em Portugal para lá do “mundo das multinacionais e do futebol”. É importante e certamente será recompensador ouvir e saber o que de melhor se faz para gerir talentos, tanto numa PME como num qualquer desporto de menor visibilidade. Acredito que o coeficiente de talento é tanto maior quanto o coeficiente de rendimento a que as empresas ou os atletas estão expostos. Se a esta equação adicionamos a reduzida dimensão e suporte, ou se preferirem, estrutura e investimento, tanto maior será o empenho e a “fome de sucesso” dos nossos talentos. E você, qual foi a última vez que mediu o coeficiente de talento e rendimento da sua equipa? _____



MINDCOACH



EMCC
European Mentoring & Coaching Council



EQA
EMCC European Quality Award



ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

Alexandra Dias Lemos
INTERNATIONAL TRAINER DA ICC - PORTUGAL



CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING DA ICC

INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

COIMBRA - 21 a 28 de FEV 2012
LISBOA - 9 a 16 ABR 2012 | 7 a 14 JUL 2012
 11 a 18 AGO 2012 | 13 a 20 OUT 2012 | 1 a 8 DEZ 2012
PORTO - 25 de AGO a 1 SET 2012

Para mais informações, contactar directamente: 93 448 92 81 | 96 645 35 77 | 91 804 80 05 | info@mindcoach.pt | Veja o programa do curso: www.mindcoach.pt



Entrevista com Ilídio Vale

“Não acredito no trabalho sem paixão”

Ilídio Vale é o treinador nacional dos Sub-20, um escalão onde competem as “esperanças” do futebol mundial.

Em entrevista à Pessoal, diz que “jogadores e equipas de topo são aqueles que conseguem a excelência de uma forma contínua e prolongada no tempo”.

por: **Afonso Carvalho e Duarte Albuquerque Carreira**

APAR DO TALENTO, O QUE É QUE SE TORNA DETERMINANTE PARA UM ATLETA ALCANÇAR A EXCELÊNCIA?

Fundamentalmente, é determinante uma enorme ambição em atingir patamares de rendimento superiores, uma enorme capacidade de trabalho para treinar todos os dias para, de cada vez que o faz, se tornar melhor. Penso que a qualidade de desempenho que esses jogadores virão a atingir tem muito que ver com a qualidade do trabalho que é colocada à sua disposição para poderem evoluir. Resumindo, para um atleta atingir a excelência será determinante uma enorme ambição em querer atingir o *top*, uma grande qualidade do trabalho que desenvolve e uma forte capacidade para trabalhar todos os dias no sentido de melhorar as suas *performances* desportivas.

COMO É QUE SE MOTIVAM INDIVÍDUOS OU EQUIPAS A NUNCA DESISTIREM DE TENTAR

CHEGAR AO TOPO, ISTO NO CASO DE NUNCA O TEREM ATINGIDO?

A motivação é, sem dúvida, um aspeto decisivo quando falamos em alto rendimento. Penso que é fundamental criar, de forma continuada, estímulos suficientemente fortes que permitam ao jogador uma evolução qualitativa e contínua. É necessário ter capacidade para passar uma mensagem e uma convicção muito clara de que é possível melhorar todos os dias, que podemos tomar-nos mais fortes a cada momento e que é possível chegarmos ao topo, que é aquilo que deve ser a ambição de um jogador de excelên-

“Um campeão tem de ter uma enorme paixão no seu trabalho e na perseguição do seu objetivo de ser o melhor dos melhores”

cia. Com trabalho, dedicação, empenho e uma convicção muito forte é possível alcançar a excelência. Esse é um trabalho que deve ser contínuo e planificado ao nível do desenvolvimento da mentalidade específica que o alto rendimento requisita. Estes aspetos devem ser considerados todos os dias. Tem de haver uma empatia muito grande entre os líderes e, neste caso, as equipas ou os jogadores, de forma a fortalecer as relações interpessoais na busca permanente pela excelência.

TALENTO, PERSEVERANÇA OU AMBIÇÃO? QUAL PESA MAIS NA ESCALADA PARA O TOPO?

Os três fatores são importantes. Acredito no talento natural, acredito no talento do trabalho, mas defendendo que o talento natural aliado a uma enorme capacidade de trabalho, um empenho sem limites e uma enorme “fome de sucesso” permitirão ficar mais próximo da excelência. Sem talento, sem perseverança e sem ambição não é possível chegar ao topo e muito menos a manutenção no topo, que para mim também é outra questão importante. Todos os aspetos são relevantes. Querer ter sucesso exige uma capacidade de trabalho e um empenho sem limites e uma perseverança muito grande. Ao falarmos de excelência, não podemos falar em momentos de fraqueza, mas sim de uma forte convicção de que uma grande capacidade de trabalho e de empenho nos permitirão atingir essa excelência.

E É MAIS DIFÍCIL CHEGAR AO TOPO OU MANTERMO-NOS LÁ?

Sem dúvida que mantermo-nos no topo é mais difícil. Embora reconheça que é muito difícil chegar ao topo, é muito mais complicado manter uma constância de rendimento durante muito tempo. Essa manutenção no topo exige muito profissionalismo, muita ambição, muito empenho, muita capacidade de trabalho e muita inteligência

Biografia



ILÍDIO VALE

Ilídio Vale é natural da Maia, cidade onde nasceu a 13 de dezembro de 1957. Licenciado em Educação Física e Desporto, com especialização em Futebol, tem uma carreira cheia de sucessos dedicada quase em exclusivo à formação de grandes campeões, nomeadamente no FC Porto. Na Federação Portuguesa de Futebol desde 2006, Ilídio Vale qualificou a Seleção Nacional Sub-19 para a fase final do Europeu de 2010, em França, onde alcançou a qualificação para o Campeonato do Mundo–Colômbia 2011. No Mundial, levou a Equipa das Quinas à Final, após um percurso brilhante. Portugal chegou ao derradeiro encontro sem qualquer golo sofrido e só no prolongamento, diante do Brasil, é que a formação lusa acabou por perder.

específica no trabalho desenvolvido, ou seja, ter a mentalidade de um campeão. Acredito nos jogadores e nas equipas que atingem elevados níveis de competência e se mantêm nesse patamar em *full-time* e não em *part-time*. Não considero que sejam de topo jogadores ou equipas que por vezes atingem níveis de rendimento elevado e outras vezes têm descidas significativas nas suas *performances*. Jogadores e equipas de topo são aqueles que conseguem a excelência de uma forma contínua e prolongada no tempo.

NA SUA OPINIÃO, QUAL SERÁ O "INGREDIENTE SECRETO" QUE PERMITE APENAS A ALGUNS CHEGAREM AO TOPO, A NÚMERO UM?

Tenho alguma dificuldade em apontar um ingrediente secreto, porque nada surge de uma forma isolada. Há um conjunto de variáveis que tem um peso muito grande para qualquer jogador, treinador ou equipa atingir o topo. É a conjugação

dessas variáveis é que determinam quem chega ao topo e quem se mantém lá. Não gostaria de isolar uma dessas variáveis que já referi, apontando uma delas como a mais importante ou a secreta.

MAS PODE, ENTÃO, NOMEAR ALGUMAS?

Para além do carácter que um jogador, um treinador ou uma equipa devem revelar, é importante, por exemplo, no caso de um treinador, que a sua capacidade de comunicar seja clara. É necessário que exprima com clareza as suas ideias e que transmita as fortes convicções que tem sobre o caminho que escolheu para a sua equipa e os seus jogadores percorrerem. É igualmente relevante os comportamentos e forma como lida com os momentos de adversidade, porque é nessas situações que o treinador tem de ser o principal catalisador de estímulos positivos e agregadores que levem à reentrada no caminho do sucesso. Há muitos outros fatores para além daquilo que é o conhecimento profundo da área de intervenção, neste caso es-

pecífico do futebol: sobre o jogo, sobre o treino e sobre tudo o que são aspetos de natureza pedagógica e relacional. Há aspetos que são essenciais e ajudam, por exemplo, um treinador a chegar ao topo e a manter-se lá. Um líder deve estar disponível e aberto às várias dimensões do conhecimento. Para além do acompanhamento permanente das inovações existentes, é necessário que o líder reflita e revele dinamismo no seu trabalho, seja inovador e crie estímulos motivacionais elevados para os seus jogadores. É fundamental que os jogadores evidenciem uma grande crença e vontade de alcançar o sucesso e que gostem de conviver com ele. Um campeão tem de ter uma enorme paixão no seu trabalho e na perseguição do seu objetivo de ser o melhor dos melhores. Quem tem esta postura acredito que chegue ao topo e se mantenha lá durante muitos anos. Quem não tem, terá menos probabilidades de lá chegar e, se o conseguir, não irá por lá permanecer muito tempo. Não acredito no trabalho sem paixão. _____P



ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS
Desenvolvimento de soft skills potenciadores de resultados práticos!

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO

Oficina #3

**AS SOFT SKILLS
NA GESTÃO DE TALENTOS**
com Dr. Luís Bento

A **Gestão de Talentos** é o fator essencial numa estrutura organizacional. A **qualidade dos colaboradores** é o verdadeiro **diferencial competitivo**, onde a Gestão de Talentos é a principal estratégia para pessoas que marcam verdadeiramente a diferença.

Nesta Workshop, iremos partilhar de forma muito ativa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interação, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam os **Soft Skills essenciais na Gestão de Talentos**.



Lisboa | 19 Abril | 14h30 às 17h30

Saiba mais em: www.galileu.pt/atelier/

www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt



Queremos ser os melhores do mundo



João Pereira afirma que com o seu talento e muita confiança é capaz de fazer tudo aquilo em que acredita



© Red Bull Content Pool Paulo Calisto

Segundo HR "não há potencial máximo de talento no desporto. Aquilo que é hoje excelente daqui a 10 anos já não o é"

João Pereira, atleta de triatlo, Hélder Rodrigues, piloto de rali, falam da distância entre ser um dos melhores do mundo e ser o melhor. Eles ainda não o são mas prometem trabalhar para tal.


por: **Afonso Carvalho e Duarte Albuquerque Carreira**

Qual a semelhança entre os desportistas João Pereira, no triatlo, e Hélder Rodrigues, no todo-o-terreno? Ambos são jovens brilhantes naquilo que fazem mas falta algo para serem os melhores do mundo, para serem os primeiros. E o que é que falta? Apoios financeiros, mais talento, melhores condições, mais dedicação?

João Pereira é uma jovem promessa do triatlo português. Em termos nacionais já conquistou vitórias importantes e o seu objetivo de curto prazo é um bom resultado nos próximos Jogos Olímpicos, que decorrerão este ano na cidade de Londres. João já começou tarde a prática do triatlo ao mais alto nível, apenas em 2007, quando tinha 18 anos. No entanto, sente que tem estado em constante evolução e que ainda se encontra longe de atingir o seu potencial máximo. Treinado por Manuel Alves e Lino Barruncho, o atleta considera que para se chegar

ao topo "basta" ter muito talento, gostar do que se faz e treinar. Treinar muito. E João Pereira di-lo com a convicção de quem já foi número um a nível nacional durante quatro anos seguidos. Porém, queremos sempre mais: e para ser o número um do mundo? "Já não basta só o talento e gostar de triatlo e de treinar, é preciso ter um bom enquadramento técnico, treinador/ fisioterapeuta/ psicólogo/ nutricionista, estar num bom espaço de treino, ter colegas de treino que possibilitem um bom ambiente, estar em paz comigo mesmo, ser muito disciplinado". Para finalizar esta lista de necessidades, o desportista sublinha com ênfase: "e gostar de levar o corpo ao limite humano".

Hélder Rodrigues regressou no mês passado de mais uma prova do Rali Dakar, o mais importante e competitivo rali de todo-o-terreno do mundo. E regressou em glória, com uma estatueta de bronze a premiar a con-

quista de um lugar no pódio, o terceiro. No entanto, as ambições do piloto eram maiores e para o ano promete voltar às areias do deserto em busca do tão desejado primeiro lugar. Para isso, acima de tudo, Hélder Rodrigues precisa de melhores condições financeiras. Depois, da tal estrelinha da sorte. Em declarações à Pessoal refere que "se em 2007 eu tivesse a *performance* que tive este ano no Dakar, tinha vencido a corrida. E há vários fatores externos que nós não controlamos mas que também pesam na balança, como por exemplo a evolução dos outros atletas. No entanto, para se ser excelente tem de se trabalhar muito e bem e, principalmente, temos de ter um objetivo traçado ao longo de vários anos. Um piloto excelente tem de estar muito bem preparado, ao nível físico e técnico. Tudo tem de ser levado ao por-menor. É um trabalho árduo mas que pode fazer a diferença", conclui. 

interprev[®]


SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Na **interprev**, assumimos com os nossos clientes o compromisso da promoção da saúde dos trabalhadores e melhoria da qualidade de vida no trabalho, colaborando na organização dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.



Empresa Autorizada
pela ACT e DGS

APOIO AO CLIENTE

 **808 303 859**

www.interprev.pt







Melhores Fornecedores RH 2012

A Pessoal apresenta, em exclusivo as empresas premiadas pela iniciativa Melhores Fornecedores RH. As três grandes vencedoras são a Raposo Bernardo & Associados, a Conceito O2 e a High Play Institute.

Resultados globais e por categorias

RESULTADOS GLOBAIS (3 EMPRESAS COM MAIOR % DE RESPOSTAS ACIMA DOS 80%)

POSIÇÃO GLOBAL	EMPRESA	% RESPOSTAS ACIMA DOS 80%
1	Raposo Bernardo & Associados	76%
2	Conceito O2	74%
3	High Play Institute	72%

RESULTADOS POR CATEGORIAS

CATEGORIA	EMPRESA	ÍNDICE MELHORES FORNECEDORES RH (*)
Recrutamento, Selecção, Avaliação de Competências e <i>Outplacement</i>	Conceito O2	89.9
Formação, <i>Coaching</i> e Desenvolvimento Profissional	High Play Institute	88.2
	Conceito O2	86.2
	Grupo Ch	84.6
	Randstad	86.5
Trabalho Temporário e <i>Outsourcing</i>	Tempo-Team	80.4
	Olisipo - Formação e Consultoria em Tecnologias de Informação SA	80.1
	Conceito O2	91.2
Consultoria	Towers Watson	72.6
	Interprev - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Lda.	83.9
Sistemas de Compensação e Benefícios	Towers Watson	77.3
Serviços de Assessoria Jurídica	Raposo Bernardo & Associados	90

(*) Em pontos, numa escala de 0 a 100

PARA AS EMPRESAS ONDE AS PESSOAS SÃO O PRINCIPAL RECURSO.



SCOREEMPRESAS - SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS

GARANTIR O FUTURO COM QUALIDADE.

A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas, para a constituição de um complemento de reforma a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores. Consulte-nos ainda hoje!

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

Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.
e-mail: geral@futuro-sa.pt | telefone: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt



FUTURO
Grupo Montepio



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

Texto escrito conforme a versão original

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



CRIAR UMA VISÃO, ASSOCIAR UM SONHO

Um projeto financiado incorpora a responsabilidade de “fazer bom uso dos dinheiros públicos”. O GREAT é fruto de uma ambição maior: colocar o *Game-based Learning* (GBL) no centro da discussão enquanto metodologia inovadora, impulsionadora de novos contextos e formas de aprendizagem, que recolquem o indivíduo como agente primordial do seu potencial humano.

