

Pessoal



Nº 127 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • JULHO/ AGOSTO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Áreas: Outsourcing | Trabalho Temporário | Recrutamento e Seleção | Formação
egor
Gestão Ecológica
Pessoas e Negócios
RH
SOLUÇÕES

Almoço RH
Isabel Viegas, DRH
Santander Totta
Estudo
Os profissionais portugueses são felizes?

Conheça o futuro da gestão de pessoas:
Novas Tecnologias e *Outsourcing*



I Summer PACK

UM MAR DE EXPERIÊNCIAS PARA UM VERÃO SAUDÁVEL



O Holmes Place seleccionou um pack de vouchers com as melhores experiências para um Verão intensamente saudável.

Active já o seu Verão saudável em holmesplace.pt

HOLMES
PLACE

one life. live it well.

• DANÇA • MASSAGENS • NUTRIÇÃO • YOGA • PILATES • NATAÇÃO FAMÍLIA • SWIM&RELAX • SPARTANS • CYCLE • ACTIVATE • HIDROGINÁSTICA •





16

02 EDITORIAL

Liderança em tempos de crise, precisa-se!

9ª Arte: Tecnologia e humanidade

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH
RH toon

12 CONSELHO CONSULTIVO

Vitor Sevilhano

13 AGENDA

14 MGP

Ricardo Figueiredo:
Melhor Gestor de Pessoas 2012



26

16 ESPECIAL RH

Outsourcing

26 ALMOÇO RH

Isabel Viegas, DRH Santander Totta

30 PRODUTIVIDADE

Férias com trabalho incluído?

32 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Como melhorar a eficácia do recrutamento em Portugal

34 ESPECIAL RH

Novas Tecnologias

40 ENTREVISTA

José Quezada – “Certificação de currículos”

42 FELICIDADE

Estudo – “Os profissionais portugueses são ‘quase felizes’”

44 BOAS PRÁTICAS RH

Avaliação de riscos

46 LIDERANÇA

48 ANÁLISE JURÍDICA

O que fazer e saber antes de admitir um novo trabalhador
Legislação

50 ACONTECEU

52 ESCOLHAS

54 VIAGENS

Zimbábue

56 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Tens de gostar das pessoas
Unipessoal: Nas férias faça tudo menos trabalhar!

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 127 | Julho/Agosto 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; ocorreiodoluis@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, Vitor Carvalho, Vitor Sevilhano

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

Redação: Patrícia Noletto

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

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Capa: Design e Forma

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 Agualva Cacém

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte

Tecnologia e humanidade



A relação do homem com os desenvolvimentos tecnológicos tem subjacente alguma complexidade na medida em que essa relação, de certa forma, traduz uma relação de forças que pode tomar-se desigual ou mesmo desleal. Até que ponto pode o homem controlar a tecnologia? Pode a tecnologia assumir o controlo dos destinos do homem? É o homem que se serve da tecnologia ou é a tecnologia que se serve do homem criando-lhe interesses que este nunca geraria por si só? As respostas a estas questões não serão nem definitivas, nem satisfatórias uma vez que as fronteiras entre o homem e a tecnologia começam a ser muito difíceis de discernir. O homem está tão envolvido no desígnio tecnológico que chega a confundir-se a noção de desenvolvimento humano com a de desenvolvimento tecnológico. A tecnologia tem evoluído de uma forma tão rápida que a noção de progresso é agora entendida apenas como progresso das tecnologias. Quantas pessoas não se referem ao seu estado dizendo que estão desatualizadas porque não dominam as ferramentas informáticas? A palavra atualidade tem agora um significado meramente tecnológico; atual é o que a tecnologia dita como última moda. A relação do homem com as tecnologias deve ser sempre de colaboração e não de competição. A não ser assim, estaríamos perante uma luta desleal atendendo à desigualdade entre as partes. Por mais difícil que seja, deve, nessa relação de colaboração, manter vivo um discernimento que lhe permita ter sempre presente a fronteira entre objetivo de progresso tecnológico e de desenvolvimento pessoal. O homem pode e deve evoluir com a tecnologia, ela é o resultado do seu trabalho e é a sua possibilidade de realização individual e coletiva. Ela é ainda uma legítima tentativa de aperfeiçoamento, mas para que se cumpra esta relação colaborativa num ambiente leal, as fronteiras devem ser nítidas e quem as deve traçar é o homem de acordo com os mais elementares valores de humanidade.

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

Liderança em tempos de crise, precisa-se!



Luis Bento, Diretor
o.correio@luis@sapo.pt

Chegou finalmente o verão e com ele o calor, as férias, a praia ou o campo. É tempo de recarregar energias e preparar o corpo e a mente para um novo ano de trabalho. É também um tempo propício à reflexão, ao pensamento mais sistematizado, à leitura... Os tempos que estamos a viver – em Portugal, na União Europeia e um pouco por todos os continentes – são tempos marcados, de forma clara, pelas diferentes formas de exercício da liderança. Nuns casos, pela positiva; em outros uma liderança no feminino e, na maior parte dos casos, uma liderança no masculino exercida por pessoas que revelam um manifesto défice de competências. As sociedades contemporâneas não têm cuidado da formação em liderança – nomeadamente, em liderança social e liderança política, mas, também, da liderança empresarial. Talvez devido a terem descurado a criação de elites – não no sentido económico ou social do termo, mas elites do saber e do conhecimento. E, acima de tudo, existe um enorme défice de competências de liderança em tempos de crise: económica, social, financeira e política. E o que tem de diferente a liderança

em situações normais e a liderança em situação de crise?

Acima de tudo, é diferente a atitude dos liderados, pois, nas situações normais, os liderados querem participar na formulação estratégica, querem ouvir e ser ouvidos, querem, em suma, ser agentes ativos da liderança.

Ao contrário, nas situações de crise, os liderados ganham uma consciência quase instantânea de que o líder vai tomar, em seu nome, as decisões mais adequadas e que esse mesmo líder detém as competências necessárias para lidar com a situação.

Exemplificando: se voarmos num avião, a atravessar o Atlântico, com dois motores, e um deles deixar de funcionar, não esperamos que o comandante venha à cabina efetuar uma reunião para perguntar aos passageiros qual a atitude mais correta. Formamos um consenso instantâneo de que o comandante vai agir de imediato para nos tirar da situação de perigo, pois tem as competências, a experiência e a formação necessárias para lidar com a situação!

Ora, é este exemplo que desejamos ver nas empresas e na sociedade!

Mas o que se passa, realmente?

Na maioria dos casos, perante situações que colocam em risco a nossa vida e o nosso futuro, vemos os líderes a não tomarem decisões e a arrastarem-se em reuniões e mais reuniões, esperando que a situação se resolva por si mesma, ou esperando que outros lhe tragam a “solução” para o problema.

Em muitos casos, mediatizando questões laterais ou acessórias para esconder as suas incapacidades ou, pior ainda, limitando-se a deixar que as situações se arrastem e provocando o agravamento das condições que lhe deram origem.

É esta a minha proposta para as merecidas férias: refletir sobre a problemática das lideranças em tempos de crise, pois o descanso é propício à reflexão.

Desejo a todos os dirigentes, associados e parceiros da APG umas ótimas e ativas férias! 



HÁ 25 ANOS A GERIR FUNDOS DE PENSÕES

Futuro. Confiamos no seu.

Fale connosco

707 222 222 | www.futuro-sa.pt

FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Rua de Santa Justa, 109, 2.º | 1100-484 LISBOA
geral@futuro-sa.pt | www.futuro-sa.pt

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.



BOLSA RH

▲ JOGOS NA APRENDIZAGEM

A utilização de jogos na aprendizagem e na motivação de equipas está a revolucionar a forma de lidar com o conhecimento, aprendizagem e informação nas organizações, é algo bem patente nos congressos internacionais sobre o tema. Se a este facto acrescentarmos a possibilidade de tudo isto se aceder não só mas também com dispositivos móveis, é ainda melhor e mais flexível.

▲ MEDIDAS DE ESTÍMULO À ECONOMIA

Foram aprovadas recentemente medidas concretas ao estímulo da economia. Espero que sejam aplicadas o mais rapidamente possível e que não sejam travadas porque do ponto de vista financeiro custam algum dinheiro a implementar. Mais negócios e postos de trabalho criados são mais organizações e pessoas a pagar impostos.

▼ 17,7% DE DESEMPREGO

O desemprego está cada vez mais a minar e a tomar a economia mais inoperante. Uma taxa de 17,7% é muito dificilmente recuperável para valores aceitáveis, que classifico como inferiores a 10%. É urgente estimular a economia, para que por um lado se crie emprego, por outro se aumente a procura interna e externa. Isto só com produtos inovadores se conseguirá...

Por: Herculano Rebordão,
Managing director, Clouts



01

APG PROMOVE ELEIÇÃO DOS “MELHORES FORNECEDORES RH 2014” (01)

Pelo 3º ano consecutivo, a APG, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, vai promover a eleição dos “Melhores Fornecedores RH 2014” com base num estudo de opinião efetuado junto de organizações clientes de produtos e serviços para Recursos Humanos. A coordenação científica do estudo é assegurada por Manuel Vilares, professor catedrático do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, da Universidade Nova de Lisboa. A revista *Pessoal*, o portal RHonline.pt e a RHtv são *media partners* desta iniciativa.

À semelhança das edições anteriores, serão distinguidos os três melhores classificados entre os candidatos nas seguintes categorias: Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e *Outplacement*; Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional; Trabalho Temporário e *Outsourcing*; Consultoria; Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos; Segurança e Saúde no Trabalho; Sistemas de Compensação e Benefícios; e Serviços de Assessoria Jurídica.

Para além da distinção por categoria serão ainda distinguidos genericamente os três Melhores Fornecedores RH 2014. As candidaturas efetuadas até 31 de julho (*early registration*) beneficiam de um desconto de 17,5% nas taxas de candidatura beneficiando ainda os sócios coletivos da APG de 10% desconto na taxa de inscrição. Mais informações em: www.melhoresfornecedores.org.

ESTUDO EUROPEU SOBRE CUIDADOS DE SAÚDE (02)

De acordo com o estudo da Mercer Marsh Benefits “EMEA *Healthcare Survey*” sobre os benefícios de saúde na Região EMEA (Europa, Médio Oriente e África), o custo com os cuidados de saúde dos colaboradores das empresas desta região cresceu, em média, 3,6% em 2012. As empresas inquiridas revelaram que este mesmo custo aumentou



02

de forma semelhante (3,4%) em 2011. O aumento da utilização dos serviços de saúde, a crescente complexidade e custos elevados dos procedimentos médicos e ainda o impacto das doenças graves – como as questões associadas ao tratamento do cancro – foram os principais fatores que contribuíram para o aumento dos custos com a saúde dos colaboradores em 2012.

Os custos variam entre os países participantes. Para os Emirados Árabes Unidos, Espanha e Portugal, o aumento dos custos com a saúde deve-se em grande parte a uma maior utilização dos serviços de saúde. Já no Reino Unido, as doenças graves são a principal razão para este aumento. Em França, as alterações regulamentares e legislativas têm um maior impacto no aumento dos custos com a saúde: uma nova lei neste país obriga as empresas a conceder um sistema de saúde mínimo, caso não haja nenhum pré-estabelecido. De salientar ainda que, em Portugal, os colaboradores estão ausentes por doença 6 dias por ano, um aumento significativo, face à média de 4 dias da edição de 2010 do mesmo *survey*. O valor atual está alinhado com a média de todos os participantes no estudo. O *stress* e doenças psíquicas surgem como a terceira principal causa de absentismo, lado a lado com o cancro. Este aspeto contribui para que as empresas se foquem cada vez mais em iniciativas que promovem o bem-estar e saúde dos colaboradores, como uma ferramenta para combate do absentismo e presentismo. Em Portugal, para 47% das empresas, a gestão do *stress* e doenças psíquicas no local de trabalho é um dos objetivos mais importantes relativamente ao absentismo e produtividade. O EAP (*Employee Assistance Programs*) é um dos benefícios concedidos em 33% das empresas (18% em Portugal) que apoia os colaboradores em situações de *stress*, ansiedade e outros fatores de risco.

BOYDEN RECRUTA GESTOR PARA A CASA RONALD MCDONALD PORTO (03)

A Boyden Global Executive Search Portugal, consultora especializada na

atividade de recrutamento de executivos, está a trabalhar em conjunto com a Fundação Infantil Ronald McDonald (FIRM), no processo de recrutamento de um gestor para a Casa Ronald McDonald do Porto.

O desafio da Boyden é encontrar o candidato que melhor se adequa, em termos de características de personalidade, competência e experiência, ao cargo de gestor da Casa Ronald McDonald do Porto, com reporte ao diretor executivo da FIRM, e que terá por objetivo administrar o plano de atividades e respetivo orçamento, estabelecer as ligações necessárias com o Hospital de S. João, no Porto, orientando a sua relação de acordo com o estabelecido no protocolo assinado com esta instituição, bem como garantir a privacidade dos seus utilizadores, respeitando a sua cultura e promovendo a desejável harmonia entre todos, entre outras funções.

A Casa Ronald McDonald do Porto destina-se a ser uma “casa longe de casa” para os familiares das crianças que se deslocam da sua residência habitual para receber tratamento no Hospital de São João, no Porto. A Casa irá contar com 12 quartos e está preparada para receber, gratuitamente, 12 famílias em simultâneo.

TRÊS EMPRESAS PORTUGUESAS ENTRE AS MELHORES PARA TRABALHAR NA EUROPA (04)

A lista das Melhores Empresas para se trabalhar na Europa foi apresentada no final de junho, em Dublin, pelo Great Place to Work Institute. Foram selecionadas três empresas portuguesas: CH Consulting, Gatewit e ROFF.

A consultora de gestão CH Consul-



03

GREAT PLACE TO WORK®
CREATE YOURS

04



05

ting foi distinguida com o 13º lugar na categoria de Melhor PME e com a terceira posição no setor de *Professional Services/ Consulting – Management*. “Este prémio é uma demonstração clara do que as organizações têm a ganhar quando aplicam as melhores práticas de gestão e apostam no alinhamento e felicidade das suas pessoas”, comenta António Henriques, CEO do Grupo CH. A ROFF, especialista na implementação de soluções SAP, foi eleita a sexta melhor empresa para trabalhar na Europa no *ranking* das grandes empresas (com mais de 500 colaboradores), constituindo-se como a melhor organização a atuar nos setores da consultoria e TI. Para Francisco Febrero, CEO da ROFF, “figurar na listagem europeia das melhores empresas para trabalhar pelo segundo ano consecutivo é o reconhecimento do esforço que fazemos para dar as melhores condições aos nossos colaboradores”.

A Gatewit, especialista no desenvolvimento de plataformas de compras eletrónicas, foi classificada como a 36ª melhor PME. Para Pedro Vaz Paulo, CEO da Gatewit, “é um enorme orgulho termos sido reconhecidos como uma das melhores empresas para trabalhar na Europa. Não só pelo prémio, mas pelo reconhecimento atribuído a uma empresa portuguesa e ao trabalho que temos vindo a desenvolver na retenção de talentos em Portugal”.

UNIVERSIDADE DO TEXAS ESTUDA SUCESSO DA SONAE (05)

Os alunos do MBA da Universidade do Texas visitaram a Sonae, pelo segundo ano consecutivo, para conhecer o que tornou a empresa numa referência no setor do retalho a nível internacional.

shl™

The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal

An approved SHL Distributor



Conheça, desenvolva, promova e retenha o Talento, para obter *resultados excecionais*.
A SHL ajuda os clientes no *Assessment do Talento*.

Contacte a SHL Portugal

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

Entre os temas abordados estiveram a liderança de mercado em Portugal, a estratégia de internacionalização e o compromisso de desenvolvimento sustentável.

A turma de 25 alunos teve a oportunidade de conhecer por dentro a estratégia da Sonae e os seus modelos de desenvolvimento, bem como as suas operações logísticas, onde o pioneirismo na adoção da metodologia Kaizen faz da Sonae um caso de sucesso mundial no retalho. O encontro permitiu também aos alunos conhecerem a realidade da Sonae enquanto empresa sustentável e referência em matéria de responsabilidade corporativa.

A Sonae tem procurado estabelecer relações de proximidade com o meio académico em Portugal, mas também a nível internacional, adotando uma estratégia de *open innovation* com partilha de conhecimento. O interesse manifestado pela Universidade do Texas e o reconhecimento do pioneirismo da Sonae nos seus processos de negócio são um estímulo para toda a equipa da Sonae, que procura todos os dias criar e inovar, desenvolvendo novas vantagens competitivas que reforcem as capacidades da Sonae.

PRAZO PARA INSCRIÇÕES DE MELHORES GESTORES DE PESSOAS ALARGADO ATÉ 31 DE JULHO (06)

O período de inscrições para o *ranking* Melhores Gestores de Pessoas 2013, uma iniciativa da Tema Central e da Qmetrics, que conta com o apoio da APG-Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, foi alargado até ao dia 31 de julho. Este *ranking* tem por objetivo identificar quem são os melhores gestores de pessoas do nosso país. A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal é o *main sponsor* do projeto, participando a Profiforma como *sponsor*. A cerimónia de entrega dos prémios Melhores Gestores de Pessoas 2013 terá lugar em outubro.

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 segundo nível sobre, pelo menos, dez pessoas que lhe reportem direta ou indiretamente.

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

A divulgação do *ranking* Melhores Gestores de Pessoas 2013 será efetuada através de uma edição especial da revista *Pessoal*, do *site* da iniciativa e de



outros meios de comunicação social. Mais informações em www.melhores-gestorespessoas.com.

INÊS VAZ PEREIRA NA TALENTIA SOFTWARE (07)

A Talentia Software, uma empresa com soluções especializadas em gestão de capital humano e RH, Finanças e CPM para pequenas, médias e grandes empresas, anunciou recentemente a nomeação de Inês Vaz Pereira como Portugal *managing director* para todas as atividades da Talentia Software em Portugal e nos países de língua portuguesa.

O grupo Talentia Software, resultante da fusão da Lefebvre Software e da Cezanne Software Holding, duas importantes empresas europeias com soluções de gestão de capital humano e de gestão de talento para as PME e grandes empresas.

Licenciada em Psicologia Social e das Organizações pelo ISCTE-IUL, Inês Vaz Pereira, acrescenta ao seu currículo, um *master* em Ciências do Trabalho e Relações Industriais pela Warwick Business School, da Universidade Warwick, e uma pós-graduação em *business management* pelo INDEG-ISCTE Business School. A nível profissional exerceu funções de *project manager* no Barclays Bank Portugal e mais recentemente na Cezanne Software, como Responsável de Projetos de RH e Gestão de Clientes.

“Estou absolutamente entusiasmada por integrar a Talentia Software e ansiosa por fazer parte deste grupo inovador, capaz de desenvolver, aplicar e valorizar soluções flexíveis e adaptadas aos desafios de cada empresa”, refere Inês Vaz Pereira. “É um grande prazer e um desafio emocionante para o meu percurso profissional”, conclui.

QUASE METADE DAS EMPRESAS DE TI QUEREM RECRUTAR PROGRAMADORES EM 2013 (08)

De acordo com o estudo produzido recentemente pela Hays, ascende a 86 a percentagem de empresas de TI que pretendem recrutar até ao final do ano. Os perfis mais procurados serão os programadores (42%), analistas-programadores (34%) e consultores funcionais (16%).

Por outro lado, 78% dos empregadores do setor das TI afirmam que há uma escassez de profissionais desta área em Portugal. Analistas-programadores, programadores, gestores de projeto, arquitetos de soluções, administradores de bases de dados e administradores de sistemas são os perfis mais difíceis de encontrar atualmente. Os principais

motivos desta escassez prendem-se com a falta de experiência, a fuga de talentos para o estrangeiro e uma desadequação dos cursos superiores relativamente às necessidades das empresas.

O inquérito revela também potenciais desequilíbrios entre a procura e oferta de determinadas competências e conhecimentos. Sobretudo nos casos de tecnologias como iOS, ABAP, Java e Android e em *soft skills* como proatividade, capacidade de trabalho, autonomia e orientação para o cliente. São analisados também os fatores que mais contribuem para a atração e retenção de profissionais de TI nas empresas, segundo as opiniões dos profissionais da área.

CERTIFICAÇÃO DE CURRÍCULOS (09)

Acaba de se lançar no mercado português a CV-DNA, empresa especializada em certificar currículos. O seu objetivo é “ajudar os portugueses a conquistar mais e melhores empregos, tanto em Portugal como lá fora”. O serviço pretende dar resposta a uma necessidade crescente sentida pelos profissionais cuja empregabilidade assenta em processos de recrutamento baseados no CV, sejam profissionais desempregados, recém-licenciados ou pessoas empregadas à procura de uma mudança.

O custo do serviço (a partir de € 98), o facto de ser maioritariamente prestado através de um *site* e a aposta numa equipa de profissionais de Recursos Humanos conhecedores de como as empresas conduzem os seus processos de recrutamento são algumas das características que José Quezada, diretor-geral da CV-DNA, acredita que contribuirão



09



10

para o sucesso da *start-up* que criou em parceria com Vicente Caldeira Pires. Com um investimento inicial de 100 000 euros, a CV-DNA estreia-se em Portugal sob o lema “certificamos o seu DNA profissional”. No horizonte, está a internacionalização do negócio.

RANDSTAD COM NOVO CONTACT CENTRE EM LISBOA (10)

A Randstad Contact Centres, área de negócio da Randstad, tem um novo *contact centre* próprio na Quinta do Lambert, em Lisboa. Este espaço de 3300m² foi equipado com “a mais moderna tecnologia” e tem capacidade para 550 posições de atendimento, sublinha a empresa em comunicado, acrescentando que as acessibilidades e a qualidade das instalações foram também fatores decisivos para a escolha do local. O novo *contact centre* tem um espaço de refeições para os colaboradores e ainda acesso a um pátio exterior. Todas as salas são em *open space* com luz natural e foram construídas salas de reunião e de formação.

“Apesar da forte contenção económica, os clientes elegem e procuram cada vez mais, parcerias sustentadas e um serviço de qualidade. Com este investimento, a Randstad Contact Centres consolida todas condições que garantem essa qualidade, competência e abrangência”, afirma Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres.

Este investimento vem confirmar o crescimento desta área de negócio da Randstad, que, desde 2009 tinha um *contact centre* na Avenida Defensores de Chaves, em Lisboa, mas que estava apenas dimensionado para 300 posições de atendimento, não tendo assim as condições necessárias para a evolução do negócio.

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

apcer
F-Net

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Paixão
pelas
pessoas

AWARDED
RH
2013
CATEGORIA

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação

RUMOS PROMOVE CAMPANHA ESPECIAL DE VERÃO

Os meses de verão são uma boa altura para pormos em prática alguns projetos que não conseguimos realizar ao longo do ano, como, por exemplo, investir na formação. A pensar naqueles que querem apostar no desenvolvimento pessoal e em favorecer o seu currículo, a Rumos vai lançar nos meses de julho e agosto uma campanha com descontos até 50% em ações de formação.

Aproveitando esta época marcada pelo período de férias, a Rumos promove uma campanha especial de verão, com redução de preços em diversos cursos na área de tecnologias da informação, dando a oportunidade aos profissionais que estejam interessados em reforçar as suas competências técnicas, de usufruírem de condições mais vantajosas e preços mais acessíveis.

De acordo com Jorge Lopes diretor comercial da Rumos “esta é uma oportunidade que os profissionais da área de tecnologias da informação têm para investir em formação especializada, de grande qualidade, a preços mais acessíveis”. Jorge Lopes acrescenta ainda “que é nas alturas de férias que as pessoas têm mais tempo para se dedicar ao estudo, dado que a vida laboral muito absorvente, faz, por vezes, os profissionais adiarem os cursos de formação”. Os interessados poderão consultar mais informações em <http://formacao.rumos.pt>.

BRUNO ESTEVES ASSUME DIREÇÃO DA ÁREA DE ADMIN. PÚBLICA NA COMPANHIA PRÓPRIA (11)

Bruno Esteves é o novo diretor da área de administração pública na Companhia Própria, empresa especializada em formação profissional e de consultoria de recursos humanos.

Bruno Esteves tem como principais responsabilidades a elaboração do planeamento estratégico e financeiro anual; a angariação, conceção e gestão de projetos de formação profissional, qualificação inicial e aprendizagem ao longo da vida, em contexto comercial e financiado pela União Europeia; a criação e coordenação dos serviços de consultoria na gestão de projetos financiados e contratação pública; e a elaboração de propostas de promoção de parcerias nesta área de negócio da empresa.

Licenciado em Gestão pelo Instituto Superior de Economia da Universidade Técnica de Lisboa, o diretor da unidade de projetos financiados têm ainda uma pós-graduação em “Sistemas de Informação para a Gestão” pela Universidade Lusíada e um mestrado em



11



12



13

Sociologia Económica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

LÍDERES HUMILDES E AUTÊNTICOS TÊM EQUIPAS MAIS MOTIVADAS (12)

A Porto Business School, em parceria com a Leaders2be, apresentou em junho as conclusões do “Barómetro sobre Liderança e *Engagement* em Portugal”. O estudo teve como principal objetivo analisar o modo de atuação dos líderes nacionais, a forma como criam *engagement* nas suas equipas e otimizar práticas de liderança.

Segundo os dados analisados, características como humildade e autenticidade dos líderes que ocupam cargos superiores aumentam a motivação das equipas em cerca de 70%, sendo que o comportamento de um líder influencia em 30% a motivação das equipas. O comportamento do líder revela-se, assim, determinante para o nível dos indicadores motivacionais dos colaboradores, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de mobilização e orientação para resultados. Quanto mais elevada a classificação dos líderes nas dimensões mencionadas, maior o nível de motivação dos colaboradores. O barómetro sobre liderança e *engagement* em Portugal partiu da análise de variáveis como as competências dos dirigentes ao nível da liderança, a perceção da valorização do trabalho por parte dos colaboradores e o grau de identificação com a cultura organizacional. Recorde-se que o estudo teve como base inquéritos realizados *on line* sob anonimato.

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL ESTÁ A DIMINUIR FORTEMENTE EM PORTUGAL (13)

De acordo com o índice do equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal da Regus, recentemente apresentado, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal em Portugal está a diminuir fortemente em comparação com outros países em todo o mundo. No entanto, a relação trabalho/ lazer é melhor se tiver um negócio e, ainda melhor, se for um *baby boomer*. Este estudo, publicado pelo segundo ano consecutivo pela Regus, fornecedor global de espaços de trabalho, baseia-se na opinião de 26 000 profissionais em mais de 90 países.

O resultado do índice em Portugal não só é negativo, como também diminuiu ao longo do ano no equilíbrio geral entre a vida profissional e a vida pessoal. Existe todavia um sentimento mais positivo en-

tre os empresários, sendo que 63% dos empresários desfruta mais do seu trabalho do que no ano passado.

Ao comparar com os respetivos resultados no índice, os profissionais mais jovens (60%) desfrutaram mais do trabalho do que os *baby boomers* (57%) e estão mais satisfeitos com os seus níveis de produtividade (75% comparada com 71%).

Nuno Condinho, *Country Manager* da Regus Portugal, afirma: “as equipas que estão satisfeitas no trabalho são mais produtivas e apresentam uma menor probabilidade de abandonar a empresa. À medida que o mercado de trabalho melhora, as empresas estão a tomar consciência de que, para contratar ou manter talentos, devem concentrar-se em alargar as suas políticas de trabalho flexível, como por exemplo, oferecer uma escolha variada de locais de trabalho. Isto já está a acontecer – a nossa rede de centros locais é utilizada diariamente por profissionais que trabalham de forma flexível”.

Uma tendência que se tem vindo a verificar cada vez mais é a de que a força de trabalho mais jovem já não se sente obrigada a permanecer fiel a um empregador da mesma forma que antes, sendo muito im-



14

portante permitir que estas equipas adaptem as suas formas de trabalho – em vez de adaptá-las à forma de fazer as coisas mais tradicional. O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é a prioridade das suas agendas e a geração tecnológica encara o trabalho como algo que faz e não como um sítio para onde vai.

SEMINÁRIO EM LUANDA COM LEILA NAVARRO E JOSÉ MARÍA GASALLA (14)

A Vantagem+, empresa especialista na Formação para Profissionais em Portugal, vai levar a especialista da gestão de pessoas Leila Navarro a Luanda, para conduzir o seminário Tendências Mundiais na Gestão de Pessoas nas Organizações, a decorrer no dia 26 de setembro de 2013, no EPIC SANA Luanda Hotel.

Formada na área da saúde pela Universidade de São Paulo e especialista em Medicina Comportamental, o currículo de Leila Navarro conta ainda com diversas certificações em programação neurolinguística e *developmental behavioural modelling*, formação em gestão de talentos e mais de dez anos de experiência na condução de palestras em vários países, como

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 expetativas.

grupo multipessoal
www.multipessoal.pt

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

20 ANOS
grupo multipessoal

Portugal, Angola, Espanha, Chile, Uruguai, Paraná, Japão e México.

Leila Navarro é também autora de 14 livros, entre os quais *Talento à prova de crise* e *Pensamento Estratégico para Líderes de Hoje e Amanhã*.

No seminário, a decorrer na capital angolana, Leila Navarro, juntamente com o Professor José María Gasalla, vão abordar as tendências mundiais e a forma como estas têm interferido no desenvolvimento das pessoas, tanto a nível pessoal como empresarial, em todo o mundo, focando os fatores que estão a influenciar as novas profissões, as relações laborais e a qualidade de vida.

PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR (15)

O evento de apresentação do Programa Gestão e Qualidade, um projeto criado em fevereiro de 2011 e que visa aumentar a eficiência e a eficácia das instituições de solidariedade social, terá lugar no próximo dia 15 de julho, pelas 9h30, na sede da Fundação Manuel Violante, em Lisboa. O programa Gestão e Qualidade é o primeiro programa teórico-prático a surgir em Portugal, que tem por objetivo a melhoria dos processos de gestão, de liderança estratégica e de organização do setor social, suportado pelo conhecimento da ENTRAJUDA sobre o setor social e pela sua larga experiência em trabalhos de capacitação em instituições, e pela Fundação Manuel Violante, no conhecimento de gestão, baseado na cultura de excelência da McKinsey e na sua dinâmica de atuação.

Trata-se de um programa altamente inovador baseado no modelo normati-



15



16

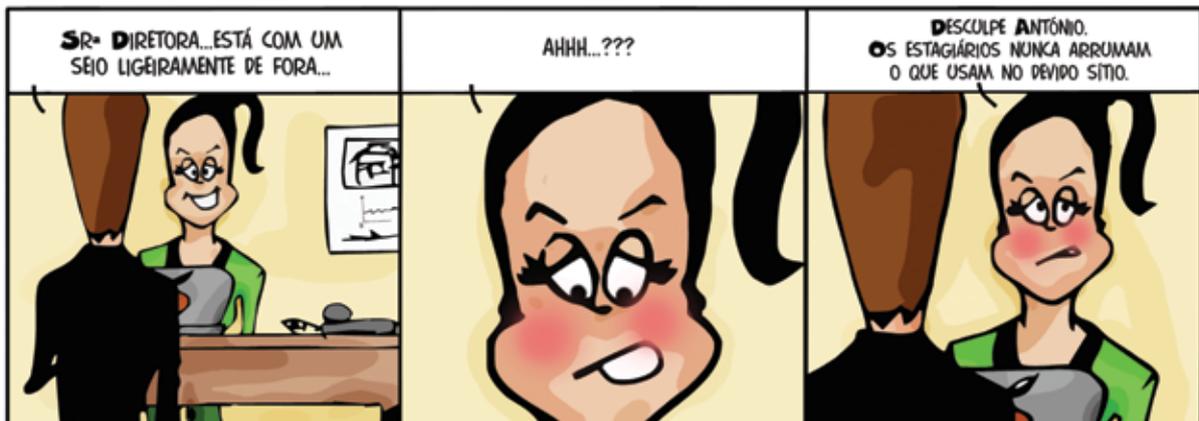
vo da Qualidade em Respostas Sociais, que permite às IPSS a preparação para a Certificação de Qualidade e para a sua sustentabilidade. O evento conta com a presença de Isabel Jonet, presidente da ENTRAJUDA, de Raúl Galamba de Oliveira, presidente do Conselho de Administração da Fundação Manuel Violante e de Karen Ferrez Frisch, diretora executiva do programa.

COMUNICAÇÃO LOW-COST EM DEBATE NO PORTO (16)

A comunicação não fica imune a cortes orçamentais, o desinvestimento é real em todos os setores – desde o empresarial, ao desporto, afetando a cultura, a moda, a política. Na verdade, também no *marketing* e na comunicação urge fazer cada vez melhor com menos recursos e investimentos.

A primeira edição do evento SUMMER Master Talk, promovido pela Comunicarte, entre 23 e 25 de julho – 17h às 21h – no Auditório do Shopping Cidade do Porto, é dedicada ao tema *Communication Low-Cost* e visa “promover a partilha das estratégias e dos truques que responsáveis de *marketing*, de comunicação e de *social media* de empresas e de instituições de referência – Associação Portuguesa de Profissionais de *Marketing*, Casa da Música, Câmara Municipal de Matosinhos, Federação Portuguesa de Futebol, Jornal de Negócios, *Living Between Media*, entre outras – estão a implementar no sentido de manter viva a comunicação com os seus públicos e de, inevitavelmente, manter as vendas e atingir os objetivos impostos”, adianta Ana Sofia Gomes, diretora-geral da Comunicarte Agência de Comunicação.

RH TOON - Estágios



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved

Contradições e coerência



Vitor Sevilhano, Sócio-gerente
da Escola Europeia de Coaching

No mundo atual, a vida, e em particular a gestão das empresas, está cheia de contradições.

Os especialistas falam de uma envolvente V.U.C.A. (sigla anglo-saxónica para caracterizar o contexto em que vivemos, qualificando-o de *vulnerability, uncertainty, complexity, ambiguity*).

Contudo, a realidade é que a rapidez com que acontecem as mudanças e a natureza das mudanças não são acompanhadas por mudanças correspondentes e consequentes de políticas e práticas.

Começo com algumas considerações marco para aterrar no mundo das empresas e em particular na gestão e liderança das pessoas.

Aconteceu uma grave crise financeira, crise do *sub-prime*, falência de certos bancos, etc. Aconteceram significativas mudanças na estratégia e na atuação da banca? Muito pouco ou quase nada. Continuou o *business as usual*.

Há países, em particular na Europa, em enormes dificuldades económicas e orçamentais. Houve solidariedade europeia para com tais situações? Nem pensar! Pelo contrário: carrega-se nos juros, ao invés de se pensar em situações de exceção e ajuda dessas situações difíceis.

O FMI intervém e aplica a receita “chapa três”, como se a situação atual, com a existência do euro, fosse idêntica, por

exemplo, à de cerca de 30 anos atrás, em que sem euro se podia atuar com a desvalorização da moeda para relançar exportações e reanimar a atividade económica. Para já não falar numa total ausência de visão política e numa enorme insensibilidade social...

Nas empresas o que verifico, em particular nalgumas empresas internacionais e multinacionais, é também uma enorme insensibilidade e conhecimento da situação particular que o nosso país atravessa, continuando a impor e a exigir aos gestores locais metas e objetivos, de vendas e de rentabilidade, como se nada se tivesse passado, como se a queda da procura, em muitos domínios, não fosse uma realidade óbvia e inelutável.

No domínio das pessoas (que muitos ainda teimam em chamar de Recursos Humanos ⁽¹⁾) as contradições não são de agora mas nalguns casos acentuaram-se. Passo a citar algumas dessas contradições que me parecem mais gritantes e gravosas:

- A procura dos resultados, aliada a uma conjuntura depressiva, impõe a muitas empresas olharem para o lado dos custos e procurarem racionalizações. Por exemplo, o *outsourcing* de certos serviços tem sido uma das vias. O que se passa, em muitos casos, é que os líderes e gestores da empresa contratante, não têm autoridade hierárquica sobre as pessoas da empresa contratada em *outsourcing*, tendo enorme dificuldade em resolver conflitos que ocorrem no dia a dia. Mais complicado ainda, quando as empresas contratadas acabam por estar a prestar serviços ou estão em contacto direto com o cliente final, não tendo havido o cuidado de as formar e informar sobre temas como a cultura e os valores da empresa contratante.

- Outra contradição, está já não tão recente, mas creio que mal resolvida, tem a ver com a inadaptação de modelos de avaliação de desempenho às realidades de negócio, culturais e de gestão das empresas. A inércia acontece pela não adequação desses modelos às novas realidades. Muitas vezes a razão está na “calanzisse” que impede a sua alteração. Se estes modelos de avaliação deram tanto trabalho

a implantar, porquê estar a mexer neles? Que trabalha. Surgem assim contradições como:

1. Os ponderadores não serem os adequados;

2. Pessoas desviadas das suas responsabilidades tradicionais para importantes projetos de mudança, sem que tal seja considerado na sua avaliação, ou sejam compensadas por riscos e esforços adicionais;

3. Uma nova estratégia e uma nova política começam a dar importância acrescida a novos aspetos, sem que os modelos e sistemas de avaliação os incluam. Por exemplo, hoje muitas empresas – e, em nossa opinião, bem – estão a atribuir uma importância acrescida ao tema dos valores e à gestão pelos valores, como importante fonte de vantagem competitiva, sólida, diferenciadora, dificilmente copiável, desenvolvendo interessantes projetos para a sua difusão e prática por toda a organização. E os sistemas de avaliação não são ajustados para passarem a medir a prática desses valores pelas pessoas.

- Termina com outra contradição clássica ainda não sanada, embora mais atenuada nos últimos tempos. A das transições/promoções de especialistas a gestores e de gestores a líderes de outros gestores, sem acautelar a adequada formação e preparação para gerir bem estes importantes passos na vida das pessoas nas empresas, com graves erros de *casting*, por não se terem as pessoas certas e competentes nos lugares para que são designadas.

Uma palavra final para enfatizar uma das minhas palavras favoritas para a perseguição de uma gestão efetiva – coerência.

Muitas destas contradições estariam sanadas se houvesse coerência. Coerência das práticas com o mundo V.U.C.A em que vivemos. **□**

⁽¹⁾ Quanto a mim ainda resquícios de uma visão Tayloriana da gestão, que tem mais de um século e devia estar enterrada, onde as pessoas eram equiparadas aos recursos materiais e aos recursos financeiros, como mais um recurso!

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Observatório de Comunicação Interna está a lançar a segunda edição do Programa Avançado em Comunicação Organizacional. O programa intensivo, que decorre entre 15 de outubro e 7 de janeiro de 2014, junta nove empresas e a Universidade Católica na realização de uma formação executiva sob o mote "Obter resultados através das pessoas".

www.observatoriocomunicacaointerna.pt

VIII CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE TIC

O Centro de Competência em TIC na Educação do Instituto de Educação da Universidade do Minho vai realizar, nos dias 15 e 16 de julho, a VIII Conferência Internacional de TIC na Educação - *Challenges 2013*, na Universidade do Minho, em Braga. Esta iniciativa decorrerá em torno de três eixos temáticos principais: "Ambientes emergentes", "O digital e o currículo" e "Avaliação digital".

www.nonio.uminho.pt

GREAT LISBON INTERNATIONAL CONFERENCE

A *Great Lisbon International Conference on Games & Tel*, que terá lugar nos dias 15 e 16 de setembro de 2013, em Lisboa, tem como objetivo o debate, a partilha de conhecimentos e a reflexão sobre os jogos e as tecnologias na aprendizagem, tendo a ambição de referenciar contributos para a formulação de políticas europeias naqueles domínios.

www.apg.pt

TOTAL TRAINING CONFERENCE 2013

Uma conferência inovadora no seu formato, na sua dinâmica, na abordagem das temáticas em discussão e com uma componente extremamente prática e interativa, a 2ª Edição da *Total Training Conference* pretende proporcionar uma experiência enriquecedora a todos os profissionais que pretendam conhecer as mais recentes ferramentas, as *best practices* e as tendências mais inovadoras em formação.

WORKSHOP DEDICADO À INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PARA O BRASIL

A Combo Comunicação e Produção 360, agência brasileira especialista em consultoria de comunicação, está a organizar três *workshops* dedicados aos temas da internacionalização e exportação por parte das empresas portuguesas para o Brasil. O *workshop* "Internacionalize o seu negócio para o Brasil" dotará os participantes dos conhecimentos e competências necessários para internacionalizarem o seu negócio para o Brasil, tanto na componente jurídica e fiscal, como de boas oportunidades de negócio, apoios públicos ao investimento e comunicação. Os *workshops* estão agendados para os dias 14, 15 e 16 de outubro, nas cidades de Lisboa, Leiria e Porto, respetivamente.

www.combocp360.com



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

Neste Verão não deixe o seu negócio derreter...

...a rapidez de resposta faz a diferença!!!



alameda n.º 544a - 07 104 70007

www.gowork.pt

www.facebook.com/gowork.pt

tlf. 21 154 60 40

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



Melhores Gestores de Pessoas

Ricardo Figueiredo, diretor de produção da Gelpexe, foi o grande vencedor da edição de 2012 dos Melhores Gestores de Pessoas. De acordo com a diretora de recursos humanos da empresa, e vários elementos liderados por Ricardo Figueiredo, o impacto interno dessa vitória foi muito positivo.

por: **Emília Aguiar**, Diretora de recursos humanos, Gelpexe

Desde há alguns anos que a Gelpexe vem participando em vários estudos de avaliação das práticas de gestão de pessoas com o objetivo de aferir e aperfeiçoar as mesmas, conhecer a percepção que os seus colaboradores têm dessas práticas e avaliar o grau de comprometimento das pessoas para com a liderança.

