

Pessoal

Nº 125 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • MAIO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



Áreas: Outsourcing | Trabalho Temporário | Recrutamento e Seleção | Formação

egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS

RECURSOS
RH
2015
SERVIÇOS



Os partidos políticos precisam de Gestão RH?

Fomos saber a opinião de um especialista em GRH, de um professor de Filosofia Política e dos principais partidos

Especial RH

Contact Centers

Trabalho Temporário



Solving Workforce Challenges



kellyservices.pt

KELLY

PRESENT:



GLOBAL CORPORATIONS CONFERENCE

inspiring people for the world

TEATRO TIVOLI BBVA - LISBOA / 21 MAIO 2013 - 14H00



➔ **NENAD PACEK**

Outlook on the global economy
and business best practices
for internationalization

➔ **ISABEL AGUILERA**

Effective leadership
in a globalized context

UMA CONFERÊNCIA PARA LÍDERES E ORGANIZAÇÕES GLOBAIS.
INSCREVA-SE JÁ E PARTICIPE COM A SUA EQUIPA, CLIENTES E PARCEIROS ESTRATÉGICOS.

CONCEPT & GLOBAL MANAGEMENT:

winworld

MAIN SPONSOR:

 Primavera

INSTITUTIONAL PARTNER:



PR AGENCY:



OPERATIONAL PARTNERS:



MEDIA PARTNERS:



Global Corporations Conference, a WIN World Conference

LOTAÇÃO LIMITADA. INSCREVA-SE JÁ!



02 EDITORIAL

O Excel e a austeridade
9ª Arte: Perguntar não ofende?

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

12 AGENDA

RH Toon

14 OUT OF THE BOX

Os partidos políticos precisam de Gestão RH?

20 ESPECIAL RH

Contact Centers

30 PERFIL

João Ribeiro Santos, DRH do Sheraton Algarve & Pine Cliffs Resort

34 ESPECIAL RH

Trabalho Temporário

42 FUNDOS DE PENSÕES

Reformados sem reforma e sem alternativa

44 FORMAÇÃO

Somos o que nos leva à perceção do equilíbrio entre o desejo e a execução

45 MGP

Melhores Gestores de Pessoas 2013

46 BOAS PRÁTICAS RH

Distribuição de protetores solares

48 ANÁLISE JURÍDICA

Garantia dos Créditos dos TT
Legislação

50 ACONTECEU

52 ESCOLHAS

54 VIAGENS

Ao encontro da África genuína

56 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Governança e gestão
Unipessoal: Unidade na ação

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 125
Maio de 2013



Propriedade: APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, 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
1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretor: Luis Bento
ocorreidoluis@sapo.pt

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Luis Bento

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luis Bento, 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

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Capa: Fotolia

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE
Product Manager: Liliana Rosa;
lrosa@moonmedia.info; Tlm. 92 616 20 84

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

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte

Perguntar não ofende?

A revista *Pessoal*, nesta edição, vai procurar saber se os partidos políticos têm ou não gestão de pessoas. Haverá, por exemplo, algum critério para fazer carreira no interior de um partido político?

O nosso coordenador editorial, ligado de alguma forma ao mundo da política, pelo genuíno interesse individual (não individualista) de poder contribuir para a realização do interesse público, foi quem primeiro lançou a dúvida, o que, de uma certa maneira, confirma a primeira observação, ou seja, genuína vontade de contribuir para o interesse público. Questionou-se sobre aquele que considero um dos problemas mais importantes da atualidade.

Como é evidente, a minha reação foi de imediata subscrição da ideia, diria quase de voto cego. Vai poder ler, então, o que pensam e como estão organizados os nossos partidos políticos, pelo menos os que responderam favoravelmente ao repto. Nem todos responderam, claro, era previsível, num Estado de Direito Democrático, o direito ao silêncio também lhes assiste, no entanto, talvez lhes ficasse melhor responderem, afinal, o que queríamos saber era tão básico e essencial que nos poderiam ter respondido em duas linhas.

Quando lançámos a questão, tínhamos uma intuição sobre o assunto, uma espécie de ideia prévia sem preconceito, considerávamos que nos partidos políticos entra quem quer e evolui quem é mais esperto, quem melhor se movimenta naquele mundo intrincado de relacionamentos interessados, conseguindo passar incólume entre a chuva até ao dia em que emerge, algures, num congresso nacional, para ser eleito secretário-geral do partido. Enfim, para poder vir a ser eleito primeiro-ministro e, de seguida, nomear todos aqueles que, entre a chuva, lhe foram sorrindo, abrindo a porta, guardando o segredo de uma ou outra mundana fragilidade. Talvez não seja esta a forma correta de progredir na carreira!

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

O Excel e a austeridade



Luis Bento, Diretor
oconreiodoluis@sapo.pt

Se o mês de abril foi dominado pelos erros do Excel que provocaram derrapagens significativas nas previsões económicas e financeiras (não só em Portugal mas um pouco por todo o mundo na medida em que o modelo dos dois professores de Oxford foi utilizado por muitas instituições internacionais e por muitos governos), o mês de maio será dominado pela austeridade.

Portugal vai ter um Orçamento de Estado retificativo – na sequência da declaração de inconstitucionalidade com força obrigatória geral de algumas normas do OE 2013 – e esse orçamento retificativo irá conter novas medidas de redução da despesa do Estado. No momento em que os leitores estão a folhear esta edição da *Pessoal* é muito provável que já se conheçam em pormenor todas as medidas.

Mas sabe-se, no momento em que escrevo este editorial, que essas medidas vão provocar uma redução do emprego público, vão afetar os pensionistas e os desempregados, e vão afetar também todos aqueles que recorrem ao Serviço Nacional de Saúde.

Do ponto de vista prático, teremos um agravamento das condições de austeridade que,

O Excel não pensa e a austeridade não quer saber das pessoas. Mas se as pessoas – que sentem, que vivem, que amam, que sonham – quiserem e por isso lutarem, a austeridade pode ser vencida!

desde 2011, afetam a vida diária de milhões de pessoas.

Portugal encontra-se num estado de profunda recessão económica, com a economia a degradar-se de dia para dia e sem que se vislumbrem quaisquer sinais de retoma. Esta situação é provocada pelas condições endógenas do próprio país e agravada pelo clima económico europeu, onde as principais economias – Alemanha, França e Itália (por ordem de grandeza) – também se encontram sobre uma enorme pressão negativa.

Tudo isto provoca um clima social de tensão, de incerteza, de falta de esperança!

Mas, a exemplo do que aconteceu no passado, não nos podemos conformar!

Cada um de nós, cada empresa, cada instituição, tem de procurar ser mais criativo, mais inovador, mais adaptativo, mais reativo também, de forma a, perante cada situação adversa, encontrar um caminho.

E esse caminho será uma estrada de combate à resignação, ao tédio e à falta de esperança. O Excel não pensa e a austeridade não quer saber das pessoas.

Mas se as pessoas, porque são pessoas – que sentem, que vivem, que amam, que sonham – quiserem e por isso lutarem, a austeridade pode ser vencida!

A APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, tudo fará para dar o seu contributo. Junte-se a nós porque, consigo, seremos mais fortes! **_____P**

O DESENVOLVIMENTO É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES!



Desenvolvimento Pessoal e Organizacional

Mecânica Industrial e Mecatrónica Automóvel

Automação e Tecnologias de Informação

Gestão de Sistemas e Processos

Consultoria

Na ATEC desenvolvemos e aperfeiçoamos competências, tendo sempre em atenção a concretização dos objetivos dos nossos clientes. Para tal elaboramos Programas de Formação e Consultoria com soluções à medida das empresas e das suas pessoas.

A nossa intervenção na área de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional é validada pela experiência e know-how, tanto em contextos industriais como em empresas de serviços. Por isso, acreditamos que o sucesso depende não só da forma como se interpreta o negócio mas, também, da forma como os recursos humanos das empresas conseguem compreender e lidar com a complexidade e a permanente mudança do ambiente onde estão inseridos.

www.atec.pt

Palmela

Edifício ATEC, Quinta da Marqueza - Palmela
Parque Industrial da Volkswagen Autoeuropa
2950-557 Quinta do Anjo
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59
info@atec.pt

Porto

Edifício Siemens
Av. Mário Brito (EN 107), nº 3570 - Freixo
4456-901 Perafita
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99
infoporto@atec.pt



BOLSA RH

 QUALIDADE DOS RH PORTUGUESES

O reconhecimento da qualidade dos recursos humanos portugueses, com constantes ações de recrutamento em Portugal de importantes empresas estrangeiras.

 PLANO PARA O CRESCIMENTO DA ECONOMIA

O plano para o crescimento da economia portuguesa apresentado pelo Governo. O enfoque deste plano no crescimento e desenvolvimento industrial e na produção de bens transacionáveis e o facto de ter como um dos seus principais eixos a qualificação e formação profissional, permite acalantar a esperança da diminuição da taxa de desemprego e de uma maior qualificação da mão de obra nacional.

 AUSÊNCIA DE CHOQUE FISCAL

A certeza de que não vai haver um choque fiscal, através da implementação de uma taxa de 10% na tributação das empresas em Portugal, ao contrário do que o ministro da Economia tinha defendido há meses. Continuaremos a ser um dos países europeus menos competitivos na captação de investimento estrangeiro pela via fiscal, o que se reflete diretamente na ausência de criação de emprego.

Por: Nelson Raposo Bernardo,
Advogado



01

**FUTURO CELEBRA
25 ANOS COM IMAGEM
RENOVADA (01)**

A Sociedade Gestora de Fundos de Pensões do grupo Montepio está de parabéns. A FUTURO comemora 25 anos em 2013 e decidiu fazer um *restyling* do seu logotipo e assinatura. Com a imagem renovada, a empresa pretende continuar a afirmar-se no mercado de Fundos de Pensões pela qualidade de gestão e diversidade da oferta de produtos financeiros destinados à reforma. A nova assinatura (“FUTURO – Confiamos no seu”), pretende ser um reflexo da importância que o futuro dos seus clientes representa para a própria organização. A Futuro iniciou a sua atividade em abril de 1989 e gere produtos financeiros destinados à reforma (Fundos de Pensões Fechados, Fundos Abertos, 4 PPR e o PPA AÇÃO FUTURO). O total de ativos geridos ascende atualmente a cerca de € 1100 milhões.

**SANTA CASA DA MISERICÓRDIA
DE LISBOA CRIA BANCO DE
INOVAÇÃO SOCIAL (02)**

O Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Pedro Santana Lopes, e o ministro da Solidariedade e da Segurança Social, Pedro Mota Soares, entre um total de 32 parceiros, formalizaram a criação de um novo Banco de Inovação Social (BIS), no final de abril, no Convento de Santos-o-Novo, em Lisboa.

O Banco de Inovação Social é uma plataforma que reúne administração pública, sociedade civil, IPSS, empresas e bancos, e ajudará a concretizar 30 projetos geradores de valor social, libertando o potencial de criatividade e inovação que existe na sociedade. O BIS constitui-se, ainda, como o primeiro fundo de investimento social do País.

A vocação agregadora do Banco de Inovação Social cumpre-se através da conjugação de esforços entre todos os par-



02

ceiros envolvidos e tem como objetivo fomentar a criação de novas respostas para o problema do desemprego, seja através do apoio a projeto capazes de gerar emprego, seja também no apoio a projetos de empreendedorismo social que venham responder a quatro necessidades identificadas: promoção do envelhecimento ativo; combate ao abandono escolar; combate ao desperdício; e combate ao desemprego.

Além dos dirigentes das entidades que assinaram o acordo de cooperação, nesta sessão de lançamento do BIS estiveram também presentes empreendedores apoiados em iniciativas anteriores da instituição e que hoje dão o seu testemunho de sucesso, constituindo-se como o pólo de empreendedores da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Criada no âmbito do Programa de Empreendedorismo da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, esta é uma plataforma agregadora de ativos e de conhecimento, com uma excecional rede de parceiros, que vai selecionar e apoiar os projetos de maior mérito que sejam apresentados até dia 1 de junho.

**PSICOFORMA LANÇA
ACADEMIA DE
COMPETÊNCIAS (03)**

A Psicoforma, marca de formação comportamental da multinacional Randstad, apresentou no final de abril, no Espaço Restelo, a Academia, uma oferta de treino de 16 competências divididas em três grupos: competências individuais, de gestão e transversais.

Centrando-se no indivíduo e na sua individualidade, a Psicoforma avança com esta oferta, focando-se especificamente na competência que se pretende desenvolver e tendo três níveis de ação, consoante o objetivo do profissional.

“As competências são músculos que temos de treinar e desenvolver e quando procurávamos no mercado soluções para

esse treino não existiam. Apenas encontrávamos formação de longa duração ou mais abrangentes. Assim decidimos avançar com uma Academia, onde no máximo de quatro horas nos focamos em treinar uma única competência tendo em conta o nível de desenvolvimento do profissional” afirma Paula Lampreia, Gestora da Unidade de Negócio Psicoforma.

Este é um ginásio não apenas para empresas, mas aberto também a particulares que pretendam treinar ou complementar a sua molécula profissional.

A Tabela de Competências é uma app e pode ser descarregada ou então a consulta pode ser feita no *site* www.psicoforma.pt.

EMPRESA DE FORMAÇÃO UPSKILLS CELEBRA 5 ANOS (04)

A empresa portuguesa de formação UpSkills acaba de celebrar cinco anos de existência e, segundo os responsáveis da organização, “com razões para sorrir”: mais de 70 000 horas de formação, cerca de 1700 formandos, 120 formadores validados e especializados nos temas que lecionam e mais de 20 empresas a quem já prestaram serviços. Para o futuro, a organização prevê crescer 15% até ao final do ano.

Ultrapassada a barreira em que cerca de 80% das micro-empresas fecha portas, a UpSkills vê a sua estratégia validada e reforça a oferta formativa nas áreas de Empreendedorismo, *Marketing* Digital, Gestão, Desenvolvimento Pessoal, Formação de Formadores, Direito, Segurança e Higiene no Trabalho, Informática e Línguas.



03



04



05

Atualmente, a principal bandeira da empresa é o empreendedorismo, que se espelha na diversidade de cursos pensados para o desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos mas também na possibilidade de pessoas desempregadas poderem recorrer aos cursos com condições especiais.

Sobre a crescente necessidade das pessoas em ganhar competências numa ótica individual e muitas vezes ainda sem uma estratégia concreta, João Correia comenta que “o empreendedorismo é muito vasto dado que engloba tudo o que as pessoas precisam para encontrarem o caminho da realização pessoal e profissional. Dependendo dos *skills* de cada um, podemos aconselhar as áreas em que cada formando deverá investir”, comenta o CEO da empresa.

MICHAEL PAGE LANÇA NOVO WEBSITE PARA SIMPLIFICAR PROCURA NA ÁREA DE OIL & GAS (05)

A Michael Page, especialista mundial em recrutamento especializado, lançou um novo *website*, www.oilandgas.page.com, criado com o objetivo de facilitar a divulgação a nível mundial das ofertas de *Oil & Gas*, disponíveis nos diversos países onde a empresa atua. A Michael Page opera atualmente em 34 países, dos quais 14 têm equipas especializadas em recrutamento para *Oil & Gas*. Nos restantes países, os serviços de recrutamento para esta área são fornecidos, quando solicitados, por especialistas locais.

Patrick Hollard, Diretor executivo da Michael Page Oil & Gas, considera que este novo *website* contribuirá para uma

shl™
The CEB Talent
Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Avalie o potencial dos *jovens diplomados*
e o ajustamento à cultura da sua organização.
Utilize os *instrumentos online* da SHL.

Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

melhor ligação entre candidatos e clientes neste nicho de mercado.

“Nos últimos anos, a nossa rede de recrutamento contribuiu para a aproximação entre os nossos candidatos e clientes de *Oil & Gas*, quer a nível local como internacional. Com este novo *website*, damos um passo em frente, fornecendo aos nossos candidatos uma lista completa de oportunidades disponíveis em todo o mundo. Os profissionais poderão ainda verificar as mais recentes atualizações do mercado, bem como consultar tendências e conselhos. Por outro lado, os nossos clientes, ao publicarem as suas ofertas no nosso *website* global, conseguirão alcançar um vasto leque de talentos disponíveis, independentemente da sua localização”, afirma Patrick Hollard.

LEFEBVRE E CEZANNE TORNAM-SE TALENTIA SOFTWARE (06)

Na sequência da aquisição, em fevereiro de 2013, da empresa de Recursos Humanos Cezanne Software, a Lefebvre Software irá mudar de nome para Talentia Software. Desta forma pretende demonstrar o seu objetivo e ambição comum: a gestão do desempenho financeiro e de recursos humanos dos seus clientes (pequenas, médias e grandes empresas) reunindo soluções e serviços.

A aquisição da Cezanne Software, que foi a quinta operação de expansão, concluída em menos de seis meses, por Lefebvre Software, foi acompanhada por uma mudança significativa no seu âmbito, não apenas em termos de tipos de serviços com soluções de gestão de RH e competências complementares para o grupo, mas também um reforço das posições geográficas, principalmente na Europa e, direta ou indiretamente nas Américas.

“Na nossa opinião era essencial reunir sob uma marca internacional todas as nossas subsidiárias e associados, e oferecer aos nossos clientes uma gama de soluções integradas e modulares para uma melhor gestão de desempenho da empresa. O nome Talentia simboliza o nosso valor e compromisso de apoiar os nossos clientes, de forma a orientar a sua gestão de capital humano e financeiro, como parte dos desafios estratégicos e económicos que todas as empresas enfrentam”, diz Viviane Chaine-Ribeiro, presidente da Lefebvre Software, hoje Talentia Software.

GLOBAL CORPORATIONS CONFERENCE 2013 COM ISABEL



06



07



08

AGUILERA E NENAD PACEK (07)

Dia 21 de maio, no Teatro Tivoli BBVA em Lisboa, decorre a *Global Corporations Conference 2013 – Inspiring People for the World*, uma conferência para líderes, equipas e organizações comprometidas com a construção de um posicionamento global competitivo e vencedor. A *Global Corporations Conference 2013* é um programa de meio dia sobre economia, gestão e liderança global onde se debatem as alterações de paradigma subjacentes a uma economia global, as melhores práticas para iniciar e sustentar uma internacionalização com sucesso e os desafios que se impõem a uma gestão e liderança global.

A edição deste ano da *Global Corporations Conference* terá como oradores Isabel Aguilera, uma das gestoras mais conceituadas do mundo, CEO da General Electric Espanha e Portugal até 2009, e anteriormente gestora da Google e da Dell entre outras grandes multinacionais; e Nenad Pacek, autor dos livros *The Global Economy* e *The Future of Business in Emerging Markets*, uma autoridade mundial em matéria de economia e gestão global. Esta edição conta ainda com a presença de casos de sucesso de empresas portuguesas com presença no mercado internacional.

A *Global Corporations Conference 2013* é um programa de formação e inspiração que apoia o esforço de internacionalização das empresas, fortalecendo os seus líderes e equipas com competências e conhecimentos necessários a uma liderança global.

A revista *Pessoal* e o RHonline são *media partners* deste evento.

RHMAIS ESTABELECE PARCERIA COM GRUPO ESPANHOL DE RECURSOS HUMANOS (08)

No aprofundamento das suas orientações e políticas de internacionalização e de estabelecimento de parcerias estratégicas, a RHmais acaba de estabelecer uma parceria para o mercado ibérico dos recursos humanos com uma empresa espanhola especialista em consultoria integral de recursos humanos: o Grupo BLC. O Grupo BLC opera há 19 anos no mercado espanhol, sendo composto por 12 empresas com competências técnicas específicas neste domínio, contando, entre os seus cerca de 350 clientes, com as maiores e mais prestigiadas empresas espanholas e multinacionais de todos os setores económicos.

Esta parceria entre a RHmais e o Grupo BLC visa a apresentação de um vasto

conjunto de soluções de atração, gestão e desenvolvimento de pessoas, às empresas multinacionais e/ou ibéricas que operam na Península. Javier Cantera, Presidente do Grupo BLC, e Rui Henriques (na foto), Administrador Delegado da RH-mais, afirmam que “sem receio de exagero, esta parceria irá tornar, a um tempo, as duas organizações maiores e melhores, porque reforça a proximidade já existente entre os valores humanistas nos quais ambas assentam, e, a um outro, o mercado ibérico mais próximo, mais atingível, pela complementaridade dos serviços prestados pelos dois grupos às empresas que nele operam”.

No âmbito desta parceria agora efetivada, já foram iniciadas várias ações na indústria farmacêutica e na distribuição. Entre os serviços colocados à sua disposição, agora de forma alargada, estas empresas poderão aceder, dos dois lados da fronteira a: seleção, *assessment*, *executive search*, *reskilling/outplacement*, consultoria em gestão, social e laboral, comunicação, desenvolvimento de competências, *coaching*, etc.

MÉTODO PERSONA MODUS ASSUME-SE COMO EXEMPLO EM INOVAÇÃO (09)

Para o sucesso de uma carreira profissional ou de uma organização o domínio das novas tecnologias de informação constitui um fator importante. Assumindo-se como um exemplo de inovação em formação, o método Persona Modus, criado e desenvolvido pela Alta Lógica desde 1997, em que cada formando aprende ao seu ritmo, com o apoio e orientação de formadores permanentes e pró-ativos,



09



10

pretende responder a necessidades reais e permitir ultrapassar condicionalismos que as pessoas e as organizações, em geral, sentem. Esta formação existe em regime presencial e *online*, podendo-se optar por um deles ou pelo formato *blended*. Segundo Aziz Issá, fundador e diretor da Alta Lógica, o método Persona Modus é a “solução fora da caixa, com resultados surpreendentes”. Para este gestor que se iniciou como formador em 1987, depois de alguns anos como programador de computadores, “inovação com foco na personalização, visando o máximo de eficácia, é o caminho”. Para ele “em rigor uma ação formativa é aquela que consegue proporcionar as competências para as quais foi programada e que justificam o respetivo investimento”.