Gerir e administrar um projeto como o GREAT deixa, assim, de ser apenas um ato de cumprir o programado, para se transformar no esforço conjunto e continuado de uma equipa e coordenação que quer contribuir para a construção de uma visão europeia sobre GBL.

Envolver, incluir e potenciar a participação de diferentes atores e entidades, não só dos países da parceria, mas também de outros países europeus, convidando-os a colaborar diretamente com o projeto. Esta é a nossa ambição.

Discutir as potencialidades, desafios e constrangimentos ao GBL, num contributo direto para o *mainstream* europeu, para novas formas de ensino e aprendizagem que respondam aos desafios de uma sociedade europeia que necessita urgentemente de se reinventar, de crescer e criar. Esta é a nossa visão.

Assegurar o integral cumprimento dos resultados com que nos comprometemos: desenvolver catálogo de jogos, metodologias GBL, conteúdo e metodologias de formação, *workshops*. Mas também assegurar as condições para que o GREAT contribua para uma mudança de paradigma, para reforço de investigação, e sobretudo para o reconhecimento e certificação das aprendizagens: formais, não formais ou informais.

Miguel Luís,
Responsável Comunicação GREAT

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação (comunicação) vincula exclusivamente o autor; não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.



Introdução APG

A importância de distinguir os Melhores

por: **Miguel Faro Viana**, membro da direção da APG responsável pela iniciativa

Melhores Fornecedoros RH

Assistiu-se na última década, em Portugal, a uma grande proliferação de prémios e de programas de reconhecimento a individualidades e organizações no domínio da gestão de RH. Pese embora a importância destas iniciativas para reconhecimento do mérito, excelência e dos contributos prestados à comunidade de RH, a grande diversidade e escassa regulação dos processos de atribuição do reconhecimento não tem ajudado à sua devida valorização. Por outro lado, as empresas prestadoras de serviços no âmbito dos RH não se sujeitam habitualmente a um escrutínio objetivo e rigoroso por parte dos seus clientes, como é habitual nas estruturas comerciais e de *marketing* noutros setores. Acresce que o sobredimensionamento da oferta de serviços profissionais para o nosso pequeno mercado também não promove os melhores mecanismos de qualificação. O período de crise que atravessamos contribuirá sem dúvida para a seleção e maior incremento do valor do serviço prestado, mas pode não ser suficiente.

Consciente dessa lacuna, a APG lançou em 2011, juntamente com os parceiros Qmetrics e Mínimos Quadrados, um concurso para premiar os melhores fornecedores/ prestadores de serviços na área dos RH. Qualquer empresa pode candidatar-se, sendo avaliada diretamente pelos seus clientes segundo critérios e dimensões pré-estabelecidos. Este processo introduz um caráter de maior objetividade e legitimidade nos resultados. Para além disso, estão definidos padrões mínimos de qualidade de serviço dos fornecedores pelos seus clientes, o que contribui também para que só se atribua um prémio em situações que de facto o justifiquem. Por último, independentemente dos benefícios que possam advir diretamente para as organizações premiadas, confere ao mercado a possibilidade de aferir com maior rigor as propostas de valor das diferentes organizações com quem interagem.

Nesta primeira edição assinala-se o pioneirismo dos candidatos que acreditaram nos bons resultados junto dos seus clientes e apostaram numa iniciativa nova e diferente, onde algumas empresas poderão ter tido dúvidas. Algumas ter-se-ão questionado sobre o conceito de fornecedor, quando o âmbito seria a inclusão generalizada de qualquer empresa prestadora de serviços profissionais no âmbito dos RH. A candidatura por categorias específicas de serviço procurou dar resposta à necessidade de segmentação. Outras organizações, provavelmente, não compreenderam o caráter objetivo e rigoroso da iniciativa. Outras ainda, poderão ter tido receio da comparação com o mercado, não se sujeitando à votação.

Esta foi apenas a primeira edição. A APG e os seus parceiros consideram a iniciativa um meio fundamental para a credibilização do setor e, acima de tudo, para a promoção da importância estratégica da gestão das pessoas nas organizações. Acreditamos no sucesso das próximas edições. Comecem a preparar a candidatura ou sensibilizem desde já os vossos melhores fornecedores a sujeitarem-se ao escrutínio público no final do corrente ano.

PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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

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

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

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



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

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

Análise dos resultados globais dos Melhores Fornecedores RH 2012

Campeões da lealdade

por: **João d' Orey**, Diretor executivo da iniciativa Melhores Fornecedores RH

Os Melhores Fornecedores RH 2012 são autênticos campeões da lealdade dos seus clientes. Analisando os resultados globais das empresas que integraram a lista final verifica-se que, entre as seis dimensões avaliadas, a Lealdade ao Fornecedor RH é a que apresenta um valor médio mais elevado, quase atingindo os 90 pontos (numa escala de 0 a 100), seguindo-se a apreciação bastante positiva dos colaboradores do fornecedor, com 85,9, e a imagem deste junto dos seus clientes, com 85,5. A média de todas as dimensões (Índice de Melhor Fornecedor) atinge os 84,3. São, portanto, resultados bastante elevados e que relevam o sucesso e aceitação que estas empresas auferem junto daqueles que recorrem aos seus produtos ou serviços. Se olharmos agora para os indicadores mais valorizados, a probabilidade de recorrer novamente ao fornecedor surge em primeiro lugar com 89,8, logo seguida da probabilidade de recomendar o fornecedor a um parceiro de negócios (com 89,6). Um destaque especial para este segundo indicador, uma vez que a recomendação a terceiros implica um envolvimento por parte de quem recomenda e ao fazê-lo está, de certa forma, a comprometer-se pela qualidade do recomendado. Ter clientes dispostos a recomendar o seu fornecedor constitui não só um forte veículo de lealdade, como também de promoção da própria empresa.

O sentimento de que é um fornecedor de confiança (88,0) e a competência e profissionalismo dos colaboradores (87,1) fecham o *top 4* dos indicadores com pontuações médias mais elevadas. **■**

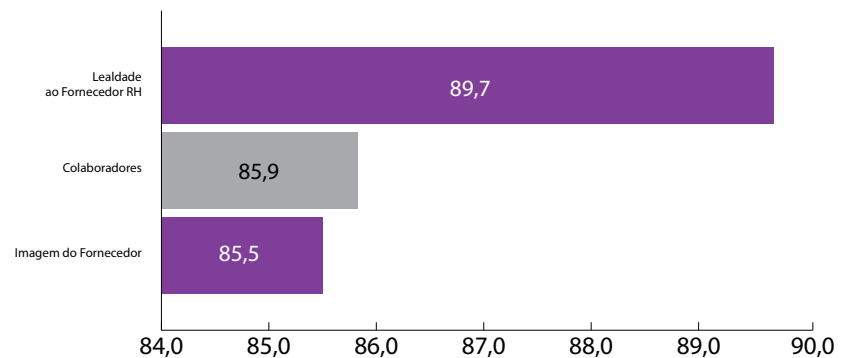


Figura 1 - Resultados globais das empresas que integraram a lista final

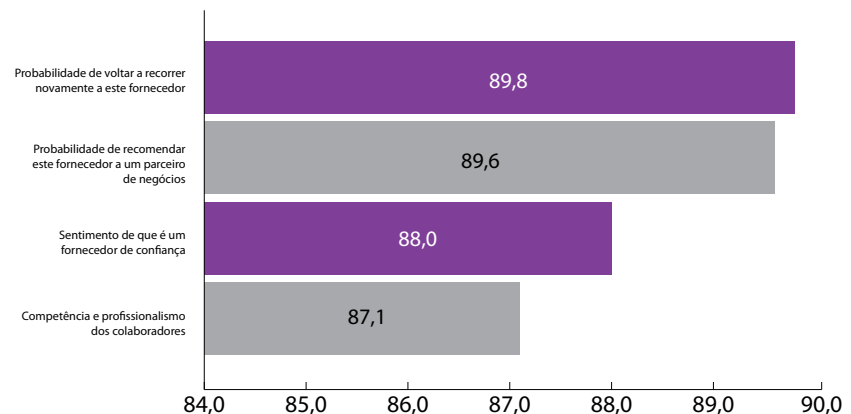


Figura 2 - Indicadores mais valorizados

Conclusão

Nos tempos atuais, onde enfrentamos uma cruel crise económica que tolhe o investimento, aumenta o desemprego e reduz a dimensão dos mercados, uma boa imagem, colaboradores competentes e clientes leais são seguramente ingredientes-chave na receita do sucesso.

O Apuramento dos Resultados

por: **João d' Orey**

O processo de apuramento dos Melhores Fornecedores RH 2012 teve início com a apresentação de candidaturas por parte das empresas RH a uma, ou mais, categorias abertas a concurso para esta edição:

- Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e *Outplacement*;
- Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional;
- Trabalho Temporário e *Outsourcing*;
- Consultoria;
- Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos;
- Segurança e Saúde no Trabalho;
- Sistemas de Compensação e Benefícios;
- Serviços de Assessoria Jurídica;

Após o término do período de candidaturas iniciou-se a fase seguinte do processo que consistiu num inquérito de avaliação do fornecedor, nas respetivas categorias, por parte dos clientes das empresas concorrentes. O inquérito avaliou o desempenho dos candidatos em seis dimensões:

- Imagem do Fornecedor RH;
- Qualidade dos Produtos/ Serviços Prestados;
- Colaboradores;
- Preço Aferido;
- Satisfação com o Fornecedor RH;
- Lealdade ao Fornecedor RH;

Com base nas respostas ao questionário foi apurado o grupo de candidatos para integrar a lista final dos Melhores Fornecedores RH 2012, sendo que estes tiveram que alcançar simultaneamente as três condições seguintes: ter sido avaliado por um mínimo de dez clientes; obter uma pontuação global igual ou superior a 70 pontos (calculada com base na média das respostas ao questionário relativas ao candidato em questão e com resultados expressos na escala de 0-100) e estar entre os três candidatos com a pontuação global mais elevada dentro da categoria.

Dentro da lista final e para além da distinção por categoria, foram ainda apurados os três candidatos com maior percentagem de respostas acima de 80 pontos, a quem foi atribuída a distinção global de “Melhor Fornecedor RH 2012”.

A todos os candidatos, independentemente de integrarem ou não a lista final, foi enviado um relatório contendo a análise detalhada da *performance* da empresa, por categoria, nos vários indicadores e dimensões, decorrente do agregado das respostas dos seus clientes e o *benchmarking* com os valores médios, máximo e mínimo de todos os candidatos.

Da iniciativa consta ainda a cerimónia de reconhecimento público, onde são anunciadas as empresas que integraram a lista final de 2012 e entregues os correspondentes troféus por categorias e, ao nível global, aos três candidatos com maior percentagem de respostas acima de 80 pontos. Aos vencedores é também concedida a autorização de utilização da marca “Melhores Fornecedores RH 2012”.



“CULTURIVANDO”

O EMPREENDEDORISMO

Desenganem-se: as atenções não estão somente viradas para a *Troika*. No radar está também o património, a cultura e a criatividade. Como exemplo, assistimos no passado mês de janeiro à cerimónia oficial de abertura da Capital Europeia da Cultura 2012. A nível europeu, é debatido pelos Estados-Membros e pelo Parlamento Europeu uma proposta de programa de apoio ao setor cultural e criativo: a “Europa Criativa”.

Em particular, este novo programa deverá disponibilizar mais de 900 milhões de euros de apoio ao cinema e ao setor audiovisual e quase 500 milhões de euros à cultura. A Comissão propõe igualmente a afetação de mais de 210 milhões de euros a um novo mecanismo de garantia financeira.

Mas onde se situa o empreendedorismo nesta envolvente? Entendendo o empreendedorismo como uma atitude que se traduz em comportamentos – e não apenas como força criadora de organizações (sejam empresas, associações ou cooperativas) – então a atitude empreendedora será preponderante para dinamizar o setor. Venha o apoio que vier.

Mas não se nasce empreendedor. A pensar nisso, algumas universidades, associações empresariais e autarquias têm já provas dadas no impulso ao setor cultural e das indústrias criativas, através de programas de formação, apoio à incubação e ao financiamento. E os resultados estão à vista.

Os programas de formação e incentivos, sejam nacionais ou europeus, contribuem para o estímulo do setor cultural e criativo, despertando atitudes empreendedoras. Mas será que permitirão uma efetiva afirmação deste setor? A marca “Portugal” só tem a ganhar. Afinal, o futuro é de quem o faz!

Luís Matos Martins
Diretor-geral do AUDAX/ISCTE
audax@iscte.pt



RAPOSO BERNARDO & ASSOCIADOS

O melhor de dois mundos num só

Segundo Nelson Raposo Bernardo, *Managing partner* da Raposo Bernardo & Associados, o reconhecimento da sociedade de advogados como um fornecedor RH de referência resulta de uma cultura interna de quase duas décadas que produz resultados concretos.

por: **Vera Esteves**

Na Raposo Bernardo todos os clientes têm um nome e são tratados com individualidade". Quem o garante é Nelson Raposo Bernardo, *managing partner* da Raposo Bernardo & Associados, que defende que o facto de esta ser uma sociedade de advogados de dimensão média permite, por um lado, "manter uma proximidade e atenção muito especiais, apresentar soluções à medida, pensadas e feitas concretamente para cada cliente", como é característico de uma pequena empresa e, por outro, "garantir aos clientes a qualidade e abrangência de serviços" que só uma grande empresa pode assegurar.

"A relação especial que assim conseguimos manter com os nossos clientes deriva precisamente dessa posição de equilíbrio, do nosso modelo de prestação de serviços nos permitir proporcionar o melhor de uma estrutura de grande dimensão com o mais

conveniente de uma estrutura de menor dimensão", continuou.

A "quase cumplicidade" com os clientes toma-os "muito próximos", o que explica o aumento de solicitações a cada ano que passa, desde a fundação, em 1995, embora muitos já sejam clientes há mais de dez anos. Com mais de três centenas de clientes, bastante heterogêneos, a Raposo Bernardo presta serviços, na sua maioria, a empresas de áreas tais como a banca, financeira, seguros, turismo, hotelaria, energia, farmacêutico, tecnologias, imobiliário, distribuição, transportes e retalho. Mas também fornece serviços jurídicos em direito societário, comercial, bancário e financeiro, laboral, fiscal, contencioso, contratos, propriedade intelectual e industrial, contratação pública, ambiente, para além de investimento estrangeiro.

A Raposo Bernardo sabe que o preço nem sempre é tido em conta. "Há empresas que

pretendem ter o apoio de uma sociedade de advogados concreta ou de um advogado em especial, independentemente do preço. Felizmente isso ainda acontece e infelizmente cada vez acontece menos", responde o *managing partner*. Mas a compressão dos valores monetários é uma realidade, o que chega a criar "algum desequilíbrio entre a qualidade dos serviços prestados e a necessária compensação". Todavia, há que "distinguir os serviços mais correntes daqueles que exigem maior especialização".

EQUIPA COMO PILAR DA ORGANIZAÇÃO

"As razões dos nossos serviços serem apreciados pelos nossos clientes, ao ponto de nos considerarem um fornecedor de referência, não são de hoje, resultam de uma cultura interna de quase duas décadas." É desta forma que Nelson Raposo Bernardo reage à distinção de que a sua empresa é alvo, salientando a importância do *feedback* dos clientes, que "ajuda a medir a qualidade dos serviços", mas que também serve de "estímulo à Raposo Bernardo e aos advogados, em particular, que recebem um ou outro reconhecimento apreciativo por parte dos clientes".

Com a noção da exigência que a vida na área da prestação de serviços requer, com "as empresas a quererem mais por menos, a pretenderem resultados concretos e a não se satisfazerem com conselhos vagos", esta sociedade sustenta que "os advogados da nossa

sociedade têm de ser proactivos, cultos, permanentes estudiosos, ter um forte comportamento ético, possuir uma visão estratégica sobre os setores de atividade dos clientes, para além de conhecerem mundo e conseguirem compreender o papel essencial do advogado no atual contexto dos negócios”, ao que se junta a “atitude positiva perante todas as situações, contribuindo para um olhar diferente sobre os problemas”.

E como não podia deixar de ser, a equipa da Raposo Bernardo “é o pilar da organização e a causa fundamental do êxito”. “Sem a equipa fantástica que temos, não teríamos alcançado os objetivos, cada vez mais ambiciosos, que nos permitiram ter a posição confortável e de extrema responsabilidade em que nos encontramos atualmente”, justifica o *managing partner*. Mais, “a elevadíssima motivação, envolvimento e empenho de toda a equipa permite sustentar os projetos de desenvolvimento para o futuro,

tanto no mercado nacional como nos países estrangeiros” onde atuam.

Assim, os Recursos Humanos da Raposo Bernardo prestam os serviços jurídicos de advocacia mais correntes e generalizados, mas também um conjunto de outros servi-

ços, com forte componente legal, tais como a formação profissional nas empresas ou no seu auditório, as auditorias legais e avaliação de *corporate compliance* em diversas áreas, *corporate governance*, e assessoria específica para empresas familiares. **FP**

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Transmite uma enorme segurança jurídica, pelo conhecimento aprofundado dos seus advogados dos assuntos legais e dos setores de atividade das empresas;
- Os advogados estão sempre disponíveis, são proactivos, oferecem sempre soluções para os problemas, de uma maneira simples;
- Os advogados são leais, cultos, simpáticos e é fácil criar uma relação de longo prazo com eles, algo importante quando se contrata um profissional a quem temos de revelar a atividade das nossas empresas.

Francisco Neto, Presidente Conselho Administração, GRUPO INTERPASS

Ano de criação: 1995

Áreas de Atividade: Direito Bancário, Comercial, Societário, Financeiro, do Trabalho, Fiscal, da Concorrência, da Propriedade Intelectual e Industrial, Contratual, Direito Público, Administrativo, etc.

Nº de Clientes: mais de 300

Nº de Colaboradores: 70

Site: www.raposobernardo.com

Pedro^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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



CONCEITO O2

Aprender, reinventar, aplicar



CATEGORIA: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E OUTPLACEMENT
 CATEGORIA: FORMAÇÃO, COACHING E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
 CATEGORIA: CONSULTORIA

Uma mistura de paixão, energia, vontade e emoções é o que faz com que a Conceito O2 tenha sido distinguida como Melhor Fornecedor RH na sua área de atuação. Mas há que juntar às razões de eleição a abertura para aprender, reinventar e aplicar, como referem as *partners* Sofia Calheiros e Isabel Freire de Andrade.

por: **Vera Esteves**

Em primeiro lugar, a preocupação em ter uma equipa de colaboradores “inovadora, com grandes qualificações, instrumentos e ferramentas”, para, em segundo, “oferecer o melhor e mais atual aos clientes, tomando possível que os produtos sejam desenvolvidos na ação, ao longo da relação com o cliente”, refere Sofia Calheiros. É assim que a Conceito O2, empresa de desenvolvimento do capital humano das organizações, funciona, de dentro para fora.

“Os colaboradores da Conceito O2 são sem dúvida o *core* da empresa. São o veículo do seu sucesso. Vestem totalmente a camisola, consideram os nossos clientes como uma prioridade e trabalham, em cada projeto, *side by side* com base numa confiança incondicional, presente em cada momento e decisão. Cada momento é mesmo único, desenhado especialmente, e intenso e os nossos colaboradores empenham-se em melhorar em cada momento, admitem as

suas dificuldades, lutam, riem e divertem-se para fazer sempre com grande qualidade, rapidez e inovação... tendo sempre o olhar generalista e especialista”, corrobora Isabel Freire de Andrade.

Com efeito, não é de estranhar que, quando questionada sobre as razões que levaram a Conceito O2 a ser distinguida como Melhor Fornecedor RH na área de Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e *Outplacement*, a resposta da *partner* Sofia Calheiros tenha sido a seguinte: “a paixão pelo que fazemos, a genuína vontade de contribuir para que os nossos clientes alcancem os seus resultados, e ainda o permanente desafio interno de sempre procurar e propor tudo o que pode ser feito de forma diferente. Outra razão tem que ver com uma grande vontade de estar sempre a aprender, na crista da onda, e a reinventar com o avançar do mundo. Outra, o correr o risco de aplicar realmente. Associado a toda esta energia, que vem das emoções e

do nosso pensar, procuramos continuamente associamo-nos a parceiros que operam globalmente, com áreas de *expertise* científica reconhecidas mundialmente”.

RELAÇÃO FUSIONAL COM CLIENTES

Gratos pela distinção dos clientes que passam por empresas multinacionais e grandes empresas privadas portuguesas, nas mais diversas áreas – tecnologia, telecomunicações, banca e serviços financeiros, farmacêutica, indústria, bens de consumo e *media* –, a Conceito O2 admite ter “uma relação de parceria total, exclusiva, quase fusional em todos os momentos”, algo notório quando afirmam que, apesar do cliente final ser geralmente a direção da empresa, acabam por trabalhar com outros departamentos: RH, *marketing*, vendas, logística, IT, etc.

Mais, quando iniciam o trabalho para determinado cliente, “passam a fazer parte da sua estrutura”. Ouvem, compreendem,

analisam, recolhem informação sobre o posicionamento do cliente no passado para saber como se posicionar no futuro. Aprendem e incorporam a linguagem, a forma de pensar, absorvem a cultura da organização para “perceber a melhor forma de a ajudar”. “Vibramos com as suas conquistas e para elas contribuimos, sentimos com tristeza os seus insucessos e com alegria as suas conquistas, damos o *extra inch mile* diariamente, desfrutando e contribuindo para o sucesso, dia a dia é a relação que pretendemos”, reforça Isabel de Andrade. Com uma relação de tal proximidade, o reconhecimento permite perceber que os clientes olham para a Conceito O2 “não como um custo, mas como um investimento” e dão a conhecer a potenciais novos clientes “o resultado do [seu] trabalho e dedicação”, avaliação que serve de recomendação aos mercados internacionais, como Angola e Brasil, onde

esta empresa marca igualmente presença. Destacando os “Programas Globais de Liderança” como um serviço de excelência que a Conceito O2 presta aos seus clientes, uma solução integrada e única, constituída por *assessments*, formação, *coaching* e consultoria, Sofia Calheiros explica que o preço em Recursos Humanos “não é determinante, embora possa ser condicionante”. “Naturalmente, o contexto atual reforça a importância do gerir e negociar o fator ‘preço’. Porém, no final do dia, o que é verdadeiramente determinante é o impacto alcançado face ao custo, ou seja, o retomo real que, a *priori*, não é avaliável diretamente. Procuramos explorar uma abordagem ‘robusta’ para os desafios lançados e definir os verdadeiros fatores de sucesso para cada projeto. E a nossa experiência mostra-nos que os nossos clientes voltam a escolher a Conceito O2 por causa dos resultados conseguidos”, conclui. **_____P**

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- É inovador, surpreendendo-nos nas soluções que apresenta;
- É exigente connosco, clientes, fazendo viver em permanência uma relação de parceria;
- Assume os compromissos nos prazos acordados.

Margarida Pena, DRH, Cofidis

Ano de criação: 1997

Áreas de Atividade: *Coaching*, Formação, *E-learning*, *Assessments*, Consultoria

Nº de clientes: 123

Nº de colaboradores: 15

Site: www.conceito2.com



LIVROS PRÁTICOS E DE CONSULTA RÁPIDA
A chave para o seu sucesso!



À venda nas principais livrarias, na LIDEL e em www.lidel.pt



HIGH PLAY INSTITUTE

Respostas com impacto

Para esta empresa, com sede em Gaia, um cliente deve avaliar a qualidade de um fornecedor RH através do impacto das suas respostas. Principalmente, quando o fornecedor RH está a colaborar diretamente com os trabalhadores da organização cliente.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Um fornecedor tem de ser avaliado de acordo com uma regra bastante simples: “qual o impacto que vai criar com as suas respostas”. Esta é a opinião de Mário Henriques, *managing partner* da High Play Institute, empresa considerada um Melhor Fornecedor RH na categoria “Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional”. Esta regra aplica-se principalmente se o fornecedor vai estar a “colaborar diretamente com as pessoas (seus comportamentos e atitudes) de uma empresa”.

Os clientes da High Play Institute são bastante diversificados. A empresa está presente em mercados como o das telecomunicações, construção civil, área financeira, auditoria, indústria nacional, ramo farmacêutico... E “a confiança que depositam em nós, o tipo de projetos

em que nos envolvem e a avaliação final que fazem, no fim de cada colaboração, são essenciais. Este reconhecimento é um complemento muito importante. Mas, acima de tudo, uma responsabilidade maior que nos estão a dar. Há que respeitar esse sinal com a devida humildade. Tal como o povo do Tibete costuma dizer: ‘Nunca te esqueças de onde vem a água que bebes’”. Os clientes representam “uma grande parte do barómetro do negócio” da High Play Institute, conclui Mário Henriques.

O responsável esclarece que os bons resultados que a empresa que lidera produz devem-se aos colaboradores, mais de 30, que consigo trabalham diariamente: “os resultados que produzimos começam e acabam numa equipa muito diversificada, com muito talento e empenhada”. O administrador confessa


que esta é, “sem sombra de dúvidas, a melhor equipa com quem tive a oportunidade de trabalhar até hoje. Curiosamente, partilhei este meu sentimento há pouco tempo no nosso jantar de Natal”. A vitória na iniciativa Melhores Fornecedores RH vem aumentar ainda mais a motivação dos trabalhadores da High Play Institute. “A boa notícia desta distinção é que vem do exterior, permitindo que as pessoas percebam que o contributo do seu trabalho é admirado por aqueles que constituem a razão fundamental de tudo aquilo que fazem: os clientes.”

O percurso da High Play Institute, com sede em Gaia, nem sempre foi de total prosperidade; inicialmente, em 2006, a empresa passou por algumas dificuldades. E foram os seus “princípios sólidos”, que desde logo firmou, e uma

“estratégia clara” que contribuíram decisivamente para a entrada num ciclo positivo e estável de crescimento. Mário Henriques clarifica: “em momentos de dificuldade que atravessámos, no início, estas duas componentes [princípios sólidos e uma estratégia clara] estiveram sempre presentes e ajudaram-nos muito. Hoje, mais fortes e sólidos, procuramos envolver toda a equipa nesta forma de estar, a qual acaba por se transmitir aos clientes em tudo o que fazemos”.

PROGRAMAS EM DESTAQUE

A Pessoal falou com dois responsáveis da High Play Institute, especialistas na áreas de formação e treino, sobre dois programas que atualmente assumem grande importância nos vários produtos que a empresa disponibiliza aos seus clientes, recentemente desenhados, já implementados no último ano e muito

adaptados à nova realidade que vivemos. Vítor Briga é facilitador coordenador do Programa Smile, um dos programas mais fortes da High Play Institute e baseado nas recentes descobertas da psicologia positiva. Vítor Briga descreve o Programa Smile como “um *workshop* prático onde se treinam, com atividades teatrais, exercícios de equipa e ferramentas de reflexão, as atitudes positivas que criam bem-estar no trabalho e favorecem o alto rendimento”. Pedro Almeida, *partner*, fala de um outro programa que teve um grande impacto durante o ano de 2011: Leadership Fórum. “Este Fórum”, clarifica, “é uma forma eficaz de conduzir líderes de topo a experienciarem um ambiente de abertura, confortável e de honestidade que proporciona uma forte reflexão sobre a forma como lideram tendo como suporte uma *network* constituída por líderes de topo de outras áreas de negócio”. 

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Flexibilidade, receptividade, rápida capacidade de resposta;
- Proximidade com o cliente;
- Qualidade dos serviços apresentados, que não é fácil de obter em fornecedores nesta área.

Gabriela Moura, Responsável pelos Ativos Humanos, Competências e Motivação – AHC da PT Inovação

Ano de criação: 2006

Áreas de Atividade: Assessment; consultoria; formação comportamental; *team building*; *executive coaching* e de equipas de liderança; comunicação interna e vídeo, palestras.

Nº de clientes: 93

Nº de colaboradores: cerca 30

Sites: www.highplaypt.com / www.gurusagency.com / www.ahighplay.org



A SUA EMPRESA...

SPEAK ENGLISH?

OFEREÇA FORMAÇÃO AOS SEUS COLABORADORES

Formação de línguas na sua empresa e adaptada à sua área de negócio

LANGUAGES UNLIMITED

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



RANDSTAD

Promover emprego através da parceria

Rigor, experiência e dedicação são os fatores que levaram a Randstad a ser uma das eleitas. O conhecimento do mercado de RH e uma equipa de profissionais que trabalha diariamente para superar as expectativas completam o cenário.

por: **Vera Esteves**

Parceria é a palavra que Luís Gonzaga prefere indicar para caracterizar a relação da Randstad com os seus clientes. “Mais do que a relação comercial e negocial, a nossa empresa mantém com os clientes uma atitude proactiva de antecipação das suas necessidades, procurando ter uma base de candidatos previamente triados em função dos perfis mais utilizados no cliente e das vagas a ocupar”, justifica. “Transparência” e “rigor” são outros vocábulos que fazem parte do processo e que permite a este Melhor Fornecedor RH otimizar e consolidar essa relação a longo prazo.

Com clientes nas áreas mais diversas, desde a área administrativa, banca e seguros, passando pela saúde, hotelaria, até à indústria, aviação e turismo, a Randstad encara este conhecimento como “a tónica motivadora e

geradora de energia positiva”, pois o *feedback* conjunto e isento, e não os comentários dos clientes, “destacam a empresa no mercado, como líder isolado, não pelo que diz mas efetivamente pelo que faz”, refere o diretor comercial, em declarações à Pessoal. E, como não podia deixar de ser, “o compromisso de continuar a superar expectativas é ainda maior”, a par “da responsabilidade de manter a confiança”, algo que faz com que a Randstad “continue a estar cada vez mais próxima do cliente e do negócio”.

Para que não haja dúvidas, Luís Gonzaga, remata de início: “os nossos colaboradores, independentemente do vínculo contratual, são o mais importante na nossa atividade. Identificamos, recrutamos e selecionamos profissionais qualificados e habilitados de acordo com o perfil definido”. Para além disso, o desem-

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- É profissional em todas as solicitações;
- É disponível, algo demonstrado sempre na resolução de todos os problemas/ encontro de soluções por nós colocados;
- É séria e leal e introduz confiança em cada momento na relação com o cliente.

Henrique Soares, DRH, PREH PORTUGAL

Ano de criação: 1995

Áreas de Atividade: Staffing, Professionals, Outsourcing, HR Solutions

Nº de Clientes: Cerca de 2400

Nº de Colaboradores: cerca de 400 Internos e 30 000 Externos

Site: www.randstad.pt

penho e a evolução da prestação, bem como a formação e o desenvolvimento profissional, são elementos a que esta empresa de trabalho temporário está atenta.

Tendo como objetivo a futura integração dos colaboradores nos quadros das empresas ou a recolocação noutros projetos, a Randstad “tenta proporcionar a redução de períodos de trabalho inativos e o que a maioria das pessoas não sabe é que a taxa de conversão de trabalhadores temporários em profissionais permanentes é de 20% a 25%, o que torna esta empresa em promotora de emprego no país”, esclarece.

Segundo o diretor comercial, “o preço não deverá ser um fator determinante na escolha do parceiro, deverá antes ser a garantia do cumprimento estrito da legalidade dos processos, do cumprimento rigoroso das obrigações fiscais, da qualidade e experiência dos profissionais, da inovação e mais-valia da área de IT e do elevado nível de serviço qualitativo prestado ao cliente”.

Como serviço a destacar, a Randstad optou por eleger o “Extranet”, um serviço *online* que proporciona o acesso fácil a informação aos colaboradores e clientes. “Este serviço permite simplificar, automatizar e alcançar ganhos significativos de eficiência no processamento de folhas de horas e comunicação entre a Randstad e os nossos colaboradores externos e clientes”, explicou. Em fase inicial de implementação, este serviço conta com cerca de 3500 colaboradores registados, dos quais 42% acede mensalmente aos seus recibos e cerca de 30% tem as folhas de horas geridas *online*.

**05 MAR
2012**CASA DA MÚSICA
PORTOEGP-UPBS
Leadership
GrandConference— THE —
GLOBAL LEADER
— AND THE —
POWER OF THE COMMON CHORUS**NADER
MOUSAVIZADEH**
THE GLOBAL ECONOMY**PEDRO MEDINA**
CHANGING AND INSPIRING
THE MIND OF A NATION**MORTEN
T. HANSEN**
GREAT BY CHOICE**INSCREVA-SE JÁ. LOTAÇÃO LIMITADA.**PARTICIPE NA EGP-UPBS LEADERSHIP GRAND CONFERENCE 2012
COM A SUA EQUIPA, CLIENTES E PARCEIROS ESTRATÉGICOS.www.leadershipgrandconference.comE: lgc@winworld.pt | T: 21 099 40 18 | M: 91 069 46 46

concept and global management

communication agency

multimedia agency

web partner

media relations

official insurance provider

media partners

winworld**walk.**
move your brand**SKETCHPIXEL****Quodis****ICOM****Liberty
Seguros****Pessoal**

sponsors

apter**BPI****Cerealis****edp****JASON
ASSOCIATES****medlog****pwc****REN****SONAE**



INTERPREV

Valor RH faz a diferença

por: **Vera Esteves**

Confiança, Interatividade, Proximidade, Segurança. São estas as palavras-chave pelas quais esta empresa de prestação de serviços nas áreas da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar e Formação se pauta na relação com o parceiro de negócio. “A qualidade do serviço prestado ao cliente, o elevado nível de satisfação do desempenho realizado, a proximidade ao cliente, a flexibilidade das soluções adaptadas às necessidades de cada negócio, a transparência na atuação, o rigor no método utilizado” são as razões apontadas por Pedro Soares, para justificar esta eleição.

Todavia, o capital humano, o valor dos Recursos Humanos da empresa, vem em primeiro lugar. “A importância dos trabalhadores no sucesso da INTERPREV é estratégica e fundamental”, refere o diretor-geral, pois o facto de “se sentirem diariamente motivados a participar com o seu talento no cumprimento da missão da empresa é o fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento da empresa e do seu capital humano”.

A INTERPREV tem clientes de todas as áreas de atividade, com uma significativa dispersão geográfica, desde a grande empresa industrial e comercial (DANONE SA, CONFEÇÕES DIELMAR SA, GRUPO EVICAR), passando pelos grupos retalhistas (BOTICÁRIO, SEPHORA), pelas empresas prestadoras de serviços (PORTUGÁLIA, GRUPO IMB), comércio isolado, restauração, até aos pequenos

e médios prestadores de serviços, e de uma forma geral as PME's que operam nas diferentes áreas de negócio.

Assim, o reconhecimento por parte dos clientes, “reforça a interatividade permanente que diariamente une a empresa aos clientes, premiando o trabalho realizado e o esforço e empenho de todos os colaboradores”, explica o sócio gerente.

No que se prende com o preço ser um fator determinante na escolha, Pedro Soares não considera importante, uma vez que a prática de mercado “dá primazia à qualidade humana e técnica do relacionamento, competência, eficácia, proximidade”.

Por sua vez, João Cerdeira, gestor de Comunicação da empresa, destaca o

facto de a INTERPREV disponibilizar um acesso direto ao cliente, através do portal na internet que permite a este ter toda a informação *online* e em tempo real sobre a sua situação no domínio dos serviços prestados de Segurança e Saúde no Trabalho mas também Segurança Alimentar e Formação. “Este aspecto é decisivo, pela segurança e confiança dada ao cliente e traduz um nível ímpar de satisfação na prestação dos serviços. Diferencia o serviço prestado no mercado impondo uma imagem de marca, da empresa. O cliente não só consulta os *output's* da prestação de serviços realizados como solicita registando as suas necessidades”, concluiu.

CATEGORIA: SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Satisfaz as nossas necessidades no tempo real que consideramos desejável para nós.

DIELMAR - Sociedade Industrial de Confeções, S. A.

- A personalização do serviço e a qualidade define um patamar de relacionamento que traduz satisfação na utilização dos serviços.

TECNAT - Tecnologias de Acabamentos, Lda.

- A proximidade e a imagem de marca que encontramos quando identificamos este prestador em todas as dimensões de empresa e tipologias de negócio, da grande empresa ao vendedor ambulante, dá-nos uma sensação de tranquilidade, segurança, universalidade da sua presença e bem-estar.

Litocar S. A.

Ano de criação: 2004

Áreas de Atividade: Segurança e Saúde no Trabalho, Segurança Alimentar e Formação

N.º de Clientes: Informação não cedida

N.º de colaboradores: 150 Colaboradores

Site: www.interprev.pt

Olisipo

Ajudamos a Crescer

As competências
dos nossos colaboradores
são o sucesso
da sua empresa

www.olisipo.pt





Towers Watson

Valores que geram confiança

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Confiança. É esta a relação que a Towers Watson procura estabelecer com os seus clientes. “Nós trabalhamos para que os clientes sintam que acreditamos nos nossos valores e, ao fazê-lo, tenham total confiança no trabalho que desenvolvemos e nas pessoas que o desenvolvem. Esta confiança demora tempo a conquistar e depende de muito fatores que revelam a verdadeira natureza da nossa organização”, revela, em declarações à Pessoal, Sandra Bento, consultora da multinacional especialista na área das compensações e benefícios.

A confiança e os valores são, talvez, as duas palavras-chave no léxico da empresa. Aliás, são os valores da Towers Watson que a tornam, na opinião de Sandra Bento, um Fornecedor RH de excelência. “Acreditamos que são os nossos valores porque os vivemos e os utilizamos em tudo o que fazemos. A nossa intervenção é muito especializada e em questões de elevado impacto financeiro e nas pessoas. Pomos os clientes em primeiro lugar, colaboramos com eles, procuramos e partilhamos a nossa excelência profissional e desenvolvemos o nosso trabalho com integridade e respeito por nós e pelos outros.” São os trabalhadores que interpretam e aplicam, no terreno, os valores da empresa, estabelecendo a fundamental relação de

confiança com os clientes. Com base nisso, Sandra Bento sublinha que, “apesar de se ter tomado um chavão que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, o nosso sucesso não faria sentido sem os colaboradores que temos”. O ambiente organizacional da empresa promove a diversidade de ideias, a partilha e a inovação. “Os serviços que prestamos”, continua a consultora, “só são possíveis com a colaboração de todos, independentemente da posição ou lugar. Todos contribuem para a inovação e crescimento. Tudo na nossa empresa (dentro e fora) depende do elevado nível de *engagement* das nossas pessoas”.

FLEXIBILIZAR A REMUNERAÇÃO

O negócio da Towers Watson é apoiar as organizações a melhorarem a sua *performance*, através de uma eficaz gestão financeira, das pessoas e dos riscos. Numa altura de grande contenção orçamental, e num mundo competitivo e em constante mudança, as empresas têm de controlar, ou mesmo reduzir, custos. Esta necessidade, na opinião de Nuno Abreu, consultor da Towers Watson, torna fundamental oferecer pacotes remunerativos e benefícios eficientes, que sejam valorizados pelos colaboradores e que vão ao encontro das suas necessidades. Os colaboradores vão-se tornando mais exigentes, estão mais

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Estabelecem relações de parceria, adaptando-se às nossas necessidades e respondendo com eficácia às nossas solicitações;
- São acessíveis e disponíveis, a qualquer hora do dia, a qualquer nível, consultores e diretor-geral;
- Têm consultores com excelentes competências e a preocupação em melhorar continuamente os serviços que prestam.

Henrique Soares, DRH, PREH PORTUGAL

Ano de criação: 1995

Áreas de Atividade: Capital humano; Risco e Serviços Financeiros

Nº de clientes: Informação não cedida

Nº de colaboradores: 80

Site: www.towerswatson.com

informados, assumem a responsabilidade das suas escolhas e as novas tecnologias fazem parte da suas vidas. “Neste contexto”, refere Nuno Abreu, “a introdução de flexibilidade na forma de retribuir é a solução que as empresas procuram para que o esforço financeiro que é feito na atribuição de benefícios possa ser minimizado e, ao mesmo tempo, ser alvo de maior reconhecimento, contribuindo assim para um aumento dos níveis de motivação e retenção dos colaboradores”, conclui. **P**

TEMPO-TEAM

Sinergia e flexibilidade na gestão RH



por: **Vera Esteves**

As competências funcionais, técnicas e de inovação, as sinergias com o cliente e os modelos flexíveis de gestão dos seus Recursos Humanos alinhados com os objetivos são as razões que levaram a Tempo-Team a ser distinguida.

Os princípios legais, a idoneidade da equipa, a certificação de qualidade da empresa, o rigor e transparência na relação com o cliente a par de uma comprovada experiência como fornecedor de soluções de RH são, para Carla Marques, diretora comercial da Tempo-Team, fatores mais determinantes que o preço na escolha do fornecedor. Logo, “o reconhecimento por parte dos clientes é importante”. “Cada vez mais as empresas têm consciência da importância de poder contar com um bom especialista para gerir os seus RH pois sabem que a retenção do talento pode marcar a diferença da empresa no mercado. Por isso procuram parceiros como a Tempo-Team, que os ajudem a identificar competências, características e conhecimentos, aquilo que verdadeiramente diferencia os indivíduos e os torna únicos”, justifica.

“Somos reconhecidos no mercado pelas nossas competências funcionais, técnicas e de inovação, mas também por princípios que se baseiam na legalidade e na transparência de processos. Criamos sinergias com o cliente,

propomos modelos flexíveis de gestão dos seus recursos humanos alinhados com os seus objetivos, libertando-o das responsabilidades de recrutamento e seleção ou de gestão de processos administrativos. Tudo isto são fatores que nos diferenciam e fazem da Tempo-Team uma empresa de referência em Portugal”, defende.

Com clientes nas mais variadas áreas, incluindo a indústria agroalimentar, a banca, as telecomunicações (área de *contact center*), os transportes e a administração pública, a Tempo-Team orgulha-se de ter “um quadro permanente de 400 colaboradores qualificados em diversas áreas de especialização” e de “colocar diariamente mais de 29 000 trabalhadores”. Com sede em Lisboa mas com uma cobertura geográfica que lhe permite ter uma rede de 16 delegações nas principais capitais de distrito, esta empresa fornece contratação de pessoal temporário às principais empresas a operarem em Portugal.

“A Tempo-Team apresenta-se no mercado como um verdadeiro parceiro para a gestão dos RH das empresas suas clientes. A parceria na gestão do capital humano das empresas é cada vez mais encarada como uma opção estratégica e não apenas como uma solução de recurso para a sustentabilidade das empresas em pe-

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Assume uma postura proativa fazendo constante *follow-up* dos processos onde estão envolvidos;
- Os seus profissionais mostram sempre disponibilidade para cooperar e demonstram flexibilidade para responderem às solicitações da NANIMUM SA;
- Mesmo trabalhando com prazos muito apertados têm conseguido responder sempre dentro dos tempos solicitados.

Fernando Alves e Gilberto Reis, Direção RH, NANIMUM SA.

Ano de criação: 1990

Áreas de Atividade: Trabalho temporário, Outsourcing, Contact Centres e HR Solutions

Nº de Clientes: 470

Nº de Colaboradores: 12 000

Site: www.tempo-team.pt

ríodos de crise”, garante Carla Marques. Ao estabelecer com o cliente uma relação transparente e frontal, identificando obstáculos, apresentando soluções e aconselhando caminhos, esta empresa acredita que essa parceria e esse relacionamento contínuo, contribuem para o sucesso e o crescimento das empresas. Contudo, nada disto seria possível sem os colaboradores da empresa: “são a nossa principal vantagem competitiva”, salienta a diretora comercial. “São as suas capacidades e valências que, efetivamente, tornam a parceria da Tempo-Team com os seus clientes uma fonte geradora de riqueza para os mesmos”, conclui.

Por fim, Cláudia Ferreira, gestora de área de negócio, destaca “a presença muito forte nos principais centros logísticos da Tempo-Team”, pelo que esta empresa pretende “oferecer um novo serviço destinado ao setor, desenvolvido com base nas necessidades sentidas pelos clientes, e cujo objetivo é contribuir para o sucesso dos mesmos, através do LOG PREMIUM, um produto concebido em 4 etapas-chave e cujo retorno principal é uma otimização dos recursos temporários. Esta ferramenta permite enviar ao cliente um *feedback* mensal concreto e rigoroso de toda a operação através de KPI's previamente definidos”.



GRUPO CH

A importância da relação com o cliente

por: Vera Esteves

Quando na primeira razão, no relacionamento com o cliente, António Henriques defende que a sua empresa “procura relações de compromisso”, pois gosta de se “envolver nas organizações e de sentir os problemas” como deles. Como objetivo para este ano, o Grupo CH quer “focalizar as energias e talento em organizações que valorizem o [seu] entusiasmo, paixão, mas, sobretudo, as melhores práticas de gestão, e que percebam o seu enquadramento estratégico e os impactos que podem produzir”.

“O facto de sermos especialistas na gestão de pessoas e organizações, dá-nos uma visão privilegiada e uma perspetiva diferente sobre muitas das coisas que preenchem o dia a dia das organizações. A isso juntamos o nosso ADN singular e o entusiasmo que colocamos em cada projeto, a par com uma proposta de valor alicerçada em relações de compromisso”, acrescenta o diretor-geral em declarações à Pessoal.

Contudo, apesar dos clientes serem a razão de existir de qualquer organização, como refere o CEO deste Melhor Fornecedor RH, os trabalhadores são de uma importância sem par, pois “são sempre

o mais valioso nas organizações”, já que “dão corpo e alma aos valores e princípios das organizações”. Mais, António Henriques acredita que “boa parte do êxito [da empresa] reside justamente na qualidade técnica e humana dos colaboradores”.

RECONHECIMENTO AUMENTA RESPONSABILIDADE

O reconhecimento por parte dos clientes, através da atribuição de inúmeros prémios e distinções no último ano, proporciona uma satisfação e uma gratificação natural às equipas, mas o diretor-geral do Grupo CH não deixa de sublinhar “a relação direta da importância da escolha das pessoas na empresa e aos compromissos estabelecidos com elas”. No entanto, este mesmo reconhecimento “aumenta a responsabilidade junto dos clientes, para além da área dos RH”, algo que encara como um incentivo energizante para que continuem a superar-se todos os dias.

Com uma carteira de clientes muito diversificada, que inclui PME, associações empresariais, organismos públicos centrais e locais, o GRUPO CH deu início, em 2011, a “um reposicionamento no sentido de oferecer alguns serviços espe-

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Tem uma cultura de RH em que não se assume exclusivamente como fornecedor, mas também como cliente;
- Não baixa os braços, não quebra com o insucesso, não se conforma nem com a derrota nem com o desgaste;
- Está presente quando é preciso, ainda que não se sinta; intervém quando é necessário, ainda que não se peça; aparece quando é oportuno, ainda que não se faça anunciar.

José Luís Sequeira, Vice-Presidente Executivo, APICER

Ano de criação: 1998, CH BUSINESS CONSULTING S.A. (empresa mãe do Grupo CH)

Áreas de Atividade: Consultoria e formação

N.º de Clientes: Informação não cedida

N.º de Colaboradores: 75

Site: www.chconsulting.pt

cíficos às grandes empresas, com massa crítica, e que procuram soluções práticas e inovadoras de gestão”.

E face à conjuntura atual e a este reposicionamento no mercado surgiu o “DESTROIKA”, um produto que Eva Matos, *partner* responsável para área de negócio da formação, destaca, uma vez que é “destinado a apoiar os processos de reestruturação das empresas, apostando na gestão da mudança positiva nas organizações e refocalizando a organização naquilo que é verdadeiramente importante e alinhar as pessoas no novo projeto da empresa, tendo como objetivo principal a sustentabilidade da organização”.

Quanto ao preço ser um fator determinante na escolha de um Melhor Fornecedor RH, António Henriques é assertivo ao afirmar que se trata de uma questão “de segunda linha, com limites na sua elasticidade”, uma vez que “o que está em cima da mesa é muito mais do que preço”. “As empresas que valorizem a importância estratégica das pessoas nas organizações e que sejam capazes de ver a “big picture” percebem rapidamente qual é a nossa proposta de valor”, conclui. **■**



OLISIPO

Foco nos colaboradores

© Filipe Guerra

O acompanhamento e a gestão de competências dos colaboradores são os dois vetores diferenciadores e a aposta forte da OLISIPO, segundo José Serra, CEO da empresa.

por: **Vera Esteves**

A área onde esta empresa especializada no *outsourcing* de especialistas de tecnologias de informação e comunicação atua “é um setor onde não dão atenção aos colaboradores”, refere José Serra. Mas a OLISIPO “provou que pode ser diferente”. Dada a competição que se vive no mercado onde trabalha, esta empresa orgulha-se da “preferência que é dada pelo clientes”, mas também pelos seus colaboradores.

“Dizer que as pessoas são o ativo mais importante da empresa é um lugar-comum que raramente tem qualquer correspondência com as práticas da maior parte das empresas. Na OLISIPO, entendemos que o nosso principal ativo é a capacidade de ajudar as pessoas a crescer. Esse é nosso desafio diário”, acrescentou.

No outro vetor forte, os clientes, a OLISIPO constrói “parcerias de longo prazo”. “O nosso papel principal é reduzir o risco dos nossos clientes, conseguindo eles acesso imediato a especialistas com as competências e o nível de proficiência que necessitam para os seus projetos pelo tempo estritamente necessário e a preços

adequados”. E é aqui que se nota a importância dos colaboradores: “os clientes também têm grande apreço pelo acompanhamento e pela formação que damos aos nossos colaboradores, pois ter pessoas motivadas, bem formadas e tecnologicamente atualizadas faz toda a diferença”, reforça o CEO da OLISIPO.

ESCOLHA DE CLIENTES PREMIADA

Com clientes nas áreas de telecomunicações, setor financeiro e empresas integradoras de sistemas de informação, esta empresa fica naturalmente satisfeita e sensibilizada com o reconhecimento por parte destes. Nas palavras de José Serra, “representa o reforço de um desafio, já que prova que vale a pena procurar a excelência e que esta acaba por fazer a diferença e ser reconhecida”. Mais, o diretor-geral considera que o reconhecimento “vem premiar uma opção que os próprios clientes já fizeram antes”.

Voltando ao preço, já referido anteriormente, José Serra defende que, apesar de importante, “não pode ser determinante para a escolha do melhor fornecedor”, uma vez que “as empresas são como as pessoas –

acabam por ter a sua personalidade”, logo, “os fornecedores devem ser avaliados pelo seu caráter e pelos valores que praticam”. Por fim, Sérgio Caldeirinha, *head of training* da Olisipo, salienta que “os planos de formação das empresas não correspondem necessariamente ao que as pessoas precisam para evoluir profissionalmente”, sendo que muitos casos são semelhantes “às listas do Pai Natal”. No entanto, um cliente da Olisipo na banca desafiou a empresa a utilizar o modelo de desenvolvimento de competências para identificar objetivamente os GAP’s que os seus quadros na áreas das tecnologias de informação tinham relativamente às funções que eram chamados a desempenhar. E desse desafio surgiu um novo serviço, “inovador e com resultados garantidos”, que a empresa vai agora lançar no mercado.

A visão do cliente

É um Fornecedor RH de Excelência porque...

- Oferece estratégia;
- Oferece qualidade de serviço;
- Os serviços são prestados por pessoal técnico orientado para o cliente.

António Pereira, Sistemas de Informação, CEPSA Portuguesa Petróleos, S.A.

Ano de criação: 1994

Áreas de Atividade: Tecnologia de informação

Nº de Clientes: 21

Nº de Colaboradores: 328

Site: www.olisipo.pt

Conclusão

Mecanismo para encontrar os melhores!

Medir a qualidade dos serviços prestados por cada um dos fornecedores torna-se um elemento indispensável quer para os fornecedores quer para os seus clientes

por: **Manuel J. Vilares**, Coordenador científico do estudo Melhores Fornecedores RH

A importância dos Recursos Humanos na organização está há muito demonstrada, desempenhando mesmo um papel cada vez maior e, na maioria dos casos, o papel central. De facto, num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a sobrevivência das organizações depende em muito da qualidade, do envolvimento e da dedicação dos seus Recursos Humanos.

O investimento nos Recursos Humanos aparece assim como um fator diferenciador que permite identificar as organizações que são simultaneamente sustentáveis financeiramente e possuem elevada responsabilidade social. Existe, aliás, elevada evidência empírica e científica que mostra uma relação muito estreita entre, por um lado, a satisfação e o envolvimento dos Recursos Humanos numa organização e, por outro, a satisfação do cliente e portanto a rentabilidade e a sustentabilidade dessa mesma organização. Mas a rentabilidade das organizações atrai os investidores e remunera os seus acionistas. Deste modo, ao investir nos Recursos Humanos de uma dada organização, está-se também a investir numa relação positiva e vantajosa entre essa organização e os seus principais *stakeholders*, ou seja, os seus colaboradores, os seus clientes e os seus acionistas.

No entanto, o investimento nos Recursos Humanos assume diversas categorias de serviços que vão desde o recrutamento e a seleção até à segurança e saúde no trabalho. Dada a complexidade e variedade destes serviços, muitos deles, dependendo das organizações, são obrigatoriamente prestados por fornecedores externos.

O número de fornecedores e a oferta associada a cada um tem vindo a aumentar nos últimos anos, o que tem gerado maior concorrência no setor e maior possibilidade de seleção dos fornecedores por parte dos departamentos de Recursos Humanos das organizações.

Neste contexto, medir a qualidade dos serviços prestados por cada um dos fornecedores torna-se um elemento indispensável quer para os fornecedores quer para os seus clientes. Com efeito, os clientes são claramente beneficiados com esta medida visto que passam a dispor de informação que lhes permite uma seleção fundamentada dos seus fornecedores de serviços de Recursos Humanos. Mas os próprios fornecedores são igualmente beneficiados com a existência de um instrumento de medida da qualidade do serviço que prestam



Manuel Vilares sublinha a importância de se avaliar os fornecedores

já que, por um lado, passam a dispor de um meio para melhorar qualidade do serviço que prestam e, por outro, a medida da qualidade do serviço permite difundir as melhores práticas e premiar os melhores fornecedores.

A identificação e seleção dos melhores fornecedores é baseada na avaliação dos serviços prestados feita pelos clientes desses fornecedores visto que os melhores juizes da qualidade do serviço prestado por um dado fornecedor são os clientes deste fornecedor, ou seja, os destinatários dos serviços desse fornecedor que, no caso presente, são os departamentos de Recursos Humanos das empresas clientes. ▬

Nota

Esta é a primeira edição da iniciativa Melhores Fornecedores de Recursos Humanos, um projeto conjunto da APG, da Qmetrics (que são já parceiras no Observatório Nacional dos Recursos Humanos) e da Mínimos Quadrados.

mvilares@qmetrics.pt

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais*
Obrigatória em www.exporh.ife.pt

*Lugares limitados - Reservado o direito de admissão



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ A MUDAR:
**ESTÁ PREPARADO PARA AUMENTAR
A COMPETITIVIDADE DA SUA EMPRESA?**

14 e 15 MARÇO 2012
CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

NOVIDADES

- Masters do Capital Humano
MASTERS
capital humano
SAIBA MAIS
www.mastersdocapitalhumano.ife.pt
- Prémio melhor Stand

- 2 DIAS DE APRESENTAÇÕES, INFORMAÇÃO E DISCUSSÃO
- PLATAFORMA PRIVILEGIADA DE NETWORKING
- AMBIENTE DINÂMICO E INTERACTIVO
- APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES/SERVIÇOS PARA O SEU NEGÓCIO
- EXCELENTE INTERACÇÃO ENTRE VISITANTES, ORADORES E EXPOSITORES
- TROCA DE EXPERIÊNCIAS E PARTILHA DE IDEIAS COM 3.000 PROFISSIONAIS

Patrocinadores Platinum



Media Partners



Portais Oficiais



Apoios



Organização



Para mais informações sobre inscrições, contacte:

Ana Paredes | Tel.: 21 00 33 824

Joana Queiroz Ribeiro, Diretora de pessoas e comunicação, Unicer

“Gosto de encarar a mudança como uma oportunidade”



Tem formação como engenheira alimentar mas deu o salto para a direção de Comunicação e dos RH da Unicer. Conheça melhor Joana Queiroz Ribeiro, a “Mulher Executiva do Ano”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira e Vera Esteves**

FOI ELEITA “MULHER EXECUTIVA DO ANO”. QUE VALORES ESTÃO A SER PREMIADOS COM ESTA DISTINÇÃO?

O facto de trabalhar na Unicer não é com certeza alheio ao prémio que recebi. Tenho, no entanto, características que considero importantes e que me permitiram conseguir resultados muito interessantes nos projetos e desafios que tenho liderado. Gosto muito de fazer as coisas acontecerem... Sou ousada quando se trata de correr riscos, pergunto muitas vezes “por que não?” e acho que fui sempre um bocado “atrevida”.

É UMA ENG. ALIMENTAR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS E DA COMUNICAÇÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE DIMENSÃO. A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO À MUDANÇA É UM FATOR IMPORTANTE?

Sem dúvida que, hoje em dia, é cada vez mais fundamental sermos capazes de nos adaptar à mudança. O meu percurso na Unicer é também, na minha opinião, resultado disso mesmo. Gosto de desafios e de pensar diferente, de encarar a mudança como uma oportunidade e, por isso, normalmente, esta não é um obstáculo para mim.

O QUE É QUE SENTIU QUANDO SOUBE QUE TINHA GANHADO ESTE PRÉMIO?

Fiquei muito feliz porque os prémios são um sinal de reconhecimento e, neste caso concreto, é um reconhecimento do meu trabalho, mas acima de tudo é também um reconhecimento da transparência e coerência que a Unicer usa para comunicar com os seus públicos, interna e externamente, e da forma como gerimos as nossas pessoas. Acredito também que estes prémios ganham importância quando assumem o papel de encorajar os jovens, neste caso as jovens, a terem a “vontade” necessária para serem aquilo com que vão sonhando.

EM 2010, EM ENTREVISTA À PESSOAL, DISSE: “UM BOM LÍDER É ALGUÉM QUE GERE PELO EXEMPLO, QUE COMUNICA COM TRANSPARÊNCIA E

AUTENTICIDADE. CRIA RELAÇÕES DE CONFIANÇA COM AS PESSOAS". É ESTA A LIDERANÇA QUE PÕE EM PRÁTICA TODOS OS DIAS?

Na vida dou muita importância às relações que vou criando com as pessoas e, para mim, um dos valores fundamentais que tem de existir numa equipa é a confiança. Essa confiança cria-se e conquista-se através da tal comunicação de transparência e autenticidade. A confiança é uma boa base para se poder delegar. Eu gosto de trabalhar com espaço. Espaço para "inventar" e decidir. Acho que o facto de, na Unicer, ter tido essa possibilidade me ajudou muito a crescer profissionalmente. E porque considero que um dos meus papéis fundamentais é garantir o desenvolvimento da minha equipa e das pessoas que a constituem, faço questão de lhes dar a autonomia e a responsabilidade para que conquistem os seus resultados.


QUAL É A IMPORTÂNCIA DA SUA EQUIPA NA CONQUISTA DESTE PRÉMIO?

É tão importante que a equipa esteve comigo na entrega do prémio. Uma das coisas que fui aprendendo com o tempo foi a escolher muito bem a minha equipa. As pessoas que trabalham comigo têm de ser melhores do que eu naquilo fazem. E são.

PARA SE SER UMA "EXECUTIVA DE EXCELÊNCIA", HÁ QUE SABER GERIR A VIDA PROFISSIONAL COM A PESSOAL?

Não necessariamente. No entanto, penso que, para se ser um "executivo ou executiva de excelência feliz", saber gerir esse equilíbrio entre

"Para se ser um 'executivo ou executiva de excelência feliz', saber gerir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é fundamental"

Vamos fazer um investimento de modernização industrial de 80 milhões de euros para ficarmos com uma Unidade de Produção de Cerveja ao nível das melhores do mundo. Com a centralização da produção de cerveja, ficaremos em Santarém com a produção de refrigerantes e com a operação logística. No entanto, estamos a falar de um processo que infelizmente tem impactos na vida de algumas pessoas e, precisamente por isso, decidimos comunicá-lo com 15 meses de antecedência. Desta forma, temos mais tempo para planear melhor, com as pessoas, o futuro de quem não vai ficar connosco. Deixámos claro, desde o início, que, quem não tivesse lugar em Santarém, podia ficar a trabalhar connosco, noutra estabelecimento. Por muito bem gerido que seja, é difícil um assunto destes não ser comunicado pelos *media* com algum pessimismo, de início. Mas, neste caso, conseguimos manter as mensagens principais, garantindo coerência com o que dissemos internamente às pessoas. Preparámos um *dossier* sobre as diferentes pessoas em Santarém, definimos, ao pormenor, as condições do processo, preparámos apresentações e documentos para comunicação interna e externa. Conseguimos que as pessoas recebessem pessoalmente a notícia pelo presidente da Comissão Executiva, o que acabou por ser muito positivo, pois diminuí as possíveis especulações à volta do assunto. Fomos factuais e transparentes. Comunicámos primeiro às pessoas de Santarém e à Comissão de Trabalhadores as razões e as implicações da decisão de consolidar a produção em Leça do Balio e só depois transmitimos aos *media*. Só assim se consegue manter a confiança das pessoas que estão envolvidas neste processo, e elas são a nossa maior preocupação neste momento. —

a vida profissional e pessoal é fundamental. O género interessa, pois, hoje em dia, em Portugal e não só, a mulher ainda tem de se desdobrar mais do que o homem para conseguir esse equilíbrio.

A UNICER PREVÊ FAZER UM INVESTIMENTO AO CONSOLIDAR A PRODUÇÃO DE CERVEJA. NUM PRIMEIRO MOMENTO A MENSAGEM PASSADA FOI O DESPEDIMENTO DE DEZENAS DE PESSOAS EM SANTARÉM. COMO É QUE SE GERE ESTA SITUAÇÃO?



Pessoas (TI's) + Formação (Certificada)

- > Continuing Professional Development
- > Certificações Internacionais
- > Focus em Actividades Core
- > Equipa Flexível
- > Poupança de Custo
- > Eficiência de Processos

Rumos HR Outsourcing >>>

Garantimos a Evolução Tecnológica com Formação Contínua e Certificação em TI's dos nossos Profissionais de Outsourcing

20 anos de experiência em TI's |  **Rumos**

outsourcing@rumos.pt | 217 824 130 | www.rumos.pt/services

Reforma laboral – sempre

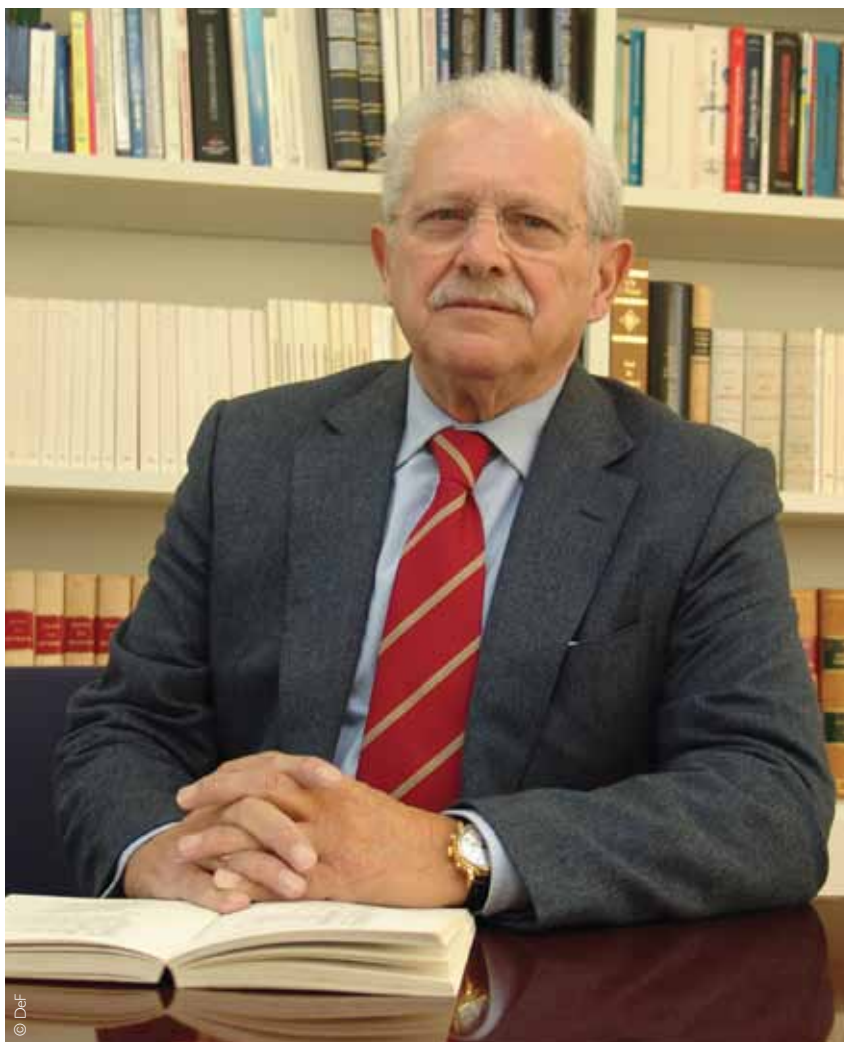
Cinco notas escritas por António Monteiro Fernandes, ex-secretário do Estado do Trabalho e professor no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, sobre o atual momento social e económico do país e a reforma da legislação laboral que está a ser concretizada pelo Governo.

por: **António Monteiro Fernandes**, professor universitário

As medidas de combate à “crise” até agora adotadas – pelo menos aquelas que têm transparecido aos olhos do público – apresentam um denominador comum: incidem fundamentalmente naquilo que condiciona a satisfação de necessidades das pessoas e das famílias.

Quer as de “corte” na despesa pública, que afetam, por um lado, as remunerações no chamado “setor público” e as pensões de reforma e de aposentação, e, por outro, a extensão e o preço a pagar pelas prestações de serviços públicos essenciais (saúde e educação), quer as de “austeridade laboral”, que atingem as condições de trabalho, de descanso e de remuneração dos trabalhadores por conta de outrem – todas, por um lado ou por outro, obedecem ao pressuposto de que “se tem vivido acima das possibilidades” e de que, por isso, é imperioso “mudar de vida”, isto é, empobrecer mais ou menos alegremente. A história julgará o acerto (e a dimensão das consequências) desta política.

■ Pela terceira vez em pouco mais de uma década, assistimos a uma vasta operação de reforma da legislação laboral. Há muito que a lei do trabalho é vista por alguns como um conjunto de obstáculos ao investimento interno e externo, denunciando-se a sua rigidez como fator impeditivo do crescimento económico e da competitiv-



dade das empresas. Há muito, também, que o combate ao desemprego - uma causa que ninguém pode contestar - vem sendo usado para legitimar a desagregação progressiva dos mecanismos de defesa de quem vive do seu trabalho. Há muito, enfim, que a interessante preocupação igualitária de lutar contra a “segmentação” do mercado de trabalho vem justificando medidas favoráveis à generalização da precariedade laboral.

A Espanha tem sido, nesse domínio, um bom laboratório, onde dezenas de “reformas laborais” foram experimentadas. Mas os resultados das experiências - economicamente nulos e socialmente nefastos - nunca fizeram com que os responsáveis políticos parassem para pensar. A ideologia pode muito.

■ A reforma laboral em curso é o produto da conjugação do “memorando de entendimento” imposto pela “Troika”, do Programa do Governo e do Acordo Tripartido celebrado no âmbito da Concertação Social, com o título “Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego”.

O primeiro desses documentos aponta o caminho: combater a segmentação do mercado de trabalho, promover a criação de emprego e a mobilidade dos trabalhadores, flexibilizar o tempo de trabalho em consonância com as necessidades das empresas e promover uma evolução dos custos do trabalho consistente com a criação de emprego e a melhoria da competitividade. “Daí” a revisão das compensações por cessação de contrato de trabalho, ao encontro do “nível médio da União Europeia”; alargamento do despedimento por inadaptação; eliminação do ónus de ocupação substitutiva; desenvolvimento da flexibilidade temporal (incluindo banco de horas acordado individualmente), facilitação da suspensão e redução de atividade por crise empresarial; redução do acréscimo da remuneração do trabalho suplementar (para o máximo de 50%); e eliminação do descanso compensatório.

O programa do Governo, posterior ao “memorando”, acrescentou-lhe outras ideias: possibilidade de impedir a reintegração de um trabalhador despedido ilicitamente também nas pequenas e médias empresas; alteração das datas de alguns feriados, de modo a diminuir as pontes; possibilitar a renovação dos contratos a termo que caduquem e esgotem os atuais prazos; bancos de horas negociados individualmente ou em grupo; compensação do trabalho suplementar com alternativas: concessão de tempo equivalente (ou majorado) de descanso (com um limite máximo anual) ou férias; ou remuneração suplementar diminuída em relação à atual.

Finalmente, o Acordo Tripartido condensou algumas dessas soluções: banco de horas acordado individualmente ou por grupos, redução das remunerações por trabalho suplementar e eliminação do descanso compensatório, conversão das “pontes” em tempo de férias por decisão do empregador, redução do número de feriados, eliminação da majoração das férias por assiduidade, facilitação da suspensão dos contratos e da redução dos tempos de trabalho em situação de crise empresarial, alargamento das situações de justa causa de despedimento por inadaptação, eliminação do ónus de ocupação substitutiva, redução das compensações por despedimento, alargamento dos contratos de curta duração e do regime de comissão de serviço.

■ Uma grande parte dessas medidas teve já, ou terá em breve, consagração legislativa.

A lei 53/2011, de 14 de outubro, determinou a redução das compensações por cessação do contrato de trabalho, aplicável (ainda)

Desde o início da década de 90, com especial relevo para nada menos de duas codificações, têm-se multiplicado as medidas de “flexibilização” das regras laborais. O impacto económico (positivo) dessas medidas parece mais que duvidoso

somente aos novos contratos. A lei 3/2012, de 10 de janeiro, consagrou um regime de renovação extraordinária dos contratos a termo que, até dia 30 de junho de 2013, atinjam os limites máximos de duração atualmente estabelecidos pelo código do trabalho, estabelecendo que a duração total das renovações extraordinárias não poderá exceder 18 meses.

Finalmente, e na sequência do Acordo Tripartido, o Governo apresentou a Proposta de Lei 24/2012, com alcance muito mais amplo do que o dos diplomas anteriores. Para além de medidas de simplificação burocrática (comunicações à inspeção do trabalho, autorizações desta), a proposta visa transpor para a lei - alterando em conformidade o código do trabalho - as soluções acordadas em concertação social (sem a CGTP).

No seu conjunto, e de modo mais saliente, essas soluções tendem à individualização das condições de trabalho (reduzindo o papel da contratação coletiva), ao embaçamento do trabalho por várias vias (redução da remuneração por trabalho suplementar, conversão de horas extra em horas normais pelo banco de horas, etc.) e à diminuição do custo dos despedimentos não disciplinares.

■ Esta reforma a vários tempos assenta, manifestamente, na suposição de que, mudando a lei, muda a realidade. O que se tem passado, entre nós, nesse domínio, parece esclarecedor. Desde o início da década de 90, com especial relevo para nada menos de duas codificações, têm-se multiplicado as medidas de “flexibilização” das regras laborais. O impacto económico (positivo) dessas medidas parece mais que duvidoso. Os seus reflexos na natureza das relações de trabalho reais, mais que modestos. Mas é possível um diagnóstico parcial: a qualidade do emprego em Portugal, condição de produtividade e competitividade, é das piores da Europa, e não fez senão agravar-se ao longo destes anos. ──▣



Mudança dos tempos (de trabalho)

Alterações à lei laboral em análise:
organização do tempo de trabalho.
Exposição e apreciação das principais
alterações anunciadas em matéria de
banco de horas, trabalho suplementar,
feriados e férias.

por: **Mariana Caldeira Saravia**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

BANCO DE HORAS
Como muitos saberão, o Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego, celebrado em sede de concertação social (“Compromisso”), e em linha com o Memorando de Entendimento assinado entre o Estado português e a Comissão Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Europeu (MoU), veio prever a possibilidade de o banco de horas ser implementado por via de acordo individual ou por via de acordo coletivo com um conjunto de trabalhadores.

Assim, e tendo por base a (ainda) Proposta de Lei n.º 46/XII, aprovada em Conselho de Ministros a 2 de fevereiro de 2012, que deu entrada na Assembleia da República no passado dia 9 de fevereiro (“PL 46/XII”), deverão ser aditados ao Código do Trabalho (“CT”) dois novos artigos:

- o artigo 208.º-A (“**Banco de horas individual**”), que prevê a possibilidade de o empregador e o trabalhador, por acordo, instituírem um regime de banco de horas no âmbito do qual o período normal de trabalho pode ser alargado até duas horas/dia, 50 horas/ semana e 150 horas/ano; e
- o artigo 208.º-B (“**Banco de horas grupal**”), nos termos do

qual, o empregador pode, por acordo com 60% ou 75% dos trabalhadores de uma equipa, secção ou unidade económica, consoante exista previsão nesse sentido em instrumento de regulamentação coletiva (IRCT) ou não, aplicar o regime do banco de horas a todos os trabalhadores da referida equipa, secção ou unidade económica.

Com a entrada em vigor destas alterações, o empregador passará a dispor de um efetivo e importante mecanismo de flexibilização dos tempos de trabalho, que lhe permitirá, por acordo individual ou coletivo, ajustar os tempos de trabalho às oscilações da respetiva atividade, sem necessidade de grande previsão ou antecipação (como decorre do mecanismo da adaptabilidade), sem incorrer, forçosamente, em mais custos (já que o acréscimo de trabalho em determinado dia, poderá, por exemplo, ser compensado com redução equivalente do tempo de trabalho ou, de acordo com a nova proposta de lei, atribuição de dias de férias) e sem excessivo sacrifício para os trabalhadores, os quais, em média, continuarão a trabalhar 40 horas semanais.

Trata-se, pois, de um avanço notável relativamente ao quase “nado-morto” banco de horas introduzido pelo CT de 2009, cuja aplicação se encontrava dependente de previsão expressa em IRCT – o que, atentos os sucessivos impasses e a falta de dinamismo da nossa contratação coletiva, bem como a total inexistência de vontade sindical relativamente à introdução de um mecanismo que poderia substituir o trabalho suplementar sem idênticas contrapartidas económicas, fez com que o banco de horas praticamente não passasse do papel.

TRABALHO SUPLEMENTAR (“TS”)

Em linha com as alterações anunciadas no MoU e confirmadas no Compromisso, a PL 46/XII prevê mudanças de extraordinária relevância e enorme impacto em matéria de trabalho suplementar, a saber:

- a revogação do artigo 229.º, n.ºs 1, 2 e 6 e do artigo 230.º, n.ºs 2 e 3, do CT, com a conseqüente eliminação do descanso compensatório por trabalho suplementar prestado em dia útil, em dia de descanso semanal complementar (geralmente

o sábado) ou em dia feriado – com caráter imperativo, relativamente a IRCT's e contratos de trabalho, conforme artigo 7.º, n.º 2, da PL 46/XII;

- a nova redação dada ao artigo 268.º, n.º 1 e ao artigo 269.º, n.º 2, do CT, que implicará a redução dos acréscimos retributivos associados à prestação de trabalho suplementar para a metade;

- um regime de caráter transitório, vertido no art.º 7.º, n.º 4, a) e n.º 5, da referida PL 46/XII, que determina a suspensão, pelo período de dois anos a contar da entrada em vigor das alterações mencionadas nos pontos anteriores, de cláusulas convencionais (previstas em IRCT's) ou contratuais (constantes de contratos de trabalho) que disponham sobre acréscimos retributivos associados à prestação de trabalho suplementar superiores aos estabelecidos pelo CT; findo esse período sem que tais cláusulas convencionais ou contratuais tenham sido revistas, os valores delas constantes será reduzido, também, à metade (até aos limites mínimos previstos no CT).

Em suma, independentemente de eventuais disposições convencionais ou contratuais em contrário, a prestação de trabalho suplementar passará a conferir direito a descanso compensatório apenas quando o trabalhador preste atividade em dia de descanso obrigatório (habitualmente, o domingo) ou no período de descanso entre duas jornadas de trabalho (em princípio, de 11 horas) e todo o trabalho suplementar passará a ser pago, garantidamente por um período de 2 anos, com um acréscimo de 25% na primeira hora ou fração ou 37,5% em hora ou fração subsequentes de trabalho suplementar, quando prestado em dia útil, e de 50% por cada hora ou fração de trabalho suplementar, se realizado em dia de descanso semanal, obrigatório ou complementar, ou em dia feriado.

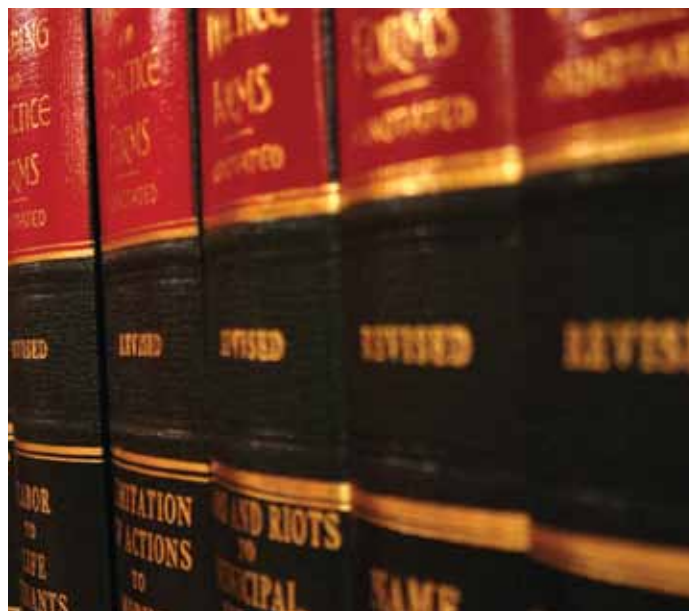
Estas alterações terão, em nosso entender, uma dupla virtualidade: de forma direta e mais imediata, permitirão reduzir os custos (excessivos) associados à prestação de trabalho suplementar sempre que as entidades empregadoras tenham de fazer face a acréscimos de atividade e, de forma indireta e não tão imediata, uma maior abertura sindical à negociação de mecanismos de flexibilização dos tempos de trabalho (os sindicatos, cientes do valor económico das contrapartidas do trabalho suplementar, resistiam obstinadamente à referida flexibilização).

FERIADOS E FÉRIAS

Ainda que o MoU não abordasse o tema, o Compromisso veio, em nome de um reforço da competitividade das empresas portuguesas, prever algumas alterações em matéria de feriados e férias, as quais se encontram refletidas na PL 46/XII nos seguintes termos:

- a nova redação do artigo 234.º, n.º 1, do CT, implica que deixarão de ser considerados feriados obrigatórios os dias 5 de Outubro e 1 de dezembro (feriados civis) e os dias do Corpo de Deus (móvel) e 15 de agosto (feriados religiosos, cuja eliminação, porém, se encontra ainda dependente do cumprimento dos mecanismos previstos na Concordata celebrada entre o Estado Português e a Santa Sé);

- a nova redação do artigo 242.º, n.ºs 2 e 3, do CT, prevê que o empregador possa determinar o encerramento, total



A criação do banco de horas permite ajustar os tempos de trabalho às oscilações da respetiva atividade, sem necessidade de grande previsão ou antecipação e sem incorrer em mais custos

ou parcial, do estabelecimento ou empresa, para férias dos trabalhadores, na 2.ª feira anterior ou na 6.ª feira posterior a um feriado que ocorra, respetivamente, numa 3.ª feira ou numa 5.ª feira, devendo os trabalhadores ser informados desse encerramento até ao dia 15 de dezembro do ano anterior

- o novo n.º 3 do artigo 256.º, n.º 3, do CT, prevê a perda de retribuição também nos dias de descanso ou dias feriado imediatamente anteriores ou posteriores a dia (ou meio dia) de trabalho em que um trabalhador falte injustificadamente – o empregador poderá, assim, passar a descontar, a um trabalhador que falte injustificadamente numa 6.ª feira de ponte, a retribuição de 5.ª feira e do fim de semana também.

- O artigo 7.º, n.º 3, da PL 46/XII, prevê o tão propalado “fim da majoração das férias”, ou seja, do mecanismo de combate ao absentismo (de eficácia duvidosa e interpretação controvertida) introduzido pelo CT de 2003, que previa a possibilidade de alargamento do período até 3 dias – assim, e com exceção de previsão expressa em cláusulas convencionais ou contratuais anteriores a 1 de dezembro de 2003, o período de férias da generalidade dos trabalhadores regressará aos 22 dias úteis.

CONCLUSÃO

Com as alterações acima referidas, cremos estarem lançadas as bases para uma necessária, e já tardia, flexibilização e modernização do direito do trabalho português em matéria de organização de tempos de trabalho e para um urgente incremento da nossa produtividade. ▣

Do you know the kind of help you need?

Consultoria de gestão de pessoas

Hoje um consultor posiciona-se como um parceiro de decisores. Quando se trata de decisões sobre capital humano esta parceria é ainda mais importante, quer junto dos decisores em geral, quer em especial junto dos diretores RH. Desta parceria nasce a capacidade de ler, compreender e descodificar as agendas de negócio para, em conjunto, criar valor através de boas decisões sobre pessoas!

por: **Maria Manuel Seabra da Costa**, *Director Human Capital Consulting Services*, e **Elsa Maria Dinis**, *Manager Human Capital Consulting Services, PwC*



Maria Manuel Seabra da Costa e Elsa Maria Dinis

Segundo a maioria das definições, consultor é o profissional que, pelo seu conhecimento e experiência, é valorizado por facultar consultas técnicas ou pareceres sobre temas em que é reconhecido especialista. É assim consensualmente aceite a relevância de recorrer a um consultor financeiro, jurídico ou económico, por exemplo. Se este modelo de consultoria tem vindo a ficar aquém das necessidades dos clientes, a procura de uma nova referência é ainda mais sentida quando se trata de pedir ajuda com temas sobre gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é por definição transversal a todas as áreas das empresas e envolve todas as áreas funcionais. É influenciada por culturas, estilos de liderança, estrutura da organização, *performance* do negócio ou mesmo posição competitiva. Ajudar os decisores neste contexto carece de um modelo de consultoria que vai para além de uma opinião técnica sobre um tema.

O novo paradigma da consultoria, no qual a consultoria de gestão de pessoas é pioneira, passa por pensar em conjunto, construir

soluções integradas, com vários cenários e apoiar na decisão final. Na maioria das situações passa também por apoiar na gestão dos *stakeholders* envolvidos, em que a comunicação desempenha um papel fundamental. Mais do que construir uma solução por encomenda é uma oportunidade de construção e crescimento conjunto.

Num contexto difícil em termos económicos, com mudanças que sentimos não conseguir acompanhar e repercussões muito relevantes nas pessoas que fazem os nossos negócios “acontecer”, um consultor será sempre um conselheiro fundamental sobre o que é importante refletir... Acreditamos que pode ser o membro da nossa equipa funcional que, ainda que com proximidade significativa, possui o distanciamento necessário para contribuir com o fundamental: questionar modelos, procurar novas abordagens, olhar com perspetivas diferenciadoras para a gestão de pessoas. Se por um lado acreditamos no valor de uma

relação desta natureza, por outro, temos plena consciência de que a grande maioria dos clientes de consultoria de pessoas ainda não consolidou esta perspetiva sobre as suas colaborações neste contexto. Limitados pela visão do técnico especializado a quem se recorre para procurar apoio numa área em que o cliente ainda não tem *expertise* interno... descurando a adequação da opinião dada e a capacidade de a implementar. Assim sendo, no final do ano, apenas representa uma rubrica adicional no seu já habitual magro orçamento para a área de gestão de pessoas.

Com conhecimento e experiência consolidada, o consultor está preparado para refletir sobre as agendas de negócio do cliente e traduzi-las em boas práticas de gestão de pessoas. É o parceiro de referência dos decisores, em especial dos diretores de recursos humanos, para responder à questão “de ouro” que toda a organização lhe coloca: como alcançar melhores resultados e mais *performance* de negócio através das pessoas? Pressionados pela necessidade de alcançar resultados e controlar custos, nem sempre temos o tempo necessário para pensar uma decisão de gestão de pessoas de forma coerente, integrada e de longo prazo. É neste contexto que devemos e podemos retirar valor do apoio do consultor, uma vez que, ao refletirmos a seu lado sobre as soluções mais coerentes para a gestão do nosso negócio através das pessoas, estamos a criar valor para o negócio e a aproveitar uma oportunidade de juntos percorrer um caminho de consolidação de conhecimento e experiência. —P

tema
central



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt

Pessoal RH online Fora de Série RH RHtv RH SHOPPING



Consultoria: onde, como, quando e porquê?

Saiba como distinguir um fornecedor de um parceiro. Enquanto o fornecedor procurará encontrar o produto “mais” compatível com a necessidade da sua empresa, o parceiro estará focado no problema a resolver, na inovação pretendida, desenhando a melhor e mais ajustada solução para o cliente.

por: **Tiago Domingues**, *Business Manager*, Elevus

A consultoria não é um produto, é sim um modo de intervenção organizacional focado no desenvolvimento de soluções ajustadas.

Esta afirmação tem por objetivo lembrar às empresas que deverão optar por um parceiro de soluções, em detrimento de um fornecedor de produtos/ serviços.

Enquanto o fornecedor procurará encontrar o produto “mais” compatível com a necessidade da sua empresa (muitas vezes ajustando as necessidades da empresa às especificidades do produto já desenvolvido), o parceiro estará focado no problema a resolver, na inovação pretendida, desenhando a melhor e mais ajustada solução para o cliente.

Como distinguir, então, um fornecedor de um parceiro? Algumas dicas:

- Quando procurar organizações consultoras, privilegie a consulta de artigos técnicos (rastreado a sua origem) à divulgação de produtos de consultoria *standard*, sendo que, a ausência parcial ou total de artigos técnicos ou publicidade similar por parte de algumas consultoras não significa necessariamente menor competência técnica – poderá não ser mais do que uma decisão estratégica;
- Sempre que se reúna com potenciais consultoras a contratar, coloque questões técni-

cas sobre o assunto/ matéria sobre a qual tem interesse e para a qual necessita de um parceiro;

- Valorize os consultores que lhe colocam as perguntas certas e que esclarecem as suas questões com argumentos tecnicamente sustentados. Valorize também o consultor que apenas com um papel branco e um lápis demonstra capacidade de lhe desenhar de uma forma clara e *in loco* possíveis soluções, ao invés daqueles consultores que se socorrem da cábula (brochura);

- Aquando da receção de propostas comerciais, distinga aquelas cujo conteúdo contextualiza e vai de encontro às informações e necessidades específicas por si anteriormente transmitidas à consultora. Valorize ainda a empresa consultora que desde logo procura saber, junto de si, se parâmetros como preço, metodologia ou formato cumprem com os seus requisitos;

- Tal como faz quando procura selecionar o melhor profissional para a sua organização, solicite à empresa consultora os *curriculum vitae* dos consultores que constituirão a equipa de projeto. Sempre que possível, realize o seu próprio controlo de referências;

- Outro fator a considerar é a infraestrutura. Dimensão não é sinónimo de qualidade, no entanto, dê preferência a consultoras com estrutura humana e física. Esta sugestão é fundamentada por fatores vários, entre eles, o facto do consultor independente lhe disponibilizar menor quantidade e diversidade de *know how* (face a uma equipa de uma consultora), assim como, pelo risco de incumprimento do contratualizado;

- Questione também o potencial parceiro sobre o vínculo da equipa consultora proposta para o desenvolvimento do projeto, procurando perceber se a equipa faz parte de uma bolsa de consultores externos, ou se estes fazem parte dos quadros da consultora. Perante este último cenário, poderá concluir que o *know how* em causa é parte integrante da consultora parceira, e não temporário, pontual e com disponibilidades condicionadas, características do primeiro cenário. **▣**

Valorize também o consultor que apenas com um papel branco e um lápis demonstra capacidade de lhe desenhar de uma forma clara e *in loco* possíveis soluções

X ENCONTRO NACIONAL DE FUTUROS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS



INSCREVE-TE COMO SÓCIO ADERENTE (ESTUDANTE) DA APG E GANHA O TEU FREEPASS PARA O 10º ENCONTRO NACIONAL DE FUTUROS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DA APG!



ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO
IDANHA-A-NOVA

7 MARÇO
DE 2012

Para mais informações: njovensapg@gmail.com

ORGANIZAÇÃO



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Gestão

PATROCINADORES



APOIOS





■ APRESENTAÇÕES QUE FALAM POR SI

A Lidel – Edições Técnicas lança o livro “Apresentações que Falam por Si”, da autoria de João Aragão e Pina, com mais de 15 anos de experiência da área e um percurso académico pluridisciplinar que coloca as ferramentas informáticas ao serviço da formação e das apresentações, sem nunca esquecer as pessoas. Esta obra contém um plano de ação para definir competências, objetivos e necessidades e um inquérito a mais de 6800 pessoas representativas de 10 atividades profissionais.

Lidel – Edições Técnicas

■ GOOGLE CRIA CENTRO DE SEGURANÇA FAMILIAR PARA PORTUGAL

A Google aproveitou o Dia da Internet Segura para lançar uma iniciativa que resulta de uma parceria com um conjunto de entidades nacionais. O Centro de Segurança Familiar materializa-se num site que reúne conselhos úteis, na área da segurança, para quem navega na Internet. As associações envolvidas partilham os seus conselhos de segurança no site, com especial foco no *software* malicioso, partilha de informação *online*, *cyberbullying*, entre outras. A principal preocupação dos conteúdos publicados reside nos jovens e nas formas de garantir que estes navegam na Internet de forma mais segura. Veja em www.google.pt/familysafety.



■ LESLIE FEIST NOS COLISEUS

A canadiana Leslie Feist está de regresso a Portugal para dois concertos em nome próprio. A 18 de março, a cantora atua no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, e no dia seguinte passa pelo Coliseu do Porto, para apresentar o seu mais recente trabalho, “Metals”, lançado já em outubro do ano passado. O regresso da voz de “My Moon My Men” a território nacional era bastante desejada pelos fãs do seu *indie rock* melancólico, visto que Feist já não tocava em Portugal desde 2008, num espetáculo mais íntimo na Aula Magna. Os bilhetes custam entre 27 e 32 euros.

18 e 19 de março, Coliseus Lisboa e Porto, 21h.



PLAYSTATION VITA EM PORTUGAL

Apresentada como "a mais revolucionária consola portátil de sempre", a PlayStation Vita já está à venda em Portugal desde o final do mês de fevereiro, embora tenha sido lançada em novembro, no Japão. Com ecrã e painel traseiro tácteis, a edição mais barata fica em 250 euros. "Um dos grandes destaques é, sem dúvida, a qualidade gráfica, graças ao ecrã de 5 polegadas Oled", disse Miguel Cunha, gestor de produto na PS Vita, no arranque oficial do "Mundo PS Vita", um espaço onde se pode experimentar a nova consola e alguns dos seus principais títulos, como Uncharted: Golden Abyss, Reality Fighters, Little Deviants, Virtual Tennis 4 ou FIFA 12. Além de comandos tradicionais, a nova máquina está ainda dotada de dois sticks analógicos, sensores de movimento e suporte Wi-Fi e 3G adicional. A versão com Wi-Fi será posta à venda por 249,99 euros, enquanto a que está equipada também com 3G, que inclui ainda GPS, custará mais 50 euros.

A BELA ADORMECIDA

Conto de fadas desenhado a partir duma cadeia de consecutivas inspirações. O texto mais conhecido é o dos irmãos Grimm, publicado em 1812, que tem como base a versão de 1697, do escritor francês Charles Perrault. Em janeiro de 1890, no Teatro Marynsky em São Petersburgo, estreia a primeira versão para bailado, encomendada ao compositor Tchaikovsky e com coreografia de Petipa. Em 1998, a CNB estreou "A Bela Adormecida" sob a responsabilidade do coreógrafo holandês Ted Brandsen. É a ela se que se regressa, numa versão revisitada pelo próprio autor.

8 a 10 e 15 a 18 de março, Teatro Camões,
Lisboa, 15h, 16h e 21h.



EU CONSIGO FAZER-TE FELIZ

A maior parte dos portugueses ainda acredita que a felicidade está no que se tem e não naquilo que se é. No entanto, a felicidade que obtemos ao comprar uma peça de roupa nova é efémera, pois passados dois ou três dias voltamos à estaca zero. Paul McKenna, que há mais de 25 anos investiga a felicidade, descobriu que a diferença entre ser feliz ou não está nos detalhes. Basta mudar o modo como pensamos, para começarmos a sentir a diferença. Neste livro pode encontrar o programa revolucionário para Ser Feliz em 2012: os hábitos, os novos caminhos e os valores da felicidade.

Leya – Lua de Papel



"VERMELHO" NO TEATRO ABERTO

"Vermelho" encontra o pintor norte-americano de origem russa Mark Rothko, nos finais da década de 50 do século passado, quando surge a encomenda milionária do Edifício Seagram, em Nova Iorque, para a conceção de uma série de murais para o luxuoso restaurante Four Seasons. Para o ajudar na obra, Rothko contrata um jovem assistente, estabelecendo-se entre os dois um diálogo reflexivo, por vezes violento, sobre o papel do artista na arte e na sociedade. O crescimento intelectual do discípulo acaba por confrontar o pintor com os tempos que mudam e com a perceção que o próprio tem do seu percurso enquanto homem e artista. Com encenação de João Lourenço e interpretação de António Fonseca e João Vicente.

Até 25 de março, Teatro Aberto, Lisboa,
4f a sáb. às 21h30 e dom. às 16h



Delta do Okavango

Uma Arca de Noé onde o elefante é rei



texto: **Fernando Borges** fotos: **Turismo do Botswana**

O Delta do Okavango, a “cereja em cima do bolo” em África, é um lugar único, fascinante, arrebatador, um lugar que para muitos é o berço da vida animal e selvagem de África, a Arca de Noé de um mundo feito de uma vida intensa e deslumbrante, um lugar por onde deambulam cerca de 60 mil elefantes, o verdadeiro rei de um reino mágico.

Quantas vezes já escutámos o termo “a cereja em cima do bolo” quando alguém se refere àquele pequeno pormenor que marca a diferença, seja de uma qualquer situação, de qualquer experiência, de um qualquer momento vivido, o toque final para que a perfeição seja atingida, o ponto culminante de qualquer coisa que já por si é marcante e encantador?

Também África tem a sua “cereja em cima do bolo”, o seu ponto culminante para qualquer viajante que parta ao encontro da sua magia, uma cereja que dá pelo nome de Delta do Okavango.

Um lugar único, fascinante, arrebatador, um lugar que, para muitos, é o berço da vida animal e selvagem de África, a Arca de Noé de um mundo feito de uma vida intensa e deslumbrante, um lugar por onde deambulam cerca de 60 mil elefan-



Na pág. anterior: Pôr do Sol no Okavango Delta; Em cima: Existem mais de 60 mil elefantes no Delta do Okavango; Em baixo: O misticismo das tribos do Delta

tes, o verdadeiro rei de um reino mágico. Não, não é o maior parque nacional do Botswana mas, com os seus 60 mil elefantes, correspondendo a metade da população de todo o país, e com uma variedade de paisagens única no continente africano, em pleno Delta do Okavango, faz com que o Chobe seja, sem dúvida, o ponto culminante de qualquer viagem a África.

É que aqui a exuberância natural no seu estado mais selvagem e puro é constante, não sendo raro que, ainda a muitos quilómetros de entrarmos no parque, já se veja uma imensa manada de elefantes a acercar-se das margens do rio, para logo avistarmos, um pouco mais ao lado, numa das muitas ilhas que formam este complexo ecossistema, uma outra manada, esta de búfalos. Mas o Chobe é apenas mais uma das razões que fazem do delta do Okavan-

go o maior delta interior do mundo, um lugar único, um verdadeiro oásis no coração do deserto do Kalahari, um santuário de vida selvagem que continua praticamente inalterado desde o aparecimento do homem.

E há mesmo quem diga que quem aqui vem, a este canto remoto do Nordeste do Botswana, não necessita de ir a nenhum outro lado de África para que fique a conhecer a essência deste continente, oferecendo áreas muito distintas como o exuberante verde na margem sul do rio Chobe, a intensa vida animal e vegetal que acontece no pântano Savuti, o rendilhado de pequenos lagos, ilhas e ilhéus do pântano Linyanti, não faltando mesmo uma região de quase deserto.

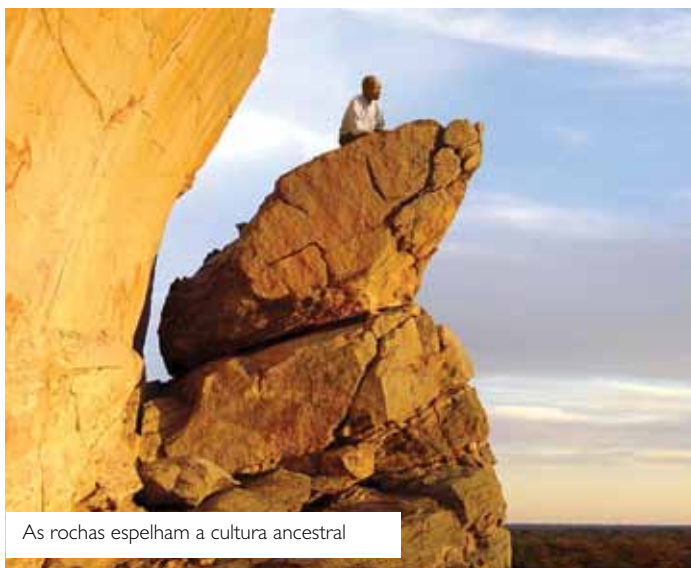
O Delta de Okavango onde se chega através de um cruzamento de diversos caminhos, todos eles marcados por uma atmosfera recheada de cheiros a aventura, caminhos onde os veículos 4x4 se completam com passeios num *ferry* pelo rio Zambeze e em pirogas através de encruzilhados canais que se ramificam a cada instante como que estradas fluviais no meio de cenário cercado por pássaros exóticos, de margens repletas de hipopótamos que, por detrás de uma aparência de indolência, escondem um temperamento feroz.

Um ambiente que parece brincar conosco a cada instante, levando mesmo a que muitas vezes não saibamos para onde olhar, tal a diversidade de imagens fantásticas que vão passando perante os nossos olhos ao longo dos caminhos percorridos por essas pequenas embarcações através de estreitos canais que separam ilhas e ilhotas, lugares onde se faz vida, uma intensa vida.

É que se em terra firme por vezes é necessário esperar horas para se ver momentos da vida íntima de muitos dos animais que ali habitam, mesmo que amontoados nas primeiras horas do dia ou ao final de um entardecer, ao longo do Chobe, a qualquer hora, essas cenas, idênticas às que nos habituámos a ver nos diversos documentários da National Geographic ou do Discovery Channel, acontecem a cada momento, indiferentes a quem passa. Basta parar o olhar um momento naquele ponto para ver um predador a lançar-se sobre a sua presa de uma forma impiedosa, ou como se



Os gnus podem atingir os 80 km/h para fugir a um eventual perigo



As rochas espelham a cultura ancestral

desenvolve toda uma cerimónia de aca-salamento.

Um caso quase único do que é geral-mente um delta, pois o rio que forma, o Okavango, ou Kubango, como é conhe-cido em Angola, onde nasce para de-pois atravessar a franja de Caprivi para chegar, entre falhas geológicas, ao de-serto do Kalahari onde se dispersa, não é um rio que desagua no mar, o que faz

deste delta um delta fluvial onde habi-ta a única população africana de leões nadadores que assim se tornaram por necessidade, pois é na água que chega a cobrir 70% do seu território que se encontra a principal razão da sua sobre-vivência, os antílopes e as impalas.

Mas, contrariamente à restante África dos grandes mamíferos, esta é uma re-gião em que o verdadeiro rei é o ele-fante, que nunca daqui teve necessida-de de sair, de deixar o seu reino, por se sentir ameaçado. São longas manadas que se movimentam por centenas de quilómetros entre o Chobe e Linyanti, numa permanente viagem ao longo do ecossistema do delta do Okavango, um lugar genuíno e lendário onde as águas do Chobe se unem às do Kwando, aqui e ali pontuadas por pequenas aldeias indígenas e um ou outro luxuoso *lodge*. O reino do elefante, que é também uma franja de Caprivi, um território entre cinco países, na margem norte do rio Chobe, uma estreita língua de areias mo-vediças, pântanos e ilhas com 450 quiló-metros de comprimento rodeada pela Namíbia, Angola, Botswana, Zâmbia e Zimbabwe, um verdadeiro capricho da natureza que, a exemplo do Delta do Okavango, representa o que de mais fascinante África tem para oferecer.

Um dos lugares mais desconcertantes do continente negro onde a água se encontra com as areias do deserto for-mando um pequeno universo de vida selvagem único e extraordinário, um lugar que esconde e preserva uma das mais extraordinárias riquezas naturais e selvagens do nosso planeta. Um ver-dadeiro oásis onde manadas de búfalos parecem galopar sobre as suas águas cristalinas, pescadores empurram suave-mente as suas pirogas, grupos de girafas caminham elegantemente entre acácias, oferecendo visões de rara beleza e puro fascínio, e onde o elefante é rei. **■**

Contactos



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



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^a. António Augusto de Aguiar, n^o 106 - 7.^o | 1050-019 Lisboa

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

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





Um novo centro

Jorge Marques, *Talent manager*

Temos vindo a falar, desde o início deste ano, na necessidade de fazer alguma coisa que introduza novo valor acrescentado na gestão do nosso mercado de trabalho.

Temos vindo a referir que o desemprego, a falta de trabalho são hoje, e serão no futuro, o nosso principal problema, seja enquanto país, seja como sociedade que se quer moderna. Temos a certeza de que mesmo com mais ou menos crescimento, o que até isso é duvidoso, a flutuação e criação de novos postos de trabalho é relativa e estará sempre muito longe das necessidades reais das pessoas que procuram trabalho.

Temos então que, face a este tipo de realidades e depois de ouvir muita inteligência económica, mas não só, ninguém me apontou soluções. Pude também constatar que tudo continua demasiado dependente da oferta de trabalho por parte das empresas ou do Estado e que apenas uma pequena parcela vai enveredar pelo empreendedorismo e uma grande parcela pela emigração.

Por um lado, existem demasiadas verdades e demasiados paradigmas em toda esta problemática e, pelo outro, uma pesada constatação de que pouco ou nada se pode fazer. Mesmo que nunca se tenha falado tanto em inovação, parece que toda ela fugiu para os campos das tecnologias e não ficou nada para a inovação nos domínios das ideias, da gestão e organização. É este o nosso campo de saberes, a nossa área de especialidade, o nosso centro de conhecimento, é chegado o tempo de nos assumirmos como verdadeiro centro de um conhecimento que é parte integrante das pessoas. Tentemos pensar fora da caixa:

- O crescimento gera mais emprego e, por consequência, sem crescimento não há mais emprego! Se pensarmos fugir do nosso paradigma cultural do emprego para o de trabalho, vamos encontrar aí o significado da aplicação da inteligência e da capacidade de cada um, vamos encontrar a necessidade de um espaço de autonomia e liberdade

para se aplicar na prática aquilo que se sabe;

- A situação é inversa daquela que nos é colocada, porque a verdade é que são as capacidades das pessoas que, com as suas múltiplas inteligências, geram o crescimento. Trabalhar não depende do crescimento económico, o crescimento económico é que depende da forma de trabalhar das pessoas;

- Se Bill Gates ou Steve Jobs andassem à procura de um emprego, um mundo de oportunidades e de criação não teria entrado na nossa civilização, por isso, o objetivo de um emprego pode já não ser a solução. Mas já é solução permitir que a inteligência, os saberes e as capacidades se expressem através do trabalho;

- É nesta linha de pensamento que queremos criar um novo centro, primeiro de ideias, depois de parceiros pioneiros em todos os domínios, depois da procura das tais inteligências e saberes e da criação de espaços onde elas possam ser aplicadas;

- Queremos na verdade, neste Centro que é a APG, tentar alterar a equação relativa ao mercado de trabalho e ao crescimento económico. Pensamos que aquilo que Portugal precisa neste momento é que novas ideias gerem novas oportunidades e negócios, e que estas possam aparecer através da nossa capacidade instalada de potencial e de capital humano. Esse sim, é o verdadeiro retorno a tanto investimento feito na educação e na formação!

Do que estamos a tratar é de um projeto experimental que, tendo a APG como centro promotor, possa envolver todos quantos procuram trabalho, as escolas, empresas, outras associações, fundações, o Estado e, se procurem igualmente outros parceiros fora de Portugal, nomeadamente nos PALOP e na Europa.

Não andamos nós há tanto tempo a dizer que as pessoas são a nossa principal riqueza, a nossa vantagem competitiva e a principal fonte de geração de riqueza?

É chegado o tempo de confirmar tudo isto! _____P

holmesplace.pt



HOLMES PLACE

Health Clubs

“As minhas metas
são ambiciosas.
O Holmes Place
ajuda-me a alcançá-las.”

SIMÃO MORGADO, nadador

Embaixadores Holmes Place,
todos juntos por uma boa causa:

INSPIRING PEOPLE TO LIVE WELL

Junte-se a nós.

HOLMES
PLACE
Health Clubs

ONE LIFE,
LIVE IT WELL

19 Clubes Holmes Place em Portugal

LISBOA: 5 Outubro Tel: 217 804 300 - Avenida Defensores de Chaves Tel: 213 511 300 - Avenida da Liberdade Tel: 213 260 900
Amoreiras Tel: 213 716 610 - Alvalade Tel: 217 529 050 - Parque das Nações Tel: 808 201 048 - AMADORA/ODIVELAS: Dolce Vita Tejo Tel: 214 787 670
LINHA: Cascais Tel: 214 825 700 - Quinta da Fonte (Oeiras) Tel: 214 404 900 - Miraflares Tel: 214 129 100 - Algés Tel: 214 152 620
SINTRA: Quinta da Beloura Tel: 219 119 200 - PORTO: Arrábida Shopping (V. N. Gaia) Tel: 223 778 700 - Boavista Tel: 226 056 760
Constituição Tel: 225 083 600 - COIMBRA: Tel: 239 798 450 - AVEIRO: Tel: 234 346 050 - BRAGA: Tel: 253 201 870 - MADEIRA: Funchal Tel: 291 239 170



a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Talent at work