A participação nestes estudos gera internamente uma preocupação constante com a criação de novas e inovadoras práticas para nos tornarmos mais competitivos e permite à empresa divulgar externamente as suas boas práticas de gestão de pessoas.

Face a esta estratégia de avaliação e comunicação, quando fomos convidados pela Tema Central e a Qmetrics a participar na primeira edição do *ranking* “Melhores Gestores de Pessoas”, realizado em 2012, foi naturalmente gerado

um novo desafio interno: se temos avaliado as nossas práticas, por que não avaliar os nossos gestores de pessoas? Afinal são eles os grandes impulsionadores da nossa cultura e das nossas políticas.

Sem bons gestores de pessoas, dificilmente teremos sucesso na concretização das políticas definidas e na construção da verdadeira equipa de trabalho com que hoje contamos – e que está na base do sucesso da Gelpexe. Cada gestor de pessoas tem como desafio demonstrar entusiasmo naquilo que faz e nas conquistas da sua equipa. O líder que não reconhece o progresso da equipa, que não inspira os outros e não comemora os resultados, não será um bom exemplo para os seus seguidores. Os atuais gestores devem preocupar-se em construir e manter um ambiente de trabalho saudável e propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores. Isto implica

preocupação em educar, formar, motivar e liderar todas as pessoas, inculcando-lhes um espírito empreendedor e oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal.

Os líderes têm de estar conscientes do seu desafio, pois o desempenho das atividades laborais depende do grau de envolvimento com a sua equipa de trabalho, impulsionando os esforços e criando sinergias na mesma direção, fazendo com que todos possam atingir os objetivos definidos.

Perante este novo desafio, decidimos lançar uma candidatura única em virtude de não pretendermos criar um clima interno de competição ou comparação entre os nossos gestores de pessoas. A opção recaiu sobre Ricardo Figueiredo por duas razões essenciais: lidera direta e indiretamente o maior grupo de pessoas dentro da empresa e consideramos que se trata de um gestor de

peçoas verdadeiramente envolvido com a sua equipa, que procura constantemente novas formas de dinamizar e envolver os colaboradores, motivando-os para os objetivos da empresa. O desafio foi prontamente aceite pelo Ricardo, para o qual ser avaliado pela sua equipa através de um questionário de avaliação externo, representava um desafio e uma oportunidade de melhoria pessoal.

O resultado foi muito positivo, tanto para o Ricardo, como para a sua equipa e para a Gelpexe, tendo sido amplamente divulgado e celebrado na empresa, gerando-se um ambiente fantástico decorrente do reconhecimento, interno e externo, do mérito de um dos nossos gestores de pessoas: numa verdadeira equipa, o sucesso de cada elemento é sentido como o sucesso de toda a equipa. 

As inscrições para o ranking Melhores Gestores de Pessoas 2013 estão abertas até ao dia 31 de julho, podendo ser efetuadas através do site:

www.melhoresgestorespessoas.com

Testemunhos



“Depois do reconhecimento público, o Ricardo consolidou ainda mais a sua filosofia de liderança e trabalho em equipa, exigindo assim um maior rigor e profissionalismo a todos os membros da equipa para, deste modo, continuarmos a alcançar os melhores resultados. Em suma, o prémio foi bastante positivo e o Ricardo tem trabalhado bastante para fortalecer o trabalho em equipa já desenvolvido, pois o prémio aumentou bastante a responsabilidade de todos. Em última análise, o Ricardo Figueiredo continua a ser o nosso líder de sempre.”

André Catarino

“Sem exceção, foi com muita alegria que a equipa recebeu a notícia do prémio ganho pelo Ricardo Figueiredo. Esta vitória traduziu-se no reconhecimento de todas as capacidades inatas do nosso líder, aplicadas diariamente e que, perante as dificuldades surgidas, em menor ou maior grau, fazem com que a equipa acredite no impossível e se supere constantemente. Motivação, dedicação, iniciativa e trabalho de equipa são bandeiras que o Ricardo e toda a equipa vêm usando ao longo dos anos na nossa Gelpexe.”

Ana Cristina Oliveira



VALORAPELATIVO

Consultoria em Gestão Integrada de Recursos Humanos

O seu Departamento de Recursos Humanos à distância de um clique!

GESTÃO DE PESSOAL | TEMPOS DE TRABALHO | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

FORMAÇÃO | AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | PROGRESSÃO DE CARREIRAS

PORTAIS - COLABORADOR E CHEFIA

OUTROS | Assessoria Jurídica | Assessment e Outplacement | Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho | Seguros | Surveys

FAÇA DE NÓS O SEU PARCEIRO ESTRATÉGICO!

Contacte-nos: rh@valorapelativo.com | + 351 21 015 96 27 | + 351 93 986 41 88
Ou consulte o nosso site: www.valorapelativo.com

Especial RH

Outsourcing



Tendências futuras dos Recursos Humanos

As empresas serão tendencialmente compostas tanto por colaboradores e talento interno como por uma rede em constante mudança de uma *pool* de talentos global altamente diversificada, constituída por subcontratados, trabalhadores temporários, *outsourcing*, parceiros de negócio, prestadores de serviço e todos os outros *stakeholders* que compõem o universo de cada empresa

por: **Fernanda Barata de Carvalho**, diretora de recursos humanos da Accenture Portugal

Como devem evoluir os recursos humanos e qual o papel que assumirão no futuro de modo a criar valor acrescentado ao negócio, tendo em conta os desafios que as organizações enfrentam?

Foi este o ponto de partida para a realização de um estudo mundial promovido pela Accenture e que coloca em debate o tema “O Futuro dos Recursos Humanos” nos próximos cinco a sete anos, onde foram identificados os fatores de mercado que estão a moldar a função de recursos humanos nos dias de hoje, e a forma como os departamentos de recursos humanos se devem adaptar para acompanhar o ritmo das necessidades de negócio.

Na elaboração deste relatório, foram realizadas entrevistas a executivos de várias indústrias, culturas e funções e profissionais da área de recursos humanos das mais diversas indústrias em países como os EUA, Irlanda, Suécia, Bélgica, Reino Unido, Holanda, Brasil, Índia, Austrália e Singapura, o que garante a visão global do estudo.

Face a um contexto económico tão delicado como o atual, onde gestores e organizações são diariamente confrontados com objetivos cada vez mais exigentes, quer em termos de negócio, quer em termos moti-

O talento estende-se muito para além dos limites do muro organizacional; e as organizações de RH deverão prestar tanta atenção às pessoas fora da empresa como às de dentro

vacionais das suas equipas de trabalho, importa pensar sobre como os recursos humanos podem evoluir no sentido de aportarem cada vez mais valor a áreas estratégicas e vitais para o sucesso de uma organização.

Novas formas de trabalho, dominadas pela crescente inovação e evolução tecnológica, o aumento da globalização, a pressão sobre a necessidade de uma maior agilidade face a um ambiente organizacional tumultuoso e uma nova força de trabalho com valores e comportamentos muito diferentes estão a mudar o conceito de trabalho como o conhecíamos até aqui, mas também a transformar as expectativas e necessidades dos colaboradores e dos diferentes *stakeholders* estratégicos a cada organização. É perante esta realidade que hoje se torna cada vez mais imperativo trabalhar

de forma inteligente e não apenas de forma mais produtiva.

Nesta perspetiva, o recente estudo da Accenture identifica as principais tendências de Recursos Humanos que devem estar refletidas nos princípios de atuação das organizações e cuja implementação deve ser assegurada em plena sintonia e coordenação com as áreas de Recursos Humanos.

Estas tendências dizem essencialmente respeito à integração de mecanismos que permitam a retenção de talento e a forte aposta no desenvolvimento de competências e na partilha de conhecimento dentro das organizações, assegurando que todos os colaboradores têm ao seu dispor as ferramentas necessárias à sua função e à exploração do seu potencial. Estas questões passam pela gestão individual de expectativas e necessidades de cada colaborador, enquanto parte integrante e fundamental de uma força de trabalho conjunta, que só unida e em estreita colaboração poderá gerar resultados positivos à empresa. Mas passa também pela integração de sinergias entre colaboradores, parceiros e fornecedores, e ainda pela adoção das mais recentes e inovadoras soluções tecnológicas, capitalizando o potencial das plataformas digitais e móveis, bem



Principais tendências dos RH

- Retenção de talento;
- Forte aposta no desenvolvimento de competências;
- Partilha de conhecimento dentro das organizações.

como da *cloud* para responder mais eficazmente, e em tempo real, às necessidades dos *stakeholders*.

Por contrapartida ao mundo estático de ontem, quando o trabalho se encontrava organizado em hierarquias de acordo com a função e papel desempenhados, o futuro será cada vez mais caracterizado por configurações dinâmicas de equipas de trabalhadores, que poderão até não ser colaboradores da organização. As empresas serão tendencialmente compostas tanto por colaboradores e talento interno como por uma rede em constante mudança de uma *pool* de talentos global altamente diversificada, constituída por subcontratados, trabalhadores temporários, *outsourcing*, parceiros de negócio, prestadores de serviço e todos os outros *stakeholders* que compõem o universo de cada empresa.

Porque o talento se estende muito para além dos limites do muro organizacional, as organizações de RH deverão prestar tanta atenção às pessoas fora da empresa como às de dentro e deverão adotar novas estratégias e modelos de gestão, privilegiando a mobilidade, flexibilidade e democratização dos modelos de trabalho, através do acesso à informação por todos os colaboradores, nomeadamente através das redes sociais.

Outra tendência aponta para a necessidade de desenvolver um trabalho concertado e em proximidade com cada colaborador, atendendo ao seu desempenho e aos objetivos profissionais traçados, pois só assim será possível avaliar com eficácia os resultados alcançados. Igualmente fundamental é a existência de processos de monitorização que apoiem a gestão das organizações, permitam eventuais realinhamentos estratégicos e possibilitem agir de forma proactiva, antecipando problemas. Por último, e não menos importante, é o desenvolvimento de estratégias de gestão de risco que assegurem a proteção de dados confidenciais da organização,

e que devem estar presentes desde o momento de recrutamento até à análise de resultados do negócio.

Estas tendências vão exigir novas práticas de recursos humanos, cada vez mais adaptadas à globalização e à vasta quantidade de informação que diariamente passa pelos colaboradores. Consoante estas tendências vão ganhando vapor nos próximos anos, os recursos humanos terão uma oportunidade sem precedentes de melhorar a forma como entregam a promessa de apoiar verdadeiramente as organizações e as pessoas a tornarem-se mais efetivas.

Os recursos humanos deverão adaptar-se a estas tendências, reformulando-se a si próprios para uma função com um novo conjunto de competências, atividades e potencialmente para novos papéis e formas de organizar e entregar valor. As organizações de RH que não responderem a esta chamada, arriscar-se-ão à irrelevância. Mas para aquelas que adotarem novas práticas que associem a estas tendências criatividade, compromisso, e ações de vanguarda, os recursos humanos tomarão posição para se

Os RH terão uma oportunidade sem precedentes de melhorar a forma como entregam a promessa de apoiar verdadeiramente as organizações e as pessoas a tornarem-se mais efetivas

tornarem a potência estratégica que sempre pretenderam ser. É por isso essencial que as organizações reflitam sobre a mudança de paradigma no mundo do trabalho e atuem de forma concertada na integração de novas práticas de gestão de recursos humanos, enquanto dimensão fundamental do desenvolvimento do seu negócio. Isto porque as organizações e os seus resultados são um reflexo evidente do seu ADN: os seus colaboradores! 



© Accentura Portugal

MINDCOACH®
WWW.MINDCOACH.PT

COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING

CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING - DA LAMBENT
CERTIFICADO PELA ICC - INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

Edições das certificações: **PORTO**: 1 a 8 DEZEMBRO | **BRAGA**: 26 a 29 SETEMBRO + 3 a 6 OUTUBRO
LISBOA: 24 a 31 AGOSTO | 8 a 11 + 13 a 16 OUTUBRO | **MATOSINHOS**: 11 a 18 DEZEMBRO
Outros Eventos 2013: **DIÁRIO DE FIDELIDADE MPT** Lisboa: 20 JULHO, 9H-13H
11th Annual Coaching Summit - 12th Anniversary: 12 OUTUBRO, 14H-23H, Carcavelos
Workshop: Coaching in EQA: Evaluating Truthfulness and Credibility, Paul Ekman International: Hotel Riviera Carcavelos, 24 a 27 OUTUBRO



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



JOSÉ POLÓNIA
CEO MINDCOACH
Executive Coach



EMCC Member
Quality Award



EMCC
European Mentoring & Coaching Council



LAMBENT

O Programa da Lambent 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

Desafios de um processo de *outsourcing*

A *Pessoal* identificou três momentos fundamentais num processo de *outsourcing* e pediu a opinião a empresas especialistas do setor sobre: a opção da adoção de um serviço de *outsourcing*, a sua implementação e a reação dos trabalhadores internos.

A opção ou não por um serviço de *outsourcing*

Egor

Tal como em qualquer outra área, também nos recursos humanos, quaisquer serviços ou processos podem ser confiados a uma entidade externa.

No entanto, a opção por um serviço de *outsourcing*, nunca sendo fácil, tende a ser mais sensível no caso dos recursos humanos. A decisão implica um grau de maturidade muito elevada da parte da empresa que contrata os serviços de *outsourcing* e de uma distinção clara entre os “processos e serviços *core*” do negócio e os processos e serviços que a empresa pretende externalizar. Os motivos que, mais frequentemente, levam uma organização a colocar um serviço ou processo em *outsourcing* são de natureza económica. Mas, simultaneamente, podem corresponder aos propósitos de libertar recursos próprios para outras atividades, dar à organização maior flexibilidade e capacidade de resposta à mudança e passar a dispor de serviços especializados a menor custo.

Quando uma organização pondera colocar um processo ou serviço em *outsourcing* deve definir desde o início quais os níveis de externalização pretendidos.

Na experiência da Egor, as solicita-

ções mais frequentes ocorrem no âmbito do: desenho de processos (como fazer) e o aprovisionamento e gestão administrativa de uma determinada área ou serviço da organização (recepção, contencioso, logística, *stocks*, etc.); aprovisionamento e gestão administrativa e operacional dos recursos humanos; desenho de processos e a gestão administrativa e operacional do pessoal, nalguns casos alargada ao aprovisionamento e a gestão de instalações, *hardware*, *software*, comunicações, consumíveis...

Qualquer que seja o nível de externalização a contratar, quanto mais clara for a indicação dos SLA's a atingir, isto é, as métricas pretendidas de qualidade do serviço que se pretende atingir, maior serão as probabilidades de sucesso tanto para a empresa cliente como para o *outsourcer*.

Elisabete Roxo, Egor
diretora executiva, Egor



Elisabete Roxo, Egor

Go Work

A conjuntura económica adversa que o país atravessa veio realçar a dificuldade, existente em muitas empresas, em fazer corresponder os seus recursos humanos às necessidades sentidas a cada momento.

Com efeito, muitas das empresas que, numa altura em que o clima económico era manifestamente mais favorável, optaram por aumentar a sua estrutura permanente em função do volume de negócios existente à data, veem-se agora confrontadas, simultaneamente, com um abrandamento das vendas e com uma séria dificuldade em reajustar os seus recursos a esta nova realidade.

Fará assim sentido o recurso ao *outsourcing* para setores não nucleares das empresas como forma de, por um lado, colocar outros a efetuar serviços para os quais terão maior capacidade de execução, fruto do seu nível de especialização, o que pode produzir melhores resultados e até uma redução de custos; e de, por outro, permitir uma maior flexibilidade na adequação dos meios existentes às necessidades verificadas a cada momento, de modo a preservar a sua posição no mercado, estimulando a sua eficiência e capacidade de resposta.

Independentemente dos tipos de *outsourcing* pelos quais as empresas possam optar, as principais vantagens associadas a estes serviços

centram-se em menores custos de gestão, uma organização mais leve e flexível, a concentração dessa organização nas atividades que lhe são nucleares, maior eficácia na sua realização, uma maior facilidade na aferição de resultados (SLA) e um maior controlo dos custos associados a esse serviço.

Ceder atividades não nucleares, em regime de *outsourcing*, torna-se, portanto, parte do reforço da capacidade de gestão de cada organização, permitindo a sua concentração naquilo que realmente faz de melhor e onde cria valor.

Alexandre Jorge,
Business manager, Go Work



Alexandre Jorge, Go Work



Nuno Fernandes, Meta4

Meta 4

Hoje em dia existem vários modelos de externalização, desde o *outsourcing* total, e que requer o mínimo de envolvimento do cliente, a modelos de maior colaboração entre a empresa que presta um serviço e o cliente; logo, mais parceria.

Entre um e outro existem variantes e um leque abrangente de opções com impacto nos níveis de serviço contratados e, portanto, no preço de uso pago mensal.

O *software as a service* (SaaS) é uma das modalidades que gostaria de enfocar dentro das várias possibilidades que a Meta4 fornece com maior ou menor participação do cliente. Caso o cliente não pretenda abdicar das suas competências internas,

e simplesmente necessita alugar uma plataforma onde vai operar, sem a preocupação de instalação de *software* e cuja infraestrutura está externalizada, encarregando-se o fornecedor de toda a sua evolução e manutenção de forma automática sem custos acrescidos, é uma das opções válidas a considerar.

As razões para passar de um modelo *in-house* a um modelo de externalização prendem-se, sobretudo, com uma análise interna de custos *vs* níveis de serviço.

Uma verdadeira opção de SaaS como a da Meta4, permite que diversos clientes operem sobre a mesma plataforma, beneficiando de uma melhoria contínua, e de uma solução permanentemente atualizada, facilitando a manutenção corretiva, evolutiva e legal de uma forma ágil e eficaz. As melhorias efetuadas não beneficiam somente

um cliente, obtendo cada um deles ganhos de escala e logo com impacto nos custos diluídos entre eles.

Através da externalização, a DRH passa a dedicar-se a tarefas de valor acrescentado e com maior valia para o apoio a outras áreas e ao negócio, considerando que a evolução da solução permite acompanhar a estratégia da empresa, não esquecendo as suas características e particularidades.

As soluções altamente customizadas dificultam a manutenção futura, incorrendo o cliente em custos elevados de *upgrades*, e cuja instalação local posto a posto é bastante demorada, ineficiente, aportando custos ocultos. Com o SaaS a solução está permanentemente atualizada, com menores riscos e rapidez na inovação quer tecnológica quer funcional.

Nuno Fernandes, Sales, Meta4

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

A MELHOR OFERTA FORMATIVA NA REGIÃO NORTE

MARKETING E PUBLICIDADE | CONTABILIDADE E FISCALIDADE | TURISMO E LAZER | PROTECÇÃO DO AMBIENTE | CIÊNCIAS INFORMÁTICAS | COMÉRCIO | SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO | SAÚDE

Mais Informações

geral@turisforma.pt

www.turisforma.pt

Certificada por:

Co-financiado por:

SLOT Recursos Humanos

O *outsourcing*, fruto da crescente rentabilidade evidenciada por algumas empresas que recorrem a estes serviços, tem vindo a crescer de forma significativa ao longo do tempo. E, por esse motivo, devemos encará-lo como uma forma de potenciar o emprego e não o desemprego.

Existem variadíssimos tipos de *outsourcing*, ou seja, o modo como é estabelecido tem conhecido diferentes formas ao longo dos tempos. O modelo de negócio que começou por ser estabelecido com base num simples acordo comercial entre duas entidades foi evoluindo para outras formas de relacionamento onde a perspetiva de partilha de custo/benefício passou a estar presente.

Os benefícios são enormes e o *outsourcing* acaba por ser uma solução bastante interessante para algumas PME que, face ao período economicamente difícil que atravessamos, decidem externalizar determinados serviços, evitando por isso aumentar os seus custos, minizando verticalmente os riscos ao transferirem parte do mesmo ao *outsourcer*.

O *outsourcing*, ou a externalização de serviços que saiam do seu *core* ou *budget*, surge como forma de assegurar que a gestão desses setores (gestão administrativa, *helpdesk*, gestão de sistemas de informação, serviço de apoio a clientes, gestão documental, logística e distribuição, entre outros.) se mantém; confiando a empresas especializadas nessas áreas a gestão desses projetos, aumentando a sua eficiência e produtividade e reduzindo eventuais custos. Face a todo este conjunto de benefícios posso afirmar de um modo veemente que o *outsourcing* será o futuro e por esse motivo poderá vir a tornar-se um “empregador” de excelência.

Externalizar algumas áreas ou departamentos para aumentar a produtividade e competitividade é o principal impulsionador do crescimento das empresas. Estas são algumas das razões apontadas até agora: redução global de custos; libertar-se da gestão de ativos dos seus serviços ou departamento para focar-se cada vez mais na gestão de negócio, do seu

core business; e melhorar significativamente a qualidade de serviço prestado a esses utilizadores, padronizando tempos de resposta.

Na prática, transferem para uma empresa especializada: a responsabilidade de um serviço nivelado por métricas rigorosas e transparentes; os custos de formação em áreas técnicas muito diversificadas; e os custos de inovação.

Que atinge estes objetivos, tirando partido das economias: de escala – partilha de recursos e ativos; de experiência – especialização em áreas técnicas e estudo continuado dos produtos mais inovadores do mercado.

Estas são as razões que marcaram a experiência passada, mas uma vaga nova de *outsourcing* está a emergir: o *outsourcing* como meio transformador do próprio negócio. Onde razões como o alinhamento cultural, a flexibilidade financeira e um nível de serviço que evolui com o crescimento de negócio são novas prioridades.

Sónia Barbosa, Diretora executiva, Slot Recursos Humanos



Sónia Barbosa, SLOT Recursos Humanos



Rosa Almeida, ValorApelativo

ValorApelativo

Em tempos de crise surgem, sem dúvida, novas oportunidades. É altura de: arriscar, ser criativo e apostar no surgimento de uma nova empresa adaptada a esta realidade; Reinventar, reorganizar serviços porque o *cash-flow* da sua empresa já não suporta a estrutura instalada que, nos tempos áureos de bonança, contribuiu para a boa saúde financeira da mesma; Inovar, para poder sobreviver numa empresa em crise. A opção pelo *outsourcing* em áreas de suporte, como é o caso da gestão de recursos humanos, deverá ser tida em linha de conta. Neste contexto, o recurso ao *outsourcing* da gestão de recursos humanos numa *startup* traz vantagens, ao dispensar a criação interna do departamento de recursos humanos com todos os custos associados e entregar na mão de especialistas a gestão desta área, libertando o gestor para o essencial do *core business*.

Já numa empresa em boa saúde financeira, numa primeira análise superficial, o *outsourcing* pode não parecer a melhor opção. Contudo, se se considerar que esta solução tem subjacente a reconversão dos RH, vai substituir os custos fixos por custos variáveis – e no caso da gestão integrada de recurso humanos que a ValorApelativo proporciona, o departamento de recursos humanos está à distância de um clique. Esta é seguramente a solução “dos nossos tempos”.

Na conjuntura atual, a *open mind* do gestor de recursos humanos é determinante na opção pelo *outsourcing*, sendo este, inevitavelmente, um dos parceiros que permite às empresas seguirem em frente.

Rosa Almeida, Human resources manager, ValorApelativo

Implementação de um serviço de *outsourcing*

Multipessoal

A vantagem competitiva de estar focado no negócio, enquanto entrega áreas de suporte a especialistas, tem tornado o conceito de *outsourcing* um produto cada vez mais apetecível. No entanto, o momento de arranque da operação é o que detetamos como sendo a decisão mais difícil de tomar por parte dos nossos clientes.

Normalmente todos os clientes de-



João Silva, Grupo Multipessoal



Mafalda Almeida, Olisipo

terminam o início da operação de *outsourcing* de acordo com o início dos ciclos da(s) atividade(s) em causa. No entanto, ao identificarem os riscos associados à mudança e incerteza do momento de quando o prestador estará preparado para assumir as operações em causa, hesitam sobre a escolha do *timing* de arranque.

A conjugação destes dois fatores exige um planeamento adequado que elimine os riscos associados. Como? Com a utilização de uma ferramenta de *retro planning*. Após definido o “momento zero”, todas as atividades necessárias para a sua implementação são planeadas de forma invertida por forma a que tudo corra de acordo com as expectativas do cliente. Desta forma, temos a certeza que ao iniciarmos o projeto no momento “X”, estamos em condições para cumprir os *timings* acordados com o cliente, medir o impacto de possíveis

atrasos e realizar uma gestão eficaz das diversas fases de implementação do mesmo.

Por último, é importante referir que é crítico para o sucesso de cada projeto a correta alocação de meios, quer sejam eles humanos, quer sejam eles informáticos. É fundamental planear o número de pessoas necessárias, a tipologia de perfis, a duração de cada desenvolvimento informático. Só assim conseguiremos efetuar um correto planeamento e garantir o sucesso das operações em causa.

Já Eisenhower dizia que planear é tudo! As vantagens do *retro planning* são claras, permitindo um maior controlo e disciplina na implementação de uma operação de *outsourcing*, deixando o cliente tranquilo e confiante no sucesso da solução apresentada.

João Silva, Diretor-geral de *outsourcing* e trabalho temporário, Grupo Multipessoal

Olisipo

Na Olisipo assumimos como prioridade principal o bem-estar e a evolução profissional dos nossos consultores.

A nossa equipa de recrutamento especializada na área das TI procura diariamente atingir a excelência, cativando e acompanhando os nossos colaboradores, em reuniões, ações de formação e outro tipo de iniciativas. Estamos presentes no seu dia a dia e é isso que marca a diferença.

Fazemos questão de lhes oferecer uma evolução na carreira, de forma sustentada (e merecida!). Os nossos colaboradores vestem a camisola da Olisipo porque se sentem felizes, acompanhados e valorizados.

Ao tomarem a decisão de contratar um serviço de *outsourcing*, aconselho as empresas a avaliarem o que privilegiam mais: um serviço de “quantidade” ou um serviço de “qualidade”? A oferta de serviços de *outsourcing* é vasta, mas há que fazer um estudo pormenorizado das vantagens que cada empresa apresenta. Há que verificar se os colaboradores se sentem motivados, porque todos sabemos que um consultor feliz é alguém que produz mais e cujo nível de entrega e dedicação é muito elevado.

Foi com muito orgulho que fomos distinguidos este ano com o prémio de Melhores Fornecedores de RH em 2012, na categoria de Trabalho Temporário e *Outsourcing*. É um reconhecimento do nosso esforço constante em fazer com que exista harmonia entre as necessidades dos clientes e aquilo que

A aprendizagem é um percurso.
Venha caminhar connosco!

A Escola Europeia de Coaching é líder a treinar líderes. Formamos mais de 2.500 profissionais em todo o mundo e trabalhamos com mais de 200 empresas.

Através do coaching, uma disciplina extraordinariamente eficaz, impulsionamos pessoas e organizações a melhorar os seus resultados.

Investimos a nossa experiência para capacitar pessoas que desejem elevar o seu nível profissional. Os nossos programas nutrem-se do exercício do coaching que realizamos no dia-a-dia.

Todos os nossos trabalhos, estão construídos a partir da nossa experiência no exercício profissional do coaching em projectos empresariais.

www.escolacoaching.com
Rua Beirão, 88 - 2.º 124
1250-024 Lisboa

EEC
Líderes a treinar Líderes

lhes conseguimos oferecer. É por isso que acreditamos que a excelência de um serviço de *outsourcing* surge do trabalho de equipa entre o fornecedor e os seus consultores, mas também diretamente com o cliente.

Mafalda Almeida,
Business manager, Olisipo

Reação dos trabalhadores internos à externalização de determinado serviço

MJP

As exigências de especialização, imensas vezes factual ou até mesmo, e de acordo com o plano estratégico das organizações, com atividades que, sob o ponto de vista económico e de especialização, podem não se enquadrar no seu *core business*, mas manifestarem-se como essenciais para o processo de conseguir atingir objetivos, levam à adoção de modelos onde o *outsourcing* é, frequentemente, visto como meio de conseguir a vantagem competitiva.

É sabido que a integração em equipa de trabalho de elementos externos transporta um conjunto de necessidades de adaptação de toda uma estrutura e de recursos humanos que, num primeiro momento, pode ser sentida como ameaçadora e não como fator facilitador do processo de trabalho. A ameaça pode advir de um sentimento de “invasão de privacidade” e de ameaça ao desenvolvimento pessoal dentro do contexto organizacional.

A questão de fundo, e que normalmente se associa a este tipo de estratégia, centra-se na perceção de não investimento na formação e desenvolvimento dos ativos, fundamentalmente nas áreas onde esta contratação externa se verifica, podendo ser extrapolada, mesmo que de forma pouco adequada, para outras áreas organizacionais.

Sendo o *outsourcing* um processo que visa apoiar de forma consistente um conjunto de atividades que proporcionam apoio àquelas que são as que cumprem o objetivo das organizações, a possibilidade de gerar um sentimento de dependência de todos quantos são os trabalhadores internos, e um sentimento de terem o seu posto de trabalho em causa, é um fator que deve ser tomado em consideração, aquando da decisão de

proceder a este tipo de contratação de serviços e, assim, preparar estrutural e processualmente a organização e as pessoas para esta realidade.

A todo este processo, junta-se ainda o sentimento de trabalho especializado em sistema *low-cost*, porque traz consigo menores responsabilidades da organização que contrata, o que para os trabalhadores internos pode ser sentido como estratégia de redução de custos do trabalho, e não como forma de conseguir que uma estrutura possa ser mais eficiente. Daí o desenvolvimento de insegurança.

Sabe-se que a especialização exige um pensamento estratégico cada vez mais focalizado e que o funcionamento das organizações se fundamenta cada vez

mais na eficiência. Assim, o *outsourcing* apresenta-se como um processo integrante da própria estratégia, e por isso deve ser desde logo incluído na cultura e estratégia organizacionais, preparando as pessoas para a verdadeira perceção da significância de cada um, minimizando os sentimentos de ameaça e insegurança que estão frequentemente ligados à constatação da necessidade de recorrer a pessoas externas.

João Maria Cunha Pereira, *Managing partner* e João Paulo Pereira, *Advisor consultant*, MJP

Kelly Services

A evolução do mercado e as necessidades das empresas se manterem continuamente a par das melhores soluções para os seus serviços, abrem a porta a soluções externas, como é o caso do *outsourcing* de serviços. A externalização possibilita às empresas alcançar uma maior flexibilidade de estrutura e de controlo de custos, tornando-se assim, uma mais-valia, relativamente aos custos fixos da afetação de colaboradores internos.

Desta forma, ao optar pelo *outsourcing*, as empresas terão de despedir os atuais colaboradores?

A resposta a esta questão depende muito daquilo que são os objetivos de cada cliente, assim como o tipo de operação que pretende externalizar. Tendencialmente, o recurso a serviços de *outsourcing* não obrigam à extinção dos postos de trabalho. O que acontece, e com bastante regularidade, é uma migração de operadores para a execução de tarefas que vão ao encontro daquilo que são os objetivos principais, a sua essência enquanto empresa, focando estes colaboradores nas tarefas que realmente interessam, ou seja, no seu *core business*.

Por outro lado, poderá inclusive abrir excelentes oportunidades de evolução de carreira, pois não são raros os casos em que, devido à externalização de serviços, o cliente opte por elementos de equipas que asseguravam o serviço para garantir um acompanhamento adequado do *outsourcer*, nomeadamente, em termos de qualidade de serviço, cumprimento dos níveis de serviço, resposta a picos, etc. Em suma, assegurar as funções de auditoria de eficiência e eficácia, tornando-se elementos fundamentais no sucesso do projeto.

Marco Rocha, *BPO Sales Manager*, Kelly Services



João Maria Cunha Pereira, MJP



João Paulo Pereira, MJP



Marco Rocha, Kelly Services

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



Isabel Viegas, responsável de RH do Santander Tott



Projeto Desafio + em análise no Almoço de RH

O segundo almoço de Recursos Humanos, dinamizado pela Audentia e que contou com o apoio da revista *Pessoal*, teve como convidada e oradora principal a diretora de recursos humanos do banco Santander Totta: Isabel Viegas.

por: **Patrícia Noleto** fotos: **Design e Forma**

Decorreu recentemente o segundo almoço de Recursos Humanos dinamizado pela Audentia – divisão especializada em formação da agência de comunicação Inforpress – e que contou com o apoio da revista *Pessoal*. Isabel Viegas, diretora-coordenadora de recursos humanos do banco Santander Totta em Portugal, foi a protagonista deste evento, que reuniu cerca de 20 empresas, no Hotel Sheraton, em Lisboa. Com uma periodicidade mensal, estes almoços pretendem constituir espaços

informais de partilha de conhecimento e experiência, onde se reúnem profissionais de recursos humanos, formação e comunicação interna. Recorde-se que o almoço da primeira edição contou com Rui Mendes da Costa, responsável pela área de Desenvolvimento de RH na Galp Energia, e versou sobre Formação, Gestão do Talento e Liderança. “O tema dos Recursos Humanos é cada vez mais um elemento fundamental na gestão estratégica de cada organização. Dada a importância de potenciar as *best practices* das empresas e porque não existia até à data qual-

quer fórum de discussão sobre a área, decidimos colmatar esta falha, criando estes encontros que reúnem *experts* nacionais para dar a conhecer o que de melhor fazem nas suas organizações ao nível dos RH e formação”, afirma Ana Margarida Ximenes, *country manager* da Inforpress.

Em complemento, Isabel Viegas avança que “aceitei este convite com muita expectativa e também por reconhecer que a Inforpress está atenta às tendências atuais do mundo da comunicação e boas práticas empresariais. No Santander Totta entendemos que a partilha de boas práticas é um excelente meio de aprendizagem e um contributo para a excelência das empresas em Portugal. Foi uma experiência muito gratificante”.

O Projeto Desafio +

Com base na consciência de que as pessoas são o centro das organizações, Isabel Viegas partilhou com todos os presentes o Projeto Desafio +: um caso prático do poder da comunicação positiva nas organizações. “Tal como na relação com os clientes, as áreas de RH estão a passar de uma década de ‘pro-

Com uma periodicidade mensal, estes almoços pretendem constituir espaços informais de partilha de conhecimento e experiência, onde se reúnem profissionais de RH, formação e comunicação interna

duto de RH para a era da relação e da construção de modelos de pessoas. As empresas têm de criar e proporcionar experiências positivas aos seus colaboradores, numa ligação cada vez mais *one-to-one*, tal como o fazem com os seus clientes”, afirma Isabel Viegas.

O projeto Desafio + é uma iniciativa que exemplifica como as empresas podem manter as suas equipas com uma atitude positiva, focada e saudavelmente ativa, mesmo quando os contextos externos às empresas são mais difíceis. Com uma abordagem centrada na comunicação interna, Isabel Viegas explicou como conseguiram envolver cerca de 6000 colaboradores nesta iniciativa que teve por objetivo fomentar hábitos de saúde que fazem bem. Segundo a própria, “o objetivo do projeto Desafio + foi o de promover a saúde, num ambiente positivo e fácil. De igual modo, pretendeu-se que todos tivessem metas formuladas neste percurso de cuidar da própria saúde, fator essencial sobretudo quando os estímulos externos que todos os



Liliana Batista, responsável pela Audentia Formação, dá as boas-vindas aos convidados

SLOT
Academy

www.slot.pt
admin.lisboa@slot.pt

SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA
Rua Camilo Castelo Branco, N.º 2, 5.º Esq.
1150-084 Lisboa
Tel.: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73

DELEGACÃO DA MAIA
Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso, N.º 79
Piso 0, Loja 7
4470-220 Maia
Tel.: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

facebook icon | twitter icon



Com base na consciência de que as pessoas são o centro das organizações, Isabel Viegas partilhou com todos os presentes o Projeto Desafio +: um caso prático do poder da comunicação positiva nas organizações

dias recebemos são maioritariamente complexos”.

Este programa de promoção da saúde, com o mote “hábitos que fazem bem”, esteve sobre a *umbrella* “Santander és tu”, marca de RH que o banco criou e onde enquadra todas as atividades desenvolvidas em prol dos seus colaboradores.

Segundo avançou a oradora, atestando a excelente planificação desta iniciativa, a dinâmica do Desafio + desenrolou-se em três fases.

A primeira fase correspondeu à medição da condição física de cada colaborador – em que se comparou a idade morfológica com a idade cronológica, e onde foram feitos outro tipo de testes para certificar alguns aspetos de saúde de cada um.

A segunda fase consistiu no lançamento de oito desafios, um por semana, todos relacionados com a promoção da saúde. Subir 80 degraus por dia, beber dois copos de água em jejum, fa-

zer 20 flexões por dia ou sorrir, foram alguns dos oito desafios lançados. O último desafio foi um *foot paper* realizado em Lisboa, com 100 colaboradores, representando as diversas regiões do país, numa atividade que trabalhou igualmente a colaboração e o espírito de equipa.

Durante estas semanas, os colaboradores tiveram a ajuda de equipas de *personal trainers*, que tiveram por missão ensinar um conjunto de exercícios fáceis e muito eficazes para realizar nos locais de trabalho. Alguns dos exercícios propostos envolveram a realização de alongamentos ou a utilização de uma bola de *pilates* em vez da habitual cadeira giratória – uma boa forma de queimar calorias e melhorar a postura. Para apoiar os balcões, foi realizado um filme em que os exercícios eram demonstrados e que serviu de suporte à aprendizagem.

Em simultâneo com o lançamento dos vários desafios, decorreram ações mo-

tivadoras e dinâmicas: organização de uma caminhada pelas escadinhas de Lisboa na semana em que o desafio era subir 80 degraus por dia ou uma prova de chocolate amargo na semana em que o desafio era reduzir o consumo de açúcar. Na terceira e última fase, os colaboradores puderam repetir as medições iniciais e verificar os progressos obtidos com a introdução de novos hábitos de saúde. Não obstante as várias atividades e a dinâmica implementada ao longo de todo o programa, a comunicação do Desafio + foi baseada num orçamento *low-cost*, alicerçado nalgumas ferramentas de comunicação: caderneta atribuída a cada colaborador onde eram apontadas todas as informações acerca da respetiva condição física, o uso sistemático da *intranet* e do *e-mail*, a afixação de cartazes e a colocação de *roll ups* nos principais locais dos edifícios centrais do banco.

Durante o Desafio + “nasceu” o conceito das “sextas-feiras *ad-hoc*”, que consistiu em ter todas as semanas uma atividade, pós-trabalho e de inscrição aberta, com vista à promoção da saúde. Por motivos de organização logística só foi possível implementá-las em Lisboa e Porto, mas foi sugerida a sua aplicação em todos os balcões do país. Entre elas, destacam-se as caminhadas pela cidade, os passeios de barco ou as aulas de socorrismo.

Todo este programa de recursos humanos e comunicação interna esteve sobre a *umbrella* da marca “Santander és tu”, que visa criar as condições para que o Banco Santander Totta seja um empregador de referência, pelas condições de trabalho e de desenvolvimento pessoal e profissional que garante aos seus profissionais.

A marca “Santander és tu” envolve tudo o que é feito pelos recursos humanos, materializando a visão estratégica do banco e cumprindo 4 aspetos básicos: (1) promove as vantagens de trabalhar no Santander, apresentando a proposta de valor que o banco proporciona aos seus profissionais; (2) fomenta o diálogo entre os quadros diretivos e as suas equipas, favorecendo uma nova forma de trabalhar e um estilo de liderança ajustado à realidade que o Santander Totta quer espelhar nas suas políticas de recursos humanos; (3) reconhece o esforço e dedicação de todos os colaboradores do banco; (4) e, por fim, consolida o conhecimento dos valores e da cul-

tura, desenvolvendo o sentimento de orgulho em pertencer à instituição. Esta marca constitui a oferta de valor do Santander, enquanto empregador e pretende transmitir as vantagens de “ser” um colaborador Santander.

“Apesar do contexto em que vivemos, baseamos as nossas mensagens na transparência e na proximidade e tentamos passar mensagens positivas aos nossos colaboradores”, afirma a responsável pelos recursos humanos do Santander Totta. Foi sobre a proximidade, a transparência e o otimismo que o projeto Desafio + foi trabalhado e em que toda a comunicação e gestão de recursos humanos do banco assentam. “O Desafio + não se esgotou nestes três meses. Foi uma iniciativa que impulsionou muitos colaboradores a mudarem alguns hábitos e a promoverem vidas mais saudáveis. Esse é o verdadeiro espírito do programa, que se manterá vivo, porque a saúde é um bem precioso e que deve ser preservada e cuidada”, conclui Isabel Viegas. _____

Perfil



Isabel Viegas é licenciada em Psicologia e mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos. No seu percurso profissional, e antes da posição que hoje ocupa no Banco Santander Totta, Isabel Viegas, passou pela Marconi, onde desempenhou os cargos de responsável pelos serviços de recrutamento e desenvolvimento, responsável pela área de regime, relações de trabalho e política social e responsável pela gestão de quadros, e depois pela Jazztel, na qualidade de diretora de recursos humanos. Mantém igualmente uma colaboração como docente na Católica Lisbon School of Business and Economics.

Porto
Business School

Pós-Graduação

Gestão de Pessoas

5.ª edição // 2013/2014



OBJETIVOS

Dotar os participantes de formação técnica e científica multidisciplinar de forma a permitir uma visão integrada e aplicada das questões relacionadas com a gestão das pessoas nas organizações.

DESTINATÁRIOS

Profissionais em gestão de recursos humanos que ambicionem atualizar e aprofundar os conhecimentos na área ou refletir sobre as suas práticas e intervenção organizacional.

CALENDÁRIO

Setembro de 2013
a junho de 2014

Candidaturas até 15 de julho de 2013

Informações e Candidatura

Vanessa Luz
E-mail: pggp@pbs.up.pt • T: 226 153 276 / 70

To Change Lives

www.pbs.up.pt

Associação EGP-U.Porto





Férias com trabalho incluído?

Os especialistas são unânimes a concluírem que não é benéfico que as pessoas levem trabalho para as férias. Uma pausa é fundamental para aumentar a produtividade e diminuir o *stress*. No entanto, o verão de 2013 promete não oferecer descanso total aos portugueses...

por: **Patrícia Noletto**

Em tempos idos, os meses de julho e agosto – mais este do que aquele – eram sinónimo de quase paragem absoluta do país. Portugal “ia a banhos” e com isso os negócios eram suspensos, os computadores fechados e as reuniões agendadas apenas para setembro. Hoje já não é assim. A *silly season* já não é o que era.

Em primeiro lugar, o tempo de férias é cada vez mais reduzido, com poucos portugueses a conseguirem gozar mais do que duas semanas seguidas de férias; por outro lado, estar de férias já não significa encontrar-se desligado do mundo. Até porque, levando o telemóvel para a praia, a tendência para responder a *e-mails* e fechar propostas é grande.

Neste sentido, de acordo com um estudo mundial promovido pela Regus, os profissionais sujeitos a elevadas cargas de trabalho vêm

o seu valioso tempo de férias reduzido este verão. Esta empresa fornecedora de locais de trabalho flexíveis pediu a mais de 26 000 empresários de 96 países que revelassem quanto tempo das suas férias de verão planeiam dedicar a atividades relacionadas com o trabalho.

Em Portugal, 48% dos profissionais indicou que iria trabalhar entre uma a três horas por dia durante as férias de verão, enquanto 5% pretende dedicar mais de três horas por dia a tarefas profissionais. 29% confirma que o seu nível de atenção ao trabalho durante as férias equivalerá ao seu nível de trabalho habitual ligeiramente reduzido.

O mais provável é que os profissionais em Portugal trabalhem entre uma a três horas a mais do que noutros países. A nível mundial, 39% dos profissionais adota a abordagem de um “nível de traba-

lho habitual ligeiramente reduzido” em relação às férias, enquanto 17% planeia trabalhar mais de três horas por dia e 41% diz que dedica entre uma a três horas por dia ao trabalho.

As pessoas precisam de arranjar tempo para se desligarem do trabalho

O especialista mundial e professor Thomas Cox comentou: “está provado que dar aos colaboradores algum controlo sobre o seu trabalho e sobre a forma como o realizam pode ajudar a reduzir o *stress* do trabalho. Nomeadamente, dar aos profissionais alguma liberdade para gerirem como e quando trabalham, ajuda-os a obter um melhor resultado: um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, assegurando que o tempo dedicado à família e ao descanso não é prejudicado pelo *stress* e pelas atividades de trabalho. A possibilidade de

trabalhar a partir de qualquer local é excelente, mas os colaboradores precisam de arranjar tempo para se desligarem do trabalho”.

O estudo também descobriu que os homens têm mais dificuldade em desligar do trabalho, sendo que 42% dos homens, a nível mundial, está a transformar as suas férias exatamente no nível de trabalho habitual ao comprometer-se a fazer chamadas, responder a *e-mails* e a tratar de negócios durante as suas férias. Uma percentagem ainda muito significativa de profissionais do sexo feminino (34%) compromete-se a manter o mesmo nível de trabalho.

Esta tendência de género é confirmada com 44% dos homens a nível mundial a confirmar que trabalhará entre uma a três horas por dia, *versus* 35% das mulheres; e 18% dos homens a dedicar mais de três horas de trabalho por dia em comparação com 16% das mulheres.

Em Portugal:

- 48% dos profissionais indicou que iria trabalhar entre uma a três horas por dia durante as férias de verão;
- 5% que pretende dedicar mais de três horas por dia a tarefas profissionais;
- 29% confirma que o seu nível de atenção ao trabalho durante as férias equivalerá ao seu nível de trabalho habitual ligeiramente reduzido.

Nuno Condinho, *country manager* da Regus Portugal, afirmou: “a dedicação que as pessoas a nível mundial mostram relativamente ao seu trabalho é admirável, sendo que há uma enorme percentagem de profissionais que vai de férias e leva o trabalho consigo. No entanto, este facto também pode ser interpretado como uma indicação de que se sentem sobrecarregados ou inseguros no trabalho e de que não conseguem abstrair-se do mesmo devidamente. Já se conhecem bem os efeitos do *stress* no local de trabalho, por isso, é importante que

os colaboradores arranjem algum tempo especial para si.

“Por um lado, a tecnologia, como as videoconferências e o *Wi-Fi*, permitiram que se trabalhasse a partir de qualquer parte, por outro, esta inovação deveria ser utilizada para ajudar os profissionais a trabalhar de forma mais flexível e produtiva. Permitir que os colaboradores reduzam o tempo gasto em deslocações casa-trabalho e que trabalhem mais perto de casa pode ajudar os profissionais a serem mais eficientes para que possam realmente descansar nas férias”. —P



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.

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

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)

Como melhorar a eficácia do recrutamento em Portugal?

A tendência é que as empresas recrutem cada vez mais com base em valores. Apesar da experiência profissional ser um critério importante, o fator comportamental é cada vez mais escrutinado para que as expectativas de recrutador e recrutado possam ser benéficas para ambos.

por: **Carla Oliveira**, Diretora de recursos humanos, Adecco Portugal



© Adecco Portugal

É oficial e perante os números do desemprego confirmamos que atualmente é mais difícil encontrar emprego em Portugal. Mas, paralelamente, também existe dificuldade em recrutar no nosso país. Os profissionais de recursos humanos deparam-se muitas vezes com dificuldades acrescidas para encontrar a pessoa certa para as vagas existentes. A “tarefa” recrutamento (que aparentemente poderia ser mais rápida e eficaz na atual conjuntura) é, por vezes, mais difícil do que o previsto – com processos de seleção longos, que, às vezes, se transformam num ato falhado. Mas por que acontece esta situação? Como podem os profissionais de recursos humanos otimizar os processos de recrutamento?

Apesar da crise económica, existe um largo número de ofertas de emprego por preencher em empresas nacionais sem candidatos. As próprias entidades empregadoras revelam que muitas vezes existe falta de preparação dos candidatos (apesar da qualificação) para as vagas disponíveis. Existem duas situações frequentes: o primeiro contacto com o *curriculum* é pouco atraente e em situação de entrevista muitos candidatos revelam im-preparação. Quando uma empresa abre um processo de recrutamento tem como o objetivo encontrar o candidato certo para a função em

causa. Frequentemente esta procura tem de ser realizada num curto espaço de tempo. E, por isso, o processo de seleção deve ser preparado pelo recrutador de forma orientada. O recurso a bases de dados devidamente trabalhadas, por exemplo, otimiza a triagem de candidatas.

É essencial que os objetivos estejam definidos. A empresa deve saber exatamente o perfil de candidato que procura – desde a formação, experiência profissional, competências comportamentais, etc. –, bem como é imperativo que a entidade que recruta transmita toda a informação necessária sobre o cargo disponível. Este é um dos fatores que pode ajudar a que não haja um defraude de expectativas de parte a parte.

Também na fase da entrevista, os profissionais de recrutamento devem ter um guião específico que os oriente na identificação do perfil de candidato pretendido. Para além das entrevistas tradicionais podem também ser

Apesar da crise económica, existe um largo número de ofertas de emprego sem candidatos e por preencher em empresas nacionais

utilizadas outras metodologias que, individualmente ou em grupo, testam os candidatos a vários níveis (cognitivo, emocional, comportamental, físico, etc.).

Atualmente, dependendo do cargo em questão, é possível desenvolver entrevistas mais estruturadas que permitam obter diferentes tipos de informação sobre os candidatos (quais são as áreas de interesse, como reagem numa situação de crise e de grande pressão, de que forma tomam decisões, como interagem com diferentes personalidades, por exemplo). Assim, garantem uma melhor avaliação dos requisitos necessários quer sejam académicos ou comportamentais.

A tendência é que as empresas recrutem cada vez mais com base em valores. Apesar da experiência profissional ser um critério importante, o fator comportamental é cada vez mais escrutinado para que as expectativas de recrutador e recrutado possam ser benéficas para ambos.

Mas esta é apenas a etapa inicial. Para que um candidato se torne um caso de sucesso não se deve descurar o acompanhamento do seu percurso a cada etapa.

É imperativo trabalharmos para um ajustamento ao nível dos recursos humanos e da preparação dos próprios candidatos. As várias formas de recrutamento influenciam a gestão e os resultados empresariais. As pessoas são o maior capital que uma empresa possui para garantir o sucesso e atingir os resultados esperados. Os colaboradores comprometidos e empenhados com os objetivos da sua empresa fazem a diferença no sucesso e no crescimento do negócio. **—P**



30 ANOS DE DEDICAÇÃO E FORMAÇÃO

Em 1983, a ProfiForma entrou no mercado com a certeza de que a formação profissional era essencial ao desenvolvimento humano e profissional.

Em 30 anos formámos milhares de pessoas, de norte a sul do país, enriquecendo as suas vidas e as nossas.

Tudo isto faz parte da nossa História. Orgulhamo-nos dela porque sempre teve como matriz principal a aposta na inovação, a confiança nas pessoas e a certeza de que somos capazes de criar oportunidades, fazer mais e melhor.

Agradecemos a todos os que fazem ou já fizeram parte deste caminho! O sucesso mantém-nos juntos: Direcção, Colaboradores, Clientes e Parceiros.

ProfiForma
Valor para o Potencial Humano

30
Anos de Formação

Carilhados por: ER, ESTABELECE

Associação de: ACT (AUTORIDADE NACIONAL DE CONTABILIDADE), ANEF (Associação Nacional de Formação Profissional)

www.profiforma.pt

Especial RH

Novas Tecnologias



Os RH do ponto de vista da tecnologia

A Altran é uma multinacional especialista em inovação e consultoria de alta tecnologia, com especial enfoque nos setores aeroespacial, automóvel e da energia. A *Pessoal* convidou a diretora de RH da Altran, Susana Chaves, para apresentar as boas práticas da empresa em termos de novas tecnologias e gestão de pessoas.

por: **Susana Chaves**, Diretora de recursos humanos, Altran Portugal

A tecnologia aliada à gestão de recursos humanos não é propriamente recente e remonta ao início do século XX. De facto, se pararmos para refletir e efetuarmos alguma investigação, facilmente constatamos que, desde os primórdios do milénio passado, existem vários (e bons!) exemplos de como a ciência técnica e científica tem ajudado na gestão profissional das pessoas.

Em 1916, a fábrica de automóveis de Henry Ford criou a produção em cadeia, modelo que tem sido aplicado até aos dias de hoje na maioria das fábricas em todo o mundo. Sob esse paradigma surgiu o conceito de recursos humanos e de como as inovações podiam melhorar o dia a dia dos colaboradores nas organizações e nos processos de produção. Contudo, o objetivo inicial de Henry Ford era, essencialmente, diminuir custos e os seus produtos eram cópias uns dos outros, algo que hoje em dia não acontece. A “obsessão” da redução de custos mantém-se, mas as empresas já não se limitam a produzir cópias dos seus produtos. Também no setor tecnológico procura-se, constante-

mente, colaboradores com criatividade e pessoas orientadas para a inovação e abordagens disruptivas. Fazer diferente. Temos de olhar para o capital humano das nossas empresas e ajudar as pessoas a gerirem as suas competências.

Recrutamento

Na Altran, para encontrar os melhores e os mais talentosos colaboradores e, também, alavancar o crescimento dos colegas mais antigos, enquanto consultora de inovação e engenharia, encaramos as tecnologias como fundamentais para o funcionamento da equipa e de todos os procedimentos de recursos humanos.

O primeiro passo a dar em qualquer

Sob o paradigma da produção em cadeia de Henry Ford, surgiu o conceito de como as inovações podiam melhorar o dia a dia dos colaboradores nas organizações e nos processos de produção

empresa – parece que estamos a falar de algo simples e básico mas há muitas organizações que ainda não conhecem os vários talentos dos seus colaboradores – é construir um registo dos profissionais e das suas competências. Quando se dá início a um novo projeto, a equipa de recursos humanos e a direção devem estudar os perfis atuais existentes na empresa e verificar se há algum colaborador que possa ser alocado ao projeto. Quando a empresa tem necessidade de recrutar, a situação é muito semelhante e o uso da ferramenta de recursos humanos permite a gestão dos candidatos e do processo de seleção. Algo fundamental para dar uma resposta rápida às necessidades da organização. Através das bases de dados da empresa, e de uma rápida pesquisa, é possível identificar, de forma quase imediata, se há alguém *in house* que possa ser alocado ao projeto ou se é necessário procurar no mercado. Neste caso, é também possível saber as pessoas que já se candidataram e quais têm o perfil mais indicado para determinada equipa e/ou projeto. Apesar de tudo, este é apenas o passo inicial. O básico, se assim quisermos chamar. Numa estratégia de recruta-

mento, em que as organizações têm de estar cada vez mais atentas e focadas na identificação e seleção dos candidatos mais relevantes, as redes sociais são, cada vez mais, uma ferramenta a explorar. Do Facebook ao LinkedIn, mas não só, há muita informação a surgir nas redes sociais. A presença das empresas e a divulgação constante e estratégica das suas notícias e novidades é importante para que estejam próximas dos potenciais candidatos a integrar a organização. Atualmente, quase todas as pessoas, com maior expressão na faixa etária 20-30 anos, vivem em “rede” e o seu universo é digital. Assim, é fundamental que se identifiquem com os

valores e a estratégia de atuação das organizações que potencialmente podem vir a integrar e, nesse sentido, uma presença eficaz e assertiva nos *media* sociais é determinante para as empresas.

Formação

Para além do processo de recrutamento e alocação de recursos, outra área fundamental onde o recurso às tecnologias tem vindo a crescer, de ano para ano, é a formação. Através de um período em que, todos os dias, há novas descobertas e inovações em várias áreas e os processos estão em constante evolução, pelo que o uso de uma ferramenta que tenha a capacidade de gerir as formações e certificações atribuídas aos colaboradores é fundamental. Para exemplificar: a Altran Portugal emprega 450 colaboradores e, para conseguir chegar a todos de forma relevante, investe bastante no *e-learning*, bem como numa ferramenta própria que permite, a qualquer colega, gerir a sua própria formação, no horário que mais se adequa e a partir do local em que esteja, desde que exista uma ligação à *internet*.

Este ano lançámos o programa *Career* – um *chat*, em direto, que permite a qualquer colaborador ou candidato assistir a programas onde são apresentadas as novidades sobre a empresa, oportunidades de carreira e processos de recrutamento a decorrer

Comunicação interna e externa

A inovação é algo constante na Altran, pelo que em qualquer área de atuação queremos diferenciar a marca e posicioná-la com soluções de sucesso. Isto é, também, uma realidade na área de recursos humanos. Este ano, no Grupo, acabámos de lançar o programa *Career* – um *chat*, em direto, que permite a qualquer colaborador ou candidato assistir ao vivo a programas, de aproximadamente meia hora, onde são apresentadas as novidades sobre a empresa, oportunidades de carreira e processos de recrutamento a decorrer, bem como uma rubrica intitulada ‘*ask the boss*’. Para cada programa é convidado um diretor, sendo que qualquer pessoa pode enviar as suas questões e dúvidas, que posteriormente são respondidas diretamente no *live chat*. Através do lançamento do programa *Career*, o grupo Altran anunciou o recrutamento, num futuro próximo, de 600 colaboradores! Estamos, portanto, em contraciclo com a atual conjuntura económica e financeira global.

Nota



O grupo Altran estreou no início do ano, em formato *online*, um programa empresarial em direto, dedicado ao recrutamento e às oportunidades de carreira para engenheiros. Com o objetivo de recrutar mais de 4 mil engenheiros em 2013, a nível mundial, a Altran investiu em estúdios próprios de televisão, equipa profissional de produção e numa emissão em simultâneo *online* e via Facebook. O programa *Carreira* – *Career* – é transmitido em direto e interativo, no qual os participantes podem questionar um painel de peritos da Altran sobre os prós e os contras de ser consultor, assim como as oportunidades de carreira propostas pela empresa.

Desenvolvimento profissional

É importante que as empresas apoiem as carreiras dos seus colaboradores e, neste campo, temos desenvolvido vários programas a nível internacional e apoiamos a mobilidade interna. Portugal é, precisamente, um dos locais onde sublinhamos a importância do colaborador evoluir profissionalmente, permitindo desenvolver uma carreira de dimensão internacional. Neste âmbito, trabalhamos em estreita parceria com os nossos colegas de outros países. As infraestruturas de TI's, assim como todas as ferramentas e soluções utilizadas para garantir o bom funcionamento das equipas, devem ser uma prioridade nas empresas. Na Altran somos *innovation makers* e a nossa missão é inovarmos mais e todos os dias... Sem nunca esquecer que, apesar da tecnologia ser uma ferramenta poderosa na gestão dos recursos humanos, nunca poderá substituir o *face-to-face!* 



Susana Chaves, Diretora de recursos humanos da Altran Portugal



**JÁ SABE COMO
POUPAR
€ 5.800?** //

40 Colaboradores.
Formação Anual Obrigatória: € 56.88 (cada).
Valor/H: € 1.63.
O valor diminuirá por quantas mais pessoas colocar em sala.



Colaborador ganha € 1.000 por mês:

- Reembolso de 35h de formação obrigatória não dada custaria € 20193.

A sua empresa tem 40 colaboradores nesta situação?

- Terá um custo de 8.077,20€!

Com o Cartão Formação Blanes poupa 5.802,20€ e ainda compra com a sua obrigação legal!

Gestão de Recursos Humanos
www.blanes.pt

A tecnologia e a transparência no trabalho

Equipamento que emite *tickets* com os horários trabalhados aumenta a transparência nas relações de trabalho e reduz os conflitos trabalhistas.

por: **João Prazeres**, Diretor-geral, DIMEP

Portugal vive hoje uma situação de crise económica e social que impacta diretamente na vida dos cidadãos. O desemprego é uma das principais consequências, com índices que chegam a 17,8% – o terceiro mais alto entre os países da União Europeia segundo o Eurostat.

Para evitar o crescimento de conflitos sociais importa introduzir no mercado mecanismos que ajudem a regular a relação entre empregadores e trabalhadores; é necessário que o mercado de trabalho tome atitudes de efeito imediato que permitam manter a qualidade na relação entre empresas e empregados e minimize os dispendiosos processos de trabalho. O Brasil é sobejamente conhecido pela existência dos chamados processos trabalhistas e com uma medida simples no controlo de assiduidade dos funcionários, regulou e introduziu efetivas me-

lhorias no relacionamento entre estes importantes agentes da economia – os empregadores e os empregados.

O sistema de ponto eletrónico, quando comparado com os métodos manuais de registo da jornada de trabalho, introduz francas melhorias por permitir controlar com exatidão e transparência as horas trabalhadas, assim como a transmissão destes dados de forma segura para os sistemas de processamento de salários. No Brasil, desde setembro de 2012, a portaria nº 1.510/09 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) determinou que empresas com mais de 10 funcionários, que optem pela utilização do sistema eletrónico de ponto, passem a utilizar o REP (Registro Eletrónico de Ponto), que além da exatidão

no controlo das horas, ainda fornece ao trabalhador *tickets* impressos que comprovam a marcação do ponto e podem ser guardados para consultas posteriores, gerando maior transparência e confiança na relação empregado e empregador. Recentemente foi iniciado este procedimento para o controlo horário das pessoas que desenvolvem atividades domésticas.

Importa saber que a mesma portaria, de forma inequívoca, define as características que os equipamentos têm de concretizar e obriga à respetiva homologação junto da entidades competentes.

No ato da obrigatoriedade da lei, a medida foi questionada por empresas de todos os setores, que duvidaram dos benefícios do equipamento. Entretanto uma pesquisa realizada pelo Instituto AGP mostra que tanto empresas quanto funcionários estão satisfeitos com a mudança.

De acordo com os dados, 60% dos profissionais e 70% das empresas sentem mais segurança com o novo método de registo de ponto e o relacionamento e a confiança entre ambos melhorou 59%. Em tempos de real insatisfação, desconfiança e instabilidade social, introduzir transparência nos processos de controlo e gestão de horas de trabalho é inquestionavelmente potenciar o bom relacionamento entre empregados e empregadores e com reflexos evidentes na equidade do tratamento, na produtividade das equipas, na poupança com tempos mortos, enfim, na motivação das pessoas, pois são elas que constituem as empresas, são elas que trabalham nas empresas e são elas que consomem o que as empresas produzem. 

Nota

60% dos profissionais e 70% das empresas brasileiras sentem mais segurança com o novo método de registo de ponto e o relacionamento e a confiança entre ambos melhorou 59%.



Quando pensa em formação considera a hipótese *online*?

E-learning: a formação do século XXI

por: **Aziz Issá**, Diretor, Alta Lógica

É frequente existirem constrangimentos quando se trata de encontrar espaço na agenda para fazer formação, especialmente se for presencial. A pressão sobre o tempo das pessoas tende a acentuar-se numa economia cada vez mais competitiva e, paradoxalmente, num tempo em que a aprendizagem ao longo da vida é fundamental para vencer nessa mesma economia. O tempo para fazer formação escasseia, apelando a novas respostas das entidades formadoras porque os sistemas clássicos, que serviram noutros tempos, já não satisfazem as necessidades atuais. Novos desafios exigem soluções inovadoras. E aqui as tecnologias de informação desempenham um papel muito importante, como é o caso dos sistemas de *e-learning*.

A Alta Lógica tem uma experiência de *e-learning* que importa dar a conhecer ao mercado, nomeadamente a formação *online* em informática que oferece às organizações e às pessoas. Esta plataforma de *e-learning* caracteriza-se por ser assíncrona e encontra-se disponível 24 sobre 24 horas, permitindo que cada formando faça a sua formação onde quer que esteja e a qualquer hora. Assenta em documentação desenvolvida

para formação à distância e no suporte dado pelos nossos formadores permanentes, que normalmente respondem às questões no próprio dia, em muitos casos de forma imediata. Os interessados podem registar-se para ter acesso imediato a cursos experimentais gratuitos do seu interesse (www.altalogica.net/register). Esta modalidade formativa vem na sequência da formação presencial da Alta Lógica para os cursos de informática, nomeadamente do seu método *Persona Modus*, em que cada formando faz o seu próprio horário, inicia quando quiser e só termina quando souber tudo que vigora desde 1997 e conta com mais de 8000 formandos.

A prática tem demonstrado que a formação *online* tem grande procura e adesão e que funciona com muita eficácia. Muitos optam por experimentar ambas as modalidades, presencial e *online*, acabando por optar pela segunda, o que demonstra a existência de uma grande abertura pelo *e-learning*. Outros há que depois de optarem pelo presencial, e não obstante poderem fazer o seu próprio horário no âmbito do nosso método *Persona Modus*, sentem dificuldades para comparecer devido às deslocações e, por isso, preferem o *blended*, a combinação das duas. A avaliação global dada pelos formandos é de “muito bom” em 58% dos casos e para 40% é “bom”. O apoio *online* dado pelos formadores da Alta Lógica merece a classificação de “bom” para 37% e de “muito bom” para 60% dos inscritos. Esta formação *online* já conta com mais de 1000 formandos. O entusiasmo por esta modalidade formativa no-



ta-se por esta avaliação muito positiva, mas também pela continuidade da formação noutros cursos.

Para as empresas existem notórias vantagens pela diminuição de custos, menor supressão de tempo produtivo por parte dos seus colaboradores cuja apetência em adquirir e melhorar competências aumenta – como assinala o facto de se tornar bastante comum os formandos fazerem a sua formação fora do horário laboral, por iniciativa própria. Num tempo em que se colocam desafios às empresas quanto à sua competitividade, mas também de grande exigência quanto à gestão de recursos, há que optar pelas soluções que oferecem o melhor desempenho face ao binómio custo/ resultado. É uma questão de pragmatismo.

Agora, quando pensar em formação informática deve começar por experimentar a hipótese *online*. A formação do século XXI. —P

Vantagens do *e-learning* para as empresas

- Diminuição de custos;
- Menor supressão de tempo produtivo por parte dos colaboradores;
- Muitos formandos optam por fazer a sua formação fora do horário laboral.

José Quezada, Diretor-geral da CV-DNA

Certificação de currículos

A CV-DNA é uma *start-up* que chegou ao mercado há pouco mais de um mês com um serviço inovador em Portugal: a certificação de currículos.

por: **Patrícia Noletto**

Como surgiu a ideia de criar uma empresa especializada na certificação profissional de currículos?

Há cerca de um ano, alguns amigos começaram a pedir-me ajuda na elaboração dos seus CV. Apercebi-me que existem poucos serviços em Portugal vocacionados para apoiar os profissionais que se candidatam a um emprego neste trabalho prévio. As empresas de Recursos Humanos (RH) apoiam tipicamente quem está a recrutar. Mas quando eu trabalhava em consultoria de RH, era frequente ouvir os recrutadores comentarem a fraca qualidade dos CV. Erros ortográficos, informações irrelevantes, fotografias pouco profissionais – tudo isso eram queixas recorrentes.

Depois, com o Vicente Caldeira Pires, hoje meu sócio, costumava debater o contexto atual do país. Ambos acreditamos que a saturação que vemos acontecer no mercado de trabalho exige uma mudança na atitude dos profissionais. Com os números do desemprego a atingir valores recorde, cada anúncio de emprego dá origem a centenas de candidaturas.

Na sequência de tudo isto, pensámos: por que não serem os próprios candidatos a preocuparem-se em minimizar os problemas da qualidade e confiança da informação que consta no seu CV, melhorando assim a sua empregabilidade no mercado? Juntos, tivemos então a ideia de criar uma empresa especializada que oferecesse um serviço focado em ajudar a redigir e melhorar os CV. Criámos uma metodologia que permite certificar a informação que



consta nos CV e também adicionámos um *assessment* comportamental, muitas vezes utilizado pelas empresas em fases finais de processo (devido ao seu custo) e, assim, damos às pessoas uma ferramenta que as diferencia dos restantes candidatos num processo de recrutamento.

De que forma propõem aumentar a empregabilidade dos vossos clientes?

Com tantas pessoas à procura de emprego, o serviço que a CV-DNA oferece traz uma diferenciação positiva a uma candidatura. Ter um selo de autenticidade no CV traduz-se em credibilidade adicional, que é um valor importante para quem recruta. Paralelamente, achamos que envolver

as pessoas na elaboração do seu próprio CV faz com que se sintam mais seguras e confiantes para que, quando chegarem à fase da entrevista de emprego, possam ser bem-sucedidas. No mesmo sentido, o teste de perfil comportamental que fazemos com os candidatos reforça o seu autoconhecimento. Isso melhora a autoestima que, muitas vezes, ficou debilitada em indivíduos que estão afastadas do mercado de trabalho há muito tempo. Por fim, ter profissionais especializados para ajudar a rever, reformular, reescrever e certificar o CV reforça a motivação necessária para enfrentar um caminho de procura de emprego que é mais doloroso quando é percorrido sem acompanhamento.

Que vantagens oferece um currículo certificado pela CV-DNA às empresas?

As empresas estão a recrutar menos, mas precisam sempre de recrutar – até pela rotação normal do mercado. E precisam sempre de alguém que valide as referências e os dados dos candidatos. No entanto, também lidam com cortes de custos e restrições nos orçamentos. Um candidato que se apresente com um CV certificado poupa tempo e dinheiro às empresas. Ao apresentar-se com a informação do relatório do DISC, um candidato permite às empresas poupar o investimento em testes de perfil comportamental. Por fim, o formato uniforme de CV e a disponibilização dos currículos na plataforma *online* permitem uma comparação e análise dos CV muito mais eficiente, objetiva e fácil.

De que forma é que consideram que o vosso serviço é inovador em Portugal?

Em Portugal, embora já existam “escritores de CV” e também profissionais de *coaching* na área dos RH, não há empresas com uma oferta integrada como a nossa. Nós desenvolvemos uma metodologia de certificação única – a Metodologia de Certificação da CV-DNA – mas também acrescentámos valor ao serviço com o relatório de perfil comportamental, a fotografia profissional que tiramos aos candidatos e o aconselhamento caso a caso, numa fase em que ele mais importa.

A empresa está no mercado há dois meses. Como está a correr o negócio?

Está a correr muito bem e as pessoas, tanto quem procura uma mudança profissional como quem recruta, estão a aderir com grande entusiasmo ao modelo de currículo CV-DNA. Para uma empresa que entrou no mercado no início de maio, estamos com uma aceitação e a despertar um interesse muito significativo, tanto em visitas ao *site* [www.cvdna.com], que é também a plataforma que serve de base à prestação do nosso serviço, como em subscrições dos nossos serviços. Mas destacamos sobretudo os muitos *e-mails* a pedir mais informação.

Qual tem sido a reação dos DRH ao serviço da CV-DNA?

Fomos surpreendidos por diversos contactos de empresas, sobretudo departamentos de RH que estão focados em otimizar processos. Nesta fase, querem sobretudo conhecer a Metodologia de Certificação de Currículos que a CV-DNA desenvolveu para suportar o seu serviço.

Sabemos que o serviço tem um custo associado. Não acha que esse custo pode ser impeditivo para profissionais que se encontrem desempregados e que queiram recorrer ao vosso serviço?

Os nossos serviços estão orientados para pessoas que estão à procura de uma mudança profissional ou para pessoas que precisam de entrar no mercado de trabalho. Estes podem ser recém-chegados (estudantes), podem ser

Todos ganham

Destina-se a candidatos que se queiram diferenciar, mas, na opinião de José Quezada, também as empresas que recrutam ficam a ganhar, visto que, estando cada vez mais “inundados” de candidaturas, têm no CV certificado uma ferramenta de confiança. E, ao incluir um teste de perfil comportamental, o serviço permite às empresas que pretendem recrutar cortar tempo e custos nos processos de recrutamento.

profissionais que estão a trabalhar mas procuram a mudança ou pessoas que perderam o emprego e pretendem regressar ao mercado. Temos tido clientes de diferentes setores e com diferentes níveis de senioridade mas, até agora, todos têm uma coisa em comum: levam a candidatura a um emprego muito a sério. Ou seja, encaram-na como um investimento.

Certamente que, por ser pago, o serviço não estará acessível a todos, mas quando pensamos em todo o valor que inclui – um formato de CV que sabe o que os recrutadores querem, certificação da informação, fotografia profissional, relatório de perfil comportamental e aconselhamento sobre os comportamentos em processos de recrutamento – não se pode dizer que seja caro.

No entanto, não estamos indiferentes ao atual contexto económico-social, muito pelo contrário. Por isso, entrámos no mercado com um preço promocional para desempregados e para estudantes. _____



blink
Consulting

**Fazemos
acontecer**

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-546 Lisboa
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | blink@blinkconsulting.eu | www.blinkconsulting.eu

Os profissionais portugueses são “quase felizes”



por: **Guilhermina Vaz Monteiro**, *Managing partner*, Horton International

Num momento de grande instabilidade nos mercados, saber como manter os colaboradores felizes é fundamental para a sustentabilidade das organizações. Trabalhos de investigação realizados em diferentes países demonstram a existência de correlações positivas entre colaboradores mais felizes e produtividade ou *performance*. Por esta razão, a relação entre felicidade organizacional e produtividade é um tema cada vez mais estudado por investigadores um pouco por todo o mundo.

Em Portugal, sendo um tema muito atual e cada vez mais mediático, é ainda pouco estudado e suportado por trabalhos académicos que definam devidamente o conceito, identifiquem quais os fatores que mais contribuem para a felicidade dos profissionais e relacionem a felicidade organizacional com a *performance*

dos colaboradores e organizações. A felicidade organizacional é um conceito complexo que deve ser encarado como estratégico na gestão das organizações e dos seus recursos humanos. Autores como Baker, Greenberg e Hemingway (2006) referem que a felicidade organizacional tem como base comportamentos (não emoções) e que é fruto de um pensamento estratégico. Os mesmos autores definem uma organização feliz como sendo a organização em que cada indivíduo, em todos os níveis hierárquicos, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa para um objetivo comum, obtém satisfação quando desenvolve novos produtos ou serviços de qualidade e, através desses novos produtos ou serviços, consegue proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos.

Nas organizações felizes os colaboradores e diretores estão de tal forma envolvidos com a organização e função

que encaram a sua atividade profissional como “ocupações felizes”.

O conceito de felicidade organizacional inclui, mas é bastante mais abrangente, o conceito de satisfação no trabalho. Fisher (2010) refere que a felicidade organizacional é o somatório do envolvimento do profissional com a organização e função, da satisfação com o trabalho e do compromisso positivo com a organização e função. Hosie, Sevastos e Cooper (2007) referem que a felicidade organizacional é função do compromisso afetivo com a organização, do bem-estar na organização e função, e da satisfação no trabalho.

Numa organização feliz os colaboradores têm uma atitude positiva e levantam-se todos os dias com vontade de ir trabalhar. A organização é apreciada e respeitada pela comunidade que percebe a sua contribuição para uma melhor qualidade de vida.

Baker, Greenberg e Hemingway (2006) com base em investigação realizada, referem que as organizações felizes são (1) mais criativas e capazes de provocar a mudança; (2) estão orientadas para o “é possível” e não apenas para a resolução de problemas; (3) os líderes criam um ambiente que promove a colaboração, cooperação e a responsabilidade do colaborador; (4) é incentivado o positivismo e trabalho em equipa; e (5) os colaboradores procuram transformar “possibilidades” em soluções reais que contribuam para a sustentabilidade da organização.

A Felicidade dos profissionais portugueses em 2013

Em 2013 a felicidade organizacional é de 3,7 (numa escala de 5 pontos). Ou seja, os profissionais portugueses são “quase felizes”. Este ano verifica-se uma ligeira evolução positiva no nível de felicidade (+ 0,2) quando comparado com 2012, que se pode dever às seguintes razões: o estudo é realizado junto de profissionais com emprego; na realidade atual o facto de ter emprego já contribui em muito para a felicidade profissional; os profissionais portugueses

já estão mais habituados a viver num clima de grande incerteza e pressão. Analisando as dimensões que contribuem para a Felicidade na Organização, verifica-se que a Remuneração é a menos valorizada. Mas a possibilidade de Desenvolvimento Pessoal, a Sustentabilidade e Inovação da Organização e o Envolvimento com Chefias e Organização são, também, dimensões que proporcionam um baixo nível de felicidade.

É muito relevante verificar que todas as dimensões têm um valor inferior a 4 (exceção dos Objetivos) o que demonstra a enorme oportunidade que as organizações têm para aumentarem o nível de felicidade dos seus colaboradores, sem necessidade de incrementarem a remuneração.

O setor mais feliz em Portugal é a construção e imobiliário

É interessante verificar que um dos setores mais afetados pela crise que se vive no nosso país é o setor de atividade mais feliz. Tal deve-se ao facto de estarmos a contactar profissionais que conseguiram manter os seus postos de trabalho, mas, também, pelo excelente trabalho que as empresas deste setor têm feito para garantir a felicidade dos seus colaboradores. Estas empresas têm um grande cuidado em garantir um bom ambiente interno, reconhecem e transmitem confiança aos colaboradores, promovem o desenvolvimento pessoal, a inovação e o envolvimento com as chefias, têm objetivos bem definidos e atingíveis, e permitem uma relação equilibrada en-

As dimensões que deixam os portugueses mais infelizes

- (Baixa...) Remuneração;
- (Pouca...) Possibilidade de Desenvolvimento Pessoal;
- (Falta de...) Sustentabilidade e Inovação da Organização;
- (Pouco...) Envolvimento com Chefias e Organização.

tre vida pessoal e profissional.

O setor Estado tem vindo a passar por mudanças profundas que afetam a felicidade dos seus profissionais. A remuneração é a dimensão menos valorizada, mas todas as restantes podem ser melhoradas. Ou seja, existe uma grande oportunidade para ter profissionais mais felizes caso se promova um melhor ambiente interno, exista um maior reconhecimento e confiança, se permita o desenvolvimento pessoal a inovação e o envolvimento com as chefias, os objetivos sejam bem definidos e atingíveis e exista uma melhor relação entre vida pessoal e profissional.

Felicidade profissional e pessoal

No estudo que realizámos em 2013, avaliamos, também, a existência de correlações entre felicidade profissional e pessoal. Nos vários segmentos analisados verifica-se a existência de correlações (como seria de esperar). É interessante destacar alguns dos resultados obtidos:

- Existe uma correlação forte entre o ser

feliz como profissional e pessoa (0,57);

- Os profissionais que se dizem mais produtivos têm uma maior correlação entre serem felizes como profissionais e como pessoas (0,57 vs 0,41 nos menos produtivos);

- Os profissionais que desenvolvem a função há mais de 5 anos têm uma maior correlação entre serem felizes como profissionais e como pessoas (0,63 vs 0,53);

- Os profissionais que estão na organização há mais de 5 anos têm uma maior correlação entre serem felizes como profissionais e como pessoas (0,66 vs 0,53);

- Os diretores têm uma maior correlação entre serem felizes como profissionais e como pessoas (0,59 vs 0,54);

- Nos dois setores de atividade extremos (menos feliz e mais feliz) a correlação entre ser feliz como profissional e pessoa é elevado em ambos (0,68 e 0,64). Esta é uma conclusão muito interessante. Significa que independentemente do nível de felicidade do profissional no setor, a correlação profissional/ pessoal é elevada.

Sabendo que colaboradores mais felizes são mais produtivos e contribuem para uma maior *performance* da organização, é fundamental que as organizações em Portugal saibam como manter os seus colaboradores felizes, não apenas na organização, mas também, através da função que lhes é confiada. Esta perspetiva, bastante mais abrangente do que apenas garantir a satisfação dos colaboradores, é fundamental para a sustentabilidade das organizações. 



MJP
consultoria

- 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 info@mjpt.pt www.mjpt.pt
telefone email website

Avaliação de riscos

Apostar na manutenção de instrumentos que regulem as condições de segurança, higiene e saúde é apostar nos nossos colaboradores enquanto profissionais, mas também enquanto pessoas.

O investimento na prevenção deve, portanto, ser uma tarefa assumida por todos os níveis da organização, enquanto garantia da manutenção de um bom ambiente de trabalho, pro-

motor de produtividade e de bem-estar.

Assumindo-se como instituição eticamente responsável, os SMAS procuram hoje garantir a todos os seus colaboradores as condições necessárias para um desempenho pautado pelos ideais da qualidade. É, se a “qualidade” tem um princípio, ele encontra-se na “segurança”.

Neste domínio, a análise e o levantamento das condições de trabalho

existentes numa organização constituem um caminho privilegiado para a eliminação dos fatores de risco.

A avaliação de riscos profissionais é um “processo dinâmico dirigido a estimar a magnitude do risco para a saúde e a segurança dos trabalhadores, decorrente das circunstâncias em que o perigo pode ocorrer no local de trabalho, tendo em vista obter a informação necessária para que o empregador reúna condições para uma tomada de decisão apropriada sobre a necessidade de adotar medidas preventivas e sobre o tipo de medidas que deve adotar” (ROXO, Manuel, 2006).

A primeira etapa de uma avaliação de riscos consiste na realização de um diagnóstico e levantamento dos perigos existentes nos locais de trabalho. Para o efeito, são realizadas, anualmente, 11 visitas técnicas, aleatória e rotativamente, aos diversos locais de trabalho dos SMAS de Oeiras e Amadora.

Destaque-se o caráter pluridisciplinar destas visitas, uma vez que, ademais da condução pela técnica de SHST da Divisão de Gestão de Recursos Humanos, contam com a colaboração de uma médica do trabalho.

Constituem objetivos destas visitas:

- Verificação da existência de constrangimentos nos postos de trabalho que possam ter consequências para a saúde e segurança dos trabalhadores em questão;
- Verificação da existência de observações por parte dos operadores relativamente às condições de trabalho existentes, nomeadamente o equipamento presente no local e a interação dos trabalhadores com esse equipamento.



Nome:

Análise de riscos em SHST

Público-alvo:

Todos os trabalhadores dos SMAS

Ano de implementação:

2007

Assim, e com base no princípio da constatação objetiva, é conduzida uma observação pormenorizada das instalações, dos equipamentos e materiais utilizados, bem como dos métodos e das condições de trabalho existentes.

De cada visita técnica resulta um relatório que, ademais de apresentar as observações realizadas, é concretizada a avaliação de riscos e, consequentemente, as medidas eventualmente propostas para a minimização dos mesmos.

As referidas propostas podem revestir as seguintes formas:

- Alterações de equipamento;
- Mudanças nos métodos de trabalho;
- Adoção de medidas de segurança adicionais;
- Realização de estudos aprofundados aos riscos existentes (físicos, químicos e biológicos);
- Análises ergonómicas do trabalho;
- Criação de procedimentos de trabalho.

Evolução da Taxa de Absentismo

	Taxa absentismo total	Taxa absentismo por acidente de trabalho
2005	4,5%	-
2006	5,5%	1,26%
2007	4,8%	1,38%
2008	3,4%	0,54%
2009	3,5%	0,61%
2010	4,4%	0,39%
2011	3,7%	0,37%
2012	3,4%	0,40%

Após a implementação das referidas medidas, e ponderando a valoração do risco identificado, são realizadas visitas de acompanhamento aos locais de trabalho, com vista a avaliar a adequabilidade das medidas implementadas, e eventual realização de novo diagnóstico.

Resultados obtidos

As visitas técnicas e ulterior apresentação de relatórios consubstan-

ciam um procedimento central na atividade de prevenção de doenças profissionais e redução de riscos de acidentes.

Efetivamente, a taxa de absentismo por acidente de trabalho tem vindo a apresentar uma tendência decrescente ao longo dos anos em análise, registando, no ano de 2012, valores notáveis, com 0,40%, o que representa uma redução de mais de 65% face aos valores do ano de referência. **□**



let'stalkgroup
Mastering People Development

Se plantarmos para um ano, devemos plantar cereais.
Se plantarmos para uma década, devemos plantar árvores.
Se plantarmos para toda a vida, devemos treinar e educar o homem.
Confúcio

Let'sTalkGroup, disponibiliza workshops práticos de curta duração sobre temas estratégicos de Recursos Humanos. Estes workshops interactivos têm como objectivo principal dotar os participantes dos conhecimentos e competências necessárias a uma gestão global de recursos humanos, quer na vertente de administração de RH's quer na de desenvolvimento de RH's

próximos workshops práticos de recursos humanos:

30/31 ago. Diagnóstico organizacional de competências	23/24 set. Planear um assessment e development center	30/31 out. Levantamento de necessidades de formação	28/29 nov. Implementar um sistema eficaz de avaliação de desempenho
---	---	---	---

Participação inclui documentação, coffee-breaks e certificado de participação.

Inscreve-se já e consulte-nos para valores especiais para grupos! telf. +351 21 795 74 68 / info@letstalkgroup.com / www.letstalkgroup.com

Are you the leader your organization expects?*

por: **Maria Manuel Seabra da Costa**, *Lead Director Human Capital Consulting, PwC*

A liderança será certamente um dos temas sobre os quais existe maior diversidade de opinião. Com a visão que agora propomos não pretendemos fechar esta controvérsia, mas tão somente clarificar um dos mais comuns equívocos: as diferenças entre gestão e liderança ⁽¹⁾.

Tanto a gestão quanto a liderança implicam a tomada de decisões quanto ao que necessita de ser feito, a orientação concertada de um grupo de pessoas para atingir objetivos ou mesmo garantir que o trabalho é efetivamente feito. Ainda que complementares, o que esperamos da gestão e da liderança subentende atuações diferentes. Se a gestão implica lidar com a complexidade trazendo ordem e previsibilidade, a liderança pressupõe aprender a lidar com a mudança acelerada.

Planeamento e orçamentação vs definição de uma direção – as organizações procuram resultados estáveis e previsíveis, os gestores dão resposta a esta necessidade, enquanto os líderes contribuem com a visão para a mudança.

Organizar e constituir equipas vs alinhar pessoas – os gestores focam-se no melhor *fit* entre pessoas e funções, desenhando sistemas que assegurem a implementação dos planos com precisão e eficiência; por outro lado, os líderes dão atenção ao alinhamento entre as pessoas e a visão, comunicando ideias para que as pessoas confiem no futuro.

Controlar atividades e resolver problemas vs motivar e inspirar – os gestores concentram-se na resolução de problemas e em assegurar a rotina dos processos; os líderes centram a energia em ultrapassar as barreiras à mudança através da mobilização das pessoas assente no idealismo e sensação de pertença.

As organizações precisam de ambos – gestores e líderes – para terem su-



resulta de uma combinação de ideias, pessoas e atividades. Desenvolver líderes é apoiar a projeção de visões, assumir mais riscos e a abertura a inúmeras possibilidades perante um desafio.

Os outros

Gestores e líderes preferem trabalhar com pessoas em detrimento de estarem sozinhos. No entanto, a sua relação com os outros é diferente – um gestor enquadra a sua relação com os outros na função que desempenha, enquanto o líder perceciona as pessoas como uma via para implementar as suas ideias. No desenvolvimento de líderes há que potenciar a riqueza do conteúdo emocional da relação humana e a capacidade de ser empático para tornar esta relação com sentido.

Consigo próprio

Tanto os gestores como os líderes têm de dedicar atenção ao autoconhecimento – compreender-se e com isso empreender planos de ação para o futuro é um desígnio de ambos. No caso do gestor, estes planos centram-se em aumentar o seu grau de integração, sendo que para o líder estes planos se centram em potenciar a sua capacidade de ser disruptivo ao mesmo tempo que visa o envolvimento dos outros.

O maior risco das organizações ao desenvolverem líderes é descurar a importância do equilíbrio entre o poder que inevitavelmente reside nos líderes e a ética organizacional. Uma forma de proteger a organização e as próprias pessoas deste risco é criar culturas de lideranças partilhadas que habitualmente configuram organizações mais sustentáveis e por isso mais felizes. ──

cesso e o caminho para o seu desenvolvimento implica reduzir o foco na lógica e na estratégia a favor de contextos propícios à imaginação e à criatividade. No entanto, este caminho de desenvolvimento deverá ser diferente consoante se trate de criar gestores ou líderes. Para tal, é importante entender as diferentes relações que estes estabelecem com os resultados, com o trabalho, com os outros e consigo próprios.

Os resultados

Um gestor encara os resultados a partir de uma necessidade e não de um desejo, de uma crença ou de uma visão, como acontece com um líder. Para desenvolver líderes é importante trabalhar a proatividade e a capacidade de moldar ideias e de influenciar.

O trabalho

Os líderes veem o trabalho como um exercício de construção de novas abordagens para problemas existentes, ao passo que para os gestores o trabalho

*Será o líder que a sua organização espera?

Decida o que fazer

por: **Isabel Paredes**, *Technical director*, SHL Portugal

É indubitável a importância cada vez maior que o capital humano tem para a gestão das empresas. As organizações já sabem que só podem ter sucesso com uma estratégia competitiva para o desenvolvimento do talento. No entanto, só agora começam a tomar medidas nesse sentido. Muito menos de metade dos responsáveis de recursos humanos tem um papel central no planeamento estratégico.

Os recursos humanos estão inundados de dados, mas poucos gestores os usam para tomar melhores decisões sobre o talento dos seus colaboradores. Inquéritos feitos em diversos países pela CEB (2013, *Top Trends Every HR Leader Must Know*/ www.executiveboard.com) mostram que as razões são várias: muitos gestores e executivos não acreditam que as informações sobre as pessoas tenham influência no desempenho da organização; poucos acreditam que os profissionais dos recursos humanos tenham uma compreensão sólida das métricas estratégicas; muito poucos sentem que fazem uma utilização estratégica completa das métricas que obtêm sobre o talento.

Para identificar tendências e padrões, muitas organizações focam-se em melhorar o acesso a dados sobre os colaboradores e em assegurar a exatidão dos dados históricos. Embora estes dados forneçam uma perspetiva geral sobre o que se passa com a força de trabalho, não chegam para que os recursos humanos obtenham um lugar na “mesa das grandes decisões”.

Para ser um parceiro estratégico na organização e torná-la competitiva no mercado de trabalho, os RH têm de medir o desempenho em funções-chave e usar essa informação nas tomadas de decisão críticas sobre o talento.

Uma das áreas em que a recolha e a utilização de dados permitem obter melhores resultados é o *assessment* e a seleção.

As alterações recentes sobre como o trabalho deve ser feito mudaram o perfil de um colaborador bem-sucedido. É cada vez mais importante a competência para trabalhar em rede (*network*), com e em colaboração com os outros. As organizações mais bem-sucedidas escolhem os colaboradores não só pelo desempenho nas tarefas individuais mas também pelas competências para traba-



lhar em rede, tais como adaptabilidade, tomada de decisão e colaboração. Os “contribuidores organizacionais” são os colaboradores ideais, e sobressaem em todos os resultados de *assessments* que permitam recolher dados sobre o desempenho em rede: contribuem significativamente melhor para a rede social e para otimizar o trabalho dos outros, tendo em vista aumentar o desempenho do grupo.

O desempenho em rede não só proporciona maior qualidade das admissões, menor tempo para preencher lugares vagos e redução dos custos da seleção, mas também aumenta a transferência do conhecimento, a execução do trabalho e a partilha de ideias em toda a organização.

Nos recursos humanos, temos muitos dados sobre as pessoas. Decida o que fazer com esses dados, para satisfação das pessoas e melhoria do negócio. E nunca desista. **■**

isabel.paredes@shlportugal.pt



hR LOG
CONFERÊNCIA

FUTURE OF SUPPLY CHAIN,
PEOPLE AND TECHNOLOGY
SIDE BY SIDE

ORGANIZAÇÃO
LOGÍSTICA MODERNA

MEDIA PARTNER
Pessoal

LISBOA, 2 DE OUTUBRO DE 2013

A PRIMEIRA CONFERÊNCIA NACIONAL
DEDICADA A DISCUTIR O PAPEL DIFERENCIADOR
DOS RECURSOS HUMANOS NA LOGÍSTICA

Mesas redondas, conferências, case-studies
Presença dos maiores especialistas nacionais
Espaço privilegiado de networking

Inscrições: hr@logisticamoderna.com
www.logisticamoderna.com • 218 256 270 / 71



© SRS Advogados

O que fazer e saber antes de admitir um novo trabalhador

por: **Mariana Caldeira Sarávia**, advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Identificada a necessidade de admissão de um novo trabalhador, o empregador deverá, antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção, escolher o modelo contratual adequado, definir as condições contratuais a propor e, bem assim, ter em linha de conta um conjunto de normas dispersas no Código do Trabalho com relevância em matéria de Recrutamento, Seleção e Formação.

Dependendo de diversos fatores, entre eles a duração das tarefas a desempenhar e o tipo de funções a exercer e/ou o cargo a ser ocupado, o empregador poderá – afastado o recurso a outras figuras, como os contratos de estágios e os contratos de prestação de serviços – lançar mão de diferentes modalidades de contrato de trabalho, designadamente:

- **Contrato por tempo indeterminado (ou contrato de trabalho sem termo)**

Este é (ou deveria ser) o modelo preferencial de contratação e não tem, necessariamente (embora seja aconselhável), que ser reduzido a escrito. O regime de cessação deste tipo de contrato é, como se sabe, relativamente “rígido”, exceto durante o período experimental (que poderá variar entre 90 ou 240 dias).

- **Contrato de trabalho a termo certo ou incerto**

Estando em causa, por exemplo, uma necessidade temporária, o lançamento de uma nova atividade de duração incerta ou o início de laboração de uma empresa ou estabelecimento, a admissão de um jovem à procura de primeiro emprego ou de um desempregado de longa duração, o empregador poderá celebrar um contrato de trabalho a ter-

mo certo, por um período de tempo definido, o qual, em princípio, e dependendo dos casos, não poderá exceder os três anos, os dois anos ou os 18 meses. Na eventualidade de se deparar com uma necessidade temporária, de duração indefinida, o empregador poderá, em alternativa, recrutar ao abrigo de um contrato de trabalho a termo incerto, cuja duração máxima não poderá exceder os seis anos.

O regime de cessação dos contratos de trabalho a termo é, como se sabe, mais flexível – razão pela qual, aliás, é feita uma utilização indevida/abusiva desta modalidade contratual.

Os principais aspetos que os RH deverão ter em linha de conta quando se perspetiva a admissão de um novo trabalhador

- **Contrato de trabalho em regime de comissão de serviço**

Tratando-se da admissão para um cargo que envolva uma especial relação de confiança, nomeadamente de administração, ou de direção ou chefia diretamente dependente da administração ou direção-geral, o empregador poderá celebrar um contrato de trabalho em regime de comissão de serviço.

Esta modalidade contratual, muitas vezes descurada, dispõe de um regime de cessação invulgarmente flexível: qualquer das partes pode pôr-lhe termo, unilateralmente, a todo o tempo, sem necessidade de invocação de um motivo, mediante um aviso prévio de 30

ou 60 dias, consoante o contrato tenha durado, respetivamente, até dois anos ou por período superior.

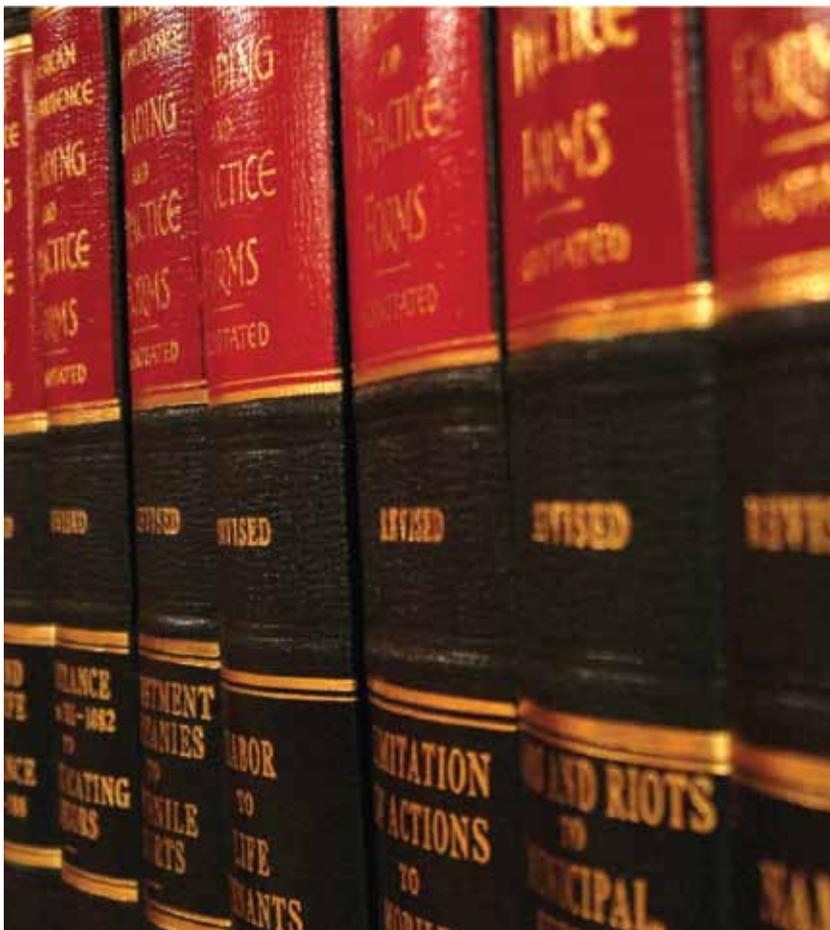
Outras situações haverá que justifiquem o recurso ao contrato de trabalho a tempo parcial (com um período normal de trabalho inferior ao praticado a tempo completo), ao contrato de trabalho em regime de teletrabalho (exercido predominantemente fora da empresa e com recurso a tecnologias de informação), ao contrato de trabalho intermitente (se a atividade tiver uma intensidade variável ou não for contínua) ou ao contrato de trabalho com uma pluralidade de empregadores.

Para além da definição do modelo contratual – e dos termos e condições a propor ao candidato – o empregador deverá, ainda, ter presente algumas das disposições legais mais relevantes em matéria de recrutamento, seleção e formação, a saber:

- **Proteção de dados pessoais** – O empregador não pode exigir ao candidato a emprego informações relativas à sua vida privada e à sua saúde ou estado de gravidez, salvo em circunstâncias excecionais, expressamente previstas e devidamente fundamentadas.

- **Direito à integridade física e moral** – O empregador não pode exigir ao candidato a emprego a realização e/ou apresentação de testes ou exames médicos, de qualquer natureza, para comprovação das condições físicas ou psíquicas, nem a realização ou apresentação de testes de gravidez, salvo em circunstâncias excecionais, expressamente previstas e devidamente fundamentadas.

- **Igualdade de oportunidades e de tra-**



tamento no acesso a emprego – Nenhum candidato a emprego pode ser privilegiado ou prejudicado, nomeadamente em termos de critérios de seleção e/ou condições de contratação, em razão de fatores discriminatórios como a ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, deficiência, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.

O referido princípio não impede, porém, o empregador de introduzir medidas de diferenciação em determinados casos legalmente previstos, designadamente quando o fator de discriminação constitua um requisito justificável e determinante para a atividade a prestar, sendo um exemplo típico desse tipo de “discriminação admissível” a contratação exclusiva de modelos femininos para a realização de um desfile de moda de roupa feminina.

• **Registo de processos de recrutamento** – Todas as entidades devem manter, durante cinco anos, registo dos recrutamentos com indicação, por sexos, de vários elementos, *inter alia*, anúncios de ofertas de emprego, número de candidaturas

apresentadas para apreciação curricular, número de candidatos presentes nas entrevistas de pré-seleção e que aguardam ingresso e resultados dos testes ou provas de admissão ou seleção.

• **Boa-fé** – Já em momento anterior à celebração do contrato de trabalho o empregador e o candidato a emprego devem agir de acordo com os ditames da boa-fé, o que pressupõe, designadamente, que ambos expressem as respetivas vontades negociais (proposta e aceitação) de forma clara, se empenhem na concretização da celebração do contrato de trabalho e deem atempadamente conhecimento à outra parte de algum facto desconhecido que possa obstar à contratação.

• **Formação inicial** – nos casos em que o empregador proporcione formação ao trabalhador recém-admitido, a contagem do período experimental (caso exista) inclui a ação de formação na parte que não exceda metade do período experimental.

Eis um sumário dos principais aspetos que os recursos humanos deverão ter em linha de conta quando se perspetiva a admissão de um novo trabalhador. — **P**

Legislação

Maio de 2013

PORTUGAL

• **Decreto Legislativo Regional n.º 3/2013/A. D. R. n.º 99, Série I de 2013-05-23**

Região Autónoma dos Açores - Assembleia Legislativa

Procede à quarta alteração ao Decreto Legislativo Regional n.º 8/2002/A, de 10 de abril que estabelece o regime jurídico da atribuição do acréscimo regional ao salário mínimo, do complemento regional de pensão e da remuneração complementar regional.

• **Lei n.º 30/2013. D. R. n.º 88, Série I de 2013-05-08**

Assembleia da República

Lei de Bases da Economia Social.

• **Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2013. D. R. n.º 88, Série I de 2013-05-08**
Presidência do Conselho de Ministros

Aprova o Plano Nacional de Voluntariado 2013-2015.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área.



Fotos: Nestlé

NESTLÉ ABRIU PORTAS A "COLABORADORES ÚNICOS"

Pelo quinto ano consecutivo, a Purina convidou todos os colaboradores da Nestlé para, durante uma semana, levarem o seu animal de companhia para o local de trabalho, onde decorreram várias iniciativas destinadas a fortalecer os laços entre os donos e os animais. O objetivo foi o de promover a integração dos animais de companhia no seio da família e do seu quotidiano e valorizar o papel que desempenham na nossa sociedade. O evento decorreu entre 1 e 5 de julho na sede da Nestlé, em Linda-a-Velha, e no dia 6 nas instalações da fábrica da Nestlé, em Avanca.



LET'S TALK GROUP ORGANIZOU OPEN DAY PARA ÁREA DE CORPORATE OUTDOOR

Para apresentar as metodologias e novidades mais recentes na área de *outdoor*, o Let'sTalkGroup organizou no dia 27 de junho no Myriad Sana Hotels - Parque das Nações o evento: *Corporate Outdoor Open Day*. A iniciativa, dirigida a diretores de recursos humanos, responsáveis e gestores de formação, diretores comerciais e gestores de equipas, contou com a participação de várias empresas dos mais diversos setores de atividade.



Fotos: Let's Talk Group



DELOITTE DISTINGUE AS MELHORES PRÁTICAS NO MERCADO FINANCEIRO

As mais prestigiadas instituições e personalidades do setor empresarial, bem como as melhores práticas desenvolvidas ao longo de 2012 em *investor relations*, foram distinguidas no dia 4 de julho no *Investor Relations & Governance Awards (IRGA)*, um evento que assinalou a 26ª edição desta iniciativa promovida pela Deloitte, em parceria com o Diário Económico. Na cerimónia, que decorreu no Convento do Beato, diversos profissionais e respetivas equipas das principais entidades financeiras do país foram premiados nas quatro grandes categorias.



Grupo **SOFT**

Gestão de Recursos Humanos

SOFTWARE

- Desenvolvimento
- Implementação
- Manutenção

CONSULTORIA

FORMAÇÃO



SOFT 400

SOFT 2000

SOFT SOL

Mail: dcom@gruposoft.com

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5
Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
Telf. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

www.gruposoft.com



CADEIRAS STAPLES PARA RESISTIR AO RIGOR DE UM DIA DE TRABALHO

Num escritório, a cadeira não é apenas o local onde passamos a maior parte do dia. É um local onde procuramos inspiração, onde rodamos e nos inclinamos para encontrar a palavra ou a fórmula que nos falta. A cadeira é o complemento do nosso corpo durante quase 8 horas por dia. Por isso, a Staples criou uma linha de cadeiras de escritório que passa por 300 000 testes de ciclo de inclinação, 100 000 testes de ajuste de altura e 120 000 testes de rotação para garantir que suportará todas as exigências de um dia de trabalho normal.

NOVA VARIANTE OPEL INSIGNIA COUNTRY TOURER PRONTA PARA A AVENTURA

Quando fizer a estreia mundial no Salão Automóvel de Frankfurt, no próximo mês de setembro, a nova família do modelo Opel Insignia vai incluir uma versão Insignia Country Tourer. Se a bem sucedida variante Sports Tourer é uma elegante *station wagon* familiar, a nova carrinha Insignia Country Tourer oferece características orientadas para atividades mais aventureiras. Com uma altura de carroçaria ao solo mais elevada, este novo Opel proporciona a liberdade de optar para lá dos limites das fronteiras do espaço urbano e das estradas de asfalto. O Insignia Country Tourer tem proteções nas secções inferiores da carroçaria e arcos de rodas mais proeminentes. O sofisticado sistema de tração integral Adaptive 4x4 garante capacidade de tração acrescida e excelente comportamento dinâmico em qualquer tipo de estrada.

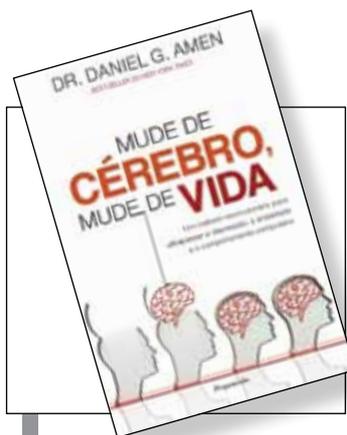


EMPREENDE A TUA AVENTURA

E se um livro fosse um jogo de gestão e o leitor assumisse o papel de protagonista? *Emprende a Tua Aventura*, de Joan Riera e Tomás Soler, é inspirado nos clássicos juvenis das séries "escolhe a tua aventura". O leitor será confrontado com todas as típicas escolhas de um empreendedor. À medida que a narrativa avança, é preciso, no final de cada capítulo, escolher entre várias opções propostas, e continuar assim até atingir um dos 35 finais possíveis. Desta forma, pode-se experimentar, virtualmente, todas as etapas por que passa quem cria uma empresa e aprender importantes lições no domínio da estratégia, das finanças, do *marketing*, das operações e dos recursos humanos.

■ SUGESTÕES DE VERÃO ANSELMO 1910

A Anselmo 1910 nasceu em Portugal há mais de 100 anos, na década em que o relógio de pulso se popularizou no mundo, marcando o pulsar de uma marca portuguesa de referência e de uma família que tem no seu ADN a paixão pela relojoaria e pela joalharia. Irresistível, a Coleção Gomos, composta por conjuntos de anéis e brincos em ouro branco com diamantes, safiras e tasavorites, vai fazer brilhar os tons da estação. Para uma presença marcadamente imbatível e indomável, ou não fossem estes dois dos significados do material que os eterniza.



■ MUDE DE CÉREBRO, MUDE DE VIDA

Daniel Amen, neurocientista clínico e psiquiatra, dá a conhecer um método revolucionário para ultrapassar a depressão, a ansiedade e o comportamento compulsivo em *Mude de Cérebro, Mude de Vida*. "O cérebro é o *hardware* da alma. É o *hardware* da essência como ser humano. Não podemos ser quem queremos ser se o nosso cérebro não funcionar bem. O funcionamento do cérebro determina o quanto nos sentimos felizes, o quanto nos sentimos eficientes e o quanto interagimos com os outros.

■ 'TEU CORPO É MEU TEXTO'

'*Teu corpo é meu texto*' foi inspirado na criação da humanidade através da Arte. Em cena, Christiane Torloni personifica uma Deusa que invoca, através da dança, os homens a acordarem para o sonho no decorrer de uma noite num jardim ancestral, onde a poesia transita livremente pelos corpos dos bailarinos da Studio3 Cia. de Dança. A direção coreográfica de Anselmo Zolla traz, num primeiro momento, seres amorfos, ainda nem homens nem mulheres, que vão sendo construídos aos olhos do público. No decorrer de suas humanizações percorrem os terrenos delicados das paixões, dos medos e do amor. Para isso o coreógrafo revisita o universo visceral dos boleros e, como no mundo dos sonhos tudo é possível, leva-nos a uma engenhosa Caixa Humana, numa delicada alusão à dança clássica. A montagem reverencia os grandes nomes da dança.

Coliseu do Porto, 17 de julho de 2013, 21h30m



© Silva Machado



Ana Santiago

"Se alguém lhe propusesse que olhasse de si para si, a partir de si próprio? E se, ao mesmo tempo, pudesse olhar para si a partir da imagem que transmite aos outros? E se a sua carreira profissional fosse um espelho de si próprio? É tudo isto que Ana Santiago lhe propõe neste guia inovador! Recomendo vivamente!"

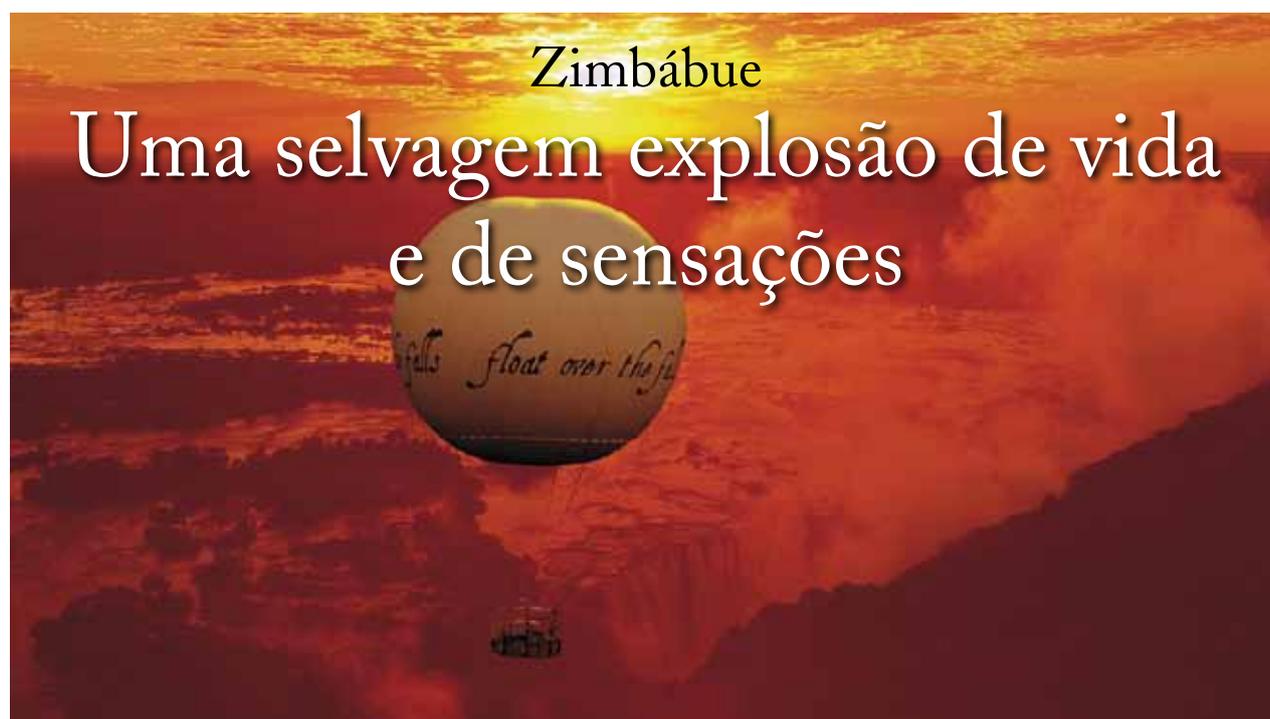
LUÍS BENTO

Presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)



www.nexo.pt

siga-nos em www.facebook.com/nexoeditora



Zimbábue

Uma selvagem explosão de vida e de sensações

Rios naturalmente traçados para a prática de canoagem, vertiginosos rápidos para os radicais do *rafting* e lagos que são espelhos de água rodeados de intensa vida selvagem para tranquilos passeios em canoa. Parques naturais por onde se passeiam elefantes, hipopótamos, búfalos, leões, rinocerontes brancos... e também verdadeiros paraísos omitológicos. É o Zimbábue no seu esplendor selvagem...

texto e fotos: **Fernando Borges**

Se há países em que falar deles é um exercício de dificuldade elevada, em que tentar encontrar o adjetivo mais definidor se transforma numa luta mental titânica e num calcorrear de várias enciclopédias ou dicionários à procura de uma simples palavra identificadora; em que tentar transpor para uma folha de papel em branco todos os encantos oferecidos é um risco de ver uma crónica ou reportagem transformar-se num livro com várias centenas de páginas, esse país chama-se Zimbábue. Mas mesmo num país com as características do Zimbábue, de uma grande variedade de paisagens, ora simples, ora complexa, em que se torna difícil eleger este ou aquele lugar como o mais belo ou como de obrigatória visita, há sempre algo que se destaca – por vezes por um simples pormenor, aca-

bando por simplificar na hora da decisão do rumo a tomar, nem que seja por fazer parte da lista da UNESCO de Património Mundial ou de Património Natural da Humanidade. E são estas as razões que também nos levam a passear pelas linhas que seguem por alguns desses lugares inscritos pela UNESCO, começando por *Mana Pools National Park*, sinónimo de profusão de vida animal no seu estado mais selvagem. *Mana* que significa “quatro” na língua *Shona*, devido aos seus quatro enormes lagos criados pelo rio Zambeze, lar de hipopótamos, crocodilos, gigantescos búfalos negros, grandes manadas de elefantes e de mais de 380 espécies de aves. Um parque que se estende por 2000 quilómetros quadrados ao longo do Zambeze, aqui envolto numa paisagem luxuriante e densa, que inclui ilhas e bancos de areia emoldu-

rados por densas florestas de baobás, escondendo belos terraços fluviais, lugares de eleição para a observação da intensa vida animal que ali encontra a sua fonte de vida, a água, enquanto no interior dessas florestas leões, chitas e leopardos se esgueiram entre filtros de luz solar que passam entre os troncos, criando verdadeiras imagens de pura magia.

Mais a leste, é a grande cordilheira que se mostra em todo o seu esplendor, uma das quatro maiores divisões fisiográficas do continente africano – uma cordilheira que inclui a Serra Nyanga a norte, a Serra Bvumba no centro e a Montanha Chimanimani a sul, perfeitas para caminhadas, e onde se encontra o Parque Nacional Chimanimani, no planalto oriental. Um parque que percorre mais de 300 quilómetros, de norte a sul, formando uma fronteira natural com o vizi-

nho Moçambique – esta uma das regiões do Zimbábue mais procuradas para a realização de safaris e onde se perfilam centenas de pequenos e grandes rios, cascatas e piscinas que atraem turistas após um dia intenso a sentir África.

E é aqui, no meio desta cordilheira, batizada de *Eastern Highlands*, que encontramos o Jardim Botânico *Bvumba*, coberto de árvores e arbustos recolhidos em todo o mundo, a apenas uma curta distância da movimentada cidade de Mutare, das cascatas *Bridal de Chimanimani*, das fontes termais do rio *Save Valley*, de um deserto onde não falta um oásis, da *Birchenough Bridge*, uma ponte de aço suspensa a 300 m... E tudo entre paisagens de tirar o fôlego a qualquer turista e mostras vivas das culturas *Shona* e *Ndebeli*. Mas esta também é a terra do *Nyanga* Parque Nacional e das quedas de água de *Mutarazi*, as segundas mais altas de África. Numa sucessão de rápidos, localizados num exuberante planalto onde duas formações de granito oferecem um espetáculo natural e imponente sobre o Vale *Honde* e sobre os *sprays* de água lançados desse turbilhão de força da natureza em estado líquido, levando vida à floresta que as cerca; enquanto mais a sul, o destaque vai para o *Gonarezhou National Park*, com mais de 5000 km². O *Gonarezhou*, que significa “lugar de muitos elefantes” na língua *Shona*, um dos mais cénicos parques naturais de África, pleno de paisagens marcadas pela robustez e por uma certa e estranha beleza, a que não são alheios os seus três grandes rios, o *Save*, *Runde* e *Mwenezi*, cortando o parque em muitos pequenos parques formados por piscinas naturais, autênticos oásis de milhares de aves, peixes e todos aqueles que fazem de África um continente único e apaixonante.

Mas este é igualmente o Zimbábue do extenso sistema de grutas e cavernas, do *Great Dyke*, um conjunto vasto de jazidas de ouro, prata, cromo, platina, níquel e amianto, do lago *Mutirikwe*, lar de mais de 25 espécies de animais, incluindo búfalos, zebras, hipopótamos, girafas, javalis, aves-truzes e muitas espécies de antílopes. Mas também de uma grande população reprodutora de rinoceronte bran-



co e alguns dos maiores lagartos do mundo, chegando estes a atingir três metros de comprimento. Um lago cuja paisagem é dominada por montanhas de granito, pinturas rupestres *Bushman* representando cenas de caça – um parque que devido à falta de predadores permite safaris a pé ou a cavalo, numa atmosfera de verdadeira tranquilidade.

Mas são sem dúvida as *Victoria Falls*, uma das “7 Maravilhas Naturais” do mundo que reinam quando se fala em Zimbábue, um lugar de verdadeiro sonho descoberto por David Livingstone, em 1860, o homem que espalhou através de palavras cheias de paixão e entusiasmo a sua maior descoberta, tornando as *Victoria Falls*, ainda hoje, um dos destinos turísticos mais desejados não só por aventureiros e amantes da Natureza, mas também um dos destinos mais populares para luas-de-mel, viagens em família ou de grupos de amigos.

Uma verdadeira obra-prima da mãe-natureza lançando colunas de *spray* de água que podem ser sentidas a quilómetros de distância quando da sua boca, com cerca de dois quilómetros, são descarregados mais de 546 milhões de metros cúbicos de água por minuto numa queda com mais de 100 metros de altura. Um mítico lugar que protege vários parques naturais, o Zimbábue *National Park*, lar de uma rica vegetação, de elefantes, búfalos, girafas, zebras e antílopes, assim como muitos crocodilos e hipopótamos que vivem nas áreas a montante do rio Zambeze, o *Zambezi National Park*, caracterizado por uma floresta tropical florescente com palmeiras, cipós e imponentes árvores. E será aqui, por certo, que os corações de todos os visitantes reclamarão por um regresso a este fantástico país de África que dá pelo nome de Zimbábue. ──┐

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 Nas férias faça tudo menos trabalhar!

Quando escrevo estas palavras os portugueses não sabem se têm Governo; não sabem quais os ministros demissionários e os plenamente em funções; não sabem se Paulo Portas ou Passos Coelho continuarão no Executivo; não sabem qual será o papel do líder da oposição neste novo contexto; desconhecem a opinião do Presidente da República sobre tudo isto... Por isso, perante tão denso nevoeiro sobre o futuro de Portugal, o ideal é ir de férias. Fazer uma pausa do dia a dia – por vezes demasiado deprimente – do país e aproveitar o *estio* para realizar o ror de coisas que durante o ano de trabalho não pode fazer.

Li com alguma preocupação um estudo, que publicamos nesta edição da *Pessoal*, que refere que um número considerável de pessoas vai levar trabalho para as férias. Nomeadamente, responder a *e-mails*, atender telefonemas relacionados com os assuntos do escritório, terminar as propostas que necessitam de ser fechadas... De férias mas com o trabalho atrás! A tecnologia é fantástica; no entanto, também tem algumas dimensões funestas, como esta: temos sempre as condições necessárias para trabalhar, independentemente de onde estivermos. O que é extremamente negativo. Em primeiro lugar, e não deve haver vergonha em o assumir, há coisas muito mais interessantes e enriquecedoras para fazer na vida do que trabalhar; depois, não há ninguém insubstituível e o trabalho poderá ser feito pelo colega que fica no escritório; por fim, há que levar a cabo a velha destriça entre o que é realmente importante (e como tal uma prioridade) e o que é urgente (e não tanto uma prioridade) e concluir que as férias são importantes e o trabalho apenas urgente e, como tal, poderá esperar duas ou três semanas. Depois, regressados, há que trabalhar com afinco e motivação e esperar que o Governo não teime sempre em prejudicar-nos a vida! Mas, por agora, boas férias!

Duarte Albuquerque Carneira
da.carreira@moonmedia.info

O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Tens de gostar das pessoas



Jorge Marques
jorgesantosmarques@gmail.com

Nos casos dos recursos humanos ficará certamente para a história uma entrevista de seleção a um DRH da Zara-Inditex. Os protagonistas são o patrão, o senhor Ortega, e o candidato, Jésus de la Falla. A história é contada por este último.

“O senhor Ortega recebeu-me no gabinete do número dois da empresa, ele não tinha gabinete. A entrevista parecia uma conversa de café e a determinada altura ele só estava a tentar vender-me a empresa e não queria saber nada de mim. Antes de se calar, disse-me para eu lhe fazer perguntas. Eu fiz, aquelas do costume, sobre o modelo de negócio, objetivos, estratégia, resultados, futuro... mas, por fim, quis perceber quais eram as expectativas que tinha relativamente a mim e fui direto: - Se eu decidir vir para a companhia, o que é que espera que faça?”

A resposta foi tudo menos aquilo que eu esperava! Nada de objetivos, planos estratégicos, aumentos de produtividade. A resposta foi:

- “Tens de gostar das pessoas. O resto virá por si.”

Foi ao visitar esta entrevista que me vi a pensar sobre a atual panorâmica das nossas empresas e do nosso estado da arte.

Tenho de reconhecer que conseguimos que os patrões, os seus administradores, os diretores das empresas, digam alto e bom som que as pessoas são o que de mais importante existe nas suas organizações, o principal fator comparativo, a principal riqueza. Mas também sabemos que, apesar dessas declarações de intenção, não é por uma mentira ser repetida muitas vezes que se toma verdade.

Conhecemos o subaproveitamento que se faz das capacidades das pessoas, que é o nosso maior desperdício e o maior défice. Os nossos modelos de gestão são, quase sempre, pequenas derivações do modelo que Gaspar usa para governar o país.

Temos andado a tentar adaptar-nos, a aprender a linguagem financeira, das vendas, da produção, do *marketing*. Nessa aprendizagem, não passámos de aprendizes e fomos esquecendo a nossa própria linguagem, a nossa própria arte, deixámos de ter agenda, fizemos o trabalho dos outros e não o nosso. Não deixa de ser verdade que a gestão das empresas, no seu sentido holístico, é fundamentalmente a gestão de pessoas, dos seus comportamentos, atitudes, talento, porque o conhecimento específico de todas as outras funções está nessas pessoas e na forma em como o aplicam nos seus desempenhos. Apesar disso e sem explicação, são raros os DRH que ascendem ao topo das empresas. O mundo das empresas evoluiu e, da necessidade de força bruta, passámos à habilidade manual; e desta ao conhecimento. Sendo certo que hoje e num futuro próximo será o tempo da relação, onde a que estabelecemos com o cliente é a mais relevante. Quer isto dizer que, quando falamos de gestão de pessoas, não falamos mais e apenas do espaço interno, falamos também dos fornecedores, clientes, acionistas, colaboradores. Uma boa gestão de pessoas assume todas estas diversas relações, porque se passam no espaço humano. As empresas que perceberam e atuam em função deste princípio são melhor sucedidas.

E dentro da empresa, se queremos falar da gestão de pessoas, no seu verdadeiro sentido, então devemos ter uma relação privilegiada com o *marketing*.

Há uma coisa sobre a qual não tenho muitas dúvidas: é que o nosso contexto sofreu uma verdadeira revolução e a nossa narrativa não mudou. Mas não é só o texto que temos de mudar, essa narrativa tem de ter um impacto emocional, é a única forma de conseguir a adesão e envolvimento da nossa gente.

Tem razão o senhor Ortega, temos de gostar das pessoas, para que elas gostem da empresa e por ela sejam seduzidas. E digo gostar, porque entendo esse conceito como uma forma de amor... fala-se pouco de amor nas empresas... se conseguirmos, talvez aconteçam milagres. **■**

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** "APG worldwide"

"ser APG faz a diferença"
Junte-se a nós

Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: +351 21 352 27 17 • +351 21 358 09 12
Fax: +351 21 352 27 13
email: global@apg.pt • www.apg.pt



a ligação
perfeