

# Pessoal

Nº 114 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • MAIO 12

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



**egor** ANOS  
GRUPO EGOR  
PESSOAS E NEGÓCIOS

## Atual

As novas instalações da Microsoft em Portugal

## Especial RH

Trabalho Temporário e *Contact Centers* em análise

## Perfil

A nova diretora de RH da Vodafone

# Como juntar arte e negócio

Conheça as receitas do sucesso do *restaurateur* mais famoso do país



20 Anos meta4!

Especialistas em Software de RH.  
[www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)



# A CRIAR PARCERIAS DE CONFIANÇA

[www.rhmais.pt](http://www.rhmais.pt)

gestão de contact centers  
recrutamento e seleção  
formação  
e-learning  
outsourcing  
consultoria e estudos  
qualidade  
cliente mistério  
handling







16

## 02 EDITORIAL

Querer é poder!

## 04 A 9ª ARTE

Aprender a gerir fora do mundo da gestão

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Bolsa RH  
Legislação

## 12 RH GLOBAL

## 14 ATUAL

Novas instalações da Microsoft Portugal

## 16 OUT OF THE BOX

Arte e Negócio



22



48

## 22 ESPECIAL RH

Trabalho Temporário

## 34 CASE STUDY

SMAS-SINTRA – PTC

## 36 ESPECIAL RH

Contact Centers

## 46 UNIVERSIDADES

Saber despedir

## 48 PERFIL

Diretora RH da Vodafone Portugal



14

## 52 ANÁLISE JURÍDICA

Reforma do Código de Trabalho  
Tempos de trabalho, feriados e férias

## 56 IMAGENS RH

## 58 WELLNESS & PLACES

## 60 IMAGENS

Grande Roche Hotel, África do Sul

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Flores no deserto



Margarida Barreto, Diretora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Querer é poder!

muitas vezes contra tudo e contra todos, havendo inúmeros casos de sucesso em que foi exatamente essa capacidade de não desistir à primeira ou segunda contrariedade que apareceu pelo caminho, de acreditar e querer com a certeza de poder, que foram a chave para conseguir o objetivo tão desejado.

Mas há também inúmeros exemplos exatamente do contrário. Pessoas que encontram sempre “nos outros”, ou nas situações, ou na conjuntura, ou... e nem um pouco em si próprias, todas as razões para o que dizem querer e não podem ou conseguem atingir. Costuma dizer-se que a “Sorte dá muito Trabalho”. E esse trabalho tem de começar na visão do que queremos, dos valores em que acreditamos e do que estamos dispostos a fazer (e às vezes é muito) para o conseguir.

As pressões, os desafios, as frustrações e as mudanças constantes e muitas vezes não esperadas, são a única certeza com que podemos contar no futuro. Não é fácil viver na incerteza, não é fácil levantar a cabeça depois de uma grande desilusão, não é fácil voltar a acreditar depois de uma ex-

pectativa gorada. Mas é possível se formos capazes de nos questionarmos sobre o que poderia ter sido feito de maneira diferente, se quisermos aprender com os erros, se tivermos a humildade para pedir ajuda e *feedback* quando necessário, escutando e integrando a informação que nos é dada. Como Profissionais de Recursos Humanos e/ou Gestores de Pessoas, nós podemos e devemos ajudar a transformar culturas conformistas em culturas vencedoras e pessoas passivas em pessoas lutadoras. Às vezes temos de “nos atrever”, sair da nossa zona de conforto, perceber qual o melhor caminho a percorrer para ter essa capacidade de intervenção, a influência necessária para que o nosso papel seja mais transformacional que transaccional.

Mas, antes de mais e acima de tudo, temos de querer por acreditar que esse é o nosso papel principal, mesmo que nem sempre o tenha sido em tempos que já lá vão, quando a informação era poder e a capacidade de resolver problemas era mais importante do que evitá-los.

Querer é Poder! 

**U**m dos lemas que me move e em que verdadeiramente acredito é que “Querer é Poder”. Querer mesmo e não porque convém parecer que assim é ou porque é o que os outros esperam, mas sim com aquela força e determinação capazes de “mover montanhas”. Felizmente que continuam a existir à nossa volta excelentes exemplos desta atitude de querer com ousadia e tenacidade,

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 114  
Maio 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:** Olivier

**Redação:** Patrícia Noleto

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

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

**Fotografia de Capa:** Design e Forma

**Revisão:** Languages Unlimited (Isabel Prates)

**PUBLICIDADE**

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

**Assinaturas**

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

# *Leading business by leading people*

**pwc**

---

**Contactos**

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

Liderar negócios de sucesso significa liderar equipas e potenciar o desenvolvimento de talento nas organizações. A liderança de sucesso centra-se em transformar talento em líderes de futuro. Os serviços de Human Capital Consulting Services da PwC Portugal ajudam a tomar melhores decisões de liderança.

Desafie-nos a ouvi-lo!



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

# Aprender a gerir fora do mundo da gestão

**N**esta edição damos destaque à comida, através das experiências do *restaurateur* Olivier. À semelhança dos meses anteriores, saímos da caixa para procurar na gastronomia um mundo de metáforas possíveis para a gestão: desde a forma como se devem conjugar os ingredientes para atingir o alto desígnio de satisfazer o paladar dos clientes, até à maneira como devem ser antecipadas as necessidades destes, sempre diferentes, sempre surpreendentes. Estar atento ao que o cliente está a precisar e satisfazer essa necessidade sem que este se manifeste, é uma lição de comunicação muito importante. Esta forma de comunicar, sem palavras, é uma metáfora que as organizações devem importar. Para além dos comunicados escritos, das redes sociais, dos *sites* institucionais e das próprias *intranets*, é fundamental saber comunicar, ouvir e transmitir sem falar. Essa gestão do silêncio com significado é delicada mas decisiva. Quantas vezes não se diz uma coisa e se manifesta o seu contrário com

o olhar ou com a expressão facial ou corporal?

Estas aprendizagens que se podem fazer fora do mundo da gestão são um desafio para o desenvolvimento da gestão de pessoas. Na próxima edição teremos o mar, e o que com ele podemos aprender. É preciso ter coragem para enfrentar as ondas quando elas são monstruosamente maiores do que o singelo surfista que faz delas a sua vida. Como é comandar uma embarcação de grande porte. E tantos outras profissões ligadas ao mar com as quais temos tanto para aprender. Ainda a propósito de assuntos fora da caixa, teremos, já a partir do próximo dia 31 de maio, nas livrarias, um livro sobre Gestão e Humor que não podem deixar de ler. Poder aprender com as experiências de alguns dos nossos melhores humoristas foi o trabalho notável que Paulo Morgado, administrador delegado da Capgemini Portugal, fez ao longo de três meses em que procurou transpor para a gestão os princípios que estão na base da fabricação do humor no nosso país. **—P**

## A MINHA ESCOLHA

### LIVRO GERRIR

Para ler, para rir e com isso aprender a gerir, ou melhor, a GERRIR. Os nossos humoristas têm muito para ensinar aos nossos gestores. Imperdível.





# Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

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



## AGENDA

### APG

www.apg.pt  
213 522 717

- “A Avaliação da Formação WEB 2.0”. Lisboa, 17 de maio de 2012; Vila Nova de Gaia, 25 de maio de 2012.

Preço: sócios efetivos e coletivos 276,75€

### Blanes

www.blanes.pt  
214 146 823

- “A Teoria e a Prática da Nova Reforma Laboral”. Lisboa, 15 de maio de 2012; Porto, 17 de maio de 2012.

Preço: 200€

### UpSkills

www.upskills.pt  
217 981 480

- “O MBA mais prático do mundo”. Lisboa, de 1 de Junho a 27 de Julho de 2012.

Preço: sob consulta.

### Global Estratégias

www.globalestrategias.pt

- “Conferência Internacional (e-)Learning 2012”. Lisboa, 29 de maio de 2012.

Preço: 295€+IVA

### APCC

www.ccportugal.com

- Conferência “Beyond 2013”. Sintra, 23 e 24 de maio de 2012.

Preço: a partir de 420€



01

### EGP-UPBS E CARNEGIE-MELLON UNIVERSITY LANÇAM PROGRAMA INTERNACIONAL (01)

A EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS) foi escolhida pela Carnegie-Mellon University (CMU) de Pittsburgh (EUA), uma das universidades líderes a nível mundial, na área das tecnologias, para o lançamento de um *Dual Degree*, um programa inovador em todo o mundo que confere aos seus participantes a possibilidade de obter, em simultâneo, um mestrado em Engenharia outorgado pela CMU e o diploma *The Magellan MBA* da EGP-UPBS. Na prática, o programa realiza-se ao longo de 24 meses, com um ano em Pittsburgh na CMU e o outro no Porto, na EGP-UPBS e na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Na origem deste protocolo assinado entre as duas instituições, está, entre outros fatores, a necessidade crescente sentida pelas empresas de profissionais que combinem uma forte experiência tecnológica com um sentido apurado dos negócios e das competências de liderança, valências que, colocadas ao dispor das organizações, podem contribuir diretamente para a criação de valor. “Este acordo representa o reconhecimento da grande qualidade da oferta de MBA da EGP-UPBS. Estamos convictos que esta parceria acarretará muitos benefícios para os nossos alunos e *alumni*, assim como terá um impacto muito significativo e positivo na reputação internacional da Escola e no seu *network*”, refere Nuno de Sousa Pereira, *Dean* da EGP-UPBS.

### TRABALHADORES PORTUGUESES ESTÃO PREOCUPADOS E PONDERAM MUDAR DE EMPREGO (02)

De acordo com os resultados do mais



02

recente estudo realizado pela Kelly Services®, muitos trabalhadores em Portugal estão inquietos relativamente ao trabalho, sendo que menos de um terço se sentem valorizados pela sua entidade empregadora e cerca de 40% afirmam que pensam frequentemente em demitir-se. Apesar da conjuntura económica adversa, mais de três quartos (78%) dos inquiridos referem que tencionam procurar um novo emprego junto de outra entidade empregadora ao longo do próximo ano. As perspetivas de progressão e a procura de uma melhor remuneração são os principais motivos apontados. “Os trabalhadores têm vivido uma agitação económica sem precedentes e conseqüentemente estão intranquilos relativamente aos seus futuros objetivos de carreira. A não ser que as entidades empregadoras consigam proporcionar conteúdos funcionais estimulantes e oportunidades de desenvolvimento de carreira, muitos trabalhadores sentem que deverão manter as suas carreiras em permanente movimento”, refere Afonso Carvalho, diretor-geral da Kelly Services. As constatações fazem parte dos mais recentes resultados do Kelly *Global Workforce Index* (KGWI), um estudo anual levado a cabo pela Kelly Services, no qual participaram quase 170 000 pessoas oriundas de 30 países, incluindo mais de 10 000 em Portugal. “Constatamos que há muitas pessoas insatisfeitas com a sua situação profissional e que estão ativamente à procura de novas oportunidades. Outras estão razoavelmente satisfeitas mas procuram um maior envolvimento e realização, pelo que estão disponíveis para abandonar situações que não lhes estejam a proporcionar essa componente”, conclui o responsável.



03



### ESPECIALISTA MUNDIAL EM ORATÓRIA E PERSUASÃO VEM A PORTUGAL EM JUNHO

Yago de Marta, um dos mais reconhecidos especialistas da atualidade em oratória, persuasão e *media training*, vem pela primeira vez a Portugal realizar um *workshop* intitulado “Comunicação Inteligente: Como passar a mensagem”, que terá lugar em Lisboa, no Centro Cultural de Belém, dia 20 de junho. Numa época em que a comunicação ganha força, é essencial aprender a dominá-la. A capacidade de comunicar de forma adequada é a chave para o sucesso a nível profissional e pessoal. O principal objetivo desta formação é adquirir rotinas que geram benefícios no dia a dia e no desempenho profissional. A metodologia adotada passa por fornecer aos participantes um conjunto de ferramentas e conhecimentos relacionados com a preparação de discursos, técnicas de

persuasão, formas de cativar audiências e técnicas de comunicação não verbal. No final, os participantes terão conhecimentos de oratória, que lhes permitirão, entre outras mais-valias, melhorar a credibilidade pessoal e profissional e utilizar a inteligência emocional e racional de forma a melhor persuadir os outros.

### PARCERIA APG - GRUPO CH: DESTROIKA (03)

Promover a mudança positiva rumo à sustentabilidade das organizações é o objetivo da DESTROIKA, a nova oferta de valor do Grupo CH, a ser lançada no próximo dia 15 de maio, num *workshop* organizado pela Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG). O tema principal do encontro é a própria DESTROIKA e vai ser apresentada por António Henriques, *CEO* do Grupo CH, que dá a conhecer o *case study* da metodologia implementada no Grupo. “Tendo em conta o cenário económico e a urgência em conseguir encontrar uma forma de sobreviver a tudo o que está a acontecer, apercebemo-nos de que a solução teria de estar alinhada com a nossa razão de existir. Por esta razão iniciamos um processo estratégico para uma mudança sólida e positiva que nos tem ajudado a encontrar o caminho. Agora o nosso objetivo é ajudar a resolver os problemas dos clientes, partilhando as melhores práticas de gestão,” afirma António Henriques. A DESTROIKA é um processo de mudança rumo à sustenta-



**shl** *People intelligence*  
Business results

Maximize a *qualidade do recrutamento* para as funções chave ou com grande volume de candidaturas

- Identifique *online* os candidatos desajustados
- Proporcione a todos uma experiência positiva
- Encontre rapidamente os que se adequam melhor ao trabalho

*Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.*

Tel. (+351) 217 813 900 Email [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt) Web [shl.pt](http://shl.pt)

## Bolsa RH


**CRISES  
E ALTERNATIVAS**

Precisamos de saídas alternativas para a crise, como o desemprego e a recessão económica bem o comprovam. É exatamente isso que o Observatório sobre Crises e Alternativas, recentemente criado e liderado por Manuel Carvalho da Silva, pretende encontrar.



**ENCONTRO RH  
AMÉRICA LATINA**

O Brasil é visto cada vez mais como o país das oportunidades e o universo RH não foge a esta ideia. Nos dias 21 a 23 de maio terá lugar naquele país o maior encontro de Recursos Humanos da América Latina, o ESARH.



**STRESS NO TRABA-  
LHO VAI AUMENTAR**

O stress relacionado com o trabalho é um dos maiores desafios da Europa no domínio da segurança e da saúde. Oito em cada dez trabalhadores europeus (80%) pensam que o número de pessoas que sofrem de stress relacionado com o trabalho vai aumentar nos próximos cinco anos.

por: **DAC**



04

bilidade da empresa. O que se pretende é refundar as organizações num novo paradigma de exigência, compromisso e adaptação aos novos tempos. É uma intervenção integrada, reunindo diferentes abordagens e metodologias de análise sistémica, que promete refocalizar as organizações naquilo que é verdadeiramente importante e alinhar as pessoas no novo projeto da empresa. É baseada em sete premissas fundamentais: mudar o registo; partilhar a verdade; reflexão estratégica; compromisso individual; compromisso da organização; determinação de objetivos; e *show me the way*.

### 24H DE GESTÃO CORPORATE

Depois do sucesso alcançado em 2011, a Unimagem e a SFORI, enquanto parceiras estratégicas nas áreas da comunicação e de formação de médios e altos quadros empresariais, juntam-se novamente para a II Edição das 24h de Gestão *Corporate*, uma iniciativa única no âmbito da formação e gestão *premium* dirigida a quadros de empresas, que se realiza nos dias 18 e 19 de maio. Com a chancela científica do ISCTE - *Business School*, a II edição das 24h de Gestão *Corporate* vai contar ainda com a chancela internacional da Plymouth University e da FH Mainz - *University of Applied Sciences* e a acreditação da DGERT. Alexandre Real, *partner* da SFORI, afirma que “a edição das 24 Horas de Gestão em 2011 foram um marco para o futuro e todas as organizações que participaram nesta experiência ficaram mais bem preparadas para este tempo de adversidades que estamos a viver. Este ano, acreditamos que a ação de formação vai ser novamente um sucesso e esperamos que todas as equipas voltem a revelar empenho e levem uma marca e ensina-

mentos positivos e práticos para aplicar nas suas vivências profissionais diárias”. Recorde-se que esta ação de formação tem por objetivo o desenvolvimento das *soft skills* comportamentais que fornecem o suporte às competências técnicas dos indivíduos. Este evento formativo simula situações alusivas à realidade organizacional quotidiana, recorrendo a desafios essencialmente práticos, que abordam as questões técnicas de uma forma integrada e implícita, sustentadas em dinâmicas de grupo (*teambuilding*). As 24h de Gestão *Corporate* pretendem estimular o trabalho de equipa num contexto de elevada exigência e desempenho e destina-se exclusivamente a empresas e instituições convidadas.

### SUSANA CHAVES É A NOVA DRH DA ALTRAN PORTUGAL (04)

A Altran Portugal nomeou Susana Chaves para a direção de Recursos Humanos, cargo anteriormente desempenhado na estrutura Altran em Espanha através do diretor de Recursos Humanos Angel Cruz. Susana Chaves assume assim, cumulativamente, funções de Recursos Humanos e direção administrativa e financeira. “Aceito este novo desafio com motivação e dedicação e acredito que a atual equipa com a qual trabalho, consolidada e madura, dará continuidade ao bom desempenho e irá apoiar o desenvolvimento e crescimento da Altran em Portugal, ao mesmo tempo que partilhámos a experiência de Espanha e otimizámos os processos internos de RH”, sublinha Susana Chaves.

A nova diretora de Recursos Humanos, administrativa e financeira, é licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE-IUL, tem 43 anos de idade e 11 anos de experiência no grupo Altran.

### TRANSFORME OS COLABORADORES DA SUA EMPRESA EM ESTRELAS ROCK

Quer transformar os colaboradores da sua empresa em estrelas *rock*? Esta é a proposta do Empresas *Rock*, um novo projeto de *employee engagement* que pretende estimular gestores e equipas a olharem para os seus desafios da mesma forma que as maiores bandas de *rock* do mundo o fizeram ao longo da história das últimas cinco décadas. O projeto foi apresentado oficialmente no dia 18 de



abril, na Fábrica Braço de Prata, em Lisboa. Fernando Gaspar Barros, mentor do projeto, explica como surgiu esta ideia: “o Empresas Rock surge como a continuação natural do projeto *Brands Like Bands*, no âmbito do qual colocámos, desde 2009, gestores de empresas, músicos e profissionais das indústrias criativas em contacto com o objetivo de partilhar desafios comuns relacionados com liderança, gestão, criatividade e competitividade. Percebemos que podemos agarrar em exemplos como o dos Rolling Stones, que nos ensinaram sobre gestão de motivação - fundamental para manter uma equipa de quatro pessoas a trabalhar junta durante 50 anos - e trazê-los para dentro de uma empresa que enfrenta os mesmos desafios internamente todos os dias. É isso que o Empresas Rock vai fazer”. O Empresas Rock surge enquadrado num cenário de recessão económica em que os desafios de gestão de marcas e empresas são mais complexos e a motivação das equipas internas é um fator cada vez mais crítico para o sucesso. O projeto pretende promover a criatividade enquanto fonte de energia e dinamismo e trazer para dentro da empresa um pouco do mundo da música e muitas das lições de gestão que o universo das bandas nos foi dando.

#### “CONVERSAS COM VAGAR”

A Basilaris, empresa de consultoria na área RH, está a promover um ciclo de

eventos intitulado “Conversas com Vagar”. Segundo a empresa, “‘Conversas com Vagar’ são momentos inspiradores, que pretendemos que venha a considerar deslumbrantes! Trata-se de uma inovadora tipologia de eventos, caracterizada por um forte pendor de interatividade, para assegurar uma partilha organizada de experiências e das sólidas bases de superação dos desafios mais característicos da atual vida empresarial”. De acordo com a organização, a análise das situações reais é, também, uma especificidade destes eventos e, como tal, a garantia de absoluto pragmatismo na abordagem aos temas propostos para cada sessão das ‘Conversas com Vagar’. Fixamos para cada evento a duração de meio-dia, de molde a corresponder ao seu desejo de participar, sem provocarmos disrupções na sua agenda, enquanto mantemos o propósito de lhe proporcionar o máximo índice de eficácia, nas Conversas com Vagar!”, refere a empresa. É parte integrante do processo um espaço estruturado, em exclusivo para *networking*, através do qual os participantes terão oportunidade de reforçar e alargar relacionamentos e bases de referências profissionais e pessoais. Outro fator crítico, certamente o de primordial importância, radica na sabedoria, experiência e envolvimento do *speaker* que orienta cada evento e confere um inquestionável acréscimo de valor às ‘Conversas

**Recrutamento**  
**Formação**  
**Consultoria**  
**Trabalho Temporário**  
**Outsourcing**  
**Incentivos**  
**Coaching**

**Soluções para tudo e para todos ...**

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção  
 Avaliação Psicológica  
 Trabalho Temporário  
 Outsourcing  
 Formação e Consultoria

## LEGISLAÇÃO MAR.

### PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 76/2012, D.R. n.º 61, Série I de 2012-03-26  
Ministério da Economia e do Emprego

Aprova a orgânica da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

• Decreto-Lei n.º 64/2012, D.R. n.º 54, Série I de 2012-03-15  
Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Procede à alteração do regime jurídico de proteção no desemprego dos trabalhadores por conta de outrem, beneficiários do regime geral de segurança social, e à quarta alteração ao Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro.

• Decreto-Lei n.º 65/2012, D.R. n.º 54, Série I de 2012-03-15  
Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Estabelece, no âmbito do sistema previdencial, o regime jurídico de proteção social na eventualidade de desemprego dos trabalhadores que se encontrem enquadrados no regime dos trabalhadores independentes e que prestam serviços maioritariamente a uma entidade contratante.

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, D.R. n.º 49, Série I de 2012-03-08  
Presidência do Conselho de Ministros

Determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas.

Per: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em www.apgp.pt e global@apgp.pt

## NOTÍCIAS RH



05

com Vagar!”. A primeira “Conversa com Vagar” terá lugar no dia 20 de junho, com João Torres Pereira.

### ALBENTURE CRIA BARÓMETRO DA CONCILIAÇÃO (05)

O objetivo do Barómetro da Conciliação é analisar o perfil da equipa de uma empresa e as necessidades dos seus trabalhadores. É a partir daqui que se desenvolve uma série de planos e programas desenhados para melhorar a qualidade de vida dos mesmos, gerando assim uma maior motivação no âmbito laboral. Posteriormente, segundo a Albenture, isto reflete-se em rendimento e produtividade para as empresas. Regina Cruz, diretora da empresa em Portugal, comentou as valências deste instrumento de apoio laboral: “Com o Barómetro da Conciliação não só informamos as empresas das necessidades dos seus empregados, colocando ao dispor os meios necessários para resolver os seus problemas quotidianos como forma de aumentar o rendimento no seu posto de trabalho, como também se garante um retorno do investimento. A nossa missão baseia-se em dar aos empresários as soluções e mostrar-lhes em detalhe que recuperam cada cêntimo investido”.

### “EXCELÊNCIA SEDES - BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS”

O Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES anunciou o lançamento do projeto Excelência SEDES - Boas Práticas de Gestão de Pessoas. Tal projeto destina-se a enaltecer e promover as melhores práticas empresariais em alguns processos essenciais na gestão das organizações. Pretende-se fazê-lo de uma forma pedagógica e positiva, promovendo os melhores exemplos, de forma a potenciar



06

a sua multiplicação em Portugal. Serão lançadas, em 2012, cinco categorias para apreciação e avaliação: (1) Acolhimento e Integração, (2) Desenvolvimento de Competências, (3) Gestão do talento sénior, (4) Internacionalização/ Expatriação e (5) Reestruturação/ Downsizing. Segundo Carlos Sezões, coordenador do Grupo de Trabalho, “o grupo tem bem expresso, na sua missão, o objetivo de contribuir para uma gestão humanista e eficaz das pessoas no seio das organizações - que lhes permita desenvolver todo o seu talento e potencial de evolução bem como contribuir decisivamente para os objetivos da sua instituição. É o que se pretende com a visibilidade que este projeto proporcionará às melhores práticas.”

### AGÊNCIA DE EMPREGO GRATUITA PARA EMPRESAS (06)

Numa altura em que o país enfrenta grandes dificuldades, o desemprego aumenta, o índice de confiança das empresas e consumidores é o mais baixo dos últimos anos, a WORKIK pretende “revolucionar” a área do recrutamento e seleção especializado e surge no mercado como “a primeira e única agência de emprego gratuita para as empresas”, refere em comunicado. “Temos uma missão: democratizar um serviço especializado a todas as empresas, sejam de grandes ou de pequena dimensão, e contribuir para o respetivo desenvolvimento através da identificação e colocação das pessoas com o perfil pretendido e adequado. Sabemos que o sucesso das empresas reside numa equipa forte e orientada para os mesmos objetivos e a WORKIK pretende ser a solução e principal parceira para esse fim”, termina.



# COMO É QUE AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO PODEM AJUDAR A GERIR OS SEUS COLABORADORES?



Copyright© 2012 Capgemini. Copyright© 2012 APG. Todos os direitos reservados.

A Capgemini está a desenvolver um estudo para avaliar o nível de sofisticação tecnológica das organizações Portuguesas, na Gestão de Recursos Humanos.

Vai ser lançado um inquérito, a nível nacional, para compreender a forma como as organizações capitalizam nas tecnologias de informação, os motivos que

originam a adopção dos meios digitais e as tendências emergentes da sua utilização.

Este estudo vai ser publicado num suplemento especial da revista Pessoal, o "Fora de Série", em Outubro.

**Responda ao inquérito *online* em:**  
[www.capgemini.pt/sofisticacaodigitalrh](http://www.capgemini.pt/sofisticacaodigitalrh)



**NOVA CAMPANHA "LOCAIS DE TRABALHO SEGUROS E SAUDÁVEIS"**

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho lançou a sua nova campanha bi-anual Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis dedicada ao tema "juntos na prevenção dos riscos profissionais". Os locais de trabalho na UE são hoje mais seguros e mais saudáveis do que nunca. Mas, ainda assim, todos os anos se verificam 6,9 milhões de acidentes de trabalho e se registam milhões de novos casos de doenças relacionadas com o trabalho. O sofrimento humano causado pela falta de segurança e saúde é incalculável, porém, estima-se que o seu custo económico seja de 490 mil milhões de euros por ano. A nova campanha da EU-OSHA coloca o ênfase na importância da liderança da gestão e na participação dos trabalhadores para a melhoria da segurança e saúde no trabalho.



**OIT AFIRMA QUE A AUSTRIDADE PREJUDICA A ECONOMIA**

Cerca de 200 milhões de pessoas vão ficar desempregadas, este ano, em todo o mundo. A Organização Internacional de Trabalho confirma que as políticas de austeridade aplicadas em vários países são contraproducentes para o crescimento económico e estão a prejudicar o emprego. Para a OIT estas políticas dificultam o acesso ao crédito, especialmente para as pequenas e médias empresas, o que cria mais obstáculos à criação de postos de trabalho. Este ano as previsões apontam para mais seis milhões de desempregados do que no ano passado. Uma situação problemática que afeta a Europa, mas também países como o Japão e os Estados Unidos. A Organização Internacional do Trabalho alerta ainda para o risco de convulsões sociais na Europa, Médio Oriente, Norte de África e região sub-sariana, por causa da falta de emprego.



**EMPLOYEE CHOICE SURVEY**

Um estudo realizado pela Mercer em 12 países europeus sobre a possibilidade de escolha dos colaboradores em relação aos benefícios revelou que mais de 60% dos inquiridos oferecem alguma forma de opção quanto aos benefícios dos seus colaboradores, e cerca de dois terços dos restantes estão a ponderar fazê-lo. Os inquiridos afirmam que oferecem opções sobretudo para se manterem competitivos no mercado (referido por 58% dos inquiridos), melhorarem a participação dos colaboradores (54%), e reterem talento-chave (54%).

**RH TOON**





# BEYOND|2013

## BEYOND 2013

We are living struggling times that require new models, new systems, new approaches and a wider vision to address the needs of a European Society hungry for peace and sustainability.

Penha Longa Hotel  
Sintra



Judy Turner

Natalie Calvert

Tim McGettigan

Stephen Aguilar-Millan

Michael Birshan

Jose Nogueira

Philip Vanhoutte

Francisco Roxo

## 23/24 MAIO 2012

INSCRIÇÕES ONLINE  
[WWW.CCPORTUGAL.COM](http://WWW.CCPORTUGAL.COM)

Concept & Organization

Content Partner



McKinsey&Company

Special Support



Interactivity Partner



### DIAMOND



### PLATINUM



### GOLD+



### GOLD



### SILVER



### SUPPORTS



### MEDIA PARTNER



### COMMUNICATION



## Microsoft Lisbon Experience



# Um novo conceito de trabalho

A Microsoft inaugurou no passado mês de abril a sua nova sede em Portugal. O novo espaço, mais do que um escritório, pretende ser uma nova experiência de trabalho. A este propósito falámos com Patrícia Fernandes, diretora de relações públicas, cidadania e imagem corporativa da Microsoft Portugal.

por: **Filipe Vaz**

**P**OR QUE DIZEM QUE O NOVO ESCRITÓRIO DA MICROSOFT EM LISBOA É UMA “NOVA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO”? Esta marca, “Microsoft Lisbon Experience”, que criámos para designar o novo edifício sede da Microsoft em Portugal pretende traduzir efetivamente que estamos a inaugurar muito mais do que um novo edifício de escritórios, estamos a inaugurar um novo conceito de trabalho, que vem materializar o que como empresa defendemos seja a forma padronizada de trabalhar no futuro imediato: uma interação inovadora das pessoas, do tempo e do espaço, alavancando o que de melhor a tecnologia oferece, para acelerar a produtividade numa organização e alcançar níveis ímpares de motivação.

**QUE NOVIDADES TEM O ESCRITÓRIO E A SUA ORGANIZAÇÃO QUE POTENCIEM A PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO?**

MLXe é o ponto de encontro de ideias e talentos, de colaboradores Micro-

soft e de visitantes. Contudo, o conceito subjacente à “Nova Experiência no Trabalho” materializada pela MLXe não se esgota no espaço físico do Parque das Nações, mas assume-se como ponto central em ligação com outros espaços complementares, no país e no estrangeiro, que as tecnologias móveis tornam possível, para uma maior produtividade: a casa, o hotel, o meio de transporte, a rua ou um qualquer espaço público.

A nova experiência no trabalho preconizada pelo MLXe assenta essencialmente em três pilares: pessoas, tecnologia e espaço/ local de trabalho, na empresa ou em mobilidade. MLXe reflete uma organização centrada nas pessoas e na procura da forma de as tornar mais produtivas, respeitando os seus ritmos biológicos, o contexto geoespacial da sua esfera pessoal/privada, a conciliação casa/ trabalho e a gestão da motivação, com vista a fazer alimentar o círculo virtuoso do bem-estar na organização. Pessoas felizes auto-motivam-se, produzem mais e com melhores resultados individuais e de equipa, que geram retorno para a organização, ampliando o sucesso da sua intervenção. Para conseguir isto, a organização tem que permitir às pessoas formas de trabalho flexíveis, uma gestão de proximidade mas com pleno *empowerment*, orientação ao cumprimento de objetivos, individuais e partilhados



e a mobilidade necessária para que possam gozar essa flexibilidade na plenitude, como profissionais e indivíduos.

No que diz respeito à tecnologia, a MLXe é um espaço que vive de tecnologia, respira tecnologia e onde a tecnologia é colocada ao serviço da produtividade. 90% das pessoas que trabalham no MLXe usam 100% de tecnologias móveis (*laptop*, telefone móvel, *tablet*, acesso à rede *wireless*, videoconferência, etc.). As aplicações e ferramentas de produtividade e colaboração estão na *cloud* e são baseadas em sistemas de comunicação por voz, dados e vídeo, assentem na *web* e são acessíveis via *browser*. Na MLXe a tecnologia aproxima o que a geografia separa, de forma a evitar deslocamentos desnecessários, ajudar a poupar custos e contribuindo para uma gestão mais eficaz do tempo de trabalho.

#### A ENVOLVENTE TECNOLÓGICA NÃO DESUMANIZA A EMPRESA?

Não, de todo. A MLXe é um ponto de encontro de ideias e talento e por isso foi concebida para proporcionar a todos os que por aqui passam ou trabalham uma experiência rica e agradável. A tecnologia é um auxiliar importante a esse bem-estar, porque torna as pessoas mais eficazes e produtivas. Não foi pensada para isolar os colaboradores, mas para lhes proporcionar uma maior qualidade de vida, no trabalho e na esfera pessoal. Na MLXe convivem áreas de trabalho em espaço aberto, onde os colaboradores se espalham livremente ao longo de mesas de trabalho redondas ou ovais gigantes, sofás que apelam à colaboração informal em espaço aberto, interior e exterior, com 106 salas de reunião. As áreas de trabalho, abertas ao diálogo e à troca de ideias, são complementadas por salas, espaços e cubículos de introspeção e concentração, insonorizados e respeitadores da privacidade. A MLXe é um espaço livre de papel, onde 90% dos colaboradores não tem lugar fixo atribuído, podendo circular entre “vizinhanças” onde moram outras áreas funcionais distintas da sua, sempre que a tarefa ou projeto o justifique. Na MLXe a política em vigor é a de “*clean desk*”, ou seja, cada colaborador possui um cacifo individual onde pode e deve guardar os seus pertences depois do dia de trabalho, devendo as mesas de grupo e colaborativas permanecer limpas e sem objetos até ao dia seguinte.

ESTE NOVO ESPAÇO DA MICROSOFT, COMO REFEREM, É TAMBÉM PARA LISBOA E PARA O PAÍS. PORQUÊ?



Patrícia Fernandes

MLXe é o mais recente edifício inaugurado pela Microsoft Corporation na Europa e reúne as mais atuais e modernas tecnologias de informação, colaboração e

comunicação combinando-as, de forma original e harmoniosa, com a mais típica portugalidade, criando assim uma atmosfera única, onde modernidade, tradição e inovação se aliam a materiais típicos provenientes da indústria nacional. Esta portugalidade é algo distintivo que muito nos orgulha.

A MLXe pretende posicionar-se, para a Microsoft Portugal, como um “hub” internacional de atração de reuniões, eventos e investimentos da Microsoft internacional, tirando partido, através de uma gestão profissional, da capacidade do país de atração de encontros internacionais internos e externos da empresa. Para alcançar este objetivo, muito contribuiu a opção por uma localização próxima do aeroporto de Lisboa, numa zona bem servida por infraestruturas de acolhimento. Por fim, a Microsoft Portugal pretende apresentar a MLXe como o cartão de visita da típica hospitalidade e reconhecida capacidade de bem receber dos portugueses.

Adicionalmente, a MLXe está aberta ao público e às empresas (parceiras e clientes da Microsoft), seja como centro de formação, aprendizagem e teste de novas tecnologias, seja como laboratório de demonstração de tecnologias e soluções, simulação de cenários empresariais para os seus próprios clientes, para as suas forças de venda e equipas técnicas. Para os estudantes, funcionará como centro de estudo e aprendizagem de novas tecnologias e o seu impacto na vida das organizações, na gestão de pessoas e na experimentação de novos modelos económicos e de rentabilidade e passaremos a poder fazer na MLXe visitas de estudo complementar ao ensino de tecnologia na sala de aula. —P

**“Criámos uma experiência em cenário real de como se pode trabalhar de forma flexível, com evidentes impactos na produtividade e motivação”**





Arte e Negócio

# A entrada e o prato principal

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Design e Forma**

**N**este *Out Of The Box* quisemos conhecer de perto o mundo da gastronomia. A comida é a nossa fonte de subsistência, ninguém pode viver sem comer. Nós somos também o que comemos e o que bebemos. Podemos viver mais se comermos melhor, podemos morrer cedo se comermos mal, podemos o que a comida puder. Esta ligação é mais do que biológica, é também íntima, ou melhor intimista. Tão intimista que não é, muitas vezes, possível verbalizar o prazer de saborear um prato bem confeccionado, bem elaborado, bem criado. Olivier tem 36 anos e tem um percurso notável no mundo dos negócios em torno da comida; intitula-se a ele próprio como *restaurateur*, isto é, criador de conceitos, que significa ser mais do que um *chef*, ser enfim a síntese do que a arte de criar tem de intuitivo com que os alimentos e os negócios têm de pragmático. O resultado são quatro restaurantes inovadores que, em maré de crise, veem a sua actividade crescer. Caso para dizer que “pela boca morre o peixe” dos que dizem que vamos todos na maré da crise. Olivier em discurso direto para a Pessoal numa peça em IV Capítulos.

## Capítulo I – A comida

**A COMIDA APROXIMA AS PESSOAS? COMO É QUE ISSO ACONTECE?**

A comida não só aproxima, mas une pessoas. Há todo um ritual em redor da comida e do prazer de comer e da vontade que as pessoas têm de falar sobre comida. Acontece muito naturalmente, porque a própria comida é um vasto motivo para conversas, risos, memórias e histórias. E a comida funciona muito como um desbloqueador, permite que as pessoas se conheçam e aprofundem o conhecimento

que têm umas das outras. Ou é porque na terra onde nasceu havia um peixe especial, ou na rua onde mora há um pão qualquer, ou porque numa viagem comeu um prato exótico, ou porque há pessoas apaixonadas por trufas ou outros produtos, entre mil histórias possíveis. E é a partir daqui que há todo um universo de possibilidades: pessoas que não se conhecem e tornam-se amigas, pessoas que não se dão e descobrem pontos em comum, pessoas que reatam relações. E a comida tem ganho uma importância crescente na sociedade, por ser um ato social e de confraternização, ideal para conviver, debater, conversar e estar.

**COMO É QUE ESCOLHE OS INGREDIENTES QUE USA EM DETERMINADO PRATO? PENSA NO RESULTADO QUE QUER E DEPOIS PROCURA AS SOLUÇÕES ATÉ LÁ CHEGAR OU É ALGUMA COISA QUE ACONTECE DE FORMA MAIS INTUITIVA?**

Acontece-me muito as ideias surgirem em sonhos, que é quando sinto o *kick*, a explosão de sabores e depois tento materializá-los. Também acontece a seleção partir de uma memória ou de algo que imagino. E a ideia final é a base que me guia, e procuro as soluções para atingir o ponto que idealizei. Atualmente, o meu dia a dia já não passa tanto pela cozinha, estou mais focado na gestão propriamente dita dos meus restaurantes. Mas continuo a conceber pratos, que são depois trabalhados pela equipa.

**INTUIR E COZINHAR SÃO VERBOS IRMÃOS?**

Sem dúvida. A intuição é uma base muito forte para cozinhar, sobretudo para criar pratos. É como em tudo, para criar, há que



imaginar (no sentido de intuir), definir aquilo que se quer, conjugando sabores, texturas e temperaturas. A partir daí, há que uni-los. Mas é preciso saber levar o negócio para além da cozinha. Há uma série de fatores que se devem aliar quando se tem um restaurante. Não basta fazer um bife: é preciso saber apresentá-lo e servi-lo. Isto tudo num espaço pensado ao pormenor, em que são os detalhes que caracterizam e marcam a diferença. É preciso saber fazer com que as pessoas tenham vontade de ir ao restaurante, de experimentar aquela comida e estar naquele ambiente.



Os restaurantes Olivier têm mais de 90 trabalhadores

### O PALADAR DAS PESSOAS É PREVISÍVEL?

Praticamente nasci e cresci na cozinha, com os pratos marroquinos da minha avó e com o meu pai, Michel. E portanto tenho uma ligação desde sempre a este universo. Acho que o paladar pode ser visto como o comportamento e uma criação como um produto. Para eu criar um produto tenho que conhecer profundamente o meu mercado, o comportamento dos meus clientes e a minha matéria-prima. É desta mistura que me é possível prever o paladar das pessoas. Tal como uma grande empresa antecipa um sucesso de vendas de um produto ou uma pro-

duzora musical prevê um *hit*, também neste negócio é necessário saber ler o paladar das pessoas e saber antecipar que pratos vão ser bem sucedidos. Ao longo da minha carreira tenho primado pela capacidade de inovação, com a introdução de produtos pouco conhecidos que passaram a ter vida com a marca Olivier. Isto deve-se a muitas horas de trabalho e ao conhecimento das pessoas e da própria comida.

### HÁ SABORES PROIBIDOS?

Não me parece que existam sabores proibidos. Creio é que é necessário saber casar

sabores e aqui acho que não há limites. Pode-se conjugar o suave com o ácido, o doce com o salgado, o quente com o frio, como se pode conjugar o suave com o salgado, o ácido com o frio ou o quente com o doce.

### QUAIS SÃO OS SEUS INGREDIENTES DE ELEIÇÃO? E OS PROIBIDOS, OS QUE NUNCA USA?

A trufa e os produtos frescos são os meus ingredientes de eleição. Quanto aos proibidos, tem que ver sobretudo com a qualidade. Nos meus restaurantes são proibidos produtos sem qualidade. É também uma



questão de gestão de expectativas. As pessoas estão habituadas a um determinado nível de qualidade em qualquer espaço Olivier. Não posso defraudar as expectativas das pessoas, que conhecem a reputação da marca.

### HÁ COMIDA QUE DEIXA AS PESSOAS MAIS BEM-HUMORADAS? E MAL-HUMORADAS?

A má comida tem o poder de deixar as pessoas mal-humoradas, furiosas – e com razão. Já a boa comida tem o poder de deixar uma pessoa bem-disposta, mas há um aspeto essencial, que é o serviço. Um mau serviço é capaz de destruir uma refeição exemplar, o que significa que são aspetos indissociáveis e é fundamental controlar constantemente,

## Receita RH



SE QUER TER OS SEUS COLABORADORES MOTIVADOS, O CHEF FREDERICO CARVALHO RECOMENDA:

#### Entrada

Mojito Guilty  
Rolinhos Guilty

#### Prato

Hamburger Guilty

#### Sobremesa

Pizza doce, metade com Nutella e outra metade com *mascarpone* e mel

#### Bebida

Sangria de Frutos Vermelhos

quer a qualidade do serviço, quer da comida. A boa comida consegue o oposto. Até pode transformar em bom um dia mau! Faço questão que as pessoas saiam felizes dos meus restaurantes. É para isso que trabalho diariamente.

### PODE CONVENCER-SE ALGUÉM PELA BOCA, DANDO RAZÃO AO DITADO QUE NOS DIZ QUE "PELA BOCA MORRE O PEIXE"?

Sim, claro! Por que razão acha que políticos e homens de negócios promovem encontros às refeições? Uma boa refeição tem o poder de deslumbrar, cativar e motivar pessoas. Tem um poder catalisador que faz sobressair as melhores características dos envolvidos. Aliás, quero acreditar que é uma das razões do nosso sucesso. A pessoa à mesa também está mais descontraída e, claro, o vinho também pode ajudar!

## Capítulo II – As Pessoas

### LIDERAR NUMA COZINHA, QUAIS OS TRUQUES?

Em primeiro lugar, é preciso saber ser líder. E **ter firmeza nas convicções**. Não se pode ter a presunção que ser líder é mandar. É preciso saber motivar e fazer com que as pessoas estejam em sintonia, fazê-las sentir que todos temos um rumo comum. É fundamental estar presente no quotidiano, perceber as preocupações da equipa e saber lidar com toda uma panóplia de pessoas. Um líder não pode ter medo de dizer aquilo que pretende e não pode ficar a pensar que A, B ou C vão levar a mal. **As pessoas gostam de ser lideradas com firmeza** e gostam de sentir que fazem parte de uma equipa com um líder que tem carisma.

### COMO É QUE ESCOLHE AS PESSOAS QUE TRABALHAM CONSIGO, EM CONCRETO, OS CHEFES DE COZINHA?

Pela afinidade e capacidade de integração na marca Olivier, pela firmeza na liderança de uma brigada (equipa de cozinha) e pelo espírito de equipa que, apesar de ser um *cliché*, é fundamental. Estamos todos unidos por uma causa, que é a de servir o cliente. E, sobretudo, pela qualidade global das pessoas. **Funciono muito por intuição e aposto nas pessoas em que acredito**. Por exemplo, sempre quis ter um restaurante de *sushi* e só concretizei esta meta quando o Agnaldo Ferreira aceitou o meu

desafio. É o melhor *sushman* do país e está em perfeita sintonia com todo o espírito da marca Olivier.

### QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS QUE DEVEM TER AS PESSOAS QUE TRABALHAM CONSIGO?

**A criatividade e o instinto**. E valorizo **pessoas que saibam ser humildes e tenham dedicação**. Quem trabalha aqui tem que saber seguir a linha da marca. Têm que ter a **capacidade de incorporar o espírito da marca** e seguir a personalidade da marca.

### E OS CHEFES DE SALA?

Todos os chefes de sala começaram pela base, como empregados de mesa. Depois evoluem para outros cargos. São pessoas que demonstram reunir as capacidades, que passam pelo elevado sentido de serviço ao cliente, responsabilidade e o conhecimento dos clientes. Para mim é fundamental que os clientes identifiquem os chefes de sala, que já os conheçam.

## Capítulo III – Os Clientes

### SE ESTES NÃO GOSTAREM DO QUE LHES É DADO A COMER O NEGÓCIO PODE IR POR ÁGUA ABAIXO. É POSSÍVEL INTUIR O QUE DETERMINADO CLIENTE VAI OU NÃO GOSTAR?

Temos formas de perceber as preferências dos clientes, é um dos segredos deste negócio! Quando pressentimos que o cliente não está satisfeito, e em restaurantes como o Olivier Restaurante, o Olivier Avenida, Yakuza e Guilty, em que o serviço é *top*, é ponto de honra fazer tudo para que o cliente saia daqui feliz e satisfeito com a experiência global. E isto passa não só pela qualidade da comida, mas por outros aspetos sempre presentes em qualquer conceito Olivier: a excelência do serviço, o ambiente, a música, a decoração e a localização. Aquilo que faço é antecipar aquilo que acredito que vai resultar bem. E aliás foi desta conjugação que têm nascido conceitos inovadores como o Guilty, que se transforma ao longo do dia e serve *hamburgers* e *pizzas* de excelente qualidade aos almoços e jantares e proporciona a melhor noite da cidade; ou o Yakuza, um conceito muito especial de *sushi*, a pensar nos puristas do *sushi* e também nos mais aventureiros, que procuram sabores únicos do *sushi* de fusão.



**QUAIS SÃO AS PARTICULARIDADES DOS VOSSOS CLIENTES, ISTO É, HÁBITOS E APETITES ESPECIAIS?**

Começo por afirmar que a **palavra ‘não’ não existe na marca Olivier!** Cada espaço tem um determinado tipo de clientes, consoante o ambiente que procura. Temos muitos clientes com hábitos especiais e que vêm aos espaços Olivier porque sabem bem com o que podem contar. Posso dar alguns exemplos, como **a única picanha de kobe que se pode encontrar em Lisboa é no Olivier Restaurante e Olivier Avenida.** Em Lisboa tenho o exclusivo desta carne de vaca, tratada em vida com requintes de malvadez, como massagens e música clássica. É um dos pratos mais vendidos e o facto de ser um dos pratos mais caros da carta não constitui impedimento para o seu sucesso. São produtos especiais e, por isso, têm muita procura. Também no

sushi temos muitos clientes com desejos muito específicos e que vêm ao Yakuza porque sabem exatamente o que querem. Tenho o privilégio de ter muitos clientes já de há muitos anos, que nos procuram porque lhes apetece determinada coisa e que sabem que são bem servidos e com um serviço excelente e dedicado. **Temos muitos clientes que nem sequer comem à carta, porque gostam de ser tratados de forma especial.** Aqui, tudo é possível em nome do cliente!

**Capítulo IV- O negócio da comida**

**COM UM NÚMERO JÁ CONSIDERÁVEL DE RESTAURANTES E COM CERCA DE 90 EMPREGADOS, OLIVIER CONDUZ UM BARCO COM ALGUMA DIMENSÃO.**

São já quatro restaurantes que fazem parte do grupo. Comecei como *chef* e hoje sou um

criador de conceitos, sou um *restaurateur*. É o que me dá mais gozo, é criar conceitos. Hoje tenho o Olivier Restaurante, na Rua do Alecrim, que é o meu conceito *fine-dining*, o Olivier Avenida, um espaço cheio de *glamour* e muito cosmopolita, o Yakuza, que é o restaurante que proporciona uma experiência do mais puro *sushi* e também o *sushi* de fusão, para quem procura uma nova experiência de sabores e o Guilty, que fez agora um ano e que é um fenómeno. Consegui dar vida a uma zona sem qualquer tradição de restaurantes e veio revolucionar um bocado a noite em Lisboa, já que é um espaço capaz de se metamorfosear e conjuga o restaurante com bar, música e dança. Todos os meus conceitos são diferentes e têm personalidade própria, para vários tipos de pessoas e para vários ambientes.

**COMO FOI CHEGAR ATÉ AQUI?**

**1 talenter.**

Talenter™ business & people

Talenter™ Conference '12

# TALENTING HAPPINESS™

Ser feliz é um talento.

**Talenter™ Speakers**

<b>LUÍS MIGUEL NETO</b> Professor e Investigador Universitário "Felicidade: consequência, escolha ou necessidade?"	<b>NUNO FERRAZ DE CARVALHO</b> Diretor Geral Cisco Portugal CASE STUDY	<b>BEATRIZ RUBIO</b> CEO RE/MAX Portugal CASE STUDY
<b>ANTÓNIO BRANDÃO DE VASCONCELOS</b> CEO Everis Portugal CASE STUDY	<b>LEILA NAVARRO</b> Speaker "Talento para ser feliz."	<b>PEDRO RIBEIRO</b> Diretor de Programas da Rádio Comercial MODERADOR

**Talenter™ Details**

DATA | 30 de maio de 2012  
HORA | Das 13h30 às 18h30  
LOCAL | Teatro Tivoli BBVA, Lisboa  
INSCRIÇÕES | [www.talenterconference12.com](http://www.talenterconference12.com)

Hoje, mais do que nunca, todos queremos ser felizes. No trabalho, nas relações, a cada dia se possível. Pessoas felizes são mais entusiasmadas e empenhadas, capazes de imprimir níveis superiores de criatividade, envolvimento e produtividade. A Talenter™ convida-o, com esta conferência, a encontrar alguns dos trilhos que conduzem à felicidade das pessoas e das organizações.

Inscriva-se e venha descobrir como se desenvolve o talento para ser feliz!

Parte do valor das inscrições e os resultados revertem a favor da Helpin.

**helpin** Rede Portuguesa para a Ação Intercultural e Intagógica  
UNHCR

**SPONSORS**

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN | Hotpoint | BOMBAY SAPPHIRE | MEDIA PARTNERS

REDA DOS MÓVEIS | Delta | accenture | TAP PORTUGAL | gain360 | RTP | PORTUGAL REAL

RESEARCH & DESIGN | nobrinde.com | ALTIS | easy pay | human | rj magazine

[www.talenter.com](http://www.talenter.com)



Foi preciso muito trabalho, muita persistência e vontade de fazer diferente. **Conheço os meus clientes e tenho construído todos os conceitos a pensar neles.** A meu lado tenho tido uma equipa sólida, muita gente que já trabalha comigo há muitos anos e que fazem da marca Olivier aquilo que é hoje: uma marca sinónimo de qualidade, bom serviço e que proporciona momentos agradáveis. Comecei muito novo. Ao longo dos anos tomei muitas decisões importantes que afetaram não só a minha vida, mas a vida de outras pessoas. **Quando comecei, há mais de 10 anos, éramos 3 pessoas e hoje somos à volta de 80.** Há muitas decisões importantes na vida de um empresário, mas **um líder habitua-se desde cedo a tomar decisões difíceis.** Felizmente, não

foram tantas as escolhas difíceis, foram mais as decisões que correram bem e que resultaram em projetos de sucesso. Concentrei-me na minha atividade profissional como *restaurateur*, o que fez com que tenha criado já muitos conceitos de restaurantes que são referências, quer para entendidos, quer em guias nacionais e internacionais.

#### E ESTA CRISE COMO SE CONTORNA?

Contorna-se com novas ideias e novas formas de saber olhar o negócio. Desde que estou nisto, **os anos de crise têm-se revelado os melhores**, pelo que posso dizer que não me tem afetado. Apesar de este ano a situação ter mudado um pouco, devido a fatores externos, como o aumento do IVA, continuo confiante e com tudo a andar. Mas estamos todos a levar porrada e forte. E

quando digo todos é o setor. É muito grave para o setor e eu nem tenho muita razão de queixa porque tenho quatro restaurantes e todos destinados a um público com poder de compra, mas outros não têm esta sorte e por isso vejo restaurantes a fechar todos os dias. Sempre me ensinaram que em contabilidade o IVA não era um custo, mas hoje é um custo, e que pode chegar aos 17%. Há aqui algo a fazer e com urgência, sob pena de afetar seriamente um setor muito importante para o país.

#### QUAL A ESTRATÉGIA QUE TEM PARA O DESENVOLVIMENTO FUTURO DO SEU NEGÓCIO?

Tenho algumas ideias em carteira, ainda para este ano de 2012. Ainda não vou desvendar o segredo, mas posso afirmar que está tudo a andar! \_\_\_\_\_

## Sabe tudo o que se pode fazer à mesa?

Quisemos saber os segredos do que se pode fazer à mesa. Falámos com Nathalie, irmã de Olivier, *manager* do Olivier Restaurante e responsável de comunicação do grupo.

por: **Catarina Guerra Barosa**



Olivier com Eva Côrte-Real e Nathalie

Acho que é a vida que acontece à mesa! Isto dava um filme! É preciso ver que estar à mesa é um momento social, que permite que muito aconteça. Num restaurante, da parte de quem serve, é um ato de intimidade, em que estamos a alimentar pessoas. Ainda por cima, a alimentar com estilo, sofisticação, elegância, cuidado, atenção e dedicação.

Tenho visto acontecer de tudo à mesa ao longo dos anos e já posso afirmar que se proporcionam situações inesquecíveis, mas é preciso ter em mente que os espaços Olivier reúnem condições especiais para momentos que ficam para a vida.

Há momentos tão íntimos como os que se passam a dois, em que já assisti a pedidos de casamento – com tudo previamente combinado e articulado connosco – à comemoração de aniversários, como uma vez em

que o senhor decidiu surpreender a mulher, levantando-se para dançar, como se não existesse mais ninguém à volta. E dançaram, indiferentes aos olhares discretos! E tudo começou à mesa.

Também acontecem momentos menos bons, como troca de palavras menos agradáveis e aqui nós desempenhamos um papel muito importante, não podemos transparecer que estamos a perceber e temos que continuar a servir, sempre evitando interromper a conversa, claro. E mesmo estas ocasiões podem ter uma cronologia própria: as pessoas discutem mas, entre uma garfada e outra, tudo pode acontecer, como a resolução do problema, que é o melhor de tudo, assistir ao fazer as pazes. Quando se lida com clientes é muito importante ter a capacidade de perceber quando se pode interromper. O mesmo cliente, por exemplo, tem várias formas de reagir, dependendo

**“Tenho visto acontecer de tudo à mesa... Mas é preciso ter em mente que os espaços Olivier reúnem condições especiais para momentos que ficam para a vida” [Nathalie]**

das circunstâncias em que vai: se é em trabalho, está completamente focado e aí nem convém interromper ou se vai em família e, portanto, mais relaxado e até com disponibilidade para conversar um bocadinho. Temos que estar sempre atentos ao comportamento do cliente, somos quase leitores de comportamento.

Há momentos mais festivos, comemorações e celebrações em grupo, como aniversários, as despedidas de solteiros, que são momen-

tos fantásticos que simbolizam uma grande mudança na vida, as despedidas de alguém, por reforma ou mudança de morada, estas muito mais cheias de simbolismo e emoção. Este trabalho vai muito além do restaurante e posso até dizer que o meu dia não acaba quando os clientes saem do restaurante. Muitas vezes fazemos de guia turístico, quase, sobretudo para os turistas. Arranjamos convites para festas, e sugerimos sempre um roteiro a conhecer.

E, claro, não podia deixar de sublinhar que, da nossa parte, o sorriso e a simpatia por vezes resolvem muita coisa. **—P**

**Agradecimentos:**

Olivier Avenida; Yakuza e Guilty

**SLOT**  
RECURSOS HUMANOS  
Trabalho Temporário | Profile Experts | Outsourcing | In-Site Recruitment

**Lisboa (Sede):** Rua Castilho nº 5, Piso 4, Sala 40  
1250-066 Lisboa  
Tel. 21 847 93 72 - Fax. 21 847 93 73  
recrutamento.lisboa@slot.pt

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

**Maia:** Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso, nº 79, Piso 0, Loja 7  
4470-220 Maia  
Tel. 22 942 96 40 - Fax. 22 942 96 41  
Recrutamento.maia@slot.pt









# Trabalho Temporário

Observatório do TT

Intenções para o primeiro ano de funcionamento

De temporário a efetivo

Cinco histórias de progressão na carreira através do trabalho temporário

Visão dos especialistas

Multitempo

Tempo-Team

Vertente Humana

# Intenções para o primeiro ano de funcionamento

O Observatório do Trabalho Temporário espera produzir resultados inovadores: dar a conhecer aos gestores, e em particular aos gestores de Recursos Humanos das agências e das empresas clientes, um sistema de ações e práticas que são adequadas para os trabalhadores temporários, as quais facilitarão que estes exibam atitudes, bem-estar e comportamentos vantajosos quer para as empresas quer para si próprios.

por: **Maria José Chambel**, Observatório do TT



**O**s trabalhadores temporários de agência (TTA) caracterizam-se por ter um emprego dependente de duração limitada que implica uma relação tripartida de emprego entre a agência - a empresa que contrata o trabalhador -, o cliente - a empresa em cujas instalações o trabalhador desenvolve a sua atividade profissional - e o trabalhador. Esta categoria de trabalhadores tem crescido nos últimos anos um pouco por todo o mundo e em Portugal o número de TTA duplicou de 1998 a 2008 e a sua penetração no mercado de emprego é atualmente superior (1.7%) à média existente na Europa (1.6%) (CIETT, 2012). No entanto, o mercado do trabalho temporário está insuficientemente estudado em Portugal, não sendo conhecidos com rigor os números de empresas, de trabalhadores, do volume de negócios e dos salários praticados, bem como o perfil dos trabalhadores, suas necessidades e dificuldades. Neste sentido este observatório tem como principal objetivo desenvolver investigação científica e académica sobre o setor, que potencie a implementação de política e práticas mais próximas das suas necessidades e problemas. Concretamente, neste primeiro ano de funcio-



## Nota

### ENTIDADES ENVOLVIDAS NO OBSERVATÓRIO DO TT:

- O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)
- A Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL)
- O Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP)
- A Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado do Emprego (APESPE)
- O Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário (PEETT)

namento estão a ser desenvolvidos dois estudos. No primeiro, de acordo com os dados gerais sobre a situação de emprego dos trabalhadores portugueses, estamos a analisar a distribuição dos TTA pelos vários setores de atividade e dentro de cada setor conhecer a distribuição por sexo. Pretendemos realizar uma comparação entre estes trabalhadores e os restantes trabalhadores por conta de outrem bem como a sua evolução desde 2008. Julgamos que este trabalho nos permitirá ter não só uma visão global sobre os TTA, mas também compreender alguns aspetos por relação ao mercado de trabalho no nosso País. Por exemplo, ficaremos a conhecer não só se há mais homens ou mulheres e se esse predomínio ocorre porque temos mais TTA em setores onde predomina esse sexo (i. e. se existirem mais TTA nos serviços podemos esperar que sejam as mulheres a predominar, enquanto se existirem mais TTA na indústria transformadora, podemos esperar que predominem os homens) ou se a distribuição por sexo é diferente da que ocorre em relação aos restantes trabalhadores por conta de outrem.

No segundo estudo, com uma natureza mais complexa porque consiste num estudo longitudinal que implica a recolha de dados junto dos TTA em três momentos distintos, queremos conhecer as atitudes, o bem-estar e os comportamentos destes trabalhadores ao longo de dezoito meses. Os estudos realizados anteriormente (Chambel, 2011) têm mostrado que em Portugal, como nos restantes países da Europa e nos EUA, que as empresas podem conseguir resultados com os TTA idênticos aos obtidos com os trabalhadores permanentes. Dois aspetos são fundamentais para explicar esta semelhança de resultados: 1. Os motivos dos trabalhadores para aceitar ter um trabalho temporário; 2. O tratamento que recebem por parte da empresa cliente e por parte da agência de trabalho temporário. Na verdade, uma das fragilidades que podemos referir nestes trabalhadores, é que como desejam, na maior parte das vezes, adquirir um contrato direto e permanente com a empresa cliente, mostram atitudes, bem-estar e comportamentos positivos, porque desta forma consideram aumentar a probabilidade de vir a conseguir essa situação de emprego pretendida. No entanto, para além deste motivo, os TTA também reagem à forma como são tratados pela empresa e quando consideram que a empresa toma em consideração as suas necessidades e objetivos, quando facilita o seu desenvolvimento profissional e desenvolve práticas e ações justas, respondem reciprocamente e exibem respostas positivas na realização do seu trabalho. Aliás, as atitudes, o bem-estar e os comportamentos dos TTA são mais dependentes do tratamento que as organizações tiverem para consigo do que da natureza do seu contrato. No entanto, estes estudos foram desenvolvidos num momento único e nós podemos considerar que para conhecer o que se passa com os TTA é indispensável conhecermos os seus percursos ao longo do tempo. O nosso objetivo é analisar e comparar TTA em quatro transições diferentes, nomeadamente: (1) trabalhadores que se mantêm temporários na mesma agência e cliente (temporários-para-temporários com estabilidade); tra-

balhadores que se mantêm temporários em outra agência (temporários-para-temporários com mudança); (3) temporários que se mantêm temporários na mesma agência mas mudam de cliente (temporários-para-temporários com um misto de estabilidade/mudança); (4) trabalhadores que deixam de ser temporários e passam a permanentes (temporários para permanentes). Deste modo, pretendemos conhecer como os desejos e as oportunidades que os TTA têm ao longo do tempo explicam as suas atitudes, bem-estar e comportamentos. Especificamente, vamos analisar de um modo integrador, não só os seus desejos e o tratamento que recebem quer da agência, quer da empresa cliente, e a relação de emprego que desenvolve com estas duas empresas, mostrando a sua relação com os resultados dos TTA em diferentes percursos. Por exemplo, podemos esperar que quando um TTA tem um forte desejo de conseguir um contrato permanente mas não o consegue e acaba por permanecer temporário, vai desenvolver mais *stress* no trabalho, menor satisfação e menor envolvimento com a empresa onde está a trabalhar. No entanto, se durante este período receber um tratamento favorável da parte da(s) empresas, cliente e agência, esta situação poderá compensar o desânimo de não conseguir obter a situação de emprego pretendida. De um modo idêntico, também podemos esperar que um TTA que opte por um emprego temporário porque não tem outra alternativa, mas encara esta situação como desvantajosa, quando vive experiências positivas que lhe permitem desenvolver as suas competências e conhecimentos, pode passar a aceitar de forma mais positiva esta situação e ver nela uma oportunidade positiva para a sua experiência profissional.

Do ponto de vista aplicado, este projeto espera produzir resultados inovadores: dar a conhecer aos gestores e em particular aos gestores de Recursos Humanos das agências e das empresas clientes, um sistema de ações e práticas que são adequadas para estes trabalhadores, as quais facilitarão que estes exibam atitudes, bem-estar e comportamentos vantajosos quer para as empresas quer para si próprios. **■**

### Bibliografia

Chambel, M.J. (Ed.) (2011). *Novos desafios para a gestão de recursos humanos: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: RH Editora.

CIETT (*International Confederation of Private Employment Agencies*) (2012). *The agency work industry around the world*. CIETT: Brussels.

# De temporário a efetivo

A Pessoal foi conhecer algumas histórias de pessoas para as quais a experiência de trabalho temporário desempenhou um papel fundamental na progressão e estabilização da sua carreira profissional. Cinco exemplos em que o trabalho temporário foi o primeiro passo na conquista de um contrato sem termo.

por: **Patrícia Noleto**

**P**edro Ravara, Pedro Jardim, Rui Teixeira, Mário Almeida e Luís Miguel Antunes são nomes que já não fazem parte da cada vez mais numerosa lista dos trabalhadores temporários em Portugal - 87 mil de acordo com os dados internacionais mais recentes. E já não fazem parte porque conseguiram o desiderato mais ambicionado pela maioria dos trabalhadores temporários: foram contratados pela “empresa cliente” - e, nestes casos, através de um contrato de trabalho sem termo.

O trabalho temporário é criticado por fomentar a precariedade e ser um obstáculo à estabilidade profissional das pessoas. E alguns dados dão lastro a esta ideia, de acordo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), em 2010, mais de metade dos contratos celebrados foram de duração inferior a três meses. No entanto, o trabalho temporário, amiúde, é perspetivado, pela empresa-cliente e pelo trabalhador, como a porta de entrada numa relação laboral mais estável e duradoura.

A Pessoal foi conhecer alguns exemplos de trabalhadores que atualmente dispõem de um contrato de trabalho sem termo e que, para o conseguirem, a sua cedência temporária à empresa que depois os contratou desempenhou um papel fundamental.

“Fevereiro de 2006, trago as malas para Lisboa e deixo a bonita Aveiro e a sua quali-

dade de vida. A conselho de uma amiga, inscrevo-me numa empresa de trabalho temporário, concretamente a Multitempo. Surpreso, fui praticamente chamado no imediato para a substituição de uma grávida no departamento de apoio jurídico. Único senão, no início de agosto estaria de volta ao mundo dos desempregados. Vendo as coisas pela positiva, lá teria direito ao mês de férias. Foi de novo o recurso à mesma empresa de trabalho temporário que me fez regressar ao mercado de trabalho, indo a uma entrevista numa sociedade do setor artístico e literário a 29 de outubro de 2006, e iniciando o meu novo rumo profissional logo no dia a seguir. Começava uma nova etapa, onde tudo era novo, estranho, misterioso. Com a entrada numa área tão distinta e particular, mês após mês, ano após ano, fui ganhando gosto e aptidões para, desde novembro de 2009, ser funcionário de tão prestigiada instituição. Hoje, a caminho dos 41 anos, digo que nem sempre o caminho que parece mais direto é o mais rápido.”

Este é o testemunho de Pedro Ravara, que relata, em síntese, o seu percurso entre a empresa de TT e o seu atual empregador.

Há especialistas que defendem que os trabalhadores temporários têm tendência para cumprir com mais rigor e empenho a sua atividade quando comparados com os trabalhadores da empresa-cliente, visto que o seu principal móbil é serem contratados pela empresa à qual estão cedidos e, como tal, empenham-se mais para conseguirem concretizar tal ambição.

Pedro Jardim Garcia tem 32 anos e reside em Sintra. Não foi através do trabalho temporário que entrou, pela primeira vez, no mercado de trabalho. “O meu primeiro emprego foi como militar na Armada Portuguesa, onde ingressei em 1996, na altura com 17 anos, e onde estive durante cinco”. Mas foi através do trabalho temporário que se “desembarçou”, depois, da situação de desempregado, ao ser contratado pela Kelly Services para a empresa Securitas Direct. Atualmente é gestor de *backoffice* do departamento de cobranças da empresa. Sobre a importância da experiência do trabalho temporário na consolidação e estabilização



da sua carreira profissional, Pedro Jardim é claro: sem ela, não pertenceria aos quadros da Securitas Direct. “Como trabalhador por conta de outrem reconheço que a tarefa mais difícil que as empresas bem geridas têm, com uma boa política RH e focadas na sua missão, é garantir uma força de trabalho com pessoas dedicadas, sentido de dever e brio profissional, para além das habilitações académicas. Através do recurso ao trabalho temporário, as empresas conseguem aferir com maior exatidão os defeitos e as qualidades de um trabalhador durante um maior período de tempo. Pese embora que, para o trabalhador nestas circunstâncias, possa parecer que a sua situação seja mais precária, na verdade conseguirá nestas empresas uma integração mais sólida e definida, com perspetivas de futuro”.

Rui Teixeira, Mário Almeida e Luís Miguel Antunes foram, em tempos, contratados pela Adecco Recursos Humanos. Rui Teixeira é licenciado em Engenharia Geotécnica e Geoambiente pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto. Em 2008, começou a enviar currículos para as empresas da área da construção e “surgiu uma oportunidade na Adecco para ocupar o cargo de técnico comercial para a zona Norte na empresa CARMO, na área das madeiras. Fui admitido pela empresa, onde estive oito meses como trabalhador temporário, ao fim desse tempo passei para a CARMO a contrato. Nesta altura já me encontro efetivo há cerca de um ano e meio.” Em jeito de conclusão, Rui Teixeira, atualmente com 35 anos, salienta: “a minha opinião relativamente ao trabalho temporário é muito positiva”.

Mário Almeida nasceu em 1977 e reside atualmente na Póvoa de Santa Iria, concelho de Vila Franca de Xira. As suas habilitações literárias são o 9º ano de escolaridade e o seu percurso profissional começou na Adecco Recursos Humanos, em 2007, desempenhando funções que vão desde operador de loja, repositor, promotor, empregado de armazém, distribuidor e fiel de armazém. Foi nesta última categoria profissional que Mário Almeida se destacou, tendo sido convidado, em 2010, para responsável de logística, onde lida diariamente com clientes

**“Através do recurso ao trabalho temporário, as empresas conseguem aferir com maior exatidão os defeitos e as qualidades de um trabalhador durante um maior período de tempo”**  
**[Pedro Jardim Garcia]**

e tem a seu cargo uma equipa, onde gere todos os dias os pedidos dos seus clientes e fornecedores.

Outra história de sucesso é a de Luís Miguel Antunes, que nasceu em 1980 e tem o 6º ano de escolaridade. O seu percurso profissional começou cedo, em 2004, na Adecco Recursos Humanos. Nessa altura já se encontrava com um braço imobilizado devido a um acidente que tinha tido, no entanto nada nem ninguém o impediu de vingar na área profissional. Passou por várias áreas, trabalhou como indiferenciado, operador de inventário e distribuidor, mas o seu empenho e a sua força de vontade destacaram-se, levando-o a ser contratado por um dos clientes da Adecco e, em 2006, iniciou funções de operador de loja, onde faz reposição, vendas de produtos, cargas e descargas e conferência.

Neste momento, encontra-se plenamente integrado numa equipa de trabalho com cinco pessoas. —□



# Forma eficaz de integração no mercado de trabalho

por: **Rita Correia**, Gabinete de *marketing* e comunicação da MULTITEMPO



© Multitempo

O trabalho temporário é cada vez mais visto como útil e necessário para o equilíbrio do mercado de trabalho. É uma ferramenta com intervenção económica e social notória e tem vindo a ganhar uma popularidade evidente, sendo cada vez maior o número de adeptos deste serviço. O trabalho temporário é uma forma respeitável de contribuir para a criação de emprego, melhorar a empregabilidade e garantir as competências que permitem competir num

mercado cada vez mais volátil.

A MULTITEMPO é uma empresa de referência que fornece serviços de qualidade comprovada de recrutamento e seleção, cedência e gestão de trabalhadores temporários, formação e avaliação psicológica de candidatos.

Como empresa de Recursos Humanos 100% nacional, integrada no grupo empresarial RHmais, ao longo dos seus 17 anos de existência já cedeu trabalhadores temporários para mais de 15 000 postos de trabalho.

Com o elevado nível de desemprego atual, para os candidatos, independentemente da idade ou formação, o trabalho temporário é acima de tudo um meio de procura de emprego e inserção no mercado de trabalho, um recurso viável, para que possam exercer a sua atividade profissional com uma remuneração que tem por base a tabela salarial da empresa e com todos os direitos laborais e sociais de um emprego formal de acordo com as leis do Código do Trabalho. A MULTITEMPO tem-se pautado pelo estrito cumprimento da lei vigente para as relações laborais, pelo que os trabalhadores temporários recebem um salário justo em função dos seus conhecimentos e competências.

Quando os candidatos fazem a sua inscrição na MULTITEMPO, passam a ter à sua disposição a ajuda de profissionais qualificados e habilitados na área de recrutamento e seleção. Através de uma equipa técnica de elevada qualidade e profissionalismo, constituída por especialistas de reconhecida competência e experiência, a MULTITEMPO apoia os seus candidatos e fornece-lhes toda a informação necessária para desempenharem com distinção e excelência a sua função. Porque a MULTITEMPO não cede apenas trabalhadores temporários aos seus clientes: acompanha permanente e continuamente a integração do trabalhador na empresa e no posto de trabalho, de acordo com as necessidades de cada empresa.

Na MULTITEMPO, os candidatos têm acesso a um leque variado de

**Em muitas situações, as missões de trabalho temporário acabam por criar a oportunidade de integrar o colaborador na empresa cliente, possibilitando um emprego de caráter mais permanente**

ofertas de emprego que lhes permite uma maior escolha das mesmas e adequação ao seu perfil. Se até há alguns anos a colocação temporária era maioritariamente de mão de obra não qualificada, hoje o panorama é diferente já que as empresas utilizadoras procuram cada vez mais competências no trabalho temporário. Com a sua já longa experiência, as áreas de atuação da MULTITEMPO têm sido bastante diversificadas, abrangendo neste momento a Indústria e Logística; Comércio e Serviços; Banca e Seguros, área Agrícola e, mais recentemente, a área de *Handling* Aeroportuário.

Para muitos recém-licenciados, o trabalho temporário é a primeira oportunidade de emprego, de ganhar experiência profissional e do enriquecimento do seu *curriculum*. Através do trabalho temporário, estes podem ter um primeiro contacto com o real funcionamento de uma empresa, ganhar competências de comunicação e negociação e estarem posteriormente melhor preparados para o início da sua carreira na área profissional escolhida.

Para os estudantes que nunca trabalharam enquanto tiraram o curso, um trabalho de verão, por exemplo, pode ser uma excelente oportunidade de perceber como a teoria que aprendeu durante anos funciona efetivamente na prática, para além de habituar-se a horários, hierarquias e todo o tipo de formalidades. Na MULTITEMPO, os candidatos têm portanto garantia de ter acesso a uma formação atualiza-

da e experiência profissional comprovada. Em muitas situações, as missões de trabalho temporário acabam por criar a oportunidade de integrar o colaborador na empresa cliente, possibilitando um emprego de caráter mais permanente. O trabalho temporário é muitas vezes um período experimental alargado para testar qualificações e a atitude do trabalhador.

Um trabalho temporário é, sem dúvida, um trabalho que abre portas. Para uma empresa como a MULTITEMPO, que tem como base de atividade o recrutamento e seleção de profissionais, um candidato é muito mais valorizado se passou os últimos meses a trabalhar, mantendo-se ativo, mesmo que não tenha sido na área profissional que escolheu. É muito valorizada a sua capacidade de adaptação à mudança, a proatividade e a flexibilidade que demonstra. É portanto um trabalho que gera trabalho. —P



**CONSIGO**

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

**Fazemos acontecer.**



**MULTITEMPO**  
CONSIGO HOJE E SEMPRE

www.multitempo.pt

LISBOA | MAIA | BARREIRO | AVEIRO | TROFA

Associação Portuguesa de Recursos Humanos

# Trabalho Temporário - “A solução está nas pessoas”


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

Num passado relativamente recente, o trabalho temporário era visto como uma mera cedência de mão de obra, no entanto, as mudanças no mercado de trabalho têm originado também uma profunda mudança na forma como é utilizado, passando a ser uma ferramenta de gestão estratégica usada cada vez mais pelas organizações para gerir a sua contratação laboral. O atual contexto económico nacional e o consequente estreitar do consumo das famílias é o espelho do que acontecerá com as empresas, e o seu sucesso no longo prazo passa pela sua capacidade de adaptação ao contexto. O recurso ao trabalho temporário, apesar de ser sensível a esta retração, é agora, mais do nunca, uma opção para a flexibilidade laboral das em-

presas. As organizações não são circuitos fechados e estanques ao que as rodeia e o mercado do trabalho temporário não é obviamente exceção. É a necessária agilização do processo de contratação que produz emprego e crescimento, permitindo

não só adequar o número de colaboradores de acordo com a real necessidade das empresas, mas também apostar no crescimento e desenvolvimento sustentado das mesmas, impulsionando a tão necessária dinâmica à economia.

Por outro lado, as empresas procuram soluções para conseguirem reter os seus trabalhadores qualificados. Estão assim a aparecer novas formas de organização do trabalho, tanto para as empresas como para candidatos, que encontram no trabalho temporário uma via para contornar a crise. O trabalho temporário começa a perder o estigma de “trabalho indiferenciado e com baixo salário” para passar a ser também “trabalho especializado e altamente qualificado”. Na verdade, uma nova geração começa a surgir no mercado: são trabalhadores temporários mas com altas qualificações e que auferem salários acima dos 1000€, uma categoria que tem registado uma forte procura nos últimos meses e que exige mais e maiores competências para projetos temporários, mas de caráter específico e que requerem níveis de qualificação e desempenho acima da média. A Tempo-Team está consciente da importância do seu papel como empresa especializada em soluções de gestão de RH; Qualificação e competência são os valores que a Tempo-Team vincula ao trabalho temporário nas soluções que apresenta e, por isso mesmo, foi recentemente distinguida na eleição dos “Melhores Fornecedores de RH 2012” na categoria de trabalho temporário e *outsourcing*, uma distinção que teve por base a avaliação dos nossos clientes, nos quais a Tempo-Team colocou, em 2011, cerca de 7100 trabalhadores temporários. A relação de confiança que construímos com os nossos clientes permite-nos encarar o momento atual como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento mútuo, perspetivando no futuro um mercado laboral cada vez mais dinâmico e competitivo.

Continuo a acreditar que a solução está nas pessoas. 

**Uma nova geração começa a surgir no mercado: são trabalhadores temporários mas com altas qualificações e que auferem salários acima dos 1000€, uma categoria que tem registado uma forte procura nos últimos meses**



© Tempo-team



# tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions

## soluções na área dos recursos humanos

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

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



tel: 707 20 20 30

# Trabalho temporário: parceria estratégica

por: **Hugo Valentim**, Diretor executivo da Vertente Humana

No atual mundo globalizado e de mudanças constantes, é fundamental que as empresas se consigam adaptar rapidamente às novas realidades e envolvente, por forma a tornarem-se verdadeiramente competitivas.

Assim, a subcontratação da gestão de algumas áreas, nomeadamente da gestão de Recursos Humanos, torna-se um importante instrumento estratégico que permite às empresas libertarem-se de atividades não nucleares, reduzindo custos, tornando-se mais flexíveis e preparadas para responder às solicitações do mercado.

Neste contexto, faz todo o sentido que as empresas estabeleçam parcerias estratégicas com empresas especializadas em recrutamento e seleção, e em trabalho temporário, dadas as inúmeras vantagens que daí poderão advir. As vantagens de recurso ao trabalho temporário por parte das empresas são já sobejamente conhecidas, contudo nunca será demais lembrá-las:

- Maior flexibilidade: adaptação mais rápida e eficiente às mudanças da envolvente;
- Conversão de custos fixos em variáveis: as empresas só recorrerão em caso de necessidade, fazendo por isso uma afetação mais racional e eficiente dos recursos;
- Redução de custos e tornar-se mais competitiva junto dos clientes: dado que não necessita de dispor de colaboradores e de os remunerar em épocas de baixa procura;
- Acesso a especialistas, recursos, competências e tecnologia que não dispõe e sobre as quais não está interessada em investir;
- Acesso aos serviços de colaboradores especializados, referenciados e testados em outros projetos;
- Redução da carga administrativa inerente à contratação e gestão de novos colaboradores;
- Libertação de recursos para que a empresa se dedique mais afincadamente ao desenvolvimento do seu negócio.

Assim, o trabalho temporário torna-se um importante instrumento estratégico para as organizações, na medida em que permite recrutar colaboradores nos períodos de acréscimo de atividade, por empresas especializadas e devidamente licenciadas, que efetuarão igualmente o serviço de recrutamento e seleção, libertando as empresas de atividades que não são nucleares e que devem, por isso, ser subcontratadas.

O serviço de trabalho temporário prestado pela Vertente Humana, no quadro de uma verdadeira parceria estratégica, é prestado sempre num profundo

**“Quando o ritmo de mudança no exterior excede o ritmo de mudança no interior, o fim está perto” [ Jack Welch ]**

entendimento e respeito pela cultura da empresa cliente, sendo que há sempre a disponibilidade para permanecermos na empresa



cliente pelo tempo que for necessário, com o objetivo de os colaboradores cedidos terem todo o suporte e motivação necessária para a prestação de um excelente serviço e garantir igualmente ao nosso cliente a segurança e a confiança que os processos de gestão de recursos humanos sempre exigem.

A Vertente Humana afirma-se no mercado pela excelência dos serviços que disponibiliza aos seus clientes e demarca-se através de práticas e processos inovadores e rigorosos, que fazem toda a diferença em qualquer projeto, garantindo o seu sucesso, através da seleção dos melhores recursos humanos.

Na Vertente Humana consideramos que o capital humano é o maior tesouro das organizações, pelo que agimos diariamente com um sentido de cooperação, produzindo uma disseminação de entusiasmo e alegria entre todos os envolvidos, com o objetivo de cultivar emoções e relacionamentos positivos, e assim desenvolver organizações e negócios mais positivos.

“Quando o ritmo de mudança no exterior excede o ritmo de mudança no interior, o fim está perto”, Jack Welch.

“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo”, Peter F. Drucker.

“Só há um patrão: o cliente”, S. Walton. **▣**





**A SUA ROTA DE SUCESSO  
PASSA PELA VERTENTE HUMANA**



Av 5 de Outubro, 142, 2º Dto  
1050 - 061 Lisboa  
Tel.: 219 332 019 - 219 339 336 - Fax: 219 332 019  
geral@vertentehumana.pt

**vertentehumana.pt**



## Modelo DATA – Um exemplo de aplicação

# Qualidade no atendimento telefónico



Os SMAS-SINTRA, com o objetivo de modernização e simplificação dos seus serviços, solicitaram à Paula Tomás Consultores uma proposta de intervenção formativa no âmbito da qualidade no atendimento telefónico. O balanço é bastante positivo e a proximidade e melhoria da relação com os munícipes tem sido uma realidade.

por: **Lúcia Barroso**, consultora da Paula Tomás Consultores

## CONTEXTO APRESENTADO PELO SMAS-SINTRA:

“Sendo este um serviço público de excelência na área do abastecimento de água, drenagem e tratamento de águas residuais, os SMAS-SINTRA estão, cada vez mais, a apostar na modernização e simplificação dos seus serviços, assegurando uma maior proximidade ao munícipe. Não esquecendo as novas tecnologias, o telefone continua a ser o elo de ligação mais utilizado pelos seus ‘consumidores’, sendo por isso uma importante ferramenta de gestão para responder às reclamações ou dar esclarecimentos.”

Conscientes desta realidade, o Departamento de Formação dos SMAS-SINTRA solicitaram-nos, em agosto de 2009, uma proposta de intervenção formativa no âmbito da qualidade no atendimento telefónico.

O modelo de intervenção escolhido teve como principal objetivo reunir as melhores condições para efetivar a mudança concreta de comportamentos, bem como avaliar a eficácia da intervenção formativa. Utilizado preferencialmente em contextos formativos no domínio do saber fazer, como é o caso do atendimento telefónico, permite um forte ajustamento às necessidades, bem como um *feedback* constante e personalizado sobre o desenvolvimento do desempenho de cada participante.

O primeiro passo da intervenção foi o diagnóstico, que permitiu avaliar o desempenho e ajustar a formação às necessidades reais dos operadores, tanto em termos comportamentais, como de conteúdo do atendimento telefónico. Em segundo lugar, o momento de aprendizagem, através da formação em sala, foi construído à medida dos resultados obtidos na etapa anterior e teve por base uma metodologia ativa e experiencial, partindo de situações do

quotidiano dos participantes que permitiram o *insight* e a mudança comportamental. Por último, a avaliação, realizada algum tempo após a intervenção formativa, fez o levantamento dos resultados desta no desempenho de cada colaborador. Para além das conclusões globais, neste momento avaliativo, cada operador recebeu *feedback* personalizado sobre o seu desempenho.

Os resultados obtidos neste projeto deram lugar a sucessivas reciclagens. A estrutura base manteve-se, sendo, no entanto, introduzidas pequenas alterações, de ano para ano.

Em 2010, os resultados do diagnóstico inicial foram trabalhados num momento de formação de reciclagem em sala e, posteriormente, em treino individual no posto de trabalho, o qual veio permitir, de uma forma mais eficiente, identificar e corrigir comportamentos e técnicas, partindo sempre da implicação do indivíduo no seu próprio desenvolvimento.

No ano seguinte, o formato de aprendizagem escolhido foi exclusivamente o treino *on job*, desenvolvido, uma vez mais, após a avaliação diagnóstico. Este momento de aprendizagem individualizada trouxe novamente resultados bastante positivos, traduzidos numa maior apropriação, a partir do *feedback* e da tomada de consciência imediatos do próprio desempenho.

Ao longo destes anos, o projeto tem demonstrado resultados evolutivos, o que faz com que a sua continuidade seja desejada pelos SMAS-SINTRA. Brevemente, iremos dar início à 4ª edição, a qual contará com dois momentos semestrais de avaliação diagnóstico, formação inicial para recém-integrados no *call center* e acompanhamento *on job* para todos os operadores.

#### DEPOIMENTO DE ALGUMAS PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROJETO

Helena Diniz e Marta Rodrigues, do Gabinete de Imagem e Comunicação (GIC), participaram nesta ação, que serviu para corrigir “alguns lapsos que aconteciam frequentemente”. A formação, como explicou Helena Diniz, realizou-se, numa primeira fase, durante uma semana. Depois, “tivemos uma reciclagem, e algum acompanhamento no próprio local de trabalho”. Durante este tempo, aprenderam a transmitir uma mensagem mais profissional e eficiente. “Há certas expressões que não se devem usar e técnicas para acalmar quem está do outro lado, que tem sempre algum problema para resolver”, disse Marta Rodrigues, lembrando algumas técnicas, como identificar-se e usar o nome do cliente, não negar informações, não apressar a chamada e manter o cliente informado. “Estas formações são positivas, uma vez que é sempre bom reavaliar o nosso desempenho”, acrescentou Helena Diniz.

Também Glória Miranda, uma das muitas funcionárias da Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes, valorizou aquela iniciativa, que teve como base “conceitos”, onde “aprendemos a falar, cada uma com as bengalas, corrigindo os nossos erros”. “Há que tentar dar sempre a volta às frases para não dizer coisas negativas” e nunca responder que “não sabe”. “Deve-se atender sempre o ‘cliente’ com um sorriso, porque do outro lado sente-se se estamos ou não bem-dispostos”, acentuou, frisando, no entanto, que, por vezes, “não é fácil”, quando a maior parte das chamadas recebidas “são de pessoas que não pagam a fatura da água porque têm dificuldades, e respondem com ‘sete pedras na mão’”.

Considerando a formação “muito boa”, Glória Miranda salientou, no entanto, que os SMAS-SINTRA não funcionam como um *call center*; “onde os trabalhadores são muito amáveis, mas depois não resolvem nada. Nós aqui somos mais atuantes.”

**Ao longo destes anos, o projeto tem demonstrado resultados evolutivos, o que faz com que a sua continuidade seja desejada pelos SMAS-SINTRA**

Ideia semelhante tem Fernanda Nogueira e Carlos Pires, telefonistas e funcionários da Divisão Administrativa que fazem a primeira ‘triagem’ dos milhares de chamadas efetuadas para os SMAS-SINTRA. “Eles têm uma ideia de um atendimento formatado. Se fizéssemos aquilo que inicialmente nos ensinaram passávamos tempo desnecessário ao telefone, quando outros munícipes ficavam à espera”, afirmou Carlos Pires, avançando com a ideia de uma “formação mais específica para cada área”. “Somos telefonistas. Fazemos e passamos chamadas”, sublinhou Fernanda Nogueira, elogiando a formadora, “uma pessoa que sabia ir ao nosso encontro”.

A formação incluiu ainda os trabalhadores do atendimento da Telegestão, como aconteceu com Jesus Tomé. “Temos agora mais cuidado em cumprir as regras do acolhimento, fazendo as perguntas que se têm que fazer para apurar a situação”, como as avarias na via pública. “Estas ações melhoram o desempenho de todos nós e, desta forma, a opinião que os nossos ‘clientes’ têm da nossa prestação”, destacou.

Em conclusão, pensamos serem condições favoráveis ao sucesso deste projeto três principais aspetos. Primeiro, a metodologia de avaliação/ intervenção formativa; segundo, o envolvimento dos participantes e o *feedback* personalizado sobre o seu desenvolvimento; terceiro e último, a avaliação da eficácia da intervenção, que facilita a relação de confiança na parceria construída, com os SMAS-SINTRA, ao longo dos anos. ──

## Nota

### MODELO DATA

Composto por quatro diferentes momentos, diagnóstico, aprendizagem, treino e avaliação, este modelo tem como principal objetivo reunir as melhores condições para efetivar a mudança concreta de comportamentos, bem como avaliar a eficácia da intervenção formativa. Utilizado preferencialmente em contextos formativos no domínio do saber fazer, o DATA permite um forte ajustamento às necessidades, bem como um *feedback* constante e personalizado sobre o desenvolvimento do desempenho de cada participante.



## Os desafios de uma economia em transformação



# Para além de 2013

Pelo 8º ano consecutivo, a APCC está a organizar a sua conferência internacional que visa partilhar e difundir temas de interesse estratégico para os seus associados e para o mundo da gestão e da liderança em geral. O encontro vai ter lugar no Penha Longa Hotel & Golf em Sintra, nos dias 23 e 24 de maio de 2012, com o tema “Para além de 2013... os desafios de uma economia incerta num mundo em transformação!”.

por: **Miguel Reynolds Brandão**, secretário-geral da APCC

**E**stamos a viver tempos de luta que exigem novos modelos, novos sistemas, novas abordagens e uma visão mais ampla para atender às necessidades de uma sociedade europeia com necessidade de paz e de sustentabilidade.

Consciente desta realidade, a APCC, juntamente com a McKinsey&Company, vai organizar pelo oitavo ano consecutivo uma conferência internacional que visa partilhar e difundir temas de interesse estratégico para os seus associados e para o mundo da gestão e

da liderança em geral.

Todos os anos este evento tem oferecido novas abordagens, novos desafios, novas perspetivas de como fazer mais e melhor, de forma consistente e inovadora.

Esta conferência tem também como objetivo juntar oradores de influência, líderes de opinião, políticos e especialistas internacionais para refletir e discutir os atuais desafios que o Mundo enfrenta, especialmente a Europa, no âmbito da paz e da sustentabilidade.

O encontro vai abordar os seguintes tópicos:

- Exploração da incerteza, que cresce sob pressão;

- Repensar o Capitalismo, novos modelos de competição e cooperação;

- Globalização: O balanço da mudança para os países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China);

- A ‘Googlelização’ da globalização;

- O novo consumidor: A emergência da primeira geração *‘full facebook’*; O poder das redes sociais;


- O futuro do trabalho 2.0; Produtividade; A organização social em rede; O papel da emoção no trabalho;

- Abordagem do poder de mobilidade, colaboração, interatividade em tempo real e organizações virtuais.

À semelhança das anteriores edições a conferência vai contar com um painel de ora-



dores inovadores - pela primeira vez em Portugal - provocantes e inspiradores, reconhecidos internacionalmente, tais como: Jody Turner, "Global Trending"; Natalie Calvert, "The New Consumer"; Tim McGettigan, "Redefining Reality: Beyond 2013"; Stephen Aguilar-Millan, "Exploring Uncertainty, Growing Under Pressure". E um conjunto de oradores nacionais, dos quais já confirmámos José Nogueira, "Client Value Maximizer"; e Francisco Velez Roxo, "The power of mobility, collaboration".

De qualidade e notoriedade já reconhecidas, a conferência está limitada a 300 participantes que veem nesta iniciativa a garantia de dois dias diferentes na sua agenda, cheios de oportunidades de conhecimento, de *networking* e também de animação. O evento acontecerá nos dias 23 e 24 de maio de 2012 no Penha Longa Hotel & Golf em Sintra. 

## Nota

### APCC

A Associação Portuguesa de Contact Centers é uma associação empresarial constituída por 54 empresas, representando 12 setores da economia, com a missão de "desenvolver sustentadamente o mercado de *call* e *contact centers* em Portugal. A APCC pretende envolver todos os que cumpram os valores defendidos pela associação. Os associados são empresas que acreditam em prestar um bom serviço aos seus clientes, por um valor justo, com profissionais reconhecidos e valorizados, gerando e promovendo valor para os seus acionistas, colaboradores e clientes. São empresas que estão disponíveis para serem permanentemente avaliadas pela qualidade do serviço que vendem e pelas condições de trabalho que oferecem aos seus colaboradores", pode ler-se no site da organização.



## SEMINÁRIOS RECURSOS HUMANOS

- **LEGISLAÇÃO LABORAL UP TO DATE**  
14 e 15 de Maio
- **EXCEL APLICADO À GESTÃO DE RH**  
21 e 22 de Maio
- **REESTRUTURAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE QUADROS**  
23 e 24 de Maio
- **PROCESSAMENTO SALARIAL E SEGURANÇA SOCIAL**  
28 e 29 de Maio
- **MÉTRICAS PARA RESPONSÁVEIS DE FORMAÇÃO**  
30 e 31 de Maio
- **EXPATRIAÇÃO E GESTÃO DE QUADROS INTERNACIONAIS**  
4 e 5 de Junho

Mais informações e inscrições em [www.ife.pt](http://www.ife.pt)

MEDIA PARTNERS

human human<sub>et</sub> Pessoal RH online

ORGANIZAÇÃO



EMPRESA ACREDITADA  
PO2



EMPRESA ORGANIZADORA  
DE



## Caso de sucesso – DHL Express

# Boas práticas de Gestão RH

O *Customer Service* da DHL Express foi distinguido, em 2011, pelo Great Place to Work, como o Melhor *Call Center* para trabalhar. Pedro Lopes Nunes, diretor da organização, nomeia algumas das razões que estão na base desse reconhecimento.

por: **Pedro Lopes Nunes**, *customer services* diretor PT

## O RIENÇÃO PARA OS MEMBROS, APOSTA NAS NOSSAS PESSOAS

A estratégia de gestão da empresa e também do serviço de clientes é orientada para os membros. Tentamos sempre posicionar os membros como nossa prioridade máxima conscientes de que membros motivados transformam meros contactos telefónicos em experiências memoráveis de atendimento junto dos nossos clientes.

Com base nesta orientação, desenvolvemos o conceito de *Nursery/* Tutores, no qual entendemos que a receção e integração dos novos membros no *customer service* é decisiva na sua adaptação e evolução e, por isso, a aposta nesta fase foi um passo importante para toda a equipa.

Os novos membros da equipa, após a intensa formação inicial, são acompanhados de uma forma especial tanto pela equipa de gestão como pelos colegas séniores. A cada *advisor* novo é atribuído um tutor (*advisor* sénior da mesma equipa) que fica responsável por acompanhá-lo e ajudá-lo na assimilação dos procedimentos e dos objetivos. Semanalmente, a equipa de gestão informa o *advisor* novo e o seu tutor da *performance* obtida e de como poderão em conjunto melhorá-la e ultrapassar as dificuldades encontradas.

Estamos certos, e a experiência têm-nos dado razão, de que esta forma de integração promo-

ve o espírito de equipa e entreaajuda, fortalece a cultura DHL Express e motiva tanto os *advisors* recém-chegados como os *advisors* séniores.

## O CULTO DA PAIXÃO, DO OTIMISMO, DO PERFECCIONISMO

O culto da paixão, do otimismo, do perfeccionismo estão sempre presentes no nosso dia a dia e a aposta na formação das nossas pessoas torna-as seguras e cientes da sua importância para o sucesso da empresa. Almejamos padrões de qualidade muito elevados e para conseguirmos garantir excelentes resultados tentamos medir e monitorizar todas as tarefas desempenhadas. Assim, continuamente, são avaliados e validados procedimentos e resultados e sempre que os mesmos ficam aquém dos objetivos são criados grupos de trabalho.

Em suma, somos altamente focalizados em objetivos mas sempre com a qualidade do serviço que prestamos e o bem-estar das nossas pessoas na nossa mira e certos de que quem nos avalia e pontua em última instância é o cliente, a quem devemos prestar a máxima atenção porque no fundo temos de continuar a merecer a confiança que nos deposita para continuarmos a ser a sua primeira escolha. Na DHL Express, e pelas características do negócio, cada detalhe tem de ser estudado ao pormenor sob pena de perdermos qualidade e, como consequência, clientes.

Entre outras ações, criámos uma linha de assistência pela supervisão, onde qualquer dúvida é respondida no momento. Esta linha é, para os *advisors*, um sistema de apoio muito importante. Mas a cultura DHL Express não se contenta com o facto de ter uma equipa de especialistas sempre disponíveis e à distância de uma chamada telefónica. Garantir que a exigência aplicada aos *advisors* no que respeita ao atendimento telefónico é igualmente aplicada à equipa de supervisão que dá apoio e responde às questões do momento é uma forma de liderança pelo exem-

**Acreditamos nas capacidades de todos para gerar soluções e por isso utilizamos o conceito porta aberta. A nossa gestão é aberta e participada**

plo e ajuda os *advisors* a gerir as emoções com os clientes de uma forma tranquila e segura. A calibração destas chamadas garante que a meio de uma chamada com um cliente, e se o *advisor* precisar de solicitar o apoio de um responsável, todos os requisitos que lhe são exigidos no contacto com o cliente, lhe são disponibilizados no seu contacto com a linha de supervisão. Uma apresentação clara, um tom de voz afável, a informação assertiva e a disponibilidade imediata são recebidos na mesma escala que são solicitados.

#### PLANOS DE DESENVOLVIMENTO:

Diariamente, todos estamos propostos ao cumprimento de um leque de objetivos que visam garantir a qualidade e a excelência que a marca DHL Express promete aos clientes. Qualquer desvio coloca em causa o serviço prestado e é necessário exigirmos de nós próprios o que os clientes esperam de nós.

Em cada tarefa executada podem ser encontradas áreas de melhoria e detetadas necessidades de formação mas a evolução depende do acompanhamento e é por isso que, a par com a formação individual para a correção da falha detetada, é criado para cada *advisor* um plano de desenvolvimento com acompanhamento dedicado e periódico até que o sucesso pretendido seja alcançado. Não basta informar cada *advisor* onde é que este pode melhorar, é preciso dar-lhe mecanismos para o fazer, segurança e confiança, e acompanhá-lo até que em conjunto consigamos cumprir o nosso objetivo. O objetivo individual é o objetivo do grupo e os objetivos da empresa são os objetivos de todos.

#### POLÍTICA DE PORTA ABERTA

Acreditamos nas capacidades de todos para gerar soluções e por isso utilizamos o conceito porta aberta. A nossa gestão é aberta e participada, os membros dão sugestões, para além do programa Eureka institucional (sistema de prémios às ideias mais criativas aplicado em toda a empresa), desenvolvemos um fórum de ideias, liderado pelos membros da equipa, essas ideias são discutidas com a gestão, e estes membros participam nos projetos, o que faz com que se sintam parte integrante da empresa. O envolvimento dos membros na gestão, bem como seu conhecimento dos objetivos a atingir, estratégias definidas e até dificuldades torna as pessoas mais responsáveis e também mais compreensivas quando por alguma razão têm que ser tomadas medidas mais difíceis.

Numa empresa como a nossa, em que cada se-



gundo conta e em que milhares de pessoas dependem de nós para efetuarmos as suas entregas em todo o mundo, surgem sempre situações de grande pressão e muito delicadas. A gestão das pessoas nestas situações nem sempre é fácil, no entanto todos percebem que somente com uma grande coordenação e trabalho de equipa é possível ultrapassar dificuldades.

#### AGRADECER E RECONHECER

O nosso culto pela paixão, otimismo e perfeccionismo leva-nos a um nível de exigência muitíssimo grande em relação à prestação dos membros da equipa, quer seja positiva ou negativa.

Comemoramos datas festivas como o Carnaval, Páscoa, Dia de São Martinho entre outros, mas aproveitamos especialmente uma semana, todos os anos, para celebrar a *CS Week*, um evento internacional celebrado globalmente com o objetivo de honrar a entrega de cada um dos membros, reconhecendo a sua importância, dedicação e esforço no dia a dia e o seu compromisso em servir os clientes com um atendimento de excelência.

Adicionalmente, e porque pretendemos passar uma mensagem da nossa total disponibilidade ao mercado, todos os *e-mails* da equipa dirigidos aos clientes contém a mensagem “Como avalia o meu desempenho? Envie a sua avaliação para o meu supervisor ‘nome supervisor’. Muito Obrigado!” Após receção das mensagens (que até hoje foram sempre positivas) o supervisor e diretor fazem um reconhecimento público à pessoa em questão criando um fluxo de motivação imparável e um grande sentimento de orgulho. —□





Entrevista com Hélder Braz e Rui Henriques

# A RHmais diz não à precariedade

Há 25 anos que a RHmais está no mercado dos Recursos Humanos, maioritariamente na gestão operacional de *contact centers*.

Os seus dois principais responsáveis, Hélder Braz e Rui Henriques, orgulham-se de 70 por cento dos 2000 trabalhadores da empresa terem um contrato de trabalho sem termo, num setor que tem fama de promover a precariedade.

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

**N**O DIA 28 DE MAIO A RHMAIS CELEBRA 25 ANOS. COMO É QUE PODEMOS SINTETIZAR ESTE PERCURSO INICIADO EM 1987?

**Hélder Braz:** Em maio de 1987, no âmbito do Grupo Compta, fui convidado para criar este projeto. A perspetiva da Compta, na altura, era a de criar um projeto de consultoria na área dos Recursos Humanos e de desenvolvimento empresarial. A RHmais, no início, era denominada de Compta RH. A atual denominação só surge no ano 2000, quando a administração da Compta, liderada pelo dr. Vítor Assunção, entendeu que as empresas do Grupo deveriam abandonar o radical “compta”. Como tínhamos uma atividade na área dos Recursos



Humanos, adotámos o nome “RHmais”. Este percurso, desde 1987, foi muito interessante para mim, visto que ainda era um jovem gestor, mas também para o dr. Vítor Assunção, porque foi a partir desse momento que criou todas as empresas do grupo, maioritariamente na área das tecnologias da informação. Na altura, a Compta RH tinha duas áreas: a mais forte, Recursos Humanos, onde começámos com a formação; e de desenvolvimento empresarial, onde realizávamos estudos de mercado e sondagens de opinião. A partir de 1989, desenvolvemos uma nova área: auditoria para fundos comunitários, tendo nós sido a entidade escolhida, através de concurso público, para fazer auditorias ao Programa da Formação Profissional do PEDIP.

## COMO É QUE ERA O MERCADO DOS RECURSOS HUMANOS NO FINAL DOS ANOS 80?

**HB** Estávamos a assistir a um *boom* na área da formação. Portugal tinha aderido recentemente à Comunidade Europeia, havia um conjunto significativo de montantes financeiros que vieram para o setor da formação profissional. Estivemos, nessa altura, envolvidos num projeto de grande dimensão, associado à reforma fiscal e à criação do Imposto Único, no qual formámos muitos jovens licenciados para a Direção Geral de Contribuições e Impostos. Desenvolvemos, igualmente, um grande plano de formação envolvendo todos os responsáveis das repartições de finanças do continente e regiões autónomas.

## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ERA O VOSSO PRINCIPAL MERCADO?

**Rui Henriques:** Sim, mas também as grandes empresas do Setor Empresarial do Estado.

**HB** A empresa foi evoluindo e, em 1995, para complementar a oferta na área dos Recursos Humanos, criámos a Multitempo, uma empresa dedicada ao trabalho temporário. Convidámos a dra. Isabel Borges para liderar este projeto.

## NESTES 25 ANOS, FOI IMPORTANTE O FACTO DE A RHMAIS SER UMA EMPRESA DE CAPITAL 100 POR CENTO PORTUGUÊS?

**RH** As diferenças fundamentais relativamente a uma empresa de matriz multinacional não são, no meu ponto de vista, o *know-how*, as fontes de informação, os estudos comparados, as bases de dados... Aquilo que nos diferencia é, por um lado, do ponto de vista do país, todas as mais-valias criadas e valor acrescentado ficarem em território nacional e serem reinvestidos; por outro, do ponto de vista das metodologias e da postura, a circunstância de sermos “alfaiates”...

## O QUE É QUE ISSO SIGNIFICA?

**RH** Todas as intervenções são feitas à medida: à medida do perfil, do estado de desenvolvimento e das necessidades do cliente. Não são matrizes, metodologias ou conceitos importados. Mesmo em outras áreas fora da consultoria, como *customer care*, nos *contact centers*, sentimos que, apesar dos nossos concorrentes multinacionais operarem com portugueses, há, relativamente à atitude para com o cliente e para com os clientes do cliente, uma diferença grande.

## EM QUE ASPETOS?

**RH** Utilizando, ainda, a figura do alfaiate, as nossas soluções são “fatos à medida”: montagem de operações, de processos de controlo, processos motivacionais, processos de avaliação, etc., feitos à medida de determinada realidade. Em outros casos, as nossas soluções surgem um pouco como contraposição ao *software* utilizado à escala global que, do nosso ponto de vista, por vezes, cria alguns atritos com a realidade nacional.

**HB** Relativamente ao facto de a RHmais ser uma empresa de capital 100 por cento português, gostaria, neste aspeto, de voltar à história da empresa. Em 2003, o principal acionista era o Grupo Compta, que na altura detinha 80 por cento do capital social e eu detinha 20 por cento. Na altura, o Grupo Compta decidiu concentrar as suas atividades no seu *core business* e esta área

**“Tendo o setor dos *contact centers* a fama da precariedade, a RHmais orgulha-se de ter 70% dos seus trabalhadores efetivos na empresa” [Rui Henriques]**

dos Recursos Humanos, que no passado tinha sido importante, deixou de o ser. Então, foi-me lançado o desafio: “o que fazer com este projeto?”. Aí existiam duas alternativas. O Grupo Compta queria, no todo ou em parte, desfazer-se da sua participação, que poderia vender a uma multinacional ou outro parceiro – algo muito comum à época no nosso país. Mas, e até por reconhecimento da qualidade dos quadros que o dr. Vítor Assunção sabia existirem na RHmais e na Multitempo, lançou-me o desafio de eu liderar um MBO [*management buy out*]. Gostaria de destacar este momento por ser decisivo na vida desta empresa. Desafiei o eng. Rui Henriques, que hoje já está comigo há mais de 20 anos, para integrar a minha equipa. Em 2003, o eng. Rui Henriques era, no fundo, o principal diretor da RHmais, e a dra. Isabel Borges a principal diretora da Multitempo. Juntos aceitámos o desafio do dr. Vítor Assunção e os três comprámos os 80 por cento ao Grupo Compta. Hoje eu sou o acionista maioritário e o eng. Rui Henriques e a dra. Isabel Borges são, no fundo, os meus dois braços.

AS PRINCIPAIS ÁREAS DA RHMAIS SÃO FORMAÇÃO, *OUTSOURCING*, GESTÃO

**”Hoje eu sou o acionista maioritário e o eng. Rui Henriques e a dra. Isabel Borges são, no fundo, os meus dois braços”**  
[Hélder Braz]



Hélder Braz, presidente do Grupo RHmais

**OPERACIONAL DE CONTACT CENTERS E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. NESTA ALTURA, O MERCADO ESTÁ SATURADO AO NÍVEL DE CONCORRÊNCIA E NÃO HÁ CRESCIMENTO. COMO É QUE A RHMAIS PERSPETIVA O MÉDIO PRAZO?**

**RH** Durante estes 25 anos, a RHmais foi criando um conjunto diversificado de áreas, ligadas aos sistemas de informação, à organização, à qualidade... E sofreu uma profunda evolução ao longo destes anos – como qualquer empresa que se preze. Contudo, foi efetivamente a partir do início deste século que a empresa deu um salto relevante. Basicamente, a empresa multiplicou por 100 os seus números: começámos com 20 e hoje somos 2000 colaboradores, começámos por faturar 250 mil euros e hoje faturamos 25 milhões. Tínhamos um conjunto de competências ligadas à gestão dos Recursos Humanos e à qualidade que serviu de base para nos lançarmos no *outsourcing* e, em particular, nos *contact centers*. Foi esta a nossa grande decisão na viragem do século. Hoje temos uma quota de mercado entre os cinco e seis por cento, com uma presença bastante forte nos setores das comunicações e *media*, seguros e administração pública.

**O QUE VOS PERMITE FICAREM DESCANSADOS EM RELAÇÃO AO FUTURO?**

**RH** Nada nos permite ficar descansados em relação ao futuro. Isso é uma das coisas que vamos aprendendo ao longo da vida: não há um dia em que possamos, de facto, ir jogar golfe... Todos os dias são um desafio permanente. Gerir um *contact center* com 500 ou 600 pessoas é gerir uma grande empresa. E nós gerimos várias grandes empresas. Sobre o mercado atual e as perspetivas futuras, a circunstância de a empresa ter áreas de negócio e atividades bastante diversificadas, permite que os vários ciclos de baixa e alta sejam compensados, o que resultou no facto de a empresa, desde sempre e até ao ano passado, registar uma curva de crescimento contínuo da faturação. O ano passado, pela circunstância de não termos conseguido renovar um contrato, tivemos um pequeno compasso de espera, mas vamos retomar o crescimento já este ano. Sentimos uma retração do mercado nas áreas do recrutamento, seleção e formação, mas não na área dos *contact centers*. Nesta área, pelo contrário, por estarmos em setores de grande concorrência, nomeadamente nas comunicações/*media*, não temos sentido, pelo menos por enquanto, um impacto muito negativo da situação económica.

**HB** Hoje temos 90 por cento do nosso volume de negócios na área dos *contact centers*. É curioso que o negócio dos *contact centers* na RHmais não tenha nascido por deliberação nossa: O Grupo Compta, nos anos 90, era especialista nesta área da comunicação, tinha várias soluções de *software* e *hardware* para *contact centers*. Quando tinha de apresentar uma solução completa para um determinado *contact center*, associava a RHmais e a Multitempo com uma solução para a área dos Recursos Humanos, conforme o cliente pretendesse o *outsourcing* da gestão operacional dos *contact centers* ou trabalho temporário. Fizemos sempre parte das soluções do Grupo Compta mesmo antes de estarmos diretamente na área da gestão operacional dos *contact centers*. Outra empresa que hoje podemos dizer que desempenhou um papel muito importante na história da RHmais foi a Meta4. Fomos a entidade escolhida pela Meta4 Espanha, em 1995, atendendo às duas nossas valências determinantes: Recursos Humanos (RHmais) e sistemas de informação (Grupo Compta). Juntando estas duas valências, fomos o principal parceiro da Meta4 em Portugal, antes da empresa se instalar cá.

**QUAIS SÃO AS BOAS PRÁTICAS RH QUE A RHMAIS IMPLEMENTA NOS SEUS CONTACT CENTERS?**



**RH** Essa é uma temática muito atual. É uma boa “moda”, mas regra geral mal interpretada e, sobretudo, bem aproveitada comercialmente por um conjunto de identidades que se dedica a criar prémios. É curioso verificarmos que, quando percorremos os dez primeiros de cada prémio, na semana passada, alguns despediram não sei quantas pessoas ou deixaram de pagar salários. Não basta oferecer massagens aos trabalhadores, é preciso pagar-lhes religiosamente tudo aquilo que eles têm direito. Pagar bem e atempadamente. A retribuição do trabalho é a principal obrigação do empregador. Depois, vêm as massagens, pode haver senhoras a “fazer as unhas”, pode haver jogos de Play Station no intervalo, podemos ter seguros de saúde, etc. Pode e deve haver um conjunto de fatores de estímulo, motivação e relaxamento. Nós também temos vários. Temos planos de responsabilidade social, temos encontros e jogos lúdicos, temos sistemas de prémios e incentivos que premeiam as pessoas de acordo com a sua produtividade e qualidade... Na RHmais costumamos utilizar a expressão de que achamos que somos “uma empresa única”. Muito na lógica do conceito do Michael Porter, que defende que na turbulência dos mercados não basta uma empresa ser diferente, tem de ter um produto ou um serviço único, que a concorrência muito dificilmente conseguirá imitar. Há empresas inovadoras do ponto de vista tecnológico, há empresas respeitadoras do ponto de vista da legislação laboral, há empresas que superam as expectativas do cliente, etc. Nós queremos fazer isto tudo ao mesmo tempo. Não seremos de certeza a empresa mais inovadora do ponto de vista tecnológico, não somos de certeza a empresa que proporciona mais massagens aos colaboradores nos intervalos... Queremos é fazer tudo ao mesmo tempo e que as pessoas, ao reconhecerem isto, aumentem os seus níveis de confiança relativamente ao seu futuro e ao da empresa. Para nós, a pedra de toque é a estabilidade.


**HB** Outro aspeto importante que gostava de destacar é que temos uma grande preocupação com o plano de carreira dos colaboradores. Os nossos cerca de 2000 colaboradores são maioritariamente licenciados e, hoje, alguns dos nossos principais quadros foram no passado assistentes. As pessoas, na RHmais, têm uma possibilidade efetiva de criarem um plano de carreira.

**RH** Tendo o setor dos *contact centers* a fama da precariedade, do trabalho mal remunerado, a RHmais orgulha-se muito de ter 70 por cento



Rui Henriques, administrador-delegado da RHmais

dos seus trabalhadores efetivos na empresa. Dos 2000, 1400 têm um contrato sem termo.

**HB** As pessoas são avaliadas com muito rigor e se são boas, no final do seu período, nunca tivemos problemas de as passar para os nossos quadros. Somos um parceiro de combate ao desemprego, nas nossas operações não há precariedade, as pessoas recebem atempadamente e esta empresa paga IRC há 25 anos. Cumprimos todas as nossas obrigações, o que é um imperativo nacional, e pagamos rigorosamente os nossos impostos. 

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações Rua das Vigas, Lote 2 - 2ºF-1590-506 Lisboa | Telef. 219 458 5331 Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.geral@ptomasconsultores.pt

# Call centers - uma oportunidade para o emprego

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



**D**urante os períodos de incerteza econômica a atenção está focada, mais que nunca, na eficiência dos custos: como obter mais economia com orçamentos reduzidos e conseguir ao mesmo tempo prestar o atendimento que os clientes exigem de forma cada vez mais incisiva.

Embora o segmento dos *call centers* seja um dos menos afetados, o seu crescimento também se tem ressentido da difícil situação que a nossa economia atravessa, pelo que prevemos alguma retração na atividade. Para a Tempo-Team, os principais desafios nesta atividade centram-se no crescimento sustentado, na sua credibilização no mercado, na criação de legislação adequada para o setor e na certificação da formação e qualidade dos profissionais de CC.

O *contact center* é uma porta de entrada nas empresas e pode funcionar como o catalisador da mudança para o relacionamento com o cliente. Neste contexto, o *call center*

transforma-se num verdadeiro *contact center* gerindo todos os contactos efetuados pelos clientes com a empresa, através dos vários meios de comunicação, sejam eles a *Internet*, *e-mail*, telefone ou as redes sociais, respondendo em tempo real a qualquer solicitação e estabelecendo, através do uso intensivo da informação, uma relação estável e duradoura com os clientes. Nos *call centers*, o trabalho é monitorizado ao segundo e as empresas investem, cada vez mais, na formação para dar competências às pessoas

de modo a estarem preparadas para fazer um bom trabalho. São criados estímulos para a motivação, para a continuidade no projeto, para o espírito de equipa e para a concretização de objetivos. Uma pessoa que esteja a trabalhar num *call center*, conhece todos os produtos e está preparada para trabalhar para grande parte dos departamentos da empresa. Para começar a trabalhar, um operador de *call center*, precisa de um mês de formação. E para começar a ser produtivo precisa de quatro meses. É uma área em que se investe muito no desenvolvimento das competências, mas também temos o filtro no recrutamento. A própria formação também é uma atividade seletiva: não só em termos de conhecimento dos produtos que vai apresentar, mas também em termos de postura e linguagem.

Para se tornarem competitivas no mercado, as organizações devem basear o seu desenvolvimento e postura numa cultura focada no cliente. Esta cultura deve ser assumida plenamente por todos os elementos da organização e traduz-se, não só na forma como prestam o serviço, como também numa preocupação constante com a auscultação e *feedback* do mercado, de forma a poderem definir corretamente as decisões estratégicas do negócio. As organizações têm consciência que a via indicada para conseguir este objetivo passa por parcerias com empresas especializadas neste tipo de soluções que as ajudem a reduzir custos e, simultaneamente, a investir no relacionamento com os seus clientes. Apesar da forte contenção econômica, os clientes estão cada vez mais a preferir os serviços de qualidade, e nesta perspetiva, a Tempo-Team tem a preparação e o *know-how* necessários para garantir esta qualidade aos seus clientes. Neste momento temos cerca de 4500 pessoas a trabalhar em *contact centers* em áreas que se estendem das telecomunicações à banca e aos seguros.

É minha convicção que a Tempo-Team continuará a crescer e a afirmar-se no mercado na mesma linha que tem mantido até aqui, pela inovação, pela tecnologia e pela qualidade dos seus profissionais de *call center*, contribuindo assim para a sustentabilidade do negócio dos seus clientes. **□**

**Para começar a trabalhar, um operador de *call center* precisa de um mês de formação. E para começar a ser produtivo precisa de quatro**



# tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions

## soluções de recursos humanos para os contact centres

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

- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão Operacional
- Gestão Integral



tel: 707 20 20 30







# Um desafio na crise: despedir bem

As crises são perigos e oportunidades. Evitar os primeiros e aproveitar as segundas é importante. Quando acabam os períodos turbulentos, os sobreviventes são mais fortes; a crise saneou o setor e acabou com os menos competentes. Uma das competências importantes nessas alturas é a de: saber despedir.

por: **J. R. Pin Arboledas**, Professor do IESE\*

**A** primeira condição é reduzir gordura no músculo organizativo. Por isso, tem de se saber recusar critérios gerais de despedimento tão apreciados pelos sindicatos, porque consideram que são objetivos. Critérios como a idade, o tempo de permanência na empresa ou o custo não interessam. Se utilizados, corta-se tanto gordura, como músculo de trabalho. Os critérios a utilizar devem ser: estratégia de negócio, postos de trabalho essenciais para a mesma, resultados, desempenho e capacidade de adaptação dos trabalhadores. Se se utilizarem estes últimos, a organização será mais forte depois da crise.

Para não eliminar músculo, que possa ser necessário no pós-crise, é possível recorrer a soluções alternativas ao despedimento. Por exemplo: as reduções de trabalho e salário temporário; a recuperação interna de fun-

ções que se externalizaram ou se gerem em *outsourcing*, etc. Para isso, a empresa teve de preparar o seu pessoal para ser polivalente.

Mas tão importante como manter músculo e retirar gordura, é evitar a “síndrome do sobrevivente”. Quando se realizam despedimentos sucessivos em cadeia, os que permanecem após cada um deles têm medo de serem integrados no seguinte. Aí, o seu moral e empenho reduzem-se. Tem de se dar segurança aos que ficam, que eles vão continuar na empresa. Por isso, é melhor uma cirurgia profunda, de uma vez, do que sucessivos cortes de pessoal. Diz um refrão espanhol: mais vale uma vez vermelho, que cem vezes amarelo.

Outras das condições de uma boa política de despedimentos é que pareça justa e seja eficaz. Para isso, tem de se começar pelo topo da pirâmide hierárquica. Primeiro, porque os dirigentes são mais responsáveis pela má situação do que os trabalhadores. Segundo, porque embora esse despedimento seja mais caro, poupam-se salários mais elevados. Terceiro, porque oferece uma imagem de maior justiça. Ao longo das crises, muitas empresas acabam com excesso de dirigentes, porque aqueles que decidem reduzir o pessoal, não se incluem nessa operação. E, tratando-se de justiça, não se pode evitar a responsabilidade da empresa em relação aos seus ex-empregados. Tem de se procurar favore-

## J. R. Pin Arboledas

Doutorado em Sociologia, pela Universidad Pontificia de Salamanca, tem um mestrado em Economia pelo IESE Business School (Universidad de Navarra) e uma licenciatura na mesma área pela Universidad Politécnica de Valencia. É Professor visitante da AESE, onde realiza seminários sobre Gestão de Talento (Gestão de Talento, Ajudar a minha equipa a Crescer e Desenvolver a minha capacidade relacional).

Especialista na área de gestão de talento, o professor José Ramón Pin tem desenvolvido um trabalho muito interessante e profícuo no âmbito da gestão de competências, liderança e motivação.



cer a sua recolocação, utilizando, por exemplo, empresas de *outplacement*. Também se deve pensar na indemnização, que seja razoável, ou em sistemas de pré-reforma, para assegurar a sua sobrevivência. Deve ter-se em conta a máxima de que: não devemos ter despedidos, somente ex-alunos. Uma pessoa que recebeu um tratamento atencioso no seu despedimento, pode ser no futuro concorrente, cliente ou fornecedor; manter uma boa relação com ela é importante.

Há que aproveitar a crise para combinar a redução de pessoal com a contratação de talento externo. Nessas alturas, existe muita gente talentosa no mercado, que se encontra numa situação de desemprego; se a pessoa em causa for melhor do que a existente na empresa, deve substituí-la. Isso não é fácil, despedir e contratar na mesma altura é como: soprar e sugar ao mesmo tempo; tente-o.

Contudo, há uma vantagem nas crises: as pessoas sabem que se devem tomar decisões duras para sobreviver. É a grande oportunidade. Para fazê-lo bem, deve-se escolher a pessoa ou pessoas que irão efetuar a operação; devem ser hábeis, conhecedoras da organização e persuasivas; com resistência psicológica, serenidade e prestígio.

Se a si lhe toca ser o “despedidor”, faça um exercício: coloque-se mentalmente no último lugar da fila e negocie a sua possível saída da empresa no final do processo. Há várias razões para isso. A primeira é que muitas vezes quando se acaba o processo dos despedimentos e se comunica à direção, esta responde: não, falta uma pessoa! A segunda é que a imagem da pessoa que despede, pode ficar deteriorada, pois não é em vão que será o carneiro. A terceira é que, de início, existe mais dinheiro e necessitam do responsável pela operação; por isso, pode negociar melhor a sua saída, se necessária, no final do processo. A quarta razão, e a mais importante, é porque ao estar mentalmente na mesma situação que os despedidos, fará o trabalho compreendendo-os melhor, com compaixão e isso nota-se no relacionamento pessoal; será menos fria e mais amável.

Saber despedir não é fácil, mas disso depende a sobrevivência da organização e a sua força após a crise.

**Se a si lhe toca ser o “despedidor”, faça um exercício: coloque-se mentalmente no último lugar da fila e negocie a sua possível saída**

\*Professor visitante da AESE



### UMA VISÃO PARA A INCUBAÇÃO

É incontestável o contributo proporcionado pelas incubadoras na promoção do empreendedorismo, ajudando a diminuir consideravelmente o índice de mortalidade das jovens empresas. Por outro lado, pela sua localização estratégica, as incubadoras, propiciam, de forma notável, a interação entre os meios académicos e empresariais. Na corrida à incubação, é evidente o avanço do estrangeiro, mas não seria completamente justo afirmar que Portugal tem ficado para trás. Afinal de contas, não é por acaso que a incubadora do Instituto Pedro Nunes foi considerada, em 2010, a melhor incubadora de base tecnológica do mundo. Contudo, há ainda que desbravar terreno, pois é preciso assegurar que todos falamos a linguagem do empreendedorismo. Não basta querer empreender e inovar, é preciso perscrutar cuidadosamente as tendências, evoluções e melhores práticas oriundas do estrangeiro. Um exemplo concreto: num momento em que o conceito de *softlanding* - serviço de coincubação para empresas que pretendam explorar novos mercados - atesta um avanço significativo no panorama da incubação mundial, várias incubadoras portuguesas ainda desconhecem, curiosamente, o significado deste termo.

É grande o desejo, mas falta ainda fazer um certo trabalho de casa. Ainda assim, há certamente exceções, timoneiros, como a UP-TEC, que vale a pena enaltecer pelo nobre esforço em procurar caminhos alternativos no quadro da incubação nacional.

Daqui resulta que é precisa uma visão para a incubação, já que o importante não é criar incubadoras desenfreadamente, mas apostar em modelos de incubação que primem pela excelência. Na verdade, o empreendedorismo consiste numa combinação harmoniosa entre visão e ação. Já o futuro, esse, é de quem o faz!

Paulo Afonso Duarte, Investigador do AUDAX/ ISCTE





# “Precisamos de ser líderes”

Luísa Pestana assumiu no início do ano a liderança da direção de Recursos Humanos da Vodafone Portugal, vinda do departamento de comunicação da empresa. A gestora, que também é presidente da Fundação Vodafone, enuncia as principais “evoluções” que quer implementar no departamento RH que lidera.

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

**I**NICIOU EM 2012 FUNÇÕES DE DRH DA VODAFONE PORTUGAL. PARA TRÁS, FICAM ALGUNS ANOS NA LIDERANÇA DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA. O QUE É QUE A LEVOU A ACEITAR ESTE NOVO DESAFIO?

A responsabilidade de gerir a Direção de Recursos Humanos de uma empresa como a Vodafone Portugal, que tem cerca de 1500 colaboradores, é um grande desafio que me obriga a adquirir novos conhecimentos, novas competências e a melhorar o meu desempenho como pessoa e como profissional.

**QUAL A SUA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ANTES DE CHEGAR À VODAFONE?**

Comecei a trabalhar como analista de negócio na área técnica da Telecel, em 1993, após ter concluído o curso de Administração e Gestão de Empresas na Universidade Católica Portuguesa de Lisboa. Quatro anos depois, passei para a Direção de Relações com Investidores (criada na sequência da entrada da Telecel em Bolsa), primeiro como adjunta do diretor, oriundo da empresa americana AirTouch, depois como diretora. A partir de 1999 e até 2011, fui diretora de comunicação, apoio à gestão e responsabilidade social da Vodafone Portugal, tendo sob a minha alçada as áreas de comunicação externa, comunicação interna e responsabilidade social. Atualmente exerço funções de diretora de Recursos Humanos da Vodafone Portugal e

de presidente da comissão executiva da Fundação Vodafone Portugal, entidade vocacionada para as políticas de apoio à edificação da Sociedade de Informação em Portugal e para as grandes intervenções na área da responsabilidade social.

**DOS ANOS QUE PASSOU NO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA VODAFONE, DO QUE É QUE MAIS SE ORGULHA DE TER FEITO?**

O cargo e as funções que desempenhei, numa empresa como a Vodafone, são extremamente relevantes e exigentes nos vários domínios. Mais do que destacar uma área ou um projeto em particular, orgulho-me de ter desempenhado as minhas funções com competência e de ter corporizado os atributos da marca Vodafone e os valores e atividades da empresa, sem hiatos ou deslizes, com verdadeiro espírito profissional e de missão.

**EM 2010 FOI ELEITA COMUNICADORA DO ANO PELOS SEUS PARES. EM SUA OPINIÃO, QUE MAIS-VALIA ESTAS COMPETÊNCIAS QUE TEM AO NÍVEL DA COMUNICAÇÃO PODERÃO SER IMPORTANTES NAS SUAS NOVAS FUNÇÕES?**

Apesar das minhas anteriores funções terem sido extensivas a outras áreas não menos importantes (como a comunicação interna e a responsabilidade social, que se mantém no meu atual pelouro), destaco no entanto que, enquanto diretora de comunicação institucional, me orgulho particularmente da relação estreita e intensa que mantive com os jornalistas e os *media*. Trata-se de um público de grande exigência e independência. Pautei a minha relação com eles por grande rigor, objetividade, lealdade e confiança, respeitando o seu papel e a sua missão, tendo da parte deles o mesmo respeito. Foi algo que me marcou e uma experiência humana e profissional que me acompanhará na minha car-

**“É muito forte a consciência de que a gestão do talento e a motivação dos colaboradores são vitais num mercado e num setor como o nosso”**

reira. Agora, mudou o público para o qual comunico (colaboradores) mas a exigência, os princípios e os valores são os mesmos.

### QUAL A FILOSOFIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS QUE PRETENDE IMPLEMENTAR NA VODAFONE?

Vou dar, obviamente, continuidade à política da Direção de Recursos Humanos da Vodafone Portugal que sempre se caracterizou pela qualidade da ação. É evidente que continuidade, para mim, significa evolução. Irei, por conseguinte, definir estratégias e colocar em prática políticas de acordo com a missão, valores e cultura da empresa com o grande objetivo de adequar e melhorar, tanto quanto possível, as competências dos colaboradores para responder aos novos desafios do mercado. Em simultâneo, temos como objetivo contribuir para que a Vodafone Portugal continue a ser referência internacional, ao nível do Grupo Vodafone, como é neste momento, pelos elevados índices de motivação, empenho, orgulho e otimismo dos seus colaboradores. Num mercado em mudança vertiginosa, como o das telecomunicações, é muito importante a introdução de novas formas de pensar e inovar em novas competências. Continuarão, portanto, a ser desenvolvidos programas reconhecidos como estratégicos ao nível da gestão de capital humano da Vodafone, como é o caso do *Discover Vodafone Graduates Programme*, que tem como objetivo captar e reter jovens com elevado potencial para a Vodafone. Este, em particular, é um desafio que a Vodafone decidiu propor aos recém-licenciados de elevado potencial com o objetivo de conhecerem o setor das telecomunicações. Durante um ano, os novos *graduates* têm a possibilidade de conhecer funções diferentes e participar em projetos onde poderão deixar a sua marca. O forte investimento da Vodafone no programa está refletido no elevado envolvimento da gestão de topo que participa no processo de seleção, acompanhamento e desenvolvimento ao longo do percurso na empresa.

### SER UM ALIADO DA ADMINISTRAÇÃO NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O NEGÓCIO SERÁ UMA PRIORIDADE?

Sim, claro. Como referi, o grande objetivo da Direção de Recursos Humanos é adequar e melhorar as competências dos colaboradores de modo a que a empresa possa responder aos crescentes e novos desafios do mercado. Precisamos de ser líderes. Ora, é muito forte a consciência de que a gestão do talento e a motivação dos colaboradores é vital num mercado e num setor como o nosso.

### QUAIS AS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES MAIS VALORIZADAS NA VODAFONE?

Independentemente das funções e tarefas que desempenhem, todos são igualmente importantes para a empresa. De todos os colaboradores a Vodafone e os seus clientes esperam elevado sentido ético e de cidadania. Além disso, os nossos colaboradores devem ter espírito crítico, iniciativa, capacidade analítica, de adaptação, organização e trabalho em equipa, capacidade de comunicação oral e escrita e fluência em Inglês. É ainda necessário que se enquadrem na cultura da empresa.

**“Uma empresa considerada de eleição para trabalhar deve ter como prioridade atrair, desenvolver e reter talentos”**

### COMO É QUE TENCIONA MOTIVAR OS TRABALHADORES DA VODAFONE NESSES TEMPOS DE ADVERSIDADE?

A Vodafone revisita regularmente as suas estratégias e planos, reajustando-os ou alterando-

-os, sempre que necessário e não apenas em alturas de crise. Acreditamos que se deve procurar criar estruturas organizacionais leves e delegadas que estimulem a participação e o contributo inovador dos colaboradores. Por isso, o sucesso nesta área passa também pela forma como se desenvolvem políticas inovadoras de Recursos Humanos que motivem os colaboradores.

### EM SUA OPINIÃO, AS NECESSIDADES DOS TRABALHADORES MUDARAM DESDE O INÍCIO DESTA CRISE?

Não considero que as necessidades tenham mudado face ao enquadramento macroeconómico menos favorável. Talvez seja mais adequado falarmos de uma alteração de prioridades com repercussão óbvia nos comportamentos do dia a dia.

### POR QUE RAZÃO A VODAFONE É UM BOM SÍTIO PARA TRABALHAR?

Uma empresa considerada de eleição para trabalhar deve ter como prioridade atrair, desenvolver e reter talentos. Na Vodafone Portugal, a missão da Direção de Recursos Humanos é dotar a empresa de profissionais altamente qualificados e com as competências necessárias para apoiar o desenvolvimento do negócio. Tem, por isso, de criar e pôr em prática políticas e programas de Recursos Humanos que contribuam para manter elevados níveis de motivação dos colaboradores e potenciar o seu desenvolvimento profissional e pessoal. No nosso caso, a alta taxa de retenção de profissionais de elevada qualidade não se deve a esta ou àquela medida mas ao conjunto de políticas e iniciativas realizadas de uma forma coerente para que as pessoas se sintam confortáveis, gostem do que fazem e tenham orgulho em trabalhar na Vodafone - a empresa mais admirada do setor das telecomunicações e uma das mais admiradas em Portugal - por verem o seu trabalho valorizado e reconhecido.

### CONTINUARÁ COMO PRESIDENTE DA COMISSÃO EXECUTIVA DA FUNDAÇÃO VODAFONE?

Sim.

### QUAL É A MISSÃO DA FUNDAÇÃO VODAFONE?

A missão da Fundação Vodafone Portugal é promover, apoiar e realizar projetos que contribuam para o desenvolvimento da Sociedade da Informação, para o combate à infoexclusão e para a difusão das tecnologias de telecomu-

nicações móveis. Tem ainda como missão implementar iniciativas de caráter social e filantrópico que contribuam para a integração de todos os cidadãos, à luz dos valores da Vodafone Portugal e da sociedade em que se insere.

#### O ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES DA VODAFONE NAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA É UMA PRIORIDADE?

Muitos projetos de responsabilidade social que desenvolvemos contam com a dedicação e empenho dos nossos colaboradores. Para incentivar, apoiar e motivar o seu envolvimento nas diferentes atividades, projetos, ações da empresa ou da Fundação Vodafone Portugal, foi criado, em 2005, o Programa de Voluntariado. A Vodafone Portugal encoraja todos os seus colaboradores a este envolvimento, ciente de que estes projetos contribuem não só para uma maior consciência social, mas também para a realização pessoal e profissional de cada pessoa. —P

## Outside

#### FORA DO HORÁRIO DE TRABALHO, COMO É QUE GOSTA DE PREENCHER O SEU TEMPO?

Será lugar-comum dizer que não tenho tempo à margem do trabalho. As minhas funções exigem-me muito tempo e uma disponibilidade total, é verdade. Mas também é verdade que me organizo em termos pessoais para poder ter tempo para a minha família (marido e dois filhos), para os meus amigos e para mim própria. Tenho os meus tempos bem preenchidos e com grande gosto.

#### QUE DESTINO PARA "MINI-FÉRIAS" SUGERIA AOS NOSSOS LEITORES?

Em tempos de austeridade, como os que vivemos, que a todos exige esforços adicionais ou até sacrifícios, todos temos a obrigação de ser contidos nos nossos desejos e nas nossas despesas. Isto não significa que as pessoas devam prescindir das férias. Há no nosso país locais maravilhosos onde se podem fazer umas mini-férias, no inverno ou no verão.

#### QUAL O LUXO PRÉ-CRISE DE QUE TEM SAUDADES?

Sou uma pessoa contida nos meus gastos e... nos meus luxos. Para ser sincera, antes da atual conjuntura como agora, dou-me apenas, como qualquer outra pessoa a pequenos luxos quotidianos. Onde, não há lugar a saudades dessa natureza.



Formação em Línguas  
Serviços de Tradução e Revisão  
Formação em Línguas para Empresas  
Formação Pedagógica Inicial de Formadores



**LANGUAGES UNLIMITED**

916 745 478 | 261 098 200 | [lu.nolimits@gmail.com](mailto:lu.nolimits@gmail.com) | <http://www.languagesunlimited.com.pt>





# Reforma do CT – Atualização ou retrocesso?

por: **Alcides Martins**, Advogado, Professor no ISLA (Direito do Trabalho) e ISCTE-IUL (Direito de Processo Laboral)



## S PRECONCEITOS E AS PERSPETIVAS

Para se compreender a revisão da lei laboral em curso há que pôr alguns “pontos nos is”. Desde logo convém chamar a atenção para o maniqueísmo que preside, muito frequentemente, à visão do relacionamento entre empregador e trabalhador que parte da ideia que o patrão é sempre mau e explorador e o trabalhador é sempre bom e espoliado. Em consequência, para a sua legítima defesa, ao trabalhador devem assistir todos e mais alguns direitos.

É, pois, fundamental que se procure ver a relação patrão/trabalhador com isenção e com a equidistância possível, concluindo pela necessidade de haver equilíbrio na regulação dos interesses que, não deixando de ser antagónicos, têm de ser conciliáveis, sob pena de deixar de haver padrões e, consequentemente, os trabalhadores por sua conta, o que nenhuma das partes desejará. E é isto que, em parte, tem estado a acontecer.

Arredamos, portanto, as ideias daqueles que, arvorando-se em defensores da “classe operária”, proclamam que todos os direitos dos trabalhadores nunca são demais e que mais outros lhes devem ser concedidos, mesmo que as empresas privadas desapareçam.

## SITUAÇÃO PORTUGUESA EM 2012

Temos, no entanto, de compreender que tais ideólogos não podem, mesmo agora, aceitar o erro das suas teses (mesmo bem intencionadas) e passarem a raciocinar de acordo com as realidades com que os empresários (com ou sem empresa) e os trabalhadores (com ou sem trabalho) se debatem, quer presentemente, quer no futuro mais ou menos próximo.

E as realidades, que acabaram por ser bem conhecidas da generalidade dos portugueses e das portuguesas, são bem dramáticas e quase inimagináveis ainda há poucos anos. Portugal encontra-se, mesmo, em situação de falência. E tal situação apenas não foi concretizada com todos os horrores que dela adviriam (nomeadamente para os

trabalhadores do setor público, que ficariam sem salário) porque vários Estados europeus, liderados pela Alemanha, têm vindo a proceder a empréstimos sistemáticos. Muito naturalmente, tais Estados (o seu Banco Central Europeu e o FMI), como qualquer financiador deste mundo ou de outro, apenas concede tais empréstimos sob a condição de serem removidas as causas da falência. Assim, a austeridade só é verbalmente repudiada pelos seus causadores, por autoria ou coautoria.

## A LEGISLAÇÃO LABORAL COMO UMA DAS CAUSAS DA SITUAÇÃO

Para quem não sofra do referido maniqueísmo, nem seja culpado da situação em que nos encontramos e conheça, minimamente, a legislação que regula as relações de trabalho subordinado por esse mundo fora (para além da Espanha, Itália e Grécia) concordará com o Memorando de Compromisso assinado pelo Governo perante a União Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional (a dita Troika), em maio de 2011. Efetivamente, a legislação laboral portuguesa (sem culpar a Constituição) é uma das causas (não a única, nem a principal) da situação deficitária pronunciada em que Portugal se encontra. E isto porque gera baixa produtividade (em termos comparativos, claro) e menor competitividade (a nível internacional) <sup>(1)</sup>.

Igualmente a rigidez da legislação laboral portuguesa, nomeadamente em matéria de cessação do contrato de trabalho, tem sido um dos grandes travões ao investimento privado não apoiado pelo Estado. A proteção legal (como se tem visto) não evita o despedimento em massa, mas apenas restringe o individual. Condiciona, outrossim, o investimento particular, isto é, a admissão de

**A legislação laboral é uma das causas (não a única, nem a principal) da situação de falência em que Portugal se encontra**

trabalhadores em grupos mais ou menos numerosos, pois que estes, em caso de crise ou insucesso empresarial, apenas deixarão de onerar a empresa, se esta dispuser de avultados meios para pagar as indemnizações. Como em geral as empresas portuguesas, em virtude da sua reduzida dimensão, já se encontram em crise só lhes resta ir à insolvência (legal ou fática).

É lícito perguntar: se não fosse o sistema legal que temos tido, quantas e quantas empresas, do Norte a Sul do país, ainda estariam a laborar, embora com um quadro de trabalhadores mais reduzido? E a taxa de desemprego não seria bem menor? Mas os que se consideram defensores dos trabalhadores (e que em alguns casos vivem deles) não desejam ver a realidade das coisas e preferem praticar a lógica da demagogia, misturada, por vezes, com o sonho e a utopia, psicologicamente, desejadas por quem trabalha subordinadamente.

Evitar o despedimento através da lei apenas resulta no setor público, pois os encargos supérfluos (que geram a aludida baixa de produtividade) sempre têm sido pagos pelos contribuintes, incluindo os trabalhadores com baixos rendimentos. E não é preciso exemplificar.

Concluindo, as imposições da Troika em matéria de revisão da legislação laboral são absolutamente necessárias para que Portugal possa competir neste mundo globalizado e produzir para pagar as suas dívidas. Se pecam é apenas por serem tardias. Mas, como é evidente, acarretam diminuição de alguns direitos dos trabalhadores bem empregados (que ainda os há, felizmente). Espera-se, contudo, que se comece a gerar a confiança e que o investimento privado fomente a criação de novos postos de trabalho. O investimento público (nos próximos anos) é de todo impossível, mesmo com a Esquerda no Governo. O Código do Trabalho, nomeadamente na sua versão de 2009, é, pela sua qualidade técnica e pormenorização, um verdadeiro monumento jurídico. Mas apenas adequado aos setores público e monopolista da economia portuguesa. Cada vez é menos aplicável à generalidade das relações laborais integradas por cerca de 80% dos trabalhadores portugueses. Se nada se fizesse, cada vez mais trabalhadores portugueses ficariam fora do sistema legal, como acontece em grande parte deste nosso globo.

#### O CONTEÚDO DA REFORMA LABORAL

A reforma laboral, embora com contornos bem definidos no citado Memorando, foi iniciada no verão do passado ano e ainda não está concluída, para além das transitórias Leis n.ºs 53/2011, de 14 de outubro, com um novo sistema de compensações e 3/2012, de 10 de janeiro, sobre a prorrogação da vigência de contratos a termo certo. Ainda decorre a sua apreciação na especialidade na Assembleia da República. E isto depois de prolongada discussão na Concertação Social, como sói dizer-se. Por curiosidade, recorda-se que idêntica reforma em Espanha foi, oficialmente, concretizada no fim de semana de 10 a 12 de fevereiro, data em que logo passou a vigorar (Real Decreto-ley 3/2012).

## É necessário haver equilíbrio nos direitos e deveres de empregados e empregadores

Assim, em Portugal, não obstante o inusitado aumento do desemprego, a raia dos 15% da população ativa, ainda a lei que melhorará a situação está a ser discutida, não se sabendo quando poderá dar alguns frutos. É, porém, inquestionável que o emprego apenas passará a ser positivo quando o crescimento económico atingir, pelo menos, os 2% do PIB, o que não vai ser fácil, nem próximo.

#### A PROPOSTA DE LEI N.º 46/XII EM SÍNTESE

Sintetizando, a Proposta de Lei n.º 46/XII, que consubstancia a reforma laboral, que tem como seu objetivo o fomento da empregabilidade, nela se prevê de essencial:

- a) um sistema uniformizado de indemnizações por cessão do contrato de trabalho por motivos objetivos alinhado pela Europa, mas respeitando, em parte e gradualmente, o sistema ainda vigente que se fundamentava na retribuição de um mês por cada ano de serviço na empresa;
- b) a concretização do regime do despedimento por extinção do posto de trabalho e por inadaptação (crendo eu que esta modalidade continue a ser apenas uma figura legal);
- c) maior flexibilização na organização dos tempos de trabalho, admitindo-se, nomeadamente, o "banco de horas" por acordo entre empregador e empregado;
- d) a exequibilidade da suspensão dos contratos em situação de crise empresarial;
- e) diminuição do custo do trabalho suplementar e a restrição dos descansos compensatórios dele derivados;
- f) maior amplitude na mobilidade funcional e geográfica;
- g) negociação de convenções coletivas pelas comissões de trabalhadores em empresas com mais de 250 trabalhadores;
- h) supressão do acréscimo obrigatório do período de férias e diminuição do número de feriados;
- i) possibilidade de encerramento das empresas em dias intercalares aos feriados e fins de semana;
- j) desburocratização das comunicações com a ACT;
- k) alterações injuntivas nos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho.

Concluindo e procurando responder à questão posta no título, entendemos que a reforma laboral, vindo a concretizar-se, será uma atualização para os novos tempos de crescimento económico limitado em plena globalização. Os direitos dos trabalhadores, como direitos económicos que são na sua generalidade, apenas vigorarão se houver economia para suportar os correspondentes deveres. O contrário é conversa fiada. **—P**

<sup>(1)</sup> Cfr em indicadores estruturais no sítio do INE.



© SRS Advogados



## Tempos de trabalho, feriados e férias

por: **Lara Pestana Vieira**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

*Time is money*

Encontra-se atualmente em discussão na Assembleia da República a Proposta de Lei 46/XII ("PL 46/XII"), que procede à terceira alteração ao Código de Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, concretizando, assim, o Compromisso para a o Crescimento, Competitividade e Emprego celebrado entre o Governo e os Parceiros Sociais Subscritores. O referido diploma visa, em particular, flexibilizar a legislação laboral portuguesa, desiderato tido como condição *sine qua non* para que se possa assistir à tão desejada dinamização do nosso mercado de trabalho. Com o desemprego em níveis recorde, e as insolvências na ordem do dia, a projetada reforma laboral tem por objetivo último contribuir para o aumento da competitividade da nossa economia, dando novo alento a um país há muito mergulhado no drama da falta de crescimento económico.

Entre outros aspetos, PL 46/XII reflete (algumas) reivindicações das associações de empregadores, que vêm pugnano pela introdução de alterações ao atual regime de organização do tempo de trabalho, generalizadamente considerado como rígido e "bloqueador" do exercício da atividade económica.

Respondendo (ainda que parcialmente) a estas críticas, o Governo propõe a criação das figuras do banco de horas individual e grupal. Atualmente, o banco de horas só pode ser introduzido por negociação entre as associações sindicais e patronais do setor, prevendo a PL 46/XII que, por acordo entre empregador e trabalhador (banco de horas individual), o período normal de trabalho possa ser aumentado até 2 horas diárias, com o limite de 50 horas semanais e 150 horas por ano. A proposta terá que ser feita por escrito pelo

empregador, considerando-se que a mesma foi aceite se o trabalhador não responder num prazo de 14 dias.

Já o regime do banco de horas grupal segue de perto as regras atualmente previstas para a adaptabilidade. Assim, o empregador poderá, por acordo com 60% ou 75% dos trabalhadores de uma equipa/ secção/ unidade económica, consoante exista ou não previsão nesse sentido em IRCT, aplicar o regime de banco de horas a todos os trabalhadores da referida equipa, secção ou unidade económica. No entanto, esta extensão do banco de horas não se aplica a trabalhadores abrangidos por IRCT's que estabeleçam de modo contrário, bem como a trabalhadores filiados em sindicatos que se oponham à portaria de extensão que prevê o alargamento da abrangência de bancos de horas fixados em IRCT. Ainda no que concerne à organização do tempo de trabalho, outra das matérias alterada pela PL 46/XII é a relativa ao trabalho suplementar. Trata-se de um mecanismo a que os empregadores, na falta de outros instrumentos que lhes permitam fazer face, em tempo útil, aos acréscimos da respetiva atividade/ produção, se veem compelidos a recorrer. Por outro lado, o pagamento de trabalho suplementar é uma importante fonte de rendimento adicional para um nicho não despreciando de trabalhadores, que procuram dessa forma compensar retribuições base de baixo valor.

Que traz de novo, nesta sede, a PL 46/XII? Em primeiro lugar, propõe a eliminação do descanso compensatório em caso de prestação de trabalho suplementar, assegurando-se, no entanto, o descanso diário e o descanso semanal obrigatório. Por outro lado, reduz-se para metade os valores pagos a título de acréscimo de retribuição. Assim, o trabalhador terá direito, pelo trabalho suplementar prestado em dia útil, a um acréscimo retributivo de 25% pela primeira hora ou fração e 37,5% pela hora ou fração subsequente. Se se tratar de trabalho prestado em dia de descanso semanal, obrigatório ou



## Com o desemprego em níveis recorde, e as insolvências na ordem do dia, a projetada reforma laboral tem por objetivo último contribuir para o aumento da competitividade da nossa economia


complementar, ou dia feriado, o acréscimo ascende a 50% por cada hora ou fração.

Quanto aos trabalhadores de empresas que não estão obrigadas e encerrar em dia feriado, os mesmos terão direito a um descanso compensatório correspondente a metade das horas de trabalho prestadas ou a um acréscimo de 50% da retribuição.

A fim de conferir efetividade/ robustez às alterações acima referidas, determina-se a suspensão, durante dois anos, contados desde a data de entrada em vigor da Lei que proceda à respetiva aprovação, das cláusulas constantes de IRCT e/ou de contratos de trabalho que versem sobre (i) acréscimos retributivos para a prestação de trabalho suplementar superiores aos estabelecidos pelo (novo) Código do Trabalho ou (ii) retribuição do trabalho normal prestado em dia feriado ou de descanso compensatório em empresa não obrigada a suspender o funcionamento nesse dia.

Findo este período, caso tais cláusulas convencionais ou contratuais não tenham sido alteradas, os montantes aí previstos serão reduzidos para metade, não podendo ser inferiores aos previstos no (novo) Código do Trabalho.

Finalmente, assinala-se as alterações ao regime de feriados e férias, que assentam em quatro pilares fundamentais. Em primeiro lugar, destaca-se a supressão de quatro feriados (dois civis e dois religiosos – para cuja eliminação será necessário acionar os mecanismos previstos na Concordata celebrada entre a Santa Sé e o Estado Português). Ademais, está anunciada a “morte” da majoração das férias, prevendo-se, por outro lado, a possibilidade de, sempre que os feriados coincidirem com uma 3.<sup>a</sup> ou 5.<sup>a</sup> feira, o empregador decretar o encerramento, total ou parcial, da empresa/ estabelecimento, para férias dos trabalhadores, nos dias de “ponte” (segunda e sexta-feira, respetivamente). Por fim, prevê-se que a falta injustificada a um ou a meio período normal de trabalho diário imediatamente anterior a dia de descanso e/ou feriado determina a perda de retribuição do dia de descanso/ feriado imediatamente anterior ou posterior.

Pese embora constitua, inegavelmente, um passo em frente rumo à modernização do debilitado e rígido mercado laboral português, também somos da opinião que, para alcançar, plenamente, os respetivos objetivos, a reforma laboral ora em discussão deverá ser conjugada com a promoção de políticas ativas de emprego, que fomentem a criação de postos de trabalho e contribuam para um combate, que se quer cada vez mais forte, às (negras) estatísticas de desemprego atuais. 



### GBL TOUR NACIONAL!

O GREAT fez-se à estrada com o intuito de disseminar a metodologia Game Based Learning.

Após um I Evento de Disseminação no ISCTE-IUL, no passado dia 26 de março, a GREAT PTeam decidiu lançar-se à estrada num *Game Based Learning road show*. O que é? Como e por quem pode ser utilizado? Quais os jogos disponíveis? Onde obter mais informação?

Queremos consolidar o conceito na mente dos agentes da aprendizagem e para tal estamos acompanhados dos maiores *experts* mundiais na área do GBL.

Cada seminário de disseminação contará com a presença *online* de um dos nossos *experts*, abordando os mais recentes desenvolvimentos e tendências.

O próximo seminário é já no dia 17 de maio na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, onde teremos a diretora do Serious Games Institute, Sara de Freitas, a falar deste segmento importante do GBL.

Mas o nosso intuito é não só tocar os agentes da aprendizagem mas também os aprendentes e como tal faremos *workshops* práticos de apresentação de jogos e da sua utilização no desenvolvimento de competências.

Quer aprender jogando? Junte-se a nós num dos muitos seminários de disseminação que iremos realizar e entre connosco nesta nova era educacional.

Para obter mais informação siga-nos no Facebook, LinkedIn, Google+, [www.projectgreat.eu](http://www.projectgreat.eu) ou [www.apg.pt](http://www.apg.pt).

*Be a GREAT Learner!*

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.





### 3.ª EDIÇÃO DA EGP-UPBS LEADERSHIP GRAND CONFERENCE

A 3ª edição da EGP-UPBS *Leadership Grand Conference* realizou-se, em março, na Casa da Música, no Porto, e contou com a presença de alguns dos mais importantes gestores e empresários nacionais e com o Alto Patrocínio do Presidente da República. O programa teve como tema “*The Global Leader and the Power of the Common Chorus*” e contou com três oradores de renome mundial: Nader Mousavizadeh, Morten T. Hansen e Pedro Medina. Um programa que trouxe à audiência da Casa da Música uma melhor leitura do contexto geopolítico e económico em que as empresas atuam, promovendo a incorporação destas macro-tendências no desenho de estratégias corporativas de sucesso.





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**

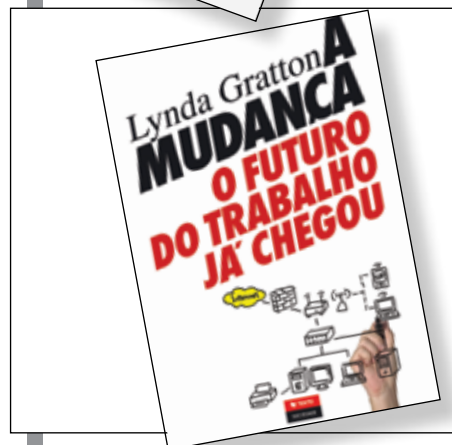
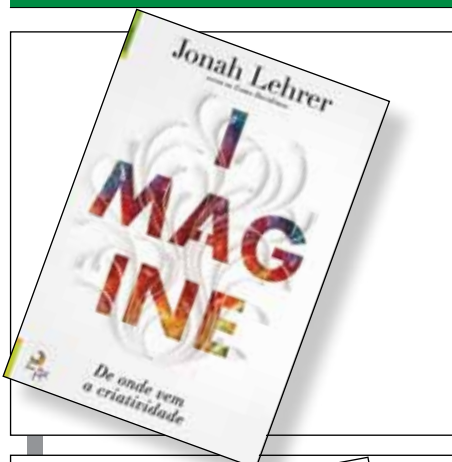
Av<sup>a</sup>. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º | 1050-019 Lisboa

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

email: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt) | [www.apg.pt](http://www.apg.pt)







**IMAGINE**

Em *Imagine*, Jonah Lehrer arrisca-se num território pouco explorado pela ciência: o da criatividade. Ao observar o nosso cérebro, deita por terra ideias feitas como a “inspiração divina”. E prova que são precisas muitas horas de trabalho frustrante antes do súbito momento de revelação. O autor é licenciado pela Universidade de Columbia e bolsista da Rhodes na Universidade de Oxford, trabalhou no laboratório do neurocientista Eric Kandel, Prémio Nobel da Medicina.

Editora, Lua de Papel, Coleção Guru

**A MUDANÇA**

O mundo do trabalho vive a maior transformação desde a Revolução Industrial, afirma a autora que coordena desde 2009 uma pesquisa que envolve 45 empresas preocupadas em prepararem-se para o futuro (entre as quais está a multinacional Nokia). Lynda Gratton diz que o mercado procura um novo tipo de empregados. Agora o importante é ter uma formação diversificada, ser versátil, autónomo, dominar as novas tecnologias e ter espírito empreendedor. Os seus cursos na London Business School atraem participantes de todo o mundo e o seu programa para a transformação das organizações é considerado o melhor do mundo.

Editora, Texto Editora

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

É um guia para o sucesso. As organizações públicas e privadas, lucrativas ou não lucrativas, que apresentam maior grau de sustentabilidade financeira e não-financeira, são aquelas que melhor sabem adaptar-se aos mercados, presentes ou futuros, com qualidade e inovação permanentes, o que também depende de um sistema de planeamento estratégico eficaz, o qual deverá ser FAMOSO! Isto é, Flexível, Abrangente, *Market-Oriented*, Sustentável e Operacionalizável. O autor, João M. S. Carvalho, é professor e investigador no Instituto Superior da Maia (ISMAI). Doutorado em Ciências Empresariais e Mestre em Economia Industrial e da Empresa pela Faculdade de Economia do Porto, dirige o Centro de Empreendedorismo ISMAI-Tecmaia (CEITEC), procurando estimular a criação de novos negócios e atividades, que contribuam para um Portugal mais positivo e de sucesso.

Editora, Vida Económica



**O NOVO SMARTPHONE 4G DA LG**

A Vodafone lançou, em exclusivo, mais um *smartphone* 4G em Portugal – o LG Maximo True HD LTE. Este *smartphone* vem equipado com o sistema operativo Android (versão Gingerbread 2.3) e um processador Dual-Core de 1.5 GHz. O ecrã é um True HD com 4,5 polegadas que suporta uma resolução nativa de 1280 x 720. Destaca-se ainda a câmara de 8 MP com *flash* LED e gravação de vídeo de alta definição em 1080p a 30 *frames* por segundo. Disponível nas lojas Vodafone por 509,9€.

#### NOVO MERCEDES-BENZ SL 65 AMG

Este ano, a Mercedes-AMG apresenta um Roadster com um estilo dinâmico inigualável. Após o lançamento do novo SL 63 AMG, o modelo de topo com oito cilindros, a AMG apresenta agora o novo SL 65 AMG, um V12 de 6.0 litros "biturbo" que debita uma potência de 463 kW (630 cv) e um binário máximo de 1000 Nm. O resultado: *performance* excepcional, uma potência impressionante e uma dinâmica superior. O novo SL 65 AMG é cerca de 170 quilos mais leve do que o seu antecessor. A construção leve representa um dos aspetos mais relevantes neste novo modelo, fator que contribui também para a redução dos consumos. Com consumos de 11,6 litros aos 100 km (consumo combinado NEDC), representa uma poupança de 2,4 litros ou 17% em comparação com o modelo anterior.



#### PELO PRAZER DE VOLTAR A VER

Esta peça de Michel Tremblay, marca a estreia na encenação de Marta Dias, que colabora com o Teatro Aberto desde 2007. A peça estará em cena até dia 27 de maio de 2012 e conta uma história onde o palco é um lugar mágico que permite todos os sonhos. Desta vez, não há duelos, nem príncipes, nem oráculos mas sim o teatro das pessoas, das pequenas coisas que temos em comum... e nos tornam únicos. Um dramaturgo sobe ao palco para nos falar da mulher que desinquietou o seu espírito de jovem sonhador, para nos contar como se tornou quem é. A história que conta não é muito diferente das nossas histórias mas nós queremos ouvi-la outra vez – tal como ele deseja voltar a ver essa mulher, mais uma vez.

#### PABLO ALBORÁN

O EDP Cooljazz vai trazer a Portugal o artista revelação do ano. Pablo Alborán causou sensação em Espanha, em 2011, com o seu primeiro disco, e cria-a agora em Portugal com o seu álbum "En Acústico", que já atingiu entre nós a dupla platina. Este cantautor espanhol convidou Carminho para participar em "En Acústico", resultando em "Perdóname", com teledisco gravado em Lisboa, que se tornou um êxito tanto em Espanha como em Portugal. Agora, Pablo Alborán estreia-se nos palcos portugueses num concerto muito desejado em que Carminho terá uma participação especial. Será no dia 21 de julho, às 21h, no Jardim Marquês de Pombal em Oeiras, bilhetes em [www.ticketline.pt](http://www.ticketline.pt)



#### LINHA DE APOIO A CLIENTES EM LÍNGUA GESTUAL

A Vodafone lançou o Serviço de Apoio a Clientes em Língua Gestual Portuguesa (LGP) para surdos e pessoas com deficiência auditiva, tornando-se a primeira empresa portuguesa a disponibilizar um *call center* especialmente dedicado a esta comunidade. O Serviço de Apoio a Clientes da Vodafone em LGP, criado com o intuito de colmatar as dificuldades específicas na comunicação com clientes possuidores de deficiência auditiva, está disponível através de uma videochamada gratuita para o número 12717 nos dias úteis, entre as 9h00 e as 20h00.

# Grande Roche Hotel Na Rota dos Vinhos



texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Um mundo à parte de tudo o que a África do Sul apresenta. Cape Winelands, situada na Província do Cabo Ocidental, é a maior região produtora de vinho da África do Sul. A paisagem é singular e lindíssima: entre enormes montanhas de pedras, estendem-se videiras a perder de vista. Estamos a 60 km da Cidade do Cabo, na região Cape Winelands.

**U**m mundo à parte de tudo o que a África do Sul apresenta. *Cape Winelands*, situada na Província do Cabo Ocidental, é a maior região produtora de vinho da África do Sul. Tem seis sub-regiões vitivinícolas, *Paarl*, *Stellenbosch*, *Constantia*, *Robertson*, *Wellington* e *Franschhoek*, tendo cada uma o seu itinerário vitivinícola. A paisagem é singular e lindíssima: entre enormes montanhas de pedras, estendem-se videiras a perder de vista. Estamos a 60 quilómetros da Cidade do Cabo, na região *Cape Winelands*, mais precisamente em *Paarl*, uma cidade rural encantadora. Tem esse nome devido às enormes rochas de granito chamadas de *Paarl Rocks*, que têm 500 milhões de anos.

Ficámos no Grand Roche Hotel, um





pequeno hotel de 5 estrelas que é membro do *Small Luxury Hotels of the World*, situado no sopé de *Paarl Rocks*. É um lugar onde a história interage com as comodidades do século XXI, uma atmosfera de uma época passada, onde a vida se desenrola sem pressa e com prazer.

A diretora do hotel, Amezil, recebeu-nos no edifício principal de arquitetura tradicional holandesa, com 304 anos e que foi todo restaurado. A sua simpatia e postura condiziam com aquele maravilhoso lugar. No terraço, e na sua companhia, com uma vista sobre as vinhas, começámos a nossa degustação pelos fabulosos vinhos da região, sendo que a conversa animada durou até ao pôr do sol, altura que nos encaminhou para os nossos quartos.

Na realidade, não eram quartos, mas

sim casas antigas de telhado de colmo todas minuciosamente recuperadas, distribuídas por jardins paisagísticos, com tudo o que se pode esperar de um hotel de 5 estrelas. Um ambiente muito acolhedor, com chão aquecido, fruta fresca, flores e, claro, vinho da região. A casa de banho era gigante, com banheira e duche e produtos da conhecida marca Molton Brown.

As 29 *suites* de luxo e cinco quartos executivos, encontram-se entre as vinhas da herdade conferindo muita privacidade e tranquilidade. Uma das *suites* é totalmente privada, tem um quarto com cama *king-size*, sala, casa-de-banho com duche duplo, *jacuzzi*, terraço privado e pátio fechado separado. Uma combinação perfeita de luxo e *charme* rústico.

Existem duas piscinas exteriores, um



luxuoso SPA, lojas e uma galeria de arte. Tem ainda um restaurante muito premiado, Bosman's Restaurant e um *bistrô* informal. Para quem quiser ter um casamento num cenário único, existe uma capela para o efeito, e este de certeza que será abençoado! É o lugar ideal para se estar - e que bem que se está - e para conhecer as pequenas cidades repletas de história como Stellenbosh e Paarl. Nas duas pequenas cidades, existem muitas casas classificadas como património nacional. O cenário é composto por belas montanhas e vinhas, as ruas são arborizadas com casas holandesas e georgianas que dão um ar muito pitoresco e apetecível. É obrigatório passear a pé pelas ruas principais, ver as lojas de velharias, sentar numa das esplanadas - as cidades são repletas de história e o cenário composto por belas montanhas e vinhedos.


Stellenbosch foi fundada em 1685 e é conhecida como o berço histórico da cultura dos *Afrikaans* (sul-africanos de origem holandesa), essa bela cidade universitária apresenta casas pitorescas nos estilos vitoriano e holandês. A rota de vinhos de Stellenbosch, criada em 1971, foi oficialmente a primeira. Este é o berço de uma variedade de adegas produtoras de alguns dos mais consagrados vinhos do país. Visitámos a propriedade Rust en Vrede, para uma excelente prova de vinhos. Foi criada em 1694 pelo governador da Cidade do Cabo, Willen der Stel. Em 1993, no jantar de celebração da entrega do prémio Nobel da Paz a Nelson Mandela lá estava o vinho desta propriedade a comprovar a sua excelente qualidade.

A pé (de bicicleta também é uma boa opção) percorremos as ruas pitorescas, passamos por Rhenish

Complex, um grupo de casas históricas ladeados por uma escola primária, e, na Dorp Street, visitámos a "Loja do Tio Samie" - (*Oom Samie se Winkel*), uma loja de estilo victoriano, que existe há um século. Mais que uma loja, é um símbolo nacional, vende conservas, artigos de vime, velas, mapas, livros, bonecas de trapos, rebuçados ao peso, peças de cozinha do século XIX e tudo o que poderá existir num baú.

Paarl é a terceira colónia europeia mais antiga da África do Sul e da cidade podemos observar as montanhas de Franschhoek e Drakenstein. Main Street, a rua principal, é linda e encontram-se galerias de arte, padarias, loja de chocolates e inúmeras outras lojinhas. Tomámos um delicioso café no *Melissa's - The Food Shop* - onde bem alinhados no expositor tinham pastéis de nata, para quem já tivesse saudades de Portugal.

Existem sempre festivais de queijos, vinhos ou azeites. Nestas duas cidades de outros tempos, os passeios quase sempre terminam num bar para degustação, onde o tempo corre lentamente ao ritmo da própria degustação. Um soberbo jantar foi-nos servido no restaurante do Grand Roche Hotel - o Bosman's Restaurant - à luz das velas, preparado pelo *chef* Roland Gorgosilich, e de entre os 800 vinhos disponíveis na carta de vinhos, o *sommelier* escolheu para cada prato o vinho adequado. Tudo estava perfeito, desde a decoração da própria sala, ao excelente atendimento, à companhia da diretora do hotel e à atmosfera tão agradável que ali se cria.

Só podemos terminar com um brinde à vida (com um copo de vinho tinto da região) e à esperança de um dia lá voltar! 

## 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](mailto:travel@across.pt)

[www.across.pt](http://www.across.pt)





## ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: [assinaturas@vasp.pt](mailto:assinaturas@vasp.pt)  
ou [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt)





# Flores no deserto

Jorge Marques, *Talent manager*

**A**conteceu estar em França na última semana das eleições presidenciais e, tal como cá, o panorama da renovação do sistema político é um deserto absoluto de ideias. O que acontece é sempre o que estava anunciado, mais coisa menos coisa!

Aquilo que mais me surpreendeu, e que tem a ver com todos nós, é que no meio desse deserto parecem florescer algumas flores. Penso que será inevitável que algumas dessas iniciativas venham a acontecer e possam ter expressão nesta Europa desgastada.

Escolhi dois apontamentos que se cruzam na sociedade francesa e que passam por grupos e movimentos de pensamento e ação e que não tardarão a chegar a Portugal:

### 1- A voz das empresas

Durante esta campanha eleitoral, um grupo de dirigentes empresariais ligados ao Instituto da Empresa publicou um manifesto e criaram aquilo a que chamaram “Movimento Ético”, por sinal presidido por uma mulher de nome Sophie de Menthon.

Começaram por propor que a empresa deve ser considerada a prioridade nacional para os próximos cinco anos. Para além das medidas concretas e urgentes que vou referir, dizem que o seu partido não é de direita nem de esquerda, mas a empresa. Aproveitaram também para lamentar que o debate da campanha tenha sido tão pobre e que nada adiantasse sobre o modelo económico e social de que a França precisa. Exigem que o próximo Governo faça as necessárias mudanças no modelo económico, social e jurídico e que crie um clima de confiança e valorização dos contributos dos cidadãos.

Este Movimento associou-se a um outro, de que irei falar, e que reúne 100 000 empreendedores.

Das vinte propostas que apresentaram para relançar o crescimento e a confiança, vale a pena salientar:

- Consideram que o modelo das relações laborais da Dinamarca e a forma como foram conseguidos os consensos do Código de Trabalho são exemplares;
- Sugerem que as 3,2 milhões de pequenas empresas com menos de 9 trabalhadores fiquem isentas de todos os impostos durante cinco anos e desde que empreguem um desempregado;

- Criação de um único modelo de Contrato e Trabalho, em oposição aos 38 existentes;
- Redefinição da missão reguladora do Estado;
- Choque fiscal que acabe com as 30 formas de imposto que só acabam por encarecer os produtos e serviços, podendo dessa forma favorecer o investimento e a criação de emprego;
- Baixar 3% a despesa pública;
- Um cheque fiscal a cada trabalhador para que ele transfira esse valor para o sindicato que entenda que melhor o defende, uma vez que os sindicatos se encontram completamente fragilizados;
- Criação de um mecanismo de participação nos resultados e ligado com a *performance* nas empresas a partir de 10 trabalhadores;
- Acreditar que a reconciliação empresa/ trabalhador passa por uma melhor qualidade de vida pessoal.

### 2- Empreender

Desde 2007 que Philippe Hayat fundou a Associação dos 100 000 empreendedores tendo como alvo principal os jovens. Nesta sua atividade, passa uma boa parte do seu tempo nas escolas secundárias, explicando o que é ser empreendedor e como se pode chegar lá. Ele defende que à indignação dos jovens só há uma resposta: preferir a ação.

Toca um aspeto muito importante no que respeita às universidades e aos professores universitários. Diz ele que praticamente não existem empreendedores nessa classe, a maior parte deles continuou a estudar porque não conseguiu emprego. Como podem esses professores falar ou motivar os alunos para o empreendedorismo? Como podem continuar a falar de emprego, um bom emprego, quando ele será cada vez mais escasso. Fala também aqui da vantagem do cruzamento das gerações, da ligação entre energia e experiência.

Criar uma empresa, um negócio, diz ele, é a melhor forma de abordar e de criar o futuro para os jovens e apesar da crise o terreno nunca esteve tão fértil para esta aventura.

Também ele diz que o Direito de Trabalho é completamente obsoleto para estas empresas de pequena dimensão. No fundo, parece que tudo está bipolarizado no emprego/ desemprego! \_\_\_\_\_

# JÁ TEM PROGRAMA PARA O VERÃO?

Prepare-se agora para o Verão  
**PROGRAMA DE 4 SEMANAS**

**HOLMES PLACE  
CASCAIS**

**214 825 700**

**HOLMES  
PLACE**





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