CONHEÇA OS VENCEDORES DOS PRÉMIOS COMUNICAÇÃO INTERNA 2012 (10)

Os Prémios Excelência em Comunicação Interna 2012, do Observatório de Comunicação Interna (OCI), foram entregues no mês passado, na presença de mais de 180 pessoas. Entre 50 projetos a concurso, os vencedores foram: Jerónimo Martins, na categoria de “Estratégia Integrada”, Galp Energia, em “Inovação”, Casais Engenharia e Construção, para “Gestão da Mudança”, e a Baxter Farmacêutica, em “Global”. O Presidente do Júri foi António Melo Pires, diretor-geral da Volkswagen Autoeuropa, que deu uma palestra sobre “Gestão de Pessoas em Tempos de Mudança”.

“É um prazer poder presidir ao Júri dos Prémio OCI. Enquanto líder, vejo na comunicação interna uma ferramenta



O melhor de dois mundos: o da Teoria e o da Prática

A experiência que adquirimos com os nossos clientes enriquece a nossa vertente e capacidade pedagógica. Os exemplos que partilhamos com quem conosco aprende a **SER** coach são reais.

O contacto com os nossos alunos, a investigação e produção de conhecimento alimentam a nossa prática. A postura, as técnicas e as relações que estabelecemos são fundamentadas.



Líderes a treinar Líderes

www.escolacoaching.com

fundamental para promover espírito de equipa, motivação, responsabilidade e inovação”, afirma António Melo Pires, diretor-geral da Volkswagen Autoeuropa e Presidente do Júri dos Prémios Excelência em Comunicação Interna 2012.

“É importante continuar a premiar o que de melhor se faz nesta área e realizar *get togethers* para partilhar as melhores práticas e continuar a inspirar as organizações nacionais”, refere Ana Margarida Ximenes, membro do Conselho Fundador do OCI e *Country Manager* da Inforpress. “A decisão do júri, uma vez mais, não foi fácil. Existem muitas práticas de comunicação que considero verdadeiros exemplos a seguir por todo o tipo de organizações, e por isso a nossa tarefa de escolha foi difícil”, acrescentou José Manuel Seruya, membro do Conselho Fundador do OCI e Professor na Universidade Católica.

EDENRED E BES ANUNCIAM ALIANÇA ESTRATÉGICA EM PORTUGAL (11)

A Edenred e o BES anunciaram que está em curso a criação de uma *joint-venture* para operar no mercado português de emissão de títulos de serviço na área dos benefícios sociais aos trabalhadores. Esta aliança irá estimular o desenvolvimento de um setor que se dedica à entrega de benefícios sociais pelas empresas aos trabalhadores. Esta *joint-venture* deverá ser implementada até ao final do primeiro semestre, tendo já sido obtida uma decisão favorável da Autoridade da Concorrência.

O BES irá unir-se à Edenred, especialista mundial no mercado de serviços pré-pagos, criando uma *joint-venture* 50/50. A aposta do BES na inovação incidiu também na área dos cartões, com o lançamento do Cartão *à la card*, que permite às empresas o pagamento do subsídio de almoço através dum cartão eletrónico pré-pago, com benefícios tanto para as empresas como para os seus trabalhadores. O cartão *à la card*, cuja emissão remonta a 2004, será posteriormente substituído pelo cartão Euroticket *à la card*, fruto desta *joint-venture*, mantendo todas as suas principais características.

A Edenred, com base na sua experiência de cerca de 30 anos no mercado português e um vasto leque de soluções de benefícios sociais para trabalhadores, ficará responsável pela gestão e desenvolvimento da *joint-venture* que irá comercializar soluções para as empresas, nomeadamente títulos e cartões de refeição



11



12



13

(Euroticket e Euroticket *à la card*), apoio à infância (Cheque Creche), educação (Cheque Estudante) e outras soluções de incentivos e recompensas (*Compliments, Kadéos*).

CARLA COSTA NOMEADA DRH DA SENDYS E ALIDATA (12)

As empresas portuguesas Sendys e Alidata, ambas de desenvolvimento de *software* de gestão 100% produzido em Portugal, nomearam Carla Costa diretora financeira e de recursos humanos de ambas as tecnológicas. A diretora tem 37 anos e é licenciada em gestão de empresas pela universidade Lusófona de Lisboa. No último ano, os recursos humanos da Sendys aumentaram aproximadamente 10%, através de processos de recrutamento realizados ao longo de 2012, sendo que também este ano o recrutamento de novos colaboradores está a decorrer. “Acredito que este desafio é um contributo para o desenvolvimento pessoal e, principalmente, uma oportunidade para ajudar as equipas a crescer! Sinto-me altamente motivada para a orientação – da e para a equipa! É extremamente importante aprender a gerir equipas e, sobretudo, a dialogar com as pessoas, sendo que os colaboradores são de facto o capital mais rico das empresas. Na atual conjuntura económica, em todo o mundo, a capacidade de adaptação às novas realidades é uma prioridade, bem como o espírito empreendedor, porque necessitamos todos de saber fazer mais com menos”, sublinha Carla Costa.

Há quinze anos no mercado de trabalho, a experiência profissional da diretora financeira e de recursos humanos inclui a supervisão de equipas financeiras, administrativas e de recursos humanos, a gestão de avaliações e desempenho profissional e a contabilidade empresarial, em consultoras financeiras, de eficiência energética, empresas de contabilidade, publicidade, e de tecnologias da informação.

TALENTER INAUGURA NOVA LOJA NO ALGARVE (13)

A Talenter™ vai inaugurar este mês a sua mais recente Talenter™ Store, localizada em Vilamoura, no Algarve. Este novo espaço surge com o propósito de reforçar a presença da Talenter™ na região algarvia, posicionando a empresa como um parceiro nas áreas de Hotelaria e Turismo. Conforme afirma César Santos, Diretor geral da Talenter™, “Num período de acentuada retração, a Talenter™ contraria a tendência natural e investe na

Apostar na formação é apostar na qualidade.

CURSOS

**UMA DÉCADA DE EXPERIÊNCIA
E KNOW-HOW.**

A CONTACT ASSUME-SE COMO UM ESPECIALISTA EM FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL. DESENVOLVEMOS UM EXCLUSIVO MODELO FORMATIVO, O ©TRAINING, ESPECIALIZADO NA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS FORMATIVOS A MEDIDA.

CURSOS EM DESTAQUE:

A ARTE DE COMUNICAR... UMA QUESTÃO DE ATITUDE ! // GERIR RECLAMAÇÕES // DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CHEFIAS INTERMÉDIAS // LIDER COACH // DINAMIZAÇÃO DE EQUIPAS COMERCIAIS.

WORKSHOPS

**A COMPONENTE PRÁTICA
QUE MARCA A DIFERENÇA.**

É AQUI QUE NOS DIFERENCIAMOS... MAIS DO QUE FAZERMOS, ENSIMAMOS A FAZER! FACULTAMOS AOS FORMANDOS AS FERRAMENTAS QUE AJUDAM A RESOLVER QUESTÕES DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA DEFINIDA PARA CADA AÇÃO DE FORMAÇÃO.

WORKSHOPS EM DESTAQUE:

ENERGIZER, O PODER DO ZAPP ! // ATITUDE COMERCIAL // INTELIGÊNCIA EMOCIONAL // ATELIER DE MOTIVAÇÃO // EMPREENDEDORISMO

abertura de uma nova Talenter™ Store, com o objetivo de se afirmar como um parceiro de referência dos principais *players* do setor da Hotelaria e Turismo do Algarve. Desta forma, passamos a ter presença em dois pontos algarvios: Faro e Vilamoura, cobrindo um eixo importante desta região”.

Simultaneamente, esta delegação permite estreitar distâncias, reforçando também a atividade da Talenter™ nesta área geográfica. Segundo declarações de Cláudia Ferreira, Coordenadora Operacional e Gestão de Clientes do Sul e Ilhas, “A aposta nesta nova delegação tem por finalidade proporcionar um melhor serviço e maior proximidade a Candidatos, Colaboradores e Clientes, o que justifica a nossa aposta num espaço com uma excelente localização, facilidade de acesso e perto das mais importantes zonas de atuação da Talenter™ na região: Quarteira, Vilamoura, Albufeira e Almancil. Paralelamente, permite-nos alargar o nosso âmbito de atuação, em particular nas áreas do Recrutamento & Seleção, Formação, Trabalho Temporário e *Outsourcing*”.

KELLY SERVICES ANUNCIA NOVO BPO SALES MANAGER (14)

No seguimento do forte aumento de investimento na área estratégica de *outsourcing*, a Kelly Services anuncia o reforço da sua equipa com a entrada de um novo BPO *Sales Manager*. Marco Rocha, 36 anos, formado em Direito e com sensivelmente 10 anos de experiência em *business process outsourcing*, adquirida num dos maiores *players* portugueses na área de *outsourcing* de serviços.

Marco Rocha iniciou o seu percurso como “*operations supervisor*”, passou a *account manager*, o que lhe permitiu gerir projetos de *business process outsourcing* em alguns dos maiores bancos a atuar em Portugal, e por último esteve dois anos como *sales manager* transversal para os diversos setores de mercado.

SONAE RECEBE PRÉMIO DA AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (15)

A Sonae foi novamente vencedora dos European Good Practice Awards, prémios da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho que distinguem as melhores práticas em matéria de segurança e saúde nas organizações. A distinção entre centenas de empresas oriundas de 29 países europeus resulta do



14



15



16

conjunto de boas práticas seguidas pela Sonae, nomeadamente no envolvimento da gestão de topo e dos colaboradores na prevenção de riscos e na promoção da segurança e saúde do trabalho nas áreas de retalho. A distinção agora recebida pela Sonae vem reforçar o leque de prémios que nesta área lhe tem vindo a ser atribuídos: em 2011 já tinha recebido idêntica distinção e em 2009 foi igualmente reconhecida com o Prémio Nacional de Boas Práticas na Prevenção de Riscos no posto de trabalho.

José Côrte-Real, administrador da Sonae com o pelouro dos Recursos Humanos, afirma que “A Sonae tem uma cultura de inovação e sustentabilidade e pretende continuamente implementar na sua atividade as melhores práticas, nomeadamente na sensibilização de toda a organização para a temática da segurança e saúde no trabalho. Receber este prémio é para nós um orgulho pois reconhece o compromisso, trabalho e empenho da Sonae neste objetivo de construir a cada dia uma empresa sustentável criadora de valor para todos os seus *stakeholders*”.

PRIMEIRO ESTUDO SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM ANGOLA (16)

No âmbito da 1ª Conferência sobre Recrutamento & Seleção, realizada em abril em Luanda, o Let'sTalkGroup apresentou os resultados do primeiro estudo realizado em Angola na área de recrutamento e seleção.

Os resultados obtidos nesta pesquisa vêm reforçar o desfasamento encontrado noutros estudos, noutros países, entre as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelas organizações e a investigação mais recente neste domínio. E, em termos gerais o Let'sTalkGroup concluiu que: a análise da função é efetuada através da colaboração entre o técnico da área de recrutamento e seleção e a chefia; O método mais utilizado é a entrevista; Quanto às técnicas de recrutamento, os anúncios, as candidaturas espontâneas e as referências são as mais utilizadas em todas as funções pelas organizações que integram a amostra; Em relação aos métodos de seleção, os mais utilizados são a entrevista com o responsável da área que solicitou o serviço, a análise curricular e a entrevista com o técnico de recursos humanos; Na fase após a seleção, um número significativo de organizações gostaria de dispor de novos instrumentos para avaliar competências atualmente muito procuradas, tais como a motivação, a liderança e a inteligência emocional.

www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo
está nas pessoas

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

Sede Nacional
Av. António Augusto de Aguiar, n.º 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: 21 352 27 17
Fax: 21 352 27 13
email: global@apg.pt

SEMANA INTERNACIONAL DE COACHING

A Semana Internacional de *Coaching* é celebrada de 20 a 26 de maio em todo o mundo, com o objetivo de dar a conhecer a temática do *coaching* e de aprofundar competências nesta área. O Grupo de *Coaching* da APG convida à participação nos vários eventos gratuitos que terão lugar em Portugal. Veja os temas, datas e locais no site da APG.

FORMAÇÃO APG: REGIMES DE SEGURANÇA SOCIAL

Os riscos sociais que impedem o exercício da atividade profissional afetam não só o rendimento dos trabalhadores e suas famílias como das próprias empresas. Esta formação pretende proporcionar as competências necessárias que permitam conhecer os subsídios e apoios sociais concedidos pela segurança social nas situações de doença, desemprego ou de parentalidade, identificar as condições legais de atribuição de cada um e resolver as questões concretas que se suscitam na prática.

PWC PROMOVE WORKSHOP EM IFRS

A PWC Academy organiza, no próximo dia 23 de maio, em Lisboa, um *workshop* dirigido a todos os profissionais que preparam e utilizam demonstrações financeiras em *International Financial Reporting Standards*. O curso está estruturado para profissionais com experiência, que pretendam conhecer e esclarecer as suas dúvidas em relação às alterações às IFRS que se tomaram efetivas em 2012.

COTEC ORGANIZA CONFERÊNCIA SOBRE APRENDIZAGEM CRIATIVA PARA O EMPREENDEDORISMO

A COTEC Portugal organiza, em colaboração com o projeto europeu CAL4INO e com o INESC TEC, a 2ª Conferência Internacional CAL4INO – *Creative Learning for Innovation: Toward a More Competitive Europe*, que decorre nos dias 30 e 31 de maio, no Porto. Os interessados em participar na conferência devem inscrever-se até 17 de maio.

24 HORAS DE LIDERANÇA

Nos próximos dias 10 e 11 de maio, no Montado Hotel & Golf Resort, em Palmela, a SFORI irá realizar o evento formativo “24 Horas de Liderança”, o qual, num formato “único e de alto impacto”, testará e fomentará o desenvolvimento das competências comportamentais de liderança, aliado a uma perspetiva de desenvolvimento pessoal futuro dos participantes.

WORKSHOPS COM JORGE SEQUEIRA

A Brava Experience, empresa especializada em ações de formação empresarial, vai realizar dois *workshops* com Jorge Sequeira, especialista em desenvolvimento organizacional e gestão de talentos, em horário pós-laboral. As ações vão decorrer em Lisboa nos dias 17 de maio (Equipas de Alto Rendimento) e 24 de maio (Liderança Inspiradora).

VANTAGEM+ ORGANIZA SEMINÁRIO DE EMPLOYER BRANDING

A Vantagem+ organiza o Seminário “*Employer Branding*”, nos dias 21, 22 e 23 de maio, nos Centros de Formação de Leiria, Porto e Lisboa, respetivamente. O seminário pretende ajudar as empresas a implementar estratégias de “*Employer Branding*”, medindo o seu impacto em termos de imagem e reputação. Destina-se a responsáveis da área de pessoal, profissionais de RH, quadros superiores e responsáveis de *marketing*. O seminário será ministrado por Ana Lúcia Pereira, Diretora de Desenvolvimento Estratégico e RH da CP.

MERCER RUN4PEOPLE EM LISBOA

A Mercer, especialista global em serviços de consultoria nas áreas de capital humano, benefícios de saúde, pensões e investimentos vai realizar, no próximo dia 12 de maio, a Mercer Run4People, uma corrida solidária que visa celebrar os 20 anos de atividade da consultora em Portugal, bem como reforçar o conceito que a Mercer defende junto dos seus clientes, valorizar o seu ativo mais importante: as pessoas. Parte das receitas desta corrida, com base no valor de inscrição de cada participante, reverterão a favor da Ajuda de Berço.

RH TOON - Da fama não se livram



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved



MELHORES
GESTORES
de PESSOAS



INSCRIÇÕES ABERTAS
2ª Edição do Ranking Português
dos Melhores Gestores de Pessoas
www.melhoresgestorespessoas.com

Main Sponsor



Sponsor



Parceiros Institucionais



Media Partners



Acompanhe-nos no Facebook
www.facebook.com/MelhoresGestoresdePessoas





Onde trabalhas? Sou DRH do Partido...

Qual não seria a cara de espanto de quem ouvisse esta resposta. Diretor de Recursos Humanos de um partido político? Mas será que os partidos políticos precisam de um DRH? Na minha opinião, definitivamente, SIM!

por: **Luís Bento**, presidente da APG

Habitualmente, os partidos políticos têm duas estruturas organizativas complementares: um corpo de funcionários, profissionais, responsáveis por assegurar o dia a dia de qualquer organização – receção e expedição de correspondência, faturação, aprovisionamento, transportes, comunicações, arquivo, logística, manutenção de instalações, segurança, etc. – e um outro corpo de funcionários com tarefas de índole política e organizativa.

Ambas as estruturas, para que sejam eficazes, precisam de ser devidamente geridas do ponto de vista humano, por profissionais devidamente habilitados, que assegurem:

a) Um processo de seleção e de recrutamento adequado à estrutura onde o funcionário vai exercer funções; b) A definição de grelhas salariais apropriadas; c) A avaliação do desempenho profissional, tendente a favorecer a meritocracia; d) A gestão das carreiras profissionais; e) A gestão da mobilidade interna.

Aqui, no fundamental, temos as mesmas funções RH que em qualquer organização. Mas será que os partidos políticos entendem a sua ação quotidiana desta forma? Não existe demonstração inequívoca de que assim seja.

O que se sabe, é que a gestão das pessoas não obedece a critérios normais de gestão, mas sim a uma gestão excessivamente politizada, onde a influência e o peso organizacional e/ou eleitoral é determinante. Os funcionários – quer sejam políticos ou administrativos, são recrutados com base no conhecimento e na fidelidade política e não no seu perfil de competências ou no seu *curriculum*. Mesmo os que são recrutados para exercerem funções exclusivamente administrativas.

Existe pois uma excessiva gestão política em detri-

mento de uma política de gestão. Um pouco como se verifica na gestão da Administração Pública. Ora, uma gestão quase exclusivamente política tem diversos inconvenientes, dos quais destaco:

a) Grande percentagem de insucesso no recrutamento; b) Politização excessiva no exercício das funções em detrimento da produtividade; c) Baixa meritocracia; d) Custo excessivo de algumas funções. Estes inconvenientes são mais do que suficientes para que os partidos contratem um profissional de recursos humanos, com um perfil de direção, capaz de ajudar os partidos a serem mais eficientes, libertando energias e recursos para aquilo que deve ser o fundamental da sua atividade: a ação política!

No fundo, proponho que os partidos políticos deixem à gestão o que é da gestão – feita profissionalmente – para que a sua ação política seja mais eficaz e, dessa forma, a democracia saia reforçada.

Mas será que qualquer DRH pode dirigir os recursos humanos de um Partido político? Penso que não. Em primeiro lugar, tem que ter maturidade democrática, ou seja, tem que ter uma vivência e uma experiência de vida que lhe permitam compreender a ação e o trabalho diário do partido. Depois, precisa de pautar a sua ação por níveis éticos elevados, salvaguardando e protegendo a informação com que lida diariamente.

Ter uma grande capacidade de diálogo com o líder partidário – ou com o Secretário-geral respetivo – ajudando-o, em cada momento, a encontrar os melhores quadros – de natureza administrativa ou política!

Necessita de conhecer aprofundadamente a formação profissional, para que possa definir os modelos formativos adequados às necessidades do Partido. E, por fim, tem que ser um profissional com uma enorme capacidade de diálogo.

Em síntese, um Partido político necessita de um DRH com um perfil específico, onde o traço mais importante é a sensibilidade democrática.

Ao contrário do que se possa pensar, não considere que o DRH de um Partido político tenha de ter afinidade ideológica com o mesmo, pois, se tal acontecer, corre-se o risco de, mais cedo ou mais tarde, estar demasiado envolvido na dimensão política da atividade descurando a dimensão gestionária.

ESTARÃO OS PARTIDOS POLÍTICOS PREPARADOS PARA TEREM UM DRH?

Sim e não!

Sim, porque passados quase 40 anos da instauração da democracia política representativa, os partidos políticos necessitam de cuidar cada vez mais da sua gestão interna, atrair os melhores quadros da sociedade e gerir bem os recursos de que dispõem, para que, sem preocupações de gestão, se possam concentrar na sua atividade fundamental: fazer política. Não, porque a politização excessiva

ainda toma conta dos aparelhos partidários e tudo o que respeita à sua gestão interna ainda é pouco transparente, desde os fundos que recebem – do Estado e dos particulares – até à sua estrutura de gestão interna: quantos funcionários empregam, quais os seus salários, qual o modelo de carreiras profissionais, etc., etc.!

Todavia, a modernização dos partidos políticos deve acompanhar a modernização do país, pois a sua importância no quadro da democracia representativa em que vivemos é cada vez maior. Não me admira pois que, tal como outras organizações políticas europeias, os partidos políticos em Portugal tenham, dentro de algum tempo, verdadeiras estruturas de gestão, equiparáveis às de uma empresa. E, nessa evolução, a prioridade deverá ser, de facto, um DRH com o perfil atrás enunciado.

E UM DRH QUERERÁ IR TRABALHAR PARA UM PARTIDO POLÍTICO?

No respeito pela nobreza da sua função fundamen-

tal – gerir pessoas – um DRH deverá estar preparado para trabalhar num partido político, pois tem obrigação – ética e moral – de colocar ao serviço das pessoas as suas competências e o seu saber, independentemente da natureza da organização. Mas um partido político reúne atrativos que, penso, constituem fatores não negligenciáveis:

a) Atua com grande visibilidade; b) Dispõe de meios económicos razoáveis; c) Não tem tradição de utilização de técnicas e sistemas de gestão de RH, o que permite a sua introdução e acompanhamento de acordo com as conceções do próprio DRH; d) Tem uma dimensão nacional e relações internacionais permanentes; e) A pressão do dia a dia não é a obtenção de lucro, mas a sustentabilidade a médio e longo prazo.

Por tudo isto, penso que será muito prestigioso para um DRH trabalhar num partido político, e qualquer profissional com experiência se orgulhará, no futuro, de ter no seu *curriculum* essa fase de carreira. _____P

OFERECEMOS AS MELHORES SOLUÇÕES RH À SUA EMPRESA.

Antes que nos perca de vista visite-nos em www.blanes.pt

blanes
gruposelnes
Gestão de Recursos Humanos



Faz falta GRH nos partidos políticos portugueses?

A revista *Pessoal* lançou o desafio aos cinco principais partidos políticos portugueses de responderem à questão “Em que medida os partidos políticos seriam diferentes se tivessem um diretor de Recursos Humanos?”

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



© CDS/PP



© PSD

Cecília Meireles, deputada do CDS/PP (à esquerda); Nilza de Sena, deputada e vice-presidente do PSD

Cecília Meireles, deputada do CDS/PP Diretores de recursos humanos dos responsáveis políticos somos todos nós

O papel da gestão de recursos humanos nas organizações tem vindo a ser, e bem, crescentemente valorizado. Nesta matéria, os partidos políticos não são exceção, e naturalmente que têm responsáveis com estas competências. No caso particular do CDS-PP, sendo uma organização com uma estrutura de pessoal bastante leve, há um responsável – o Secretário-Geral – que tem a seu cargo várias funções executivas entre as quais a de gestão dos recursos humanos.

Dito isto, há que reconhecer que a questão aqui colocada parece-me contudo diferente desta. Ela prende-se, sobretudo, com os responsáveis políticos, e com o debate a que se tem assistido na sociedade acerca da sua qualidade. Nesta maté-

ria, penso que a discussão nos leva para assuntos que vão muito além da gestão de recursos humanos. Ela remete-nos para a própria essência da Democracia.

Em primeiro lugar, importa perceber que estes responsáveis são representantes, não dos respetivos partidos, mas dos cidadãos. Ou seja, as escolhas aqui feitas são para eleger quem nos representa a todos e, em última análise, a Portugal. Não realçar este facto leva a que seja acentuado um outro problema, também muito discutido, que é o do afastamento entre eleitos e eleitores.

Por isso mesmo, sendo obviamente o perfil e as competências dos políticos muito importantes, a sua avaliação e escolha cabem, antes de mais, aos eleitores. Assim, uma boa gestão de recursos humanos passa por acentuar os mecanismos de responsabilização dos eleitos face aos eleitores, quer antes da eleição, quer depois no

acompanhamento do trabalho realizado.

Por último, mas porventura mais importante, há que salientar que, no caso dos políticos, não estamos perante escolhas meramente técnicas. Estamos perante uma escolha coletiva que deve, antes do mais, fazer-se com base nas convicções, ideais e ideias de cada um. A gestão da Coisa Pública implica fazer escolhas – muitas vezes complexas, difíceis e delicadas – que vinculam todos e que, como tal, devem ser não apenas tecnicamente corretas mas, sobretudo, representativas. Da vontade dos cidadãos, dos votos dos eleitores e das escolhas de Portugal.

Concluindo, creio que pode dizer-se que os Diretores de Recursos Humanos dos responsáveis políticos somos todos nós, enquanto cidadãos, eleitores e portugueses.

Nilza de Sena, deputada e vice-presidente do PSD

Diretores de recursos humanos matavam um partido político

Tem-se generalizado a ideia de que falta qualidade à classe política, de que as lideranças europeias são frágeis e que o escol político não compara com as figuras do século XX. Talvez por isso se constate hoje, com séculos de diferença, as observações de Ostrogorski, Michels e outros que afirmavam que os partidos políticos são irreformáveis!

Classicamente, um partido político é uma organização que tem em vista participar de modo permanente no funcionamento das instituições e na conquista ou manutenção do Poder – influenciando o seu exercício, fazendo prevalecer os seus pontos de vista e as ideias predominantes. Essas ideias e interesses constituem-se como as mais convenientes para a comunidade e acabam por ser vertidas na lei ou nas linhas gerais da ação política do Governo, assim que esse partido alcance o Poder.

Com o advento da sociedade de massas e a democratização dos sistemas políticos deu-se uma transformação das formas de organização partidária, assumindo os partidos uma maior profissionalização, criando estruturas formais mais estáveis e

assumindo atividades de integração social. É verdade que essas mudanças tomaram os partidos relevantes catalisadores de uma corrente de opinião; dotaram-nos da habilidade de fazer *coaching* político ao eleitor – informando-o sobre os problemas nacionais e o rumo político; e também teve efeitos no recrutamento e na seleção dos eleitos.

Mas nenhuma dessas funções se compadece com a introdução de um diretor de recursos humanos na estrutura partidária, porque essa possibilidade desvirtua a natureza dos partidos políticos.

A lógica de competição e acesso ao poder são próprios e muito peculiares e os partidos não são comparáveis a empresas. Se nestas últimas, os recursos humanos são um fator preponderante no desempenho e *modus operandi* da organização, nos partidos não faz sentido pensar numa lógica de gestão de carreira com progressão associada, em gestão por objetivos, em incentivos que se reflitam no processamento dos salários, em novos recrutamentos sempre que a dimensão de satisfação

interna for reduzida ou mesmo em comunicação organizacional que se prenda com essas dimensões. Por todas essas razões que excecionam os partidos de outras organizações, não podemos compará-los com lógicas empresariais, nem admitir a possibilidade de haver um diretor de recursos humanos, porque isso viola a essência intrínseca do seu funcionamento e compromete a sua própria sobrevivência. Essa dimensão assumiria, aliás, um revés ainda mais gritante nos casos dos partidos de massas, onde o peso das pessoas é mais significativo, mas o conceito de recursos humanos não existe.

Por outro lado, e também dada a natureza dos partidos, também não seria essa realidade que traria mais qualidade aos partidos políticos. A qualidade advém sempre e em primeira ordem dos valores intrínsecos e na conduta que os coloca em prática. Não chega lê-los no papel e achá-los bonitos. É preciso praticá-los. Só isso salvará os partidos e só isso honrará o ofício. Um diretor de recursos humanos não resolve absolutamente nada. _____P

Nota Editorial

A revista *Pessoal* convidou todos os partidos políticos com assento parlamentar, dando um prazo de uma semana para obter as respetivas respostas. Esperámos duas semanas e apenas obtivemos respostas positivas do PSD e do CDS. O PCP afirmou que não faria sentido participar (“queríamos, antes de mais, agradecer o convite, no entanto, informamos que não estamos disponíveis para responder positivamente já que entendemos que esta é uma questão que não nos parece fazer sentido relativamente ao Partido Comunista Português”). O PS e o BE, apesar de garantirem verbalmente a sua participação, até à data de fecho desta edição, não enviaram qualquer resposta.

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

20 anos
grupo multipessoal

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



Não convém embarcar em ilusões

João Titta Maurício, docente universitário especialista em Filosofia Política, defende uma opinião contrária à da existência de diretores de recursos humanos dentro das estruturas partidárias. Segundo Titta Maurício, “nem o espaço político é equivalente ao mercado, nem um partido político é o equivalente a uma empresa”.

por: **João Titta Maurício**, Professor universitário

Se olharmos à História da Humanidade, nada obtém melhor taxa de sucesso do que uma boa ilusão. E, como todas as ilusões, quanto maior a encenação, quanto mais espetaculares os cenários e os desafios, maior é a probabilidade de sucesso. Como nos demonstra a nossa tão dorida “estória” do presente e passado recente, mesmo nas situações de abismo eminente, é sempre mais eficaz e seguro o “discurso da indignação e da esperança” do que o “discurso da temperança”, é sempre mais mobilizadora a ideia do progressismo armado com “inexistentes sonhados” filhos do desconhecido, do que as familiares certezas experimentadas propostas pelo conservadorismo.

Se a isso acrescentarmos o aparente paradoxo (que o não é, pois é até condição do sucesso da primeira) de também ser ainda muito recorrente e presente a permanente busca da solução perfeita e infalível – e a fantasia de que esta é alcançável –, então temos uma possível explicação para a motivação por detrás do desafio que me foi colocado: refletir sobre que sentido faria e que vantagens adviriam para um partido na criação de um cargo de DRH.

Para começar, creio que há um equívoco, pois nem o espaço político é equivalente ao mercado, nem um partido político é equivalente a uma empresa. É uma confusão compreensível, principalmente porque os partidos deixaram de se comportar como tal e passaram a agir como empresas, adotando técnicas de *marketing* viradas para a captação de “nichos” e alguns chegam mesmo a proporem-se ser meros representantes tribuniários dos “produtos mais lucrativos” da descartável filodoxia “light” mediaticamente dominante (ou seja, repetir os “berros” com mais decibéis e mais “na moda”... mesmo que neles e entre eles a consistência, a coerência e a adequação não sejam sequer critérios a considerar). Ora não é isso a Democracia e não é isso um partido.

A Democracia (o contexto em que ocorre a competição entre os partidos) não oferece a perfeição em forma de um resultado final, acabado, fechado: é um “*work in progress*”, sendo imprescindível para a



sua compreensão que se tenha conhecimento dessa sua dinâmica e aberta incompletude (a que se deve juntar a consciência de que o Justo, o Belo e o Bom – os elementos de referência para a Justiça, a Estética, a Ética indispensáveis a uma sã construção democrática – são, como conceitos absolutos, de conteúdo inatingível ao Conhecimento humano). Nesse sentido, porque ninguém nunca poderá legitimamente arrogar-se de ser portador da verdade e da solução perfeita, os resultados eleitorais não são uma forma de encontrar a verdade e, por isso, os compromissos são uma constante necessária, até indispensável.

E um partido não é como uma sociedade comercial, para a qual o que interessa é o lucro... independentemente do serviço ou do produto. Um partido é

uma associação com um só único objeto possível, que verdadeiramente se deve caracterizar não por “dizer” ao eleitor o que ele julga querer ouvir, mas por “oferecer” à escolha individual deste a proposta que se julga ser a melhor para toda a comunidade. Um partido não reflete a opinião dominante... existe para estruturar uma proposta consistente e coerente e procurar tomá-la opinião maioritária e liderante. Ou seja, os partidos e a Democracia não creio que sejam os contextos mais adequados, pois só pela aceitação acrítica do contrário (ou seja, o atual “*status quo*”) é que se imagina um partido com um DRH.

Não nego que aparentem essa adequação. Afinal, o que são atualmente os “braços-direitos” dos líderes partidários senão DRH cujos critérios de comunicação interna e seleção e distribuição dos recursos humanos pela estrutura partidária obedecem a critérios muito semelhantes (maximização dos efeitos e de resultados), como modo e meio de conquista e sustentação do poder interno ou externo. Ou seja, os partidos (principalmente os “*catch-all*” e os “aspirantes” a sê-lo) perderam muita da sua capacidade como associações humanas que, organizadamente, buscam apresentar e executar escolhas axiológicas e são hoje meras “máquinas”, montadas e calibradas para, com base em “sindicatos de votos” (liderados por caciques ou ao serviço de interesses não conhecidos), se decidir quem ocupa o poder.

Nesse sentido, e admitindo que a realidade vai “triturar” este atual conceito corrompido de partido (isto, porque desejo e espero que não ocorra o contrário, ou seja, a Democracia a ser “suspensa” por esta forma perversa de partido), poderia fazer sentido a existência de um DRH ou que os critérios típicos de um DRH fossem adotados como guia no funcionamento dos partidos? A minha resposta será sempre não!

Primeiro, porque afirmei como perverso o atual modo de funcionamento dos partidos. Segundo,

porque um DRH iria acentuar o pior que pode acontecer a um partido: o centralismo. Terceiro, porque o divertido, o fascinante e, ao mesmo tempo, o vital para todas as atividades humanas é tudo aquilo que proporcione a Liberdade e o seu gozo. E um DRH acentua e potencia aquilo que é típico das "order made by design" e eu, inquestionavelmente, prefiro uma "spontaneous order".

Diz o povo na sua infinita sabedoria que, só depois de abertos, é que se sabe se os melões são bons. Creio que não são só os melões. E não obstante ser bem possível que, ao aceitar-se esta "verdade" popular, nos habilitemos a acabar enganados e "com um grande melão", mesmo assim, na atividade humana (e especialmente na política em Democracia), por muito risco que exista de erro, ele será sempre mais grave se resultar de um conjunto de decisões centralizadas e uniformizadas. Prefiro o risco de nos calhar um "melão podre" do que o de aceitarmos que se monte uma estrutura que possibilite o surgimento só de "melões" muito bonitinhos e apelativos, mas medianos e sensaborões.

Se olharmos para a História do séc. XX, os líderes políticos mais dignos de admiração e exemplo, aqueles que, perante desafios extraordinários, foram capazes de os ultrapassar, são o oposto daquilo que hoje ou então seria considerado a escolha-padrão, típica nas boas opções de um eficaz DRH. Curiosamente, o contrário também foi verdade: os mais perniciosos e os autores dos maiores crimes contra a Humanidade, emergiram de máquinas partidárias muito bem oleadas e muito eficazes na venda dos seus "melões"...

Tenho por mim ser evidente que é um péssimo "ne-

Se o objetivo é a melhoria das ideias e do "pessoal político", então a solução não está na concentração da seleção, mas no seu exato inverso

gocio" ceder às decisões e o controle a mecanismos concentracionários... apenas para se viver a ilusão da possibilidade de obtenção da excelência. Admitir que as decisões de seleção político-partidárias (quer ao nível das pessoas, quer ao nível das ideias) poderiam resultar da aplicação de uma qualquer fórmula "científica" de gestão seria admitir que faz sentido que, em vez de Política, continuemos a ter política... mas mais asseadinha e bonitinha.

Se o objetivo é a melhoria das ideias e do "pessoal político", então a solução não está na concentração da seleção, mas no seu exato inverso. Primeiro, acabar com o sistema eleitoral através da apresentação dos candidatos em listas, pois para se conseguir a admissão de "melões" de má qualidade, não conheço forma mais eficaz do que a "venda" por atacado. Que cada candidatura seja avaliada pelos méritos e características pessoais de cada um, observadas e ajuizadas por um núcleo eleitoral o mais aproximado possível do potencial eleito. No caso de candidaturas partidárias, talvez também fosse adequada a existência de primárias abertas. E, naturalmente, a não exclusão de candidaturas não partidárias.

Segundo, que se eliminassem as regras de exclusão de candidatura baseadas nas incompatibilidades: não há profissões ou atividades que possuam um efeito "criminogénito" intrínseco e, por isso, caberá aos

Nota

3 ARGUMENTOS CONTRA DRH NUM PARTIDO POLÍTICO:

- Um DRH iria acentuar o pior que pode acontecer a um partido: o centralismo;
- Se olharmos para a História do séc. XX, os líderes políticos mais dignos de admiração e exemplo são o oposto daquilo que seria considerado a escolha-padrão, típica nas boas opções de um eficaz DRH;
- Um DRH acentua e potencia aquilo que é típico das "order made by design" e eu prefiro uma "spontaneous order".

candidatos fazer uma declaração completa e pública do seu registo de interesses, a qual será conhecida e apreciada pelos eleitores respetivos (e, naturalmente, fará parte do lote de elementos na formação da sua convicção e decisão).

Terceiro, creio que estas simples alterações surtiriam, em Liberdade, o efeito pretendido com a introdução dos DRH: melhorar a qualidade do pessoal político, retomar a função (interna e externa) original dos partidos e aumentar os níveis de atenção e exigência da parte dos eleitores. O resultado não seria a perfeição. Continuará a ser necessário saber escolher os "melões". Mas todos sabemos por que é que os "vendedores" não gostam muito que os clientes se cheguem muito próximos dos melões: é que, pela apalpação e pelo cheiro, a probabilidade de erro na escolha é menor. E isso ajuda muito a dificultar o escoamento dos "produtos" com defeito... **P**



• **CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO**

- **AValiação e INTERVENÇÃO EM**
 - Perfil de Riscos Psicossociais (PPJM)
 - Perfil de Competências de Gestão (PMS)
 - Gestão Emocional

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10667-1 : 2011

00351 218 240 238
telefone e fax

info@mjpt.pt
email

00351 929 125 818
telemóvel

www.mjpt.pt
website



Especial RH

Contact Centers

Conferência APCC

A inteligência emocional no serviço ao cliente

Na perspectiva de desenvolvimento de uma relação de maior satisfação e de fidelização dos clientes, os *contact centers* estão na linha da frente e são um fator crítico nesta interação, por isso, o tema da Conferência APCC 2013 será a Inteligência Emocional no Serviço ao Cliente, a ocorrer de 23 a 24 de maio.

por: **João Centeno**, Presidente da Direção da APCC

O conceito de inteligência emocional refere-se à capacidade que devemos desenvolver para lidar com as nossas próprias emoções e com as emoções dos outros. Num contexto organizacional intenso, como o que caracteriza a atividade dos *contact centers*, esta capacidade é fundamental na procura de um relacionamento mais eficaz na interação com os clientes. Daniel Coleman, o autor que mais popularizou este conceito na sua aplicação ao mundo dos negócios e no trabalho, salienta que o modo como os clientes se sentem quando interagem com os colaboradores de uma organização é determinante na formulação da imagem sobre a própria organização e isso poderá reforçar ou quebrar a sua confiança com ela. A operacionalização do conceito tem vindo, um pouco por toda a Europa e EUA, a assumir um peso crescente entre as empresas que procuram boas práticas de foco no cliente através do desenvolvimento de competências específicas junto dos colaboradores que contactam diretamente os clientes e o setor dos *contact centers* não pode ser exceção.

O conceito de inteligência emocional tem vindo a ser desenvolvido numa perspectiva multidimensional. Uma

primeira dimensão refere-se a “auto-consciencialização”, ela determina a capacidade do colaborador em perceber as emoções que está a revelar no contacto com o cliente e a compreender como podem afetar a interação seja em atividade de *inbound* ou de *outbound*. Esta capacidade é vital em especial em situações mais complexas e delicadas, quando involuntariamente surgem no contacto com o cliente. Sem capacidade para controlar as emoções de nada serve a “auto-consciencialização”, por isso, Coleman apresenta uma segunda dimensão, a capacidade de “autocontrolo”, de gerir os impulsos e as emoções. Se o colaborador do serviço ao cliente deixar as suas emoções e impulsos “à deriva”, isso pode ser fatal quer na fidelização de clientes quer na angariação de novos. Mas a inteligência emocional também se centra na capacidade de compreensão, por parte do profissional do serviço ao cliente, das emoções transmitidas pelo cliente no seu relacionamento. Surge, assim, uma terceira dimensão, a “consciencialização social”, a capacidade de melhor interagir e gerar empatia com o cliente e no *contact center* a satisfação do cliente no modo como está a ser atendido faz a diferença mesmo que o seu problema

As 4 dimensões da inteligência emocional

- Auto-consciencialização;
- Autocontrolo;
- Consciencialização social;
- Gestão da relação.

ou necessidade não tenha sido de imediato resolvido. Chegamos à quarta e última dimensão da inteligência emocional, a “gestão da relação”. Construir, desenvolver e reforçar uma relação saudável com o cliente, ainda que possa demorar meses ou anos, é crítico para o sucesso organizacional. A relação assente na confiança que o cliente deve ter no contacto com a organização é fundamental para a sua satisfação e fidelização.

Nesta perspectiva de desenvolvimento de uma relação de maior satisfação e de fidelização dos clientes, os *contact centers* estão na linha da frente e são um fator crítico nesta interação, por isso o tema da Conferência APCC 2013: a Inteligência Emocional no Serviço ao Cliente, a ocorrer de 23 a 24 de maio. —P

Estudo de *Benchmarking* do setor dos *contact centers*

Consciente da importância de que os *contact centers* têm nas organizações, a APCC, em parceria com a KPMG, elaborou a 8ª edição do Estudo de Caracterização e *Benchmarking* do setor dos *Contact Centers* em Portugal. A *Pessoal* apresenta os principais resultados.

por: **Diogo Carvalho**, *Manager*, KPMG em Portugal

Ao longo da vida somos desafiados pelo impacto da primeira impressão. Não será necessário investir muitas palavras para definir este conceito, pois ele “fala por si” mas, desde o “amor à primeira vista” à “primeira entrevista de trabalho”, todos temos consciência do seu impacto. Da mesma forma, quando falamos sobre *contact centers*, temos de ter consciência que é no seu ativo mais importante – as pessoas – que reside muita da responsabilidade de causar uma boa primeira impressão. É verdade que causar essa boa impressão não depende só do trabalho individual mas é aqui que ela começa pois “a pessoa do outro lado” é o primeiro “rosto” das organizações.

Caracterização

O estudo deste ano (relativo a 2012) teve uma extraordinária taxa de participação (94% de respostas recebidas), o que corresponde a 44 operações de *contact center* a operar em Portugal. É verdade que 44 empresas são apenas um número. No entanto, quando consideramos o número de trabalhadores que suportam as operações de *contact center* do setor, a APCC estima mais de 50 000 pessoas o que, para percebermos a dimensão e importância deste setor, corresponde a, por exemplo, a 1,1% mercado de trabalho em Portugal, 4,3% da população ativa em Lisboa ou, ainda, o número de pessoas suficientes para fazer uma corrente humana entre Setúbal e Cascais (87km).

Análise

Em linha com a objetividade do estudo, e sem

querer reinventar a roda, a melhor estratégia para avaliar a evolução da qualidade de serviço é a de nos colocarmos no lugar de cliente. Nesse sentido, numa visão simplificada e generalista mas fundamental, o que é que um cliente procura quando liga para um *contact center*? Vejamos:

- Em primeiro lugar, o cliente quer naturalmente ser atendido e nesta análise em particular os dados demonstram isso mesmo: o nível de atendimento continua muito próximo de atender todas as chamadas, apresentando uma ligeira evolução de 93 para 94% (2011 e 2012 respetivamente);

Os resultados do estudo demonstraram uma melhoria na qualidade de serviço prestado ao cliente suportada, nomeadamente, através de um investimento significativo nos recursos humanos

- Para os 94% de clientes que são atendidos, a motivação seguinte seria minimizar o tempo que estão à espera de falar com um operador. Nesse sentido, o estudo demonstra que o tempo médio de espera para ser atendido decresceu 12% face ao ano anterior e, considerando o universo total de chamadas, equivale a um total de 196 dias;
- Uma vez encontrando-se a falar com um operador, o cliente quer resolver o motivo do seu contacto o mais rapidamente possível, o que é de facto comprovado uma vez

que a duração média de chamadas (4 minutos e 34 segundos) diminuiu aproximadamente 26 segundos (9%);

- Adicionalmente, o que nenhum cliente gosta é de ver o seu contacto reencaminhado e/ou de ser colocado em espera, sendo que estes dois indicadores também melhoraram, verificando-se uma redução de 23% e 5%, respetivamente;

- Por último, o cliente espera que o motivo que o levou a contactar o *contact center* seja resolvido. Novamente, o estudo demonstra que a esmagadora maioria dos contactos termina com a situação resolvida, registando-se inclusivamente uma ligeira melhoria face ao ano anterior (aumento da taxa de resolução de solicitações em 1 ponto percentual para 96%). No entanto, a resolução entendida pelo operador pode ser diferente do cliente e nesse sentido é importante continuar a medir este indicador (através de inquéritos, rechamadas, reincidências, *net promoter score*, entre outros). Uma vez analisada a “visão cliente”, importa agora refletir sobre a “visão *contact center*”.

Os resultados supra apresentados, que refletem globalmente uma melhoria da qualidade de serviço prestado, são justificados, nomeadamente, por três principais fatores:

- O investimento na formação das operações de *contact center* nos operadores, tanto inicial como contínua, aumentou aproximadamente 24%;
- A antiguidade média dos operadores aumentou cerca de 6 meses (de 38 para 44 meses), em linha com a diminuição da taxa de rotatividade de operadores (de 11% para 10%);

• À semelhança do apresentado no estudo de 2012, os colaboradores continuam a ser premiados pelo seu desempenho, onde a eficiência e a qualidade da prestação de serviço são os parâmetros mais valorizados.

Relativamente à remuneração dos operadores e supervisores, em comparação com o ano anterior, os salários médios mensais nacionais diminuíram 2,5% e 1%, respetivamente, para 719€ e 1020€. No entanto, tendo em consideração o panorama nacional onde nos primeiros nove meses de 2012 se assistiu a uma redução de 4,5% do ordenado médio nacional, esta diminuição revelou-se comparativamente menos penosa. Com relação ao modelo de negócio de *contact center*, este continua solidamente assente num regime de *outsourcing*, fortemente sustentado numa estratégia de redução de custos operacionais e no acesso a recursos especialistas no setor. Em linha com esta estratégia, muitos dos clientes têm vindo

a evoluir o modelo de remuneração para com as empresas de *outsourcing*, abandonando o conceito de pagamento por recurso/ hora e substituindo-o pelo modelo de remuneração por chamada/ solicitação resolvida. De realçar que as empresas de *outsourcing* devem continuar a apostar na transparência bem como na rápida adaptabilidade às especificidades do negócio dos seus clientes, uma vez que estes foram os dois principais riscos/ dificuldades enumerados durante o processo de seleção de fornecedor.

Conclusão

Em suma, os resultados do Estudo de Caracterização e *Benchmarking* do setor dos *Contact Centers* em Portugal relativos ao ano de 2012 demonstraram uma melhoria na qualidade de serviço prestado ao cliente suportada, nomeadamente, através de um investimento significativo nos recursos hu-

manos enquanto ativo mais importante.

Importa, no entanto, realçar que os desafios decorrentes do crescimento dos canais emergentes não suportados por chamadas (*e.g. e-mail, chat, etc.*) continuarão a pressionar uma otimização do *back office* das operações de *contact center*. Adicionalmente, perante taxas de resolução tão elevadas (96%) e uma vez que “ouvir” a verdadeira satisfação do cliente é crucial para o sucesso deste setor, são precisas novas formas de avaliar esta realidade para se obterem ganhos significativos.

Em linha com a conjuntura económica atual, a tendência para o próximo ano irá, por um lado, assentar numa estratégia de aumento de produtividade, potenciando a resolução no primeiro contacto, e por outro, numa otimização de custos através de iniciativas de “virtualização” da infraestrutura, da polivalência de recursos e, naturalmente, da racionalização dos custos operacionais. _____



Às voltas com as novas questões laborais?

JusPratico.pt

PLATAFORMA ONLINE DE DIREITO DO TRABALHO E SEGURANÇA SOCIAL

Experimente Gratuitamente

<http://loja.wkp.pt/> infoprodutos@wkp.pt

 **Wolters Kluwer**
Portugal



Novas estratégias de gestão para *contact centers*

Alexandre Correia, diretor da Contact, analisa duas questões: tendo em conta o contexto de crise, as novas tendências e a inovação tecnológica, quais são as novas estratégias de gestão para as áreas dos *contact centers*? O *outsourcing* de *contact centers* poderá ser uma resposta para a necessidade que as organizações têm de rentabilizar os seus recursos e melhorarem os seus processos geradores de mais-valias para os respetivos negócios?

por: **Alexandre Correia**, Diretor Contact

Num contexto de crise, como o atual, julgo que a estratégia de gestão dos *contact centers* deve assentar na necessidade que as empresas hoje têm em reter os seus clientes, disponibilizando o maior número de serviços e com elevada qualidade, garantindo desta forma uma relação de longo prazo, bem como a geração de novo negócio pela angariação de novos clientes ou na venda de novos produtos.

Há muito que as empresas tiveram de se adaptar em função das necessidades e garantindo formas de interação totalmente adaptadas ao dia a dia dos seus clientes. E apesar de todos os aspetos relacionados com a inovação tecnológica, com a disponibilização de serviços de *self-service*, o que é facto é que a necessidade de envolvimento de recursos humanos tem crescido. Tem crescido em função de garantir ao cliente a disponibilização do maior número de serviços e funcionalidades nos *contact centers*, assegurando o tratamento das interações num cada vez mais vasto número de canais, como as redes sociais, o *e-mail* ou o *instant messaging*.

A garantia da perceção de qualidade por parte dos clientes na experiência com os *contact center* terá necessariamente de ser uma das principais preocupações para

quem gere os *contact centers*, garantindo desta forma a retenção e a satisfação dos seus clientes.

Por outro lado, os *contact centers* devem garantir a capacidade de gerarem receitas, quer em função da angariação de novos clientes, quer na ativação comercial de novos produtos.

O *outsourcing* de *contact centers* poderá ser uma resposta para a necessidade que as organizações têm de rentabilizar os seus recursos e melhorarem os seus processos geradores de mais-valias para os respetivos negócios?

Acredito que o *outsourcing* de *contact center*, no contexto atual, é uma excelente estratégia para as empresas garantirem a disponibilização de serviços especializados e de elevada qualidade aos seus clientes a um menor custo e com menor risco. De facto, perante um cenário de incerteza como o atual, a estratégia de adaptar o custo destes serviços em função das necessidades sem

que previamente as empresas tenham de se dimensionar para uma determinada realidade que poderá ou não ocorrer é absolutamente fundamental.

Hoje, as empresas prestadoras de serviços de *outsourcing* de *contact center* tornaram-se verdadeiras *utilities*, garantindo aos seus clientes que estes usufruem de serviços especializados de elevada qualidade, suportados sobre tecnologias de elevada capacidade funcional, mas pagando por esse serviço em função do volume de interações tratadas. Assim, as empresas prestadoras de serviços de *outsourcing* disponibilizam profissionais especializados e modelos de gestão totalmente adequados à eficiência na utilização dos recursos.

Por outro lado, o *outsourcing* de *contact centers* permite às empresas disponibilizar novos serviços, em alguns casos inovadores, sem qualquer necessidade de investimento, reduzindo desta forma o risco de perdas. **□**

As pessoas são a chave do sucesso

por: **Filipe Pereira**, Comercial sénior, Egor

A semelhança do que acontece com outras áreas, influenciadas por um contexto envolvente de crise económica e social, o setor dos *contact centers* encara novos desafios. Contrariamente ao estigma negativo com que, por cultura, olhamos para os desafios, devemos encará-los como oportunidades.

Diariamente, ouvimos falar em novas tecnologias para maximizar a produtividade e gerar eficiência. Embora consideremos o papel fundamental que a tecnologia desempenha, a chave do sucesso está diretamente relacionada com a forma como gerimos as pessoas.

Enquanto empresa especialista e líder de mercado na área dos recursos humanos, salientamos três áreas de atuação para garantir o sucesso do *Contact Center*: recrutamento e seleção, formação e motivação.

No recrutamento devemos valorizar as *soft skills*, fundamentais para o sucesso do colaborador num meio de extrema competitividade, entre as quais salientamos a capacidade de comunicação verbal, assertividade, atitude positiva, capacidade de trabalhar em equipa e autoconfiança. Um bom assistente terá de reunir elevadas competências na área das *soft skills*, pois estas, paradoxalmente à sua nomenclatura, são muito mais difíceis de serem desenvolvidas do que as *hard skills*.

Depois de recrutados, é necessário formar. Face ao elevado ritmo de informação e incremento das formas de comunicação com o cliente, é indispensável garantir que o poder de informação está sempre do lado dos assistentes, através de processos de formação contínua sistematizados e eficazes. Por outro lado, não podemos deixar de trabalhar a componente mais complexa e já abordada anteriormente – as *soft skills*. As metodologias de formação devem ser dinâmicas, interativas, multissensoriais e desenhadas à medida. Apenas deste modo se consegue formar a pessoa, otimizando o desempenho da mesma e fomentando



O segredo está nas ferramentas que permitem que cada um dos colaboradores saiba e faça cada vez mais e melhor. Apenas deste modo se conseguirá mitigar o efeito das quebras na margem dos negócios

a sua motivação por saber que está a ser estimulada.

Falemos da motivação – um chavão nas metodologias de gestão, mas que carece de objetividade e mensuração. Definimos cinco pontos-chave para que todos se sintam motivados numa estrutura de *contact center*: valorização das funções (é importante que todos saibam qual o valor que geram para a empresa), definição e comunicação clara e transversal de objetivos, por equipa e globais, avaliação contínua e *feedback*, reconhecimento da *performance* (componente monetária e emocional – pequenas premiações que estabelecem laços) e espírito de melhoria contínua (to-

dos contribuem com ideias para otimizar e todos têm *feedback*). Sabemos, por experiência e prática própria, que estes cinco pontos em conjunto fomentam ciclos motivacionais contínuos com impacto direto nos resultados das operações.

Por último, uma breve referência às políticas remuneratórias, tema importante em resultado das diminuições de margens de negócio. Não há dúvidas que o negócio está cada vez mais orientado para a eficiência, ou seja, com o “esmagar” de margens, cada vez mais as empresas que gerem os serviços têm que ser eficientes na forma como o fazem, retirando o melhor de cada recurso. Naturalmente, esta otimização não se consegue com reduções salariais, pelo que o segredo está nas ferramentas que referimos e que permitem que cada um dos colaboradores saiba e faça cada vez mais e melhor. Apenas deste modo se conseguirá mitigar o efeito das quebras na margem dos negócios e atingir resultados, não apenas a nível financeiro, mas fundamentalmente na visão do cliente final. Não tenhamos dúvidas: as pessoas são a chave do sucesso! **■**

As condições de trabalho têm um impacto na qualidade do serviço

por: **Sofia Fernandes e Marta Faria**, respetivamente, responsável Sul e Norte pelas áreas de *Contact Center*, Kelly Services

O setor dos *contact centers* tem vindo a crescer em Portugal. Um pouco por todo o país, este é um setor em franco crescimento. Diariamente assistimos a um aumento das ofertas de emprego e em especial para perfis mais comerciais. As margens de negócio são cada vez mais reduzidas e isso tem vindo a degradar as condições de trabalho nesta área. As empresas procuram os melhores profissionais e a exigência ao nível da produtividade tem vindo a aumentar, mas as condições de remuneração oferecidas não acompanham a exigência cada vez maior para a função de operador de *contact center*. Pela experiência que temos nesta área, concluímos que as alterações das condições de trabalho têm um impacto direto na qualidade do serviço. As atuais condições de trabalho, menos vantajosas, promovem a desmotivação e a falta de compromisso, o que forçosamen-

te acaba por conduzir a um aumento do absentismo e do *turn-over*, contribuindo para a promoção de uma imagem negativa associada a esta função, que diariamente tentamos desmistificar junto daqueles que nos procuram.

As empresas que apostam nas condições de trabalho, na distinção e promoção dos melhores profissionais têm melhores resultados, para além de conseguirem captar os melhores talentos.

A especialização de *contact center* da Kelly Services através dos nossos consultores especializados, recruta diariamente os melhores profissionais de acordo com o grau de exigência dos nossos clientes. Tentamos diariamente encontrar soluções para captar e reter os melhores talentos, contrabalançando as atuais condições salariais com outro tipo de incentivos.

Os *contact centers* em Portugal são muitas vezes o primeiro emprego de muitos jovens, que assim se iniciam no mercado

de trabalho, desenvolvendo competências que serão seguramente úteis em qualquer função que venham a desempenhar no futuro.


Em alturas de crise, os *contact centers* são também um segundo emprego, os horários flexíveis e em regime de *part-time* permitem que os mesmos sejam uma fonte adicional de rendimento muito útil atualmente.

Este setor permite abranger um leque de candidatos desde os mais jovens e inexperientes aos mais experientes e com mais anos de atividade profissional.

A nossa especialização recruta perfis para as funções de *inbound* e *outbound* para apoio ao cliente, inquéritos, *helpdesk*, recuperação de crédito e vendas, com uma procura crescente de perfis que tenham também fluência em diversos idiomas estrangeiros.

De uma forma geral existem alguns requisitos transversais a qualquer função na área de *contact center*: procuramos candidatos com forte apetência para a comunicação interpessoal, com boa dicção, capacidade de argumentação, dinâmicos e com capacidade de aprendizagem e de adaptação às alterações constantes dos serviços que promovem.

De acordo com algumas funções, tem vindo a aumentar a procura de candidatos fluentes em determinadas línguas e com conhecimentos mais específicos importantes para funções de recuperação de crédito ou apoio comercial.

A função de operador de *contact center* é cada vez mais específica e exigente, o processo de captação e recrutamento tem vindo a acompanhar essa mesma exigência na certeza de que será uma área em contínuo crescimento e uma aposta da Kelly Services para o futuro. 



Sofia Fernandes (à esquerda) e Marta Faria

É fundamental perceber as emoções do cliente

por: **Carla Marques**, Diretora comercial, Randstad Contact Centres



Se existe setor onde as inovações tecnológicas têm um papel fundamental e interventivo no desenvolvimento do negócio, é o dos *contact centres*.

Certo é que esta evolução contribuiu para o crescimento e otimização do mercado, com ênfase especial na rentabilidade e resultados operacionais, mas não estaremos a deixar de lado aquilo que deveria ser a nossa preocupação principal? Passámos de uma aposta clara na qualidade do atendimento, no cliente, nas pessoas, para uma preocupação com a tecnologia, quase que transformando os *contact centres* em gravações automáticas e *scripts* de atendimento centrados exclusivamente em números, rácios, KPI's, que parecem deixar para segundo plano o fator humano. Especialmente em tempos de crise, onde

temos tendência a agarrarmo-nos ao que nos dá mais segurança e estabilidade, e num mercado tão competitivo como este, onde a concorrência é feroz e a necessidade de diferenciação é permanente, parece-nos que o segredo está em explorar, de novo, o mundo das emoções.

As boas memórias são as que prevalecem, são aquelas que nunca esquecemos, e que fazemos questão de partilhar. Estão tão carregadas de emoções positivas que são mais poderosas do que qualquer diferencial de qualidade. O cliente valoriza o conforto, a resolução e solidez, e estes são os verdadeiros elementos diferenciadores de um serviço de qualidade.

É fundamental perceber as emoções do cliente, ou seja, implica procurar o fundamento/motivo do seu comportamento, perceber qual a “emoção” agregada e exercer influência através de um serviço que vá exatamente ao encontro do que o cliente procura.

Estamos pois a assistir a uma mudança de *customer service* para *customer value*.

Mas para atingir esta relação com o cliente é fundamental um investimento estratégico no desenvolvimento e mudança de mentalidades, envolver e motivar os colaboradores com várias ações ao longo do ano, e tem sido essa uma aposta constante da Randstad Contact Centres.

Torna-se pois essencial investir em *coaching* e formação, passar o *know-how* da marca, o seu ADN, estimular, desenvolver, reconhecer e reter os nossos colaboradores.

Se não envolvermos as nossas equipas, não podemos esperar que nos devolvam um atendimento de excelência. Esta é uma das atividades com maior desgaste, as pessoas são monitorizadas ao segundo, estão sujeitas a objetivos exigentes e a pressão que exercem sobre elas é muito grande.

Incentivar os colaboradores não só aumenta

Procurar o fundamento do comportamento do cliente, perceber qual a “emoção” agregada e exercer influência

a produtividade – colaboradores envolvidos e motivados são mais produtivos, melhoram a relação da empresa com os clientes, o que acaba por definir a imagem de uma empresa para o exterior. A maioria dos clientes afirma que a forma de tratamento das empresas para com os funcionários tem peso na sua decisão de escolha de um produto ou serviço.

O recurso ao *outsourcing* de *contact centres* demonstrou ser uma ferramenta eficaz no funcionamento global das organizações, ao estabelecer parcerias com empresas de RH especializadas em processos globais de *outsourcing*.

O potencial de criação de emprego do *outsourcing* é bastante significativo. Na sua maioria, são pessoas jovens, com um perfil dinâmico e criativo, qualidades que se traduzem numa vantagem para as empresas, especialmente para aquelas que se focalizam na inovação constante como estratégia de negócio. O jovem de hoje sabe usar diversas ferramentas tecnológicas, aprende rápido sente-se mais motivado quando trabalha com estes meios, além da capacidade em lidar com diferentes formas de relacionamento simultaneamente.

A Randstad no setor do *contact centres* sempre se diferenciou pelas pessoas: valorizamos o espírito de equipa, os valores, a criatividade, que de alguma forma nos permitam um regresso às emoções.

A Randstad continua a acreditar que a solução está nas pessoas. **■**

carla.marques@randstad.pt

Novas preocupações ou novo sentido para preocupações antigas?

por: **João Nunes Borges**, Diretor coordenador de gestão *contact centers*, RHmais

Numa primeira leitura, podemos ser levados à conclusão simplista de que a crise e as novas tendências do consumidor (mais exigências, mais informação, menor fidelização e gostos mais diferenciados) poderão exigir uma maior eficácia que seria respondida a partir da inovação tecnológica. Esta leitura está absolutamente... certa! Constitui mesmo um princípio inalienável que as empresas devem considerar na construção do seu planeamento estratégico e operacional.

Mas algo disto é novo? Analisemos um pouco mais em detalhe.

Novas tendências? O consumidor mais exigente, mais informado, menos fiel e mais “segmentado” é um fenómeno já com muitos anos, senão mesmo décadas. O estudo do consumidor e dos mercados tem vindo a ser referenciado como indispensável, pelo menos desde os tempos da primeira edição do livro do senhor Philip Kotler (*Marketing Management*). O livro tem 46 anos e o mestre 81! Então e as redes sociais? Sim, mas elas apenas servem para acelerar a informação, a exigência e o conhecimento a que os consumidores têm acesso. Não há nenhum novo paradigma que difira substancialmente dos que Kotler enunciou na já pré-histórica década de 1960.

Inovação tecnológica? Obviamente que sim. É, no entanto, nossa convicção que, a partir de certo momento, estamos perante inovações marginais que contribuem para melhorias marginais nos tempos de atendimento ou na recolha de informação que permitiria segmentações mais finas de mercado. O atendimento automático mecanizado baseado em sofisticados IVR's não tem conseguido - e, em nossa opinião, não será tão cedo que o virá a conseguir - substituir um atendimento personalizado



O consumidor mais exigente, mais informado, menos fiel e mais “segmentado” é um fenómeno já com muitos anos, senão mesmo décadas

fornecido por assistentes treinados e motivados.

Crise? Já ouvimos falar de crise há muitos e longos anos, se não mesmo há décadas. Esta é já a terceira vez (1977, 1983 e 2011), apenas no recente passado democrático, que recorreremos, de forma substantiva, à ajuda internacional. Isto para já não falar nos célebres PEDIP's e QREN's que, no intervalo, têm servido para desenvolver, mas também para “mascarar”, algumas insuficiências do aparelho económico nacional.

Parece que descobrimos agora estes temas, mas isso não é verdade! Eles são antigos e, de há muito, que estão na primeira linha das preocupações da gestão nacional e interna-

cional. Basta lembrar grandes movimentos de gestão, tais como: *'Just in Time'*, *'Re-engineering'*, Qualidade Total, *Marketing* com as suas 'n' variantes (*Marketing Societal*, *X Marketing*, *Marketing de Guerra*, *'Database Marketing'*, *Marketing One to One*, etc.), Planeamento Estratégico, *'Balanced Scorecard'* ou *'Lean Organization'*, para recordarmos que aqueles temas não são novos e acabam por estar associados a um conceito base que é o da construção de VALOR.

E aqui sim, finalmente, surge a novidade. Este conceito de construção de VALOR - que durante todos aqueles anos esteve associado ao neo-liberalismo mais radical como forma de retribuir e motivar as escolhas feitas por acionistas e investidores - surge agora com uma nova preocupação complementar a esta. Uma preocupação social de contribuir para o combate ao flagelo atual de grandes, médias e pequenas economias: o desemprego! É nossa opinião que - sem colocar em causa o princípio da eficácia económica anteriormente referido -, as empresas têm de incorporar nas suas preocupações de gestão uma preocupação social e essa preocupação não passa só por donativos ou outras formas de intervenção social mas, principalmente, pela pesquisa de novas formas de aumento do emprego que contribuam para a melhoria do serviço ao cliente, não provocando, porém, empolamentos económicos na fatura da prestação.

Este é o grande desafio: como criar ou manter emprego e, em simultâneo, ganhar competitividade! Este é o terreno onde a inovação, não apenas tecnológica, tem de fazer incidir o seu foco. Este é o terreno onde as novas estratégias se têm de centrar de forma a podermos dar, em conjunto, uma nova resposta da gestão/ economia às correntes preocupações da sociedade. **▣**

ORADORES

MADALINA VILAU
EXPO MEDIA



CHRISTIAN MUSS
Teleperformance Europe



ROGÉRIO CARAPUÇA
Novabase



PEDRO COELHO
Universidade Nova de Lisboa



DIOGO CARVALHO
KPMG



NUNO CATARINO
MCKINSEY



LUIS NAZARÉ
ISEG



PEDRO DIONÍSIO
ISCTE-IUL



ALVARO NOGUEIRAS
Strategos



MÁRIO CEITIL
CEGOC



TEODORA MIGDALOVICH



MIGUEL GONÇALVES
Sparkagency



RUI HENRIQUES
Presidente da Mesa AG da APCC



MARIE KHAYAT
Soleilles Cowork / ESSE Business School



CARLA MARQUES
Conselho Fiscal APCC



ANTÓNIO FRAQUEIRO
MEDIACUP



MIGUEL LOPES
Altitude Software



CCPORTUGAL 2013

CONFERÊNCIA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

NO SERVIÇO AO CLIENTE

23/24 de maio 2013

Cidadela Historic Hotel - Cascais

Inscreva-se já!
www.ccportugal2013.com

inscrições limitadas

apcc
associação
portuguesa de
contact centers

Organização



Diamond Partner



Platinum Partner



Gold Partners



Silver Partners



Content Partners



Media Partner



Support Partners



João Ribeiro Santos
DRH do Sheraton
Algarve & Pine
Cliffs Resort



“Temos um projeto de recrutamento semelhante ao concurso *Ídolos*”

João Ribeiro Santos é, desde 2009, diretor de Recursos Humanos de um dos mais prestigiados hotéis em Portugal: o Sheraton Algarve & Pine Cliffs Resort. Em entrevista, fala das “especificidades” de gerir pessoas mais a Sul e num ambiente de férias.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Fale-nos um pouco sobre o seu percurso profissional e como chegou a DRH do Sheraton Algarve & Pine Cliffs Resort.

A minha estreia no mercado de trabalho deu-se através de empresas de trabalho temporário, onde participei em vários projetos por pequenos períodos de tempo enquanto frequentava um curso superior. Um desses projetos teve início com um contrato de um mês, numa companhia petrolífera – Elf Oil Portugal – no Departamento de Recursos Humanos. Entrei em substituição de uma baixa, tendo o contrato sido renovado, por iguais períodos de um mês, até perfazer quase dois anos. Isto contribuiu efetivamente para con-

solidar uma paixão muito grande pela atividade de gestão de recursos humanos, da qual nunca mais abdiquei.

Todavia, foi no setor automóvel que consolidei a minha atividade na Direção de Recursos Humanos ao liderar a construção de um departamento de RH de raiz para o grupo Sousa Lima. Ingressei no setor do turismo de luxo como Diretor de RH em Vale do Lobo, tendo também passado pelo Corinthia Lisboa Hotel, seguido do Vila Sol Spa & Golf Resort, que me permitiu ganhar experiência para liderar a abertura do Hotel Westin CampoReal – propriedade gerida pela Starwood Hotels & Resorts –, tendo daí concorrido a uma vaga interna e transitado para as atuais funções no

Sheraton Algarve & Pine Cliffs Resort.

Quais as políticas que têm adotado no Sheraton Algarve & Pine Cliffs Resort para reter e motivar colaboradores, bem como para atrair talentos?

A nossa cultura pauta-se pela aprendizagem contínua, através de sistemas de formação *on-the-job* efetuada pelos *departamental trainers*, *e-learning*s e participação em ações de formação internas e externas, bem como pela potenciação da promoção na carreira, dando oportunidades de progressão interna e a nível mundial. Esta é uma das razões pelas quais retemos o talento. Este aspeto, aliado ao facto de a equipa de liderança ser bastante experiente e

Fazemos acontecer

blink
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1800-546 Lisbon
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | blink@blinkconsulting.eu | www.blinkconsulting.eu

A Saber



SHERATON ALGARVE & PINE CLIFFS RESORT

O Pine Cliffs Resort, sobranceiro às falésias de cor ocre que se debruçam sobre as praias de areia dourada e o Atlântico, a poucos quilómetros de Albufeira, recebeu o World Travel Awards em 2004, 2005 e 2006, como Melhor *Resort* em Portugal, Melhor *Golf Resort* em 2007 e Melhor *Resort Familiar* em 2009, 2010, 2011 e 2012.

culturalmente diversificada, são fatores essenciais para o desenvolvimento da equipa, e que de acordo com os diversos estudos a ligação com a chefia e supervisão são os fatores que mais influenciam a retenção.

Promovemos também várias ações motivacionais que são desenvolvidas ao longo do ano e que têm um impacto muito positivo: reuniões gerais trimestrais com todos os colaboradores, ações de formação com cariz de *team buildings*, nomeações dos colaboradores do mês e dos supervisores e equipas do trimestre, as festas temáticas no refeitório, o programa *Starwood Vita Futura* e *Finance Futura*, a realização de *castings* para recrutamento para reforço de operação de verão e as diversas parcerias com escolas e universidades para estágios curriculares de verão.

Quais as estratégias que utilizam no *Resort* para promover a flexibilidade, mobilidade e a adaptação dos trabalhadores a novas funções?

Uma das *best practices* desenvolvida nesta unidade com extraordinário sucesso é o programa de desenvolvimento intitulado 360 graus, que consiste na rotação em formação *on-the-job* de colaboradores e que tem como objetivo a aprendizagem em diversos departamentos do hotel. Deste modo, o programa permite que

se adquiram novas competências e, sobretudo, que se compreenda melhor as funções dos diversos departamentos. Fomenta também a colaboração e promove o intercâmbio de profissionais em caso de necessidade. Por fim, estimula a cultura de trabalho em equipa e contribui para melhorar e alterar procedimentos em vigor com vista ao aumento da eficácia e eficiência, além de permitir identificar talentos e gerar oportunidades de progressão na carreira.

Tendo em conta a conjuntura atual, qual o impacto de uma taxa de desemprego tão alta, como a que existe no Algarve, na gestão de Recursos Humanos de uma empresa?

O desemprego na região do Algarve varia em função do período do ano em que nos encontramos. Segundo dados oficiais, a taxa de desemprego no ano 2012 oscilou entre os cerca de 20% no primeiro trimestre – período crítico fora da época balnear – e os 14,7% no terceiro trimestre – período mais favorável do ano coincidente com a época balnear. Daqui resulta a conclusão de que estamos perante duas fases distintas: fora da época balnear, em que a taxa de desemprego está acima da média nacional (aproximadamente 15,7%), e no decurso da época balnear, cuja taxa de desemprego se situa abaixo da média do país.

No momento de recrutar, a taxa de desemprego tem uma influência clara sobre a gestão de recursos humanos. Além de existir uma interrupção da atividade para o trabalhador em situação de desemprego, cujo efeito é a nova adaptação ao trabalho, existe também uma dificuldade acrescida, sobretudo no que diz respeito à triagem curricular, e consequente aferição da validade do candidato para a função em análise. Muitas vezes os candidatos não têm as competências necessárias para o exercício da função, o que implica dispender de um maior tempo a pesquisar e a selecionar.

Por outro lado, a não renovação de contratos devido ao término da época balnear também implica perdas de valor humano e do capital investido em formação e desenvolvimento que poderia ser reaproveitado na organização, fruto da integração e adaptação, conhecimento de práticas e processos vigentes. Não raras vezes é possível constatar a transferência desses mesmos recursos humanos para outras organizações do mesmo setor de atividade, acabando por reforçar as equipas da concorrência e/ou muitas das vezes voltando em anos seguintes para a nossa mesma unidade, em que nesse caso beneficiamos da formação e experiência.

Não obstante o mencionado, claramente que as épocas sazonais dinamizam a economia local e permitem combater, ainda que temporariamente, as fortes taxas de desemprego que temos vindo a verificar, não só no Algarve como a nível nacional.

Quais considera serem as boas práticas de RH desenvolvidas no *Resort*?

Julgo que são muitas as boas práticas de RH que temos vindo a desenvolver no *Resort*. Gostaria de destacar apenas cinco...

Skillup. Teve origem nesta propriedade o sistema de construção de uma plataforma de *e-learning* para formação e aprendizagem dos *standards* de operação e serviço (*skillup*). Devido ao sucesso e mais-valia que a iniciativa representa, a plataforma foi considerada pela Starwood como uma *best practice* e recomendada para implementação nos diversos hotéis da companhia. Uma vez que o programa surgiu através de um processo designado *Six Sigma*, veio mais tarde dar origem à criação de uma empresa que atualmente representa e comercializa a plataforma no mercado.

Starvoice. A gestão da satisfação dos colaboradores é outra das boas práticas de RH que tem vindo a ser desenvolvida no *Resort*. Uma das ferramentas mais eficazes para a moni-

torização da satisfação dos colaboradores é o questionário *Starvoice* – que mede a satisfação através do *feedback* dos nossos colaboradores –, e após o qual têm lugar reuniões departamentais e planos de ação com vista ao aumento da motivação dos membros das equipas.

360 graus. O programa de desenvolvimento 360 graus, que há pouco referi, foi considerado uma das práticas de excelência da gestão de RH.

Castings de recrutamento. De há dois anos a esta parte iniciámos o projeto de *castings* para recrutamento. Esta atividade consiste em convidar o maior número de candidatas para uma sessão que pode ser comparável a uma audição e funciona um pouco à semelhança do concurso “*Ídolos*”. Tem a particularidade de os candidatos não terem necessidade de cantar, mas sim encantar! Internamente, constituímos um júri – composto por sete elementos, três dos recursos humanos e os restantes do departamento respetivo a que o

“A minha estreia no mercado de trabalho deu-se através de empresas de trabalho temporário, onde participei em vários projetos por pequenos períodos de tempo”

candidato se candidata. Na sala onde recebemos os cerca de 30 candidatas por *casting* é inicialmente apresentada a companhia, seguindo-se a apresentação dos intervenientes, provas de grupo e entrevistas personalizadas com diversos profissionais. No final da sessão o candidato é convidado a deslocar-se até à mesa do júri final e dispõe de cerca de um minuto para deixar a sua impressão e convencer do seu talento para se juntar à equipa. Decorridas 24 horas após a realização do *casting*, todos os candidatas recebem *feedback* e é-lhes comunicado se lhes será feita uma proposta ou se, pelo contrário, a sua candidatura ficou

arquivada na nossa base de dados interna. *Stop, Start and Continue*. Esta é outra das *best practices* muitíssimo apreciada e desenvolvida no *Resort*. O programa *Stop, Start and Continue* consiste na reflexão individual e em equipa sobre situações no trabalho que se pretendem: parar de fazer (não estão a resultar), começar a fazer (são benéficas ou acrescentam valor) e continuar a fazer (está a resultar e acrescenta valor), tendo em conta o seu impacto no desenvolvimento e eficácia profissional e organizacional. Trata-se de um *workshop* de desenvolvimento pessoal e organizacional em que é trabalhada de forma particular a comunicação, o espírito de equipa, a resolução de problemas, o envolvimento e comprometimento com a organização, a resposta a desafios, a aptidão intelectual para aumentar o conhecimento, a adaptação à mudança e a capacidade de superação. Tudo isto sem nunca esquecer dois ingredientes que dão um colorido especial à vida: a celebração e a diversão! _____P

MINDCOACH®
WWW.MINDCOACH.PT

COACHING IN
COMPANY & CERTIFICAÇÕES
INTERNACIONAIS EM COACHING

**CURSO DE CERTIFICAÇÃO
INTERNACIONAL EM COACHING - ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY**

Edições das certificações em 2013:
LISBOA: 1 a 7 JUNHO + 16 JUNHO / LISBOA: 26 a 29 SETEMBRO + 3 a 6 OUTUBRO
LISBOA: 22 a 29 JUNHO | 24 a 31 AGOSTO | 8 a 16 OUTUBRO | LISBOA: 7 a 14 MAIO
PORTO: 8 a 15 JUNHO | 1 a 8 DEZEMBRO | VIANA DO CASTELO: 1 a 8 JULHO

ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

ALEXANDRA DIAS LEMOS
MANAGING PARTNER
Executive Coach / ICC International Coach Trainer

JOSÉ POLÓNIA
CEO MINDCOACH
Executive Coach

EQA
EMCC
LAMBENT

Programa da Lambert certificado pela ICC recebeu em 2010 o Prémio Europeu da Qualidade-EQA atribuído pelo European Mentoring & Coaching Council.
TEL: +351 21 158 22 04 / EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT

Análise do Observatório do TT

O trabalho temporário em números

© Fotolia

Temos assistido a uma constante desinformação sobre a indústria do trabalho temporário. A criação do Observatório do TT foi fundamental para colmatar essa lacuna. Conheça os principais indicadores do TT em Portugal.

por: **Observatório do Trabalho Temporário**

O Observatório do Trabalho Temporário realizou, em 2012, um primeiro relatório sobre o trabalho temporário de agência, com o objetivo de colocar esta indústria num novo patamar, passando a demonstrar de forma inequívoca o verdadeiro contributo desta forma de trabalho e as oportunidades que oferece ao mercado de trabalho. Começamos por analisar a distribuição dos Trabalhadores Temporários de Agência (TTA) e dos Trabalhadores com Contratação Direta (TCD) nas diferentes profissões e verificámos em primeiro lugar que os TCD correspondiam à maioria dos trabalhadores em todas as categorias de profissões, constituindo 94% ou mais do total dos trabalhadores em cada uma das categorias. Aliás, entre os anos de 2008 e 2009 verificou-se uma diminuição destes dois tipos de trabalhadores,

mas os TTA passaram a ter um peso percentual inferior (3,06% para 2,85%) no total dos Trabalhadores por Conta de Outrem. No entanto, em ambos os anos podemos observar que os TTA assumem um peso mais relevante no conjunto dos trabalhadores dessa categoria profissional no caso da categoria 4 – pessoal administrativo e da categoria 9 – trabalhadores não qualificados (aproximadamente 5%).

Em segundo lugar, e fazendo uma comparação entre os dois tipos de trabalhadores, pudemos verificar que, tanto os TCD como os TTA, estavam semelhantemente distribuídos em quatro principais categorias: 4 (pessoal administrativo), 5 (trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores), 7 (trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices) e 9 (trabalhadores não qualificados). E, também



eram semelhantes em ambos os casos, as categorias que reuniam menos trabalhadores: 1 (representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos) e 6 (agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta). No entanto, cerca de metade dos TTA estão incluídos na categoria 4 (pessoal administrativo) e na categoria 9 (trabalhadores não qualificados), enquanto no caso dos TCD estas categorias de trabalhadores representam apenas um pouco mais de um quarto de todos os trabalhadores com esta situação de emprego.

Analisámos em seguida a distribuição de homens e mulheres em cada uma das categorias de profissões no sentido de averiguar se esta distribuição era semelhante ou não nos TCD e TTA. Em primeiro lugar, podemos salientar, que a maioria das mulheres, independen-

temente da modalidade de emprego, TCD e TTA, exerciam funções das categorias 4 (pessoal administrativo) e 5 (trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores) e a maioria dos homens, também independentemente de serem TCD ou TTA exerciam funções nas categorias 7 (trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices), e na 8 (operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem) ou na 9 (trabalhadores não qualificados), consoante forem TCD ou TTA respetivamente.

Em segundo lugar, pudemos verificar que nos dois tipos de trabalhadores havia mais mulheres do que homens nas categorias 4 (pessoal administrativo) e 5 (trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores), apesar de na categoria 4, a diferença entre homens e mulheres ser relativamente menor para os TTA (53,04% de mulheres contra 46,96% de homens) quando comparada com os TCD (62,58% de mulheres contra 37,42% de homens). Aliás, em relação aos TTA pudemos destacar o facto de entre 2008 e 2009 ter existido um aumento de homens na categoria 4 (de 18,55% em 2008 para 22,6% em 2009). Por outro lado, também nos dois tipos de trabalhadores havia mais homens do que mulheres nas categorias 6 (agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta), 7 (trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices), e 8 (operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem), verificando-se, no entanto em relação aos TTA, uma diminuição da diferença entre homens e mulheres nas categorias 6 e 8 e um aumento da diferença na categoria 7, onde aliás se regista uma diminuição da percentagem de homens (de 28,6% para 25,13%). Finalmente podemos referir que nos TCD havia mais mulheres do que homens na categoria 9 (trabalhadores não qualificados), enquanto nos TTA havia mais os homens do que as mulheres nesta categoria. Em seguida procedemos a uma análise mais pormenorizada da distribuição dos TTA, considerando os subgrupos de profissões. Em 2008, os TTA concentravam-se maioritariamente nos seguintes subgrupos de profissões: Trabalhadores não qualificados da indústria extrativa, construção, indústria transformadora e transportes (9.3), Empregados de escritório, secretários em geral e operadores de processamento de dados (4.1.), Pessoal de apoio direto a clientes (4.2.), e trabalha-

dores dos serviços pessoais (5.1.). Tinham também algum significado os trabalhadores dos subgrupos 7.2. (trabalhadores qualificados da metalurgia, metalomecânica e simil.) e 7.1. (trabalhadores qualificados da construção e simil. exceto eletricitas). Em 2009, os Empregados de escritório, secretários em geral e operadores de processamento de dados (4.1.) tinham passado a ser o subgrupo com maior número de TTA, surgindo os Trabalhadores não qualificados da indústria extrativa, construção, indústria transformadora e transportes (9.3.) em segundo lugar. O Pessoal de apoio direto a clientes (4.2.) e os trabalhadores dos serviços pessoais (5.1.), mantinham-se em terceiro e quarto lugares, respetivamente.

De facto, se tivermos em conta a evolução dos TTA entre 2008 e 2009 por subgrupos de profissões, constatámos que o seu número decresceu em todos os subgrupos mais significativos exceto no subgrupo 4.2. (pessoal de apoio direto a clientes) em que se registou uma ligeira subida e no subgrupo 8.3. (condutores de veículos e operadores de equipamentos móveis) que se manteve estável. Essa diminuição foi mais acentuada nos subgrupos dos Trabalhadores não qualificados da indústria extrativa, construção, indústria transformadora e transportes (9.3.), dos trabalhadores qualificados da construção e simil. exceto eletricitas (7.1.) e trabalhadores qualificados da metalurgia, metalomecânica e simil. (7.2) e ainda no sub-grupo trabalhadores de montagem (8.2.).

Nota

Os dados analisados no relatório do Observatório do Trabalho Temporário resultaram do apuramento estatístico da informação obtida pelos Quadros de Pessoal, que é recolhida junto das empresas em outubro de cada ano. Os Quadros de Pessoal abrangem todas as entidades com trabalhadores por conta de outrem, exceto a administração pública e as entidades que empregam trabalhadores rurais não permanentes e trabalhadores domésticos. Este relatório baseou-se nos dados relativos aos anos de 2008 e 2009.

Como gerir trabalhadores temporários

por: **Maria José Chambel**, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa

Quer para os investigadores quer para os gestores, a questão fundamental que se coloca é saber em que medida a opção por trabalhadores temporários de agência (TTA) não poderá acarretar custos nas atitudes e comportamentos por parte destes trabalhadores, comprometendo a eficácia organizacional. A expectativa geral seria que poderíamos esperar piores resultados da parte dos TTA, porque atitudes e comportamentos positivos ocorrem devido ao facto de os trabalhadores esperarem que a organização seja recíproca, isto é, responda, ainda que não imediatamente, de um modo favorável ao facto de eles exibirem atitudes e comportamentos que promovem a eficácia organizacional. No caso dos TTA, e porque a relação não é durável no tempo, estes podem considerar que a organização terá menos oportunidade de ser recíproca e, consequentemente, optarem por diminuir estas suas respostas positivas. No entanto, as investigações em vários países da Europa e nos EUA não têm sido conclusivas, existindo autores que não encontraram diferenças, outros que encontraram resultados favoráveis aos TTA e outros, pelo contrário, resultados favoráveis aos permanentes. Nos nossos estudos em Portugal, particularmente num estudo recente em que participaram um total de 1338 TTA, pertencentes a nove empresas do setor dos *Call Center* e da Indústria (Chambel, 2011), verificámos que

ou não existiam diferenças ou eram os TTA que tinham melhores resultados, quando comparados com os trabalhadores permanentes da mesma empresa, quer ao nível do desempenho, do bem-estar ou do compromisso afetivo para com a empresa utilizadora.

Ao procurarmos justificações para estes resultados, o que podemos salientar, em primeiro lugar, é que existia uma igualdade de tratamento entre os TTA e os permanentes e era essa atitude por parte das empresas utilizadoras que favorecia respostas idênticas por parte dos trabalhadores. De facto, nestas empresas os TTA eram tratados de forma idêntica aos trabalhadores permanen-

tes: desempenhavam funções idênticas, eram supervisionados/ coordenados pelas mesmas chefias, tinham as mesmas condições de trabalho, as mesmas oportunidades de formação e um sistema de avaliação de desempenho idêntico. Tal como referido por Gallagher e Connelly (2008), nas situações em que os TTA são tratados de uma forma idêntica à dos trabalhadores permanentes é mais provável que desenvolvam atitudes e comportamentos idênticos à dos permanentes, enquanto nas situações em que o seu tratamento é distinto é mais provável que as suas respostas sejam também distintas.

Podemos considerar que a igualdade de tratamento foi favorecida nestas empresas pelo facto do seu principal motivo para recorrerem a TTA serem as flutuações imprevisíveis do mercado, nomeadamente no pedido dos seus clientes, conseguindo através do recurso a estes trabalhadores aumentar ou diminuir rapidamente a sua força de trabalho. Quando o motivo para recorrer a trabalhadores temporários é assegurar flexibilidade face às oscilações do mercado, os trabalhadores são habitualmente integrados nas atividades *core* da empresa e partilham tarefas idênticas às dos trabalhadores permanentes, tendo por isso necessidades idênticas de gestão, o que favorece idênticas condições de trabalho (Lautsch, 2002). Pelo contrário, quando o principal motivo é a redução de custos, outro dos principais motivos referidos na literatura que faz com que as empresas optem por TTA, estes desen-



© Fotolia

volem tarefas acessórias aos seus objetivos centrais e são tratados de um modo periférico por parte da empresa utilizadora.

Nas empresas estudadas no nosso projeto, por ser o principal motivo de contratação a resposta às flutuações do mercado, por forma a assegurarem um tratamento idêntico entre os TTA e os permanentes com funções idênticas, as relações entre as empresas utilizadoras e as empresas de trabalho temporário (ETT), eram bastante estreitas, tornando-se o recurso ao trabalho temporário uma estratégia permanente para essas empresas utilizadoras. Na verdade, poderíamos dizer que na maioria das empresas que estudámos, as ETT funcionavam como uma extensão do departamento de gestão de recursos humanos da empresa utilizadora, existindo trabalhadores da ETT nas instalações desta empresa, as quais tinham como função gerir e ajudar os TTA a funcionar de forma adequada às suas exigências (Houseman, 1997). Deste modo, a agência conhecia bem as características necessárias para executar de um modo apropriado o recrutamento e seleção de TTA, bem como a avaliação do seu desempenho e atribuição de recompensas, assim como a empresa utilizadora habitualmente proporcionava as mesmas oportunidades de formação e as mesmas condições de trabalho aos TTA e aos permanentes.

4 pontos fundamentais para o sucesso do Trabalho Temporário:

- Tratar os trabalhadores temporários de forma idêntica aos permanentes;
- Recorrer a trabalhadores temporários apenas para assegurar flexibilidade face às oscilações do mercado;
- Não criar “falsas expectativas” de futura contratação, porque promessas não cumpridas trazem repercussões negativas difíceis de ultrapassar;
- Relação de proximidade entre as empresas utilizadoras e as empresas de trabalho temporário.

Por outro lado, nas empresas onde se obteve resultados mais favoráveis por parte dos TTA, isto poderá ter ocorrido por dois motivos: porque estes trabalhadores tinham menos expectativas em relação ao modo como deveriam ou conseguiriam ser tratados pela empresa utilizadora e quando verificavam que estavam a ter um tratamento adequado e idêntico ao dos permanentes, desenvolviam uma perceção mais positiva desse tratamento; porque estes trabalhadores desejavam obter uma posição permanente e aumentavam a probabilidade de serem contratados pela empresa utilizadora, conforme era seu desejo, mostrando atitudes, bem-estar e comportamentos mais positivos. De facto, neste nosso estudo de 2011, verificámos, à semelhança dos estudos internacionais, que a maioria dos TTA desejava passar a ter uma contratação direta com a empresa cliente e este de-

Os trabalhadores temporários das empresas utilizadoras que recorrem ao TT para redução de custos desenvolvem tarefas acessórias aos seus objetivos centrais e são tratados de um modo periférico

sejo influenciava as suas respostas, pois eram os TTA que mais tinham este desejo os que mostravam mais compromisso afetivo para com a empresa utilizadora e os que revelavam melhor bem-estar. Provavelmente, uma vez que estes trabalhadores acreditavam que o seu esforço viria a ser recompensado por parte da empresa utilizadora, nomeadamente, através da sua contratação quando existisse oportunidade, mostravam mais compromisso com os objetivos da empresa e melhor bem-

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

apcer
E-Net

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Paixão pelas pessoas

OUTSOURCING
RH
2013
RECORDED

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



A opinião do gestor de pessoas

Por que razão recorre aos serviços das empresas de trabalho temporário?

“O grupo Grandvision (detentor das lojas MultiÓpticas e GrandOptical), no passado, recorreu muito mais a empresas de trabalho temporário do que no presente momento. Em situações de crescimento acelerado e para algumas necessidades pontuais (normalmente com tempo determinado), recorriamos aos serviços das empresas de trabalho temporário como uma forma de ganharmos tempo no recrutamento e flexibilidade em relação ao vínculo com o colaborador.

De uma forma generalizada, sempre tivemos bons resultados com estas parcerias e temos muitos colaboradores que iniciaram a sua relação connosco por esta via e que hoje pertencem aos nossos quadros de pessoal.

Atualmente, continuamos com as parcerias que nos dão a garantia de um excelente serviço e que já conhecem muito bem a nossa realidade e cultura, o que facilita na hora de apresentar candidatos que se enquadrem na exigência e espírito da organização.

Nos últimos anos, assistimos a uma maior profissionalização deste setor e ao aparecimento de muitas empresas a operar nesta área, o que, por um lado, levou a uma maior competitividade ao nível das condições praticadas, e que, por outro, também ajudou a uma desmistificação na utilização deste tipo de serviços por parte das empresas utilizadoras, como nós.

Como em todos os serviços, sobressaem as que mais se adaptam e ajustam às necessidades reais das empresas clientes.”

Rosário Carmona,
Diretora de RH, Grupo Grandvision


É importante que as empresas utilizadoras que recorrem a trabalhadores temporários procurem desenvolver com estes uma relação de troca social equilibrada

-estar, na perspetiva de, com estas respostas, maximizarem a oportunidade de concretização dos seus objetivos. Porque acreditavam que a empresa estabelecia com eles uma relação de emprego equilibrada que se traduzia na reciprocidade, consideravam que, se mostrassem uma relação afetiva para com a empresa, energia, dedicação e pouco *stress* na realização do seu trabalho, aumentariam a possibilidade da organização os contratar.

Situação de fragilidade por parte dos TTA

Esta questão alerta-nos para uma situação de fragilidade por parte dos TTA, à qual todos devemos estar atentos. Como refere Siegrist (2009), se os trabalhadores temporários viverem uma situação desequilibrada com falta de reciprocidade ao longo do tempo, acabarão por sofrer danos no seu bem-estar e saúde. Em primeiro lugar, os trabalhadores temporários poderão sentir uma elevada dependência porque consideram que não têm outras alternativas de emprego e, consequentemente, não só aceitam essa situação desequilibrada, como procuram manter as suas respostas positivas, por forma a manterem-se empregados, mesmo na ausência de reciprocidade por parte da empresa. Em segundo lugar, mesmo que não se sintam pressionados, porque consideram que conseguiriam encontrar outro trabalho temporário, aceitam esta situação porque consideram que, se demonstrarem atitudes positivas e elevada energia e dedicação, aumentam as hipóteses de virem a ser recompensados no futuro, nomeadamente com a obtenção de um contrato direto com a empresa utilizadora. Se a longo prazo estes esforços excessivos não tiverem o retorno desejado, poderão conduzir a elevados níveis de *stress*, mal-estar e problemas de saúde que

trazem consequências nefastas, quer para as organizações, quer para os trabalhadores.

Deste modo, é importante que as empresas utilizadoras que recorrem a TTA procurem desenvolver com estes, tal como com os trabalhadores com quem têm um contrato direto, uma relação de troca social equilibrada. Esta passa não só por assegurar um tratamento positivo, desenvolvendo um conjunto de práticas que vão ao encontro das necessidades destes trabalhadores, como também, nos casos em que necessitem de novos colaboradores, em apostar na contratação de TTA que tenham dado mostras de ter atitudes e comportamentos adequados aos objetivos da organização. No entanto, é muito importante não criar “falsas expectativas” de futura contratação, porque promessas não cumpridas trazem repercussões negativas difíceis de ultrapassar. A ETT poderá ter um papel relevante nas situações em que o trabalhador temporário não pode obter um contrato com a empresa cliente como era seu desejo. É da responsabilidade desta empresa proporcionar aos trabalhadores temporários experiências positivas, porque não só deve assegurar colocações em clientes que tomam em consideração as suas necessidades e interesses, como se deve esforçar para assegurar continuidade de emprego através de contínuas recolocações em diferentes clientes. 

Bibliografia

- Chambel, M.J. (Ed.) (2011). *Novos Desafios para a Gestão de Recursos Humanos: O caso*
- Gallagher, D.G., & Connelly, C.E. (2008). *Non-standard work arrangements: Meaning, evidence and theoretical perspectives*. In Barling, J., & Cooper, C.L. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (vol. 1, pp. 621-640). Los Angeles, CA: Sage.
- Houseman, S.N. (1997). *Temporary, part-time, and contract employment*. In *The United States: A Report on the W.E. Upjohn Institute's Employer Survey on Flexible Staffing Policies*. Report to the U.S. Department of Labor, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo.
- Lautsch, B. A. (2002). *Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work*. *Industrial and Labor Relations Review*, 56, 23-43.
- Siegrist, J. (2009). *Job control and rewards, Effects on well-being*. In Catwright, S., & Cooper, C. L. (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Well-being* (pp. 109-132). Oxford: Oxford University Press.

“Retrato-Piloto” de um trabalhador temporário

O Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário apresentou, no final de abril, o relatório anual relativo à situação em Portugal do Trabalho Temporário e à atividade do PEET. No relatório é apresentado um “retrato-piloto” de um trabalhador temporário: homem, idade média de 33 anos, com contratos que, em média, não vão além dos 3 meses de duração, prestando o trabalho na região de Lisboa, com baixas qualificações e baixo salário, que, em média, não excederá significativamente o salário mínimo nacional.

De acordo com o Relatório do PEETT, “há persistentemente mais homens do que mulheres com contratos (cerca de mais 15% a 20%), sem concentração num particular es-

calão etário (a ideia de que o trabalho temporário é sobretudo frequentado por jovens não é confirmada). A maior concentração é em Lisboa e o salário auferido é baixo: quase 75% dos trabalhadores ganha menos do que 600 euros mensais e mais de 40% ganham apenas o salário mínimo. A duração média dos contratos é baixa: a maioria (acima de 60%) tem uma duração entre menos de um mês e três meses, registando-se uma tendência para os contratos terem durações cada vez mais curtas.

O retrato-piloto dos trabalhadores que recorrem ao PEETT não difere muito. Destaca-se, porém, o persistente indicador de as mulheres serem maioritárias no recurso ao serviço e apoio do PEETT, não obstante

serem minoritárias no setor do trabalho temporário.

No que se reporta à atividade do PEETT, registou-se um ligeiro acréscimo do número de processos abertos no primeiro semestre de 2012 e um significativo decréscimo no segundo semestre, coincidente, por um lado, com a publicação das alterações ao Código do Trabalho e, por outro, com a sua entrada em vigor. Embora isso não possa ser comprovado objetivamente, este indicador pode explicar-se por os trabalhadores terem uma perceção dos seus direitos, e da vantagem em lutar por eles, menor depois da entrada em vigor das novas regras laborais.

Foram abertos, em 2012, 127 novos processos (eliminadas as redundâncias). — P

Por: Patrícia Noleto

Cursos de Informática

Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

Super Cursos:

- Web Design & Development
- Super Completo de Informática
- Completo de Programação
- Super Programador
- PHP Completo, Flash Completo, Excel Completo, Access Completo

Formação intra-empresa: vantagens relevantes.

Alta Lógica
Excelência em Formação

Método Persona Modus
Ao ritmo de cada formando.
Total flexibilidade de horários.
Formadores permanentes e pró-ativos.
Horário da formação presencial:
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.
Online: 24hx24h.

8.000 formandos desde 1997.

Experimente. Surpreenda-se.
Presencial: basta comparecer.
Online: <http://www.altalogica.net/register>
(aceda de imediato a cursos experimentais).

Temáticas

- Web Design & Development
- Programação
- Utilização
- Desenho Gráfico (Photoshop)
- Estatística (SPSS)

Em todo o mundo, com cursos online.
www.altalogica.com | info@altalogica.com | Tel: 217990770
Rua Andrade Corvo, 29 - 4º - 1050-008 Lisboa
Picoas - Em frente à Pousada da Juventude

Como criar 100 mil postos de trabalho

por: **Joaquim Adegas**, Presidente da APESPE

Em declarações efetuadas pelo comissário europeu para o Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão, o Sr. Laszlo Andor, referiu que a diferença de situações (de emprego) nos Estados-membros levou-o a defender “a melhoria da mobilidade dos jovens”, uma vez que, exemplificou, “os jovens têm de pensar na Alemanha ou na Dinamarca como local de trabalho”. Por outro lado, a Chanceler, Angela Merkel, referiu que “as pessoas têm de pensar em mudar várias vezes de país durante a sua carreira profissional”, e “é necessário construir uma base de reforma que os permita aceder a uma pensão decente ainda que mudem várias vezes de país de trabalho”. Estas palavras levam-nos a refletir, tendo a APESPE encontrado nestas declarações o espelho do projeto que está a apresentar ao Governo

e aos portugueses... e passo a explicar. Num mercado de trabalho altamente competitivo e com assimetrias consideráveis entre os diversos países, é importante pensarmos noutras soluções, sendo que, a solução preconizada pelo Sr. Laszlo Andor e Chanceler Angela Merkel, já existe e é possível através dos Serviços Privados de Emprego (SPrE). Ora vejamos, é mais equilibrado as pessoas saírem com um objetivo estruturado, tendo suporte social do seu Estado de origem, isto é, poderem trabalhar noutros países e terem acesso a um subsídio de desemprego, doença ou reforma, no seu país de origem. Não é a solução ideal, visto que, Portugal e o Governo português têm de criar condições para que exista emprego em Portugal, mas, atendendo às circunstâncias atuais, e, observando o princípio da Constituição Portuguesa que diz; “temos o direito

As oportunidades existem e a iniciativa privada conseguirá quota de mercado, visto que, os trabalhadores portugueses têm excelente reputação a nível mundial

de emigrar” e “de voltar a Portugal”, esta solução de emprego é viável e poderá ser uma transição de situação profissional no imediato, permitindo que as pessoas passem de uma situação de desemprego para emprego, da escola para o emprego, de emprego para emprego ou da reforma para o emprego. Desta forma, permite que as pessoas adquiram novas competências profissionais, desenvolvam a sua carreira e entrem novamente no mercado de trabalho ou num novo mercado de trabalho. Mais tarde, quando a situação em Portugal for favorável à recuperação económica e consequentemente à criação massiva de emprego, essas pessoas poderão regressar a Portugal e contribuir com o *know-how* adquirido...

Numa perspetiva demográfica e de soberania nacional, esta forma de emigrar pode ser a única que permita aos portugueses que tiveram de encontrar uma solução de emprego, fora de Portugal, de continuarem vinculados ao nosso país, ajudarem a economia portuguesa e, mais tarde, e o mais importante, voltarem.

De outra maneira, se não existirem políticas de reintegração das pessoas que estão a emigrar, a médio prazo corremos o risco de “não ter pessoas” quando forem necessárias à economia e, nessa altura, enfrentarmos outro problema.

A oportunidade de emprego para Portugal

O SPrE tem a possibilidade de colocar

Vantagens

1. “Estancamento” do desemprego, a curto/ médio prazo, diminuir a taxa de desemprego real e, de alguma forma, “aliviar” a tensão social;
2. **Solução de emigração estruturada**, visto que, permite oferecer uma alternativa orientada à emigração por parte dos profissionais do SPrE, que vão negociar as melhores condições contratuais, alojamentos e transportes;
3. **A nível de remessas para Portugal**, segundo os nossos cálculos, significará, mensalmente 350M€, ou seja, 4,2Mil Milhões € por ano;
4. Para a Segurança Social, atendendo a um subsídio médio de 525€/mês, significa uma redução de 52,5M€, por mês, totalizando uma redução na despesa da segurança social a rondar os 630M€, por ano;
5. Entradas de remessas para a segurança social, poderá significar 69,5M€/mês, ou seja, uma **entrada anual de 834M€ na segurança social**;
6. A fixação e a manutenção do vínculo entre os trabalhadores que prestam serviço no estrangeiro e a segurança social portuguesa;
7. Capitalização das famílias portuguesas;
8. Por fim, e não menos importante, a minimização das redes mafiosas de emigração, evitando a exploração de pessoas.

100 000 pessoas no estrangeiro a curto/médio prazo, mas para esse efeito são necessárias algumas medidas por parte do Governo português para estimular e dinamizar esta atividade.

A indústria do SPRe na vertente de exportação é, de momento, o setor com maior capacidade de criação de emprego de forma massiva no curto/ médio prazo. Ora vejamos,

(i) Existe 1 milhão de trabalhadores que estão a exercer atividade em países terceiros da Comunidade Europeia através da diretiva destacamentos. Por outro lado, (ii) temos os PALOP que não entram no número referido e como sabemos também temos um potencial natural de penetrar nesses mercados. Além (iii) de outros mercados, como por exemplo, o canadiano, que como temos conhecimento pretende contratar mais de 320 000 pessoas nos próximos anos para o setor

da construção civil [setor com maior taxa de desemprego em Portugal].

Ou seja, estamos a falar do mercado mundial de trabalho.

Efetivamente existe uma crise, mas alguns países estão a precisar de centenas de milhar de pessoas em determinados nichos e Portugal tem pessoas desempregadas nesses nichos.

As oportunidades existem e a iniciativa privada conseguirá cota de mercado, visto que, os trabalhadores portugueses têm excelente reputação a nível mundial.

O número de 100 000 pessoas destacadas é perfeitamente alcançável e realista, apesar da sua “dimensão ambiciosa”. Aliás, em anos anteriores o número de trabalhadores destacados já é significativo. Nos últimos três anos tivemos uma média de 55 mil trabalhadores destacados (formulário A1), nos diversos setores de atividades. —P

Sugestões APESPE

1. Medidas fiscais. (i) **Eliminar a dupla tributação de rendimentos.** É injusto que os trabalhadores destacados, após 183 dias, tenham de pagar em duplicado o imposto sobre o rendimento. (ii) **Paridade em matéria de ajudas de custo com o regime geral,** visto que, não faz sentido que os trabalhadores neste regime sejam discriminados. Além de permitir às empresas reduzir os seus custos e serem mais competitivas no mercado externo;
2. **Simplificação administrativa,** havendo uma diminuição das quotas mínimas de 25% para a emissão dos formulários A1;
3. **Inclusão do CAE 78 no âmbito do QREN,** em especial, do apoio à qualificação e exportação.

D'ACCORD

**Solutions for work,
Partners for life.**

**Consultoria RH
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção**

geral@daccord.pt
www.daccord.pt

Rua Barão de S. Januário, 29
4470 - 473 Maia, Portugal



Reformados sem reforma e sem alternativa

Introduzir medidas estruturais que abram caminho a um crescimento sustentável – leia-se de longo prazo – é tarefa que se descursa, deixando às gerações futuras um país pobre, subnutrido e com um peso acentuado de reformados... sem suficiente reforma.

por: **Alice Pinto**, Diretora comercial e de *marketing*, Futuro - S. G. F. P., SA

O lançamento da atividade dos fundos de pensões em Portugal pode considerar-se um sucesso, se se atender à celeridade com que foram criados os primeiros fundos e à elevada taxa de crescimento da atividade. Em apenas dois anos – entre 1987 e 1988 – foram criados 149 fundos de pensões e o volume de ativos sob gestão cresceu exponencialmente até 2007, a uma taxa de crescimento médio anual de 32%.

No ano de 1989 nasciam praticamente em simultâneo o Estatuto dos Benefícios Fiscais e os Planos de Poupança Reforma.

O arranque da atividade de gestão de Fundos de Pensões em 1987 inseria-se num quadro conjuntural de retoma após a adesão à então CEE em 1986 e que se seguia aos choques petrolíferos de 1973 e 1979 e ao cenário de crise que conduziu Portugal aos dois primeiros pedidos de financiamento junto do FMI em 1978 e em 1983.

À época das intervenções do FMI, a crise assumia contornos bem diferentes dos verificados cerca de 30 anos depois. Partia-se de um nível de vida substancialmente inferior ao que se verificava na primeira década do século XXI, com um padrão de consumo



As pessoas não sentem a necessidade de poupar para a reforma, porque o Estado continua a ser olhado como o eterno guardião das reformas

mais limitado – sem telemóveis nem *Internet*, sem hipermercados, sem a presença de grandes cadeias internacionais de vestuário ou alimentação, sem a utilização de viatura própria pela generalidade da população; o crédito concedido pela banca era um bem escasso; a China dava os primeiros passos de uma economia de mercado, com a ascensão ao poder de Deng Xao Ping em 1979 e o Leste Europeu mantinha-se como um bloco económico relativamente fechado, não interferindo com a competitividade nacional. Os Portugueses eram todos mais pobres, a banca ainda estava nacionalizada e os problemas lusitanos residiam sobretudo no estágio de desenvolvimento em que o país se encontrava. Por outro lado, os instrumentos disponíveis para atuação na economia não se encontravam condicionados pela existência de uma moeda única porque ainda não havia euro. Assim, por recurso à desvalorização do escudo, promoviam-se as exportações e o programa do FMI surtiu efeitos mais rápidos do que o atual.

Nas décadas seguintes, e com a ajuda dos fundos comunitários, a economia foi crescendo e os Fundos de Pensões acompanharam a tendência. No entanto, não deixaram de manter um peso diminuto na economia – quando comparado com outros países europeus –, nunca chegando a ultrapassar 13,2% do PIB. Este reduzido peso tem várias justificações, mas uma sobressai: as pessoas não sentem a necessidade de poupar para a reforma, porque o Estado continua a ser olhado como o eterno guardião das reformas.

Em vez do Estado dar um sinal de que não é assim, muito pelo contrário, tem-se apropriado de fundos de pensões autónomos e tem assumido crescente responsabilidade com reformas que poderiam não estar na sua esfera. E hoje temos o mercado de Fundos de Pensões reduzido a cerca de € 14,4 mil milhões (8,7% do PIB), porque desde 2003 o movimento de integração do património de Fundos de Pensões na Caixa Geral de Aposentações ou na Segurança Social não tem cessado. Em 2003 assistiu-se à integração na CGA do Fundo de Pensões dos CTT, a que se seguiram, em 2004, os Fundos da Caixa Geral de Depósitos, da INCM, e uma grande parcela dos Fundos da ANA-Aeroportos e da NAV. Em 2010, foi a vez do Fundo da PT e finalmente em 2011 foi a vez dos Fundos da Banca, na parte relativa aos então pensionistas. No seu conjunto, desde 2003 foram já transferidos para a esfera pública cerca de € 13 100 milhões.

O agravamento das contas públicas tem de-

terminado que não haja mãos a medir para procurar resolver a situação. Mas os problemas do país são tratados com uma perspetiva única de curto prazo, empurrando para a frente um problema que irá afetar as próximas gerações de reformados, isto é, todos aqueles que por esta altura ainda não chegaram aos 55 anos. De vez em quando, mercê de alguns estudos académicos, dos operadores do mercado ou também dos próprios governantes, vêm a lume notícias sobre a situação deficitária da Segurança Social e sobre a necessidade de alterar regras, chegando-se sempre à mesma conclusão: que é necessário reduzir as reformas futuras e as sucessivas alterações à Lei de Bases da Segurança Social e sua regulamentação têm permitido passar da teoria à prática. Mas, em paralelo, pouco ou nada tem sido feito para que haja uma consciência coletiva quanto à necessidade de poupar para a reforma.

A criação dos Fundos de Pensões e dos Planos de Poupança Reforma pretendia prosseguir este objetivo e a sua utilização já deu mostras de ser parte da solução. A utilização dos PPR massificou-se mas as também sucessivas alterações legais a que têm estado sujeitos conduziram a um total desvirtuamento do seu propósito.

De início, os PPR permitiam apenas a sua desmobilização em caso de reforma ou em situações de carência imprevisível como a situação de doença grave ou desemprego de longa duração do participante, existindo um certo paralelismo com as eventualidades cobertas pela própria segurança social.

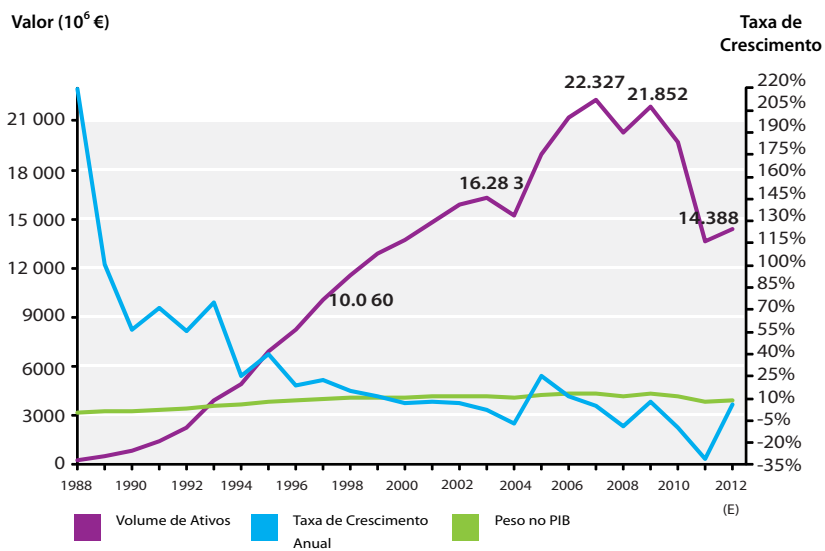
Para fomentar a sua utilização, tal como su-

cede com as contribuições das empresas para Fundos de Pensões, os PPR foram durante vários anos objeto de importantes benefícios fiscais. Em 2005, a debilidade das contas públicas conduziu à suspensão do benefício fiscal que lhes era aplicável, bem como à eliminação de outros benefícios, tais como o que abrangia as contas poupança-habituação, o que aliás viria a determinar a erradicação destas.

Em 2006, o benefício fiscal dos PPR voltou a ser reposto, mas a partir de 2011 todos os benefícios fiscais foram substancialmente reduzidos, em resultado do programa de ajustamento acordado com a Troika.

Caricatamente, porém, eis que em 2012 os PPR são elevados à categoria de super-produto de poupança que, além da idade de 60 anos ou reforma do participante e do seu cônjuge, desemprego, doença grave e invalidez de todo o agregado familiar, vem ainda permitir a sua utilização para pagamento das prestações de crédito.

Ou seja, deputados e Governo concertam posição para em uníssono anunciarem ao cidadão comum que afinal poupar para a reforma não é assim tão importante. Em vez disso, a alteração legislativa mais uma vez deixa transparecer que, tal como os sucessivos governantes vêm dando o exemplo, o importante é o curto prazo, o importante é resolver os problemas do imediato. Introduzir medidas estruturais que abram caminho a um crescimento sustentável – leia-se de longo prazo – é tarefa que se descursa, deixando às gerações futuras um país pobre, subnutrido e com um peso acentuado de reformados ... sem suficiente reforma. **■**



Somos o que nos leva à percepção do equilíbrio entre o desejo e a execução

Conciliar as nossas competências idiossincráticas com um desenvolvimento pessoal organizado de forma assertiva, e virado para as reais necessidades do mercado de trabalho, constituem a parte fundamental do desafio do século XXI

por: **João Paulo Pereira**, *Advisor consultant da MJP*

Ao longo da história, facilmente verificamos que os portugueses são aventureiros, empreendedores, resilientes e que detêm imensas competências de adaptação às necessidades de mudança. Mas se é verdade o que foi referido, e basta atendermos à nossa história, não é menos verdade que se torna complexo perceber o porquê do desenvolvimento desta espiral negativa onde hoje nos vemos, e que influencia de forma objectiva a nossa competência e/ou capacidade para nos reinventarmos. Parecemos não conseguir, de forma alguma, lembrar o que fizemos na altura dos Descobrimentos, que inventámos e demos ao mundo o método da “Via Verde” e/ou

que desenvolvemos e temos o sistema e os terminais de multibanco mais evoluídos que existem, que são fruto de trabalho nacional.

Será difícil, por isto, perceber ou aceitar que perdemos a nossa capacidade de reinventar a nossa existência, mas é certo que as maiores dificuldades associaram-se a um “sedentarismo intelectual” e de projeto, que nos nossos dias se fazem sentir como nunca e que estão a funcionar como um impedimento ao nosso desenvolvimento e aplicação das nossas competências. Urge voltar a navegar!

A exigência a que estamos a ser acometidos, e que, cada vez mais, nos coloca em causa expõe de forma mais pragmática o desenvolvimento pessoal, e leva a que o sentimento de desafio na reinvenção da forma e do conteúdo do trabalho seja encarado como algo ameaçador. A verdade é que, não nos faltando competências, parece apoderar-se de nós um sentimento de profunda ineficácia, porque, à dificuldade de visualizar uma estratégia, associa-se uma quase incapacidade de determinar um projeto onde cada um funcione como factor preponderante para o seu desenvolvimento. A questão de por que recair sobre nós a escolha para a realização de uma tarefa, num contexto onde muitos andam a fazer coisas semelhantes, parece ser a chave para o caminho do sucesso.

Nunca como agora a mudança de paradigma foi tão sentida como aglutinadora de desafio e ameaça, mas também, nunca como hoje, a nossa capacidade de resposta

Urge trabalhar um conjunto de competências que nos colocam perante a capacidade de gerir uma carreira, através de um planeamento pessoal, em detrimento do planeamento organizacional

foi tão relevante. Assim, urge trabalhar um conjunto de competências que não sendo novas nem tão pouco emergentes, nos colocam perante a novidade da situação, e a capacidade de gerir uma carreira, através de um planeamento pessoal – em detrimento do planeamento organizacional, aquele a que nos habituámos nos últimos tempos. Conciliar as nossas competências idiossincráticas com um desenvolvimento pessoal organizado de forma assertiva e virado para as reais necessidades do mercado de trabalho, constituem a parte fundamental do desafio do século XXI. Percebemos o mercado a querer adquirir o difícil e a novidade de mais-valia. As organizações lançam desafios, no caminho para o seu sucesso. A nós cabe-nos a inestimável tarefa de, com irreverência e novidade, em formato de ação e trabalho, respondermos de forma eficiente a estas solicitações, percebendo assim que esta é a beleza intrínseca de trabalhar num contexto de felicidade e de realização pessoal, e voltarmos ao comando da Nau, descobrindo o sentido da vida de trabalho. **□**



© Tema Central

Melhores Gestores de Pessoas 2013


A Tema Central, em parceria com a Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas e a Qmetrics, acabam de lançar a segunda edição do *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas, o estudo que tem por objetivo identificar quem são os melhores gestores de pessoas do nosso país. O prazo para inscrições termina no dia 30 de junho e, à semelhança do ano passado, poderão participar todos os gestores que exerçam funções de chefia. Direta sobre, pelo menos, cinco pessoas, desde que estas lhe reportem diretamente; direta ou indireta de 2º nível sobre, pelo menos, dez pessoas que lhe reportem direta ou indiretamente. As candidaturas po-

dem ser apresentadas pelas organizações, que candidatam o(s) seu(s) gestor(es) de pessoas, ou a título individual com autorização da organização respetiva.

O grande vencedor da edição de 2012 dos Melhores gestores de pessoas foi Ricardo Figueiredo, diretor de produção da Gelpeixe. Ainda nos cinco primeiros lugares ficaram, por ordem de classificação, José Manuel Carvalho, diretor administrativo e financeiro da SRS Advogados; Filipa Esteves, diretora de recursos humanos das Páginas Amarelas; Pedro Ramos, diretor de recursos humanos da Carris; e Vítor Silva, diretor regional de Recursos Hum-

O prazo para inscrições termina no dia 30 de junho e, à semelhança do ano passado, poderão participar todos os gestores que exerçam funções de chefia

nos do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa. Todos os vencedores podem utilizar a logomarca “Melhores Gestores de Pessoas 2012”.

A entrega dos Prémios Melhores Gestores de Pessoas 2013 terá lugar em Outubro. 



letstalkgroup
Consulting • Corporate Training • Events Management

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
Formação e Desenvolvimento de Consultores Internos de Recursos Humanos

DATA / 03 A 14 DE JUNHO DE 2013
LOCAL / LISBOA • LET'STALKGROUP

O PROGRAMA INCLUI

- Visita guiada a empresa de referência no mercado português para partilha de experiências e *best practices* na área de Recursos Humanos.
- Oferta do livro: “O Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”.
- Jantar de Gala, Sessão de Encerramento e Entrega dos Diplomas de Certificação no Palácio da Bolsa.
- Almoço em Fátima e estadia em Hotel 4/5 estrelas na área do Grande Porto.
- Visita às Caves Sandeman em Vila Nova de Gaia.
- Uma sessão de coaching individualizado, para discutir questões específicas da sua empresa no papel de Analista de RH!
- Actividade de “Ouro” - Percurso de *JetBoating*!

Informações e inscrições: email. info@letstalkgroup.com telef. +244 93 463 04 11 / +351 21 795 74 68

www.letstalkgroup.com



Distribuição de protetores solares

Os princípios que se adotam na proteção da saúde e segurança, mais que uma responsabilidade social, expressam o valor que uma organização dá à preservação dos seus trabalhadores, e espelha uma importante parte da sua própria cultura.

A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho tem vindo a merecer especial atenção por parte dos SMAS de Oeiras e Amadora. A este respeito, o ano de 2007 representou um marco, por testemunhar os primeiros passos na implementação de um sistema integrado de SHST. Neste domínio, destaca-se a produção de documentos de referência, que constituem, hoje, os princípios basilares da atividade de SHST: a Política de Segurança e Saúde, o Regulamento Interno de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, o Regulamento Interno de Fardamento, o Regulamento de Equipamentos de Proteção Individual

Público-Alvo:

Trabalhadores que desenvolvem a sua atividade no exterior

Ano de Implementação:

2007

Trabalhadores abrangidos

	Trabalhadores Abrangidos
2007	96
2008	142
2009	198
2011	202
2012	132
2013	180

e a Carta de Segurança.

Mas, para os SMAS, esta preocupação ultrapassa a esfera da opção, tornando-se uma questão estratégica, porquanto permite reduzir o absentismo, prevenir custos com a saúde dos colaboradores e evitar perder talentos.

Neste âmbito, a promoção de medidas promotoras da saúde e bem-estar por parte dos SMAS de Oeiras e Amadora tem-se concretizado por diversas vias, das quais é exemplo a campanha de fornecimento de protetores solares.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a saúde é um conceito positivo que implica “um estado completo de bem-estar físico, social e mental e não apenas a ausência de doença e/ou enfermidade” (OMS, 1993). De acordo com esta perspetiva, a educação para a saúde deve ter como finalidade a preservação da saúde, porquanto a ausência de informação incapacita e/ou dificulta a tomada de decisão, demonstrando a

Este programa garante, anualmente, a distribuição de protetores solares e de folhetos de informação sobre os perigos da exposição solar a todos os trabalhadores dos SMAS de Oeiras e Amadora que desenvolvem a sua atividade no exterior

importância da abordagem da educação para a saúde em meio profissional.

Sob aquele pressuposto, e ponderando que uma parte significativa do efetivo destes serviços municipalizados pertence ao grupo operário, desenvolvendo a sua atividade no exterior, foi lançado, em 2007, o programa de fornecimento de protetores solares.

Assim, entre os meses de maio e junho, o Setor de Saúde e Segurança Ocupacional (SSSO) solicita às várias unidades orgânicas a lista dos trabalhadores abrangidos pelo programa e procede à sua distribuição.

Este programa garante, anualmente, a distribuição de protetores solares a todos os trabalhadores que desenvolvem a sua atividade no exterior. Paralelamente, acompanha os protetores solares um folheto de sensibilização/informação sobre os perigos à exposição solar (*vide caixa*). **■**

Perigos da Exposição Solar

CANCRO DA PELE

É o mais frequente de todos os cancros – 1 em cada 3 cancros;

Atinge 1 em cada 7 pessoas;

O sol (raios UV) é o causador de pelo menos 90% dos cancros de pele;

É um tumor totalmente curável, se tratado em fases precoces;

Quase todos os cancros podem ser prevenidos!

O risco de cancro aumenta com a exposição solar prolongada ao longo da vida.

As suas consequências e os sinais de cancro cutâneo podem surgir vários anos mais tarde.

Períodos curtos e intermitentes de exposição intensa aos raios UV são mais perigosos que a exposição moderada regular.

O excesso de calor tem os seguintes efeitos sobre o nosso organismo:

- Aumenta a temperatura do organismo até limites perigosos;
- Aumenta a frequência cardíaca, elevando o esforço do coração;
- Reduz a capacidade de trabalho, tanto físico como mental, podendo produzir desmaios;
- Produz desidratação, sendo muito perigoso, porque impede a sudação;
- Pode produzir câibras e debilidade muscular;
- Pode produzir Golpes de Calor; situação potencialmente grave e mortal.

GOLPE DE CALOR

Esta situação ocorre quando o corpo não consegue controlar a sua própria temperatura. Os mecanismos da sudação falham e a temperatura sobe atingindo os 39°C, o que pode causar a morte ou uma deficiência crónica se o tratamento não for rapidamente prestado.

Sinais e Sintomas:

- Temperatura corporal elevada;

- Pele vermelha, quente e seca, sem suor;
- Pulso rápido e forte;
- Dor de cabeça;
- Tonturas, náuseas, confusão;
- Perda de consciência.

Perante esta situação é necessário:

- Procurar ajuda médica;
- Procura de sombra ou um lugar fresco e usar os métodos possíveis para baixar a temperatura, por exemplo, banho de água fria ou tépida.

A exposição solar é o mais perigoso inimigo da pele

Existem dois tipos de radiações ultravioletas (UV) que chegam até nós: UVA e UVB. As radiações UVB provocam queimaduras solares. As radiações UVA provocam envelhecimento prematuro da pele e afetam o sistema imunitário do homem. Ambos os tipos de radiações contribuem para o cancro de pele.

“Use e abuse” dos Protetores Solares!

É importante saber que os protetores solares só funcionam plenamente se forem utilizados em quantidades suficientes.

Aplique com frequência os Protetores Solares!

RECOMENDAÇÕES

- Utilize sempre o protetor solar não só quando apanha sol na praia, mas também no seu dia a dia de trabalho;
- Aplique o protetor solar 30 minutos antes da exposição solar;
- Renove as aplicações do protetor solar de 2 em 2 horas;
- Aplique sobre o rosto e braços;
- Inclua sempre o uso de chapéu e óculos;
- Beba regularmente água, ainda que não sinta sede, pois evitará a desidratação.



Lisboa (Sede): Rua Camilo Castelo Branco,
 Nº 2, 5º andar
 1150-084 Lisboa
 Tel. 21 847 93 72 - Fax. 21 847 93 73
 recrutamento.lisboa@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

Legislação

Março de 2013

PORTUGAL

• Portaria n.º 135-A/2013. D. R. n.º 62, Suplemento, Série I de 2013-03-28
Ministérios da Economia e do Emprego, da Educação e Ciência e da Solidariedade e da Seg. Social

Regula a criação e o regime de organização e funcionamento dos Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional. (CQEP)

• Portaria n.º 120/2013. D. R. n.º 60, Série I de 2013-03-26

Ministério da Economia e do Emprego

Terceira alteração à Portaria n.º 92/2011 de 28 de fevereiro, que regula o Programa de Estágios Profissionais.

• Decreto Regulamentar n.º 2/2013. D. R. n.º 54, Série I de 2013-03-18

Ministério da Administração Interna

Procede à primeira alteração ao Decreto Regulamentar n.º 84/2007, de 5 de novembro, que regulamenta a Lei n.º 23/2007, de 4 de julho, que aprova o regime de entrada, permanência, saída e afastamento de cidadãos estrangeiros do território nacional.

• Portaria n.º 106/2013. D. R. n.º 52, Série I de 2013-03-14

Ministério da Economia e do Emprego

Procede à criação da medida de apoio ao emprego "Estímulo 2013", que promove a contratação e a formação profissional de desempregados e revoga a Portaria n.º 45/2012, de 13 de fevereiro.

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013. D. R. n.º 48,

Série I de 2013-03-08

Presidência do Conselho de Ministros

Aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

• Portaria n.º 97/2013. D. R. n.º 44, Série I de 2013-03-04

Ministério da Solidariedade e da Seg. Social

Primeira alteração à Portaria 3-A/2013, que cria a medida de apoio à contratação de desempregados com idade igual ou superior a 45 anos, via Reembolso da TSU.



Garantia dos créditos dos TT

por: **Sara M. Tavares**, advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

A lei condiciona a validade do contrato de utilização de trabalho temporário à titularidade de uma licença para o exercício daquela atividade por parte da empresa de trabalho temporário, cuja emissão se encontra dependente, entre outros requisitos, da prestação de caução a favor do serviço público de emprego, isto é, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). A consequência legal para a referida falta de licença é a nulidade, quer do contrato de utilização (celebrado com a empresa utilizadora), quer dos contratos de trabalho temporário ou dos contratos de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária (estes últimos celebrados com o trabalhador).

O exercício e o licenciamento da atividade das empresas de trabalho temporário encontram-se regulados no DL n.º 260/09, de 25 de setembro.

Porém, as exigências atinentes à prestação de caução constam quer do diploma acima referido quer do próprio Código do Trabalho, mais concretamente dos artigos 190º e 191º.

Com efeito, nos termos do DL n.º 260/09, a empresa de trabalho temporário requerente deverá constituir, a favor do IEFP (entidade considerada, para tais efeitos, como serviço público de emprego), uma caução para o exercício da atividade de trabalho temporário, de valor correspondente a 200 meses da retribuição mínima mensal garantida (cerca de € 97 000,00), acrescido do montante da taxa social única incidente sobre aquele valor. Não obstante, a caução será sempre anualmente atualizada por referência ao montante da retribuição mínima mensal garantida fixada

para cada ano, caso existam variações.

No que se refere à sua constituição, a caução pode ser prestada por depósito, garantia bancária na modalidade à primeira solicitação (*first demand*) ou contrato de seguro.

A caução constituída destina-se a garantir a responsabilidade das empresas de trabalho temporário pelo pagamento das retribuições, indemnizações ou compensações pela cessação do contrato de trabalho e outras prestações pecuniárias que se encontrem em mora por período superior a 15 dias.

Ademais, a caução garante igualmente outros encargos com os trabalhadores temporariamente cedidos, nomeadamente contribuições para a segurança social que se encontrem em mora por período superior a 30 dias.

Para efeitos de atualização do valor da caução haverá que atender ainda se no ano anterior houve pagamentos de créditos a trabalhadores através da caução, pois caso tal tenha sucedido, a empresa é obrigada a efetuar o reforço da mesma para um valor correspondente a pelo menos 15% da massa salarial anual relativa aos trabalhadores em cedência temporária naquele ano. Este reforço da garantia deverá ser efetuado até 31 de janeiro de cada ano ou até 30 dias após a publicação do diploma de revisão da retribuição mínima mensal garantida, se este for posterior.

Em qualquer caso, sempre que se verifiquem pagamentos a trabalhadores por conta da caução, o Instituto do Emprego e Formação Profissional notificará a empresa de trabalho temporário para, no prazo de 30 dias, fazer a prova da sua reconstituição.

Em muitas situações, e dado o contexto económico adverso que atravessamos, a questão da

caução assume acrescido interesse prático na medida em que, segundo dados oficiais, aumentam de dia para dia os casos de trabalhadores com salários em atraso. No caso particular das empresas de trabalho temporário, muitas vezes tal sucede porque, pelos mais variados motivos, é a própria empresa utilizadora que deixa de cumprir perante a empresa de trabalho temporário. Perante tais ocorrências, sucede amiúde que os trabalhadores temporários vão reclamar perante a empresa utilizadora o pagamento dos seus créditos, por desconhecimento do direito de acionamento da caução perante o IEFP.

Com efeito, o trabalhador deve reclamar os respetivos créditos no prazo de 30 dias a contar do termo do seu contrato de trabalho, bem como comunicar tal facto ao IEFP, para efeitos de pagamento através de caução.

Caso o contrato de trabalho se mantenha em vigor mas ocorra a falta de pagamento pontual de qualquer crédito, por período superior a 15 dias, então o trabalhador deve requerer ao seu

A questão da caução assume acrescido interesse prático na medida em que, segundo dados oficiais, aumentam de dia para dia os casos de trabalhadores com salários em atraso

empregador (a empresa de trabalho temporário), por escrito, que este declare, no prazo de cinco dias, essa situação de falta de pagamento. Em caso de recusa, o trabalhador deve dirigir-se à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), para que esta entidade emita a declaração de falta de pagamento pontual, no prazo de 10 dias. Esta declaração deverá especificar a natureza, o montante e o período a que o crédito respeita.

Na posse desta declaração, o trabalhador pode solicitar ao IEFP, nos 30 dias seguintes à data do seu vencimento, o pagamento dos

respetivos créditos através da caução.

Tratando-se de uma situação em que a declaração de falta de pagamento pontual de retribuições tenha sido declarada pela ACT, o IEFP deverá notificar a empresa de trabalho temporário de que o trabalhador requereu o pagamento do seu crédito através da caução e de que este será efetuado se a mesma empresa não provar o pagamento no prazo de oito dias. No caso de a caução se mostrar insuficiente face aos créditos cujo pagamento é solicitado, a lei prevê os seguintes critérios de precedência de pagamento: i. créditos retributivos dos trabalhadores relativos aos últimos 30 dias da atividade, com o limite correspondente ao montante de três vezes a retribuição mínima mensal garantida (€ 1455,00); ii. outros créditos retributivos por ordem de pedido; iii. indemnizações e compensações pela cessação do contrato de trabalho temporário; iv. demais encargos com os trabalhadores (v.g., contribuições para a segurança social). _____P



A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA • PORTO • SANTARÉM

Bons Talentos não são fáceis de descobrir...

sem a tecnologia adequada!!!



www.gowork.pt

tel. 21 154 60 40

info@gowork.pt

GO|TEMP

Trabalho temporário Especializado

GO|SEARCH

Recrutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

GO|CONTACT

Soluções de Contact Center



ADECCO SAIU À RUA

A Adecco, no dia 30 de abril, esteve nas ruas a oferecer orientação profissional e sessões formativas, completamente gratuitas, a pessoas desempregadas e que procuram novas alternativas profissionais. As elevadas taxas de desemprego e as difíceis condições de acesso ao mercado de trabalho levaram os colaboradores da Adecco à decisão de colocar o seu *know-how* ao serviço da sociedade.



CONFERÊNCIA ANUAL DE PARCEIROS DE NEGÓCIO DA IBM

A IBM realizou, no final de abril, no Parque das Nações, em Lisboa, a edição deste ano da Conferência Nacional de Parceiros de Negócio. Mais de uma centena de representantes da rede de parceiros comerciais da IBM participaram nesta nova edição, sob o tema "Colaborar para Ganhar", que serviu como um ponto de encontro para partilhar experiências e projetos, fazer um balanço das atividades de 2012 e identificar os desafios para 2013.





EVENTO DE LANÇAMENTO DA ACADEMIA DE COMPETÊNCIAS

Teve lugar no final de abril o evento de lançamento da Academia de Competências, uma nova oferta de treino de competências profissionais da Psicoforma, Grupo Randstad. A apresentação, reservada a convidados, maioritariamente gestores e diretores de recursos humanos, e jornalistas, teve também como objetivo a apresentação deste novo espaço de formação, localizado no Espaço Restelo, em Lisboa. A sessão de lançamento consistiu numa demonstração prática da Academia de Competências e contou com a presença de um *personal trainer*, que falou da importância do treino, e de um grupo de teatro de improviso, que interagiu com os presentes e demonstrou a importância de se treinar até o improviso. A Academia, como sublinharam Catarina Horta, diretora de recursos humanos da Randstad, e Paula Lampreia, gestora da Psicoforma permitirá a empresas e particulares a aposta em treino de competências sem teoria, através de sessões de treino intensivo centradas em dinâmicas fortes, com diferentes níveis de treino e certificação.



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036
 Email: assinaturas@vasp.pt
 ou www.rhonline.pt

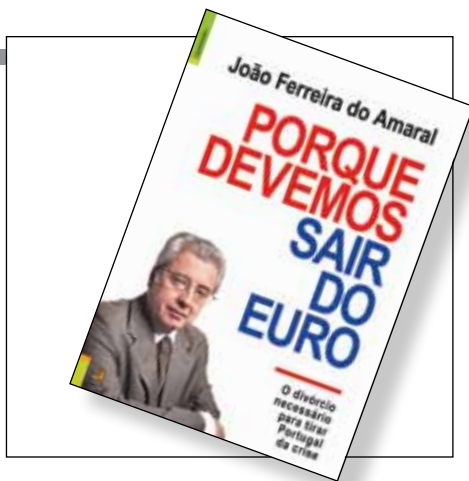


■ PORQUE DEVEMOS SAIR DO EURO

O autor, João Ferreira do Amaral, argumenta neste livro que podemos e devemos sair do euro. Explica-nos como e quando; enuncia as condições que têm de estar reunidas para o fazermos com sucesso; e aponta os caminhos para um Portugal pós-euro.

Defende a sua tese com a paixão de quem ama o seu país. Mas é ponderado e frio na análise da situação económica. E na mesma medida em que apoia a nossa permanência na União Europeia (com a devida distância) reivindica a imperiosa saída do euro como a única solução possível para recuperarmos a autonomia. E ultrapassarmos a crise.

Edições Lua de Papel, 128 pp | PVP: 14€



■ TRANSFORMER BOOK

A ASUS lançou o ASUS Transformer Book, um ultraportátil com Windows 8 que combina o desempenho e as características completas de um portátil com a mobilidade de um tablet. O ASUS Transformer Book é um poderoso e compacto portátil com Windows 8 equipado com a terceira geração de processadores Intel® Core™ e um disco rígido com elevada capacidade. Porém, ao remover-se o ecrã Full HD de 13.3 polegadas, o ASUS Transformer Book transforma-se, de uma forma simples e suave, num tablet com Windows 8 e capacidade de armazenamento SSD de 128GB. Prepare-se para pagar 1399€.



■ UM RELÓGIO MUITO SOFISTICADO

A EBEL apresentou o novo X-1 em cerâmica negra, uma fusão de luxo e estilo para a mulher elegante e moderna. Com um misterioso fundo negro este relógio é a mais recente novidade da nova linha que será apresentada na feira Baselworld, em Basileia, Suíça.

Com movimento de quartzo suíço de alta precisão, vidro de safira e resistente à água até 100 metros esta versão com diamantes, representa uma aliança de força entre o luxo e o *glamour*. Um relógio perfeito para o dia, mas também para a noite e para mulheres que procuram comodidade aliada à sofisticação. (PVP 5100€).



■ EXPOSIÇÃO DE JOANA VASCONCELOS

Numa parceria entre uma empresa privada, o Estado e uma artista, o Palácio Nacional da Ajuda recebe a maior exposição individual de Joana Vasconcelos. A exposição, que tem lugar nos aposentos reais do Palácio, traduz a última década do trabalho da artista e reúne obras como "A Noiva", "Coração Independente" ou "Marilyn", lado a lado com obras mais recentes, nunca antes expostas em Portugal, como "Lilicoptère", "Perruque" ou "War Games". A não perder porque o que é nacional é bom!

Palácio da Ajuda, de 23 de março a 25 de agosto



KATIA GUERREIRO

Uma das mais internacionais fadistas portuguesas, Katia Guerreiro, abraçou o seu fado há 12 anos. Com seis álbuns editados, tem apresentado o fado por todo o mundo, sendo aplaudida unanimemente pelo público, crítica e pares. Em janeiro de 2012 pisou, pela primeira vez, o mítico palco do Olympia, em Paris. Uma noite inesquecível num espetáculo pleno de emoções e registado em DVD a lançar em maio.

Centro Cultural de Belém,
dia 1 de junho às 21h



FAZER SCANN EM GRANDE

A Canon anuncia o lançamento do CanoScan 9000F Mark II, um novo scanner topo de gama de 9600 dpi com sensor CCD, equipado com software avançado para digitalização de fotos, documentos e películas de alta velocidade e qualidade. Substituindo o CanoScan 9000F, o novo CanoScan 9000F Mark II integra o software My Image Garden, que permite uma navegação fácil nas funções de digitalização e uma excelente combinação das mesmas, incluindo deteção de rosto.

- Teleclasses • Tertúlias • Coaching Pro-bono
- Conferências • Workshops

20-26 maio 2013

Semana Internacional de coaching

Consulte o programa em www.apg.pt

Junte-se a nós e participe num ou mais eventos gratuitos que serão organizados por todo o país pelos mais prestigiados coaches nacionais.

Para se inscrever por favor contacte diretamente a APG através do email: marcia.gonzalez@apg.pt. As inscrições são limitadas aos lugares existentes.



Organizado por:
Grupo Português de Coaching
APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
Tel.: 213 580 912
www.apg.pt | global@apg.pt

A Semana Internacional do Coaching é celebrada em todo o Mundo, com o objetivo de dar a conhecer a temática do Coaching e de aprofundar competências e ferramentas.

Os eventos a realizar no Porto, Lisboa e Madeira são gratuitos.

Alguns dos temas abordados: Coaching Educacional, Neurociências, Coaching Político, PNL, Empatia no processo de Coaching, Coaching Comercial, Coaching e a Saúde, Ferramentas na Liderança e Coaching do Riso.

A organização será da inteira responsabilidade do Grupo Português de Coaching, constituído em 2010. A sua missão é difundir a excelência do Coaching em Portugal e promover o bom nome da profissão junto do público em geral.

Expedições Across Ao encontro da África genuína



Partir à descoberta e ao encontro de África, dos seus mistérios, das suas culturas, das suas paisagens e, sobretudo, da vida que se cruza com a morte de uma forma natural à margem da intervenção humana, num equilíbrio perfeito entre presa e predador.

texto e fotos: **Fernando Borges**

Emoção, aventura, magia. Foi baseada nestas palavras que a Across desenhou uma série de programas, de forma a oferecer experiências únicas a quem pretende descobrir e encontrar-se com a África genuína, aquela que, a cada passo, oferece momentos inesquecíveis.

Não são mais uma viagem a África, nem mais um tradicional safari que se pode encontrar em mil sítios. São viagens em formato de expedição direcionadas para viajantes experientes e exigentes, viajantes que querem algo de diferente, verdadeiramente marcante, genuinamente autênticas.

É o concretizar de um sonho para quem está disposto e quer viver as mais fascinantes experiências de aventura, e sentir o maior espetáculo natural da Terra: a vida selvagem africana.

Uma descoberta que acontece viajando em camiões de tração total, em *off-road*, que leva os “exploradores” a lugares onde os tradicionais safaris não chegam, camiões equipados de maneira a que o viajante sinta a cada instante que faz parte de uma experiência natural.

Sem perder qualquer detalhe dessa aventura, mesmo que signifique ajudar a mudar um pneu, para depois descansar numa tenda de um acampamento estrategicamente montado, em plena savana ou na margem de um rio, tendas onde não falta uma cama, um lavatório e a gastronomia africana e internacional preparada por um *chef*, substituído por vezes por um requintado *lodge* estrategicamente localizado, tendo em comum as paisagens únicas e o contacto direto com a vida selvagem que se faz e acontece em África.

Lugares onde o som de África se confunde

com o mais belo pôr do sol que possamos imaginar e com o sabor de um *gin*, inspirando a mente para momentos excitantes e mágicos. E foi a pensar em todas estas sensações e vivências que a Across criou os programas “Rota do Okavango”, com a duração de 19 dias, “Sonho de África”, de 17 dias, “Rota dos Elefantes”, de 16 dias, e “Gorilas na Bruma”, de 13 dias.

Delta do Okavango que nos leva até à Namíbia, para de Windhoek se sair em direção de Sesriem e Sossusvlei, a espetacular zona de dunas do deserto da Namíbia, do Namib Naukflut Park, explorando a espetacular zona de dunas avermelhadas, com especial destaque para uma caminhada no DeadVlei, entre as duas dunas de areia mais altas do Mundo, Big Daddy e Big Mammy.

De seguida segue-se para o encontro com a

curiosa *Welwitschia Mirabilis*, das formações rochosas de Moon Valley e do Atlântico, no caminho para o Parque Nacional Costa dos Esqueletos, e da região de Damaraland, caracterizada pela sua paisagem, zona do elefante do deserto e do raro rinoceronte negro. O rio Kunene é o próximo destino, assim como as aldeias Himba, na região Kaokoland, a região mais recôndita e mais inacessível da Namíbia, com o famoso Etosha National Park, paraíso da vida selvagem na Namíbia, a esperar pelos visitantes para possibilitar o encontro com os elefantes, leões e rinocerontes, misturados com avestruzes, impalas, gnus, kudus e órixes.

Segue-se Caprivi e a Reserva Mahango, já bem perto do Delta de Okavango, no Botswana. A “cereja no topo do bolo” numa viagem inesquecível, que ainda tem Tsodillo Hills – pinturas Património da Humanidade – e uma pequena ilha privada em pleno Delta à espera.

Delta que se percorrerá numa canoa e onde encontraremos, a dois braços de nós, crocodilos, hipopótamos e garças brancas. Sem dúvida uma das regiões mais espetaculares do Mundo.

Mas ainda há um voo cénico que atravessará todo o Delta de Oeste para Este, em direção a Kasane, porta de entrada no Chobe e onde se realiza mais um safari em barco ao longo do rio Chobe. Um espetáculo inolvidável pelos grandes grupos de animais que, ao final da tarde, se concentram ao longo da margem para beber água.

Mas a viagem segue em direção do Zimbábue e das cataratas de Victoria, um espetáculo natural extraordinário alimentado pelas águas do rio Zambeze e que formam uma fronteira natural entre a Zâmbia e o Zimbábue.

E quando já nos sentimos íntimos desta África, chega-se ao fim de uma das mais fantásticas viagens e expedições que o ser humano pode imaginar.

“Sonho de África” é outra das expedições da Across que, durante 17 dias, dará a conhecer mundos fantásticos como o Lago Nakuru, Masai Mara, o Lago Victória, Serengeti, a cratera de Ngorongoro e o Lago Manyara, e permitirá o encontro com a inebriante vida selvagem que aqui acontece e com a cultura dos Masai, o último homem guerreiro nómada do Planeta, lugares onde se concentra grande parte dos maiores mamíferos e felinos de África.

Uma viagem que, após percorrer o Quênia e a Tanzânia, tem encontro marcado com as



praias de areias brancas e finas e as águas azul-turquesa de Zanzibar, assim como com Stone Town, a capital da ilha. Uma cidade fascinante de ruelas, bazares, mesquitas, fortalezas, mansões coloniais e palácios de sultões que o farão sentir num conto das “mil e uma noites”. Outra das expedições preparadas pela Across começa logo por nos fazer sentir uma certa emoção quando ouvimos o seu nome: “Rota dos Elefantes”.

Uma expedição em 4X4 que começa no Parque Nacional de Hwange, com safaris ao encontro da rica fauna que ali vive, maioritariamente composta por leões, elefantes, girafas e antílopes, podendo ainda avistar o leopardo na copa das árvores, um dos animais mais difíceis de descobrir pela sua camuflagem.

Viagem que percorre os trilhos que atravessam Caprivi, na Namíbia, que se encontra com o delta do Okavango e o seu ecossistema, o Parque Nacional Chobe, com safaris numa embarcação pelo Rio Chobe, para terminar nas Cataratas Victória.

Finalmente, “Gorilas na Bruma” é, sem dúvida, um convite para uma outra África, a África das densas florestas do Uganda e do Ruanda...

Uma viagem que nos leva até Entebe, às margens do Lago Victoria, bem próximo da nascente do Rio Nilo e, através de paisagens de sonho, cruzando quilómetros de

plantações de café e chá, à cidade de Jinja. Segue-se depois rumo a Norte, para chegar ao famoso “santuário” de rinocerontes de Ziwa, que se distingue pela preservação e desenvolvimento do rinoceronte branco, do Parque Nacional das Cataratas de Murchinson, dos Montes Rwenzori, e do Parque Nacional Queen Elisabeth.

Um lugar cheio de magia onde se encontram os Lagos Edward e George, ligados entre si por um canal, o Kazinga, onde o espera mais um safari, este em barco, para observar a sua grande concentração de hipopótamos, crocodilos do Nilo, elefantes, búfalos e antílopes de água, além de uma magnífica variedade de aves.

Segue-se o Lago Bunyonyi, o Parque Nacional dos Vulcões, já no Ruanda, para um *trekking* até ao esperado encontro com os últimos gorilas de montanha do planeta, através de um rico “mosaico” de ecossistemas de montanha densamente coberto de bosques de bambu e selva tropical, e o Lago Kivu para um merecido descanso, um lago com 2700 km², situado entre o Ruanda e a República Democrática do Congo.

É o fim de mais uma expedição com sabor a aventura desenhada pela Across, oferecendo uma outra forma de conhecer e descobrir África. —P

Contactos

Morada: Campo Grande, nº 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt



Unipessoal Unidade na ação



Nos últimos 20 anos, o diálogo entre a CGTP e a UGT sempre foi muito difícil e, por vezes, inexistente. Em diversas conversas que tive tanto com Manuel Carvalho da Silva como com João Proença a acrimónia entre os responsáveis das duas centrais sindicais era por demais evidente. Muitas foram as razões para este afastamento. Basta lembrar a ligação estreita entre a CGTP e o PCP e a proximidade da UGT com socialistas e social-democratas.

A *Pessoal* foi um dos primeiros órgãos de comunicação social a juntar Carlos Silva (o recém-eleito secretário-geral da UGT) e Arménio Carlos (secretário-geral da CGTP). Fizemo-lo há mais de um ano, numa reportagem coordenada por Catarina Horta, na edição de janeiro de 2012 da revista, para lhes perguntar como é que seria o mundo do trabalho em 2020. Na altura, já prevíamos que iriam ser estes os dois rostos que representariam os trabalhadores nesta década – e não falhámos. Tanto Carlos Silva como Arménio Carlos prometem, agora, uma aproximação entre a UGT e a CGTP, prometem diálogo permanente e “unidade na ação”.

Estamos em maio, mês do Dia do Trabalhador. E, mais do que nunca na nossa história recente, faz sentido celebrarmos o 1º de maio e a luta dos trabalhadores. O contexto europeu e nacional é de desemprego galopante e pobreza crescente; cortes salariais e austeridade sem limites; falências e recessão. Para os do Norte da Europa, somos preguiçosos e gastadores; no entanto, a realidade dos números claramente os desmentem.

Existe uma intentona de desvalorização da nossa mão de obra e das nossas pessoas, de descredibilização do nosso país e do Sul da Europa, de hipoteca do nosso futuro. Perante isto, perante um Portugal de desemprego e de recessão, há que impor um novo rumo e uma nova estratégia. E aí, o papel dos parceiros sociais, trabalhadores e patrões, é essencial – especialmente num momento em que os nossos líderes políticos parecem ter perdido de vez qualquer tipo de racionalidade.

Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

Governança e gestão



Jorge Marques
jorgesantismarques@gmail.com

Os tempos e as realidades práticas aproximam de vez em quando estes dois conceitos, outras vezes afastam-nos, não porque as realidades mudem, mas porque os seus atores acabam por ser reféns das suas formações, das suas experiências, dos seus compromissos. E não se pense que estou apenas a falar da governança – isto acontece também na gestão das empresas.

Há, como se sabe, uma crítica generalizada no país em volta do ministro das finanças e da sua influência no primeiro-ministro e na governança do país. Esqueçemo-nos do que se passa nas empresas e de como são, de uma maneira geral, os financeiros que ascendem aos altos cargos das empresas, nomeadamente diretores-gerais e administradores, secando tudo e todos à sua volta e transformando as empresas em imensas folhas de cálculo.

Pode ser que olhando para a governança, para esse grande espelho, a gente consiga ver o reflexo do que se passa nas nossas empresas.

Pode ser que olhando para a governança, a gente perceba que se destroem as empresas sempre que o foco é exclusivamente financeiro, sempre que nos afastamos da nossa realidade e não aplicamos em simultâneo toda a gama de conhecimentos de que dispomos e que são necessários.

Pode ser que olhando para a governança, a gente perceba parte da crise mundial e por que assistimos à destruição da economia real, ao regresso do pensamento único, ao ataque ao trabalho e às profissões.

Para quem acredita que uma boa gestão e uma boa liderança podem fazer de uma empresa falida uma estrela de nível mundial, sofre ao assistir a que neste país não se possa fazer o mesmo, mesmo que o grau de complexidade seja maior e as dependências de terceiros também. Claro que existem outros caminhos e outras saídas.

Reparem, em pequena escala, algumas das diferenças que temos de ultrapassar.

A governança diz que um governo de gestão está limitado nas decisões, sabendo nós que o segredo da governança é não tomar decisões. Não se pense que cumprir o memorando da *Troika*, contra tudo e contra todos, é uma decisão, é antes o resultado das nossas não decisões ao longo do tempo, isto é, uma imposição.

A competência, que para nós é um dos segredos do sucesso, deixou de ser uma coisa subjetiva, deixou de ser o dever fazer para ser o fazer efetivo, é avaliada nos desempenhos e resultados. A competência só existe quando é exercida, isto é uma chave para nós. O que se passa na governança? A competência é o grau de proximidade informal com o chefe e a que chamam confiança; é o grau académico acima da média e de preferência feito fora do país; é a ausência de erros ou insucessos na carreira, o que equivale a nunca se ter feito nada de concreto e público; é um exercício de promoção mediática da vida, de lugares e gente influente que se conheceu, mas onde nunca aparece nada ligado à economia real. A liderança que para nós significa ter uma visão e mobilizar pessoas para essa visão, significa na governança um exercício onde não existe o fundamental, ou seja, as pessoas. É como se nós conseguíssemos ter um modelo de gestão perfeito mas onde o ponto de partida fosse o de que dentro da organização não havia ninguém para liderar – ou nós os ignorássemos por completo.

Decisão, competência e liderança são apenas três exemplos, mas depois há os casos que comprovam tudo o que acabei de dizer, mesmo nos governos. Vamos a um caso atual dentro deste governo, Paulo Macedo. É simplesmente um gestor e porque o conheci em tempos, posso dizer que é sobretudo um gestor de pessoas e um líder. No entanto, ele faz a diferença, não porque siga a cartilha dos modelos de governança, mas os outros é que são os nossos... **P**

I ♥ Summer



PREPARE-SE PARA O VERÃO

O SEU
PESO

=

%
DESCONTO

NA INSCRIÇÃO
E MENSALIDADE

HOLMES
PLACE

Inscreva-se já em holmesplace.pt

ONE LIFE. LIVE IT WELL.

a nossa
competência
é ganhar
novos
desafios



randstad
eleita pelo 2º ano
consecutivo

o melhor fornecedor
de RH

A Randstad foi distinguida novamente com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2013 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

Mantemos com os nossos clientes, particulares ou empresariais, o compromisso de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

A nossa competência é ganhar novos desafios!

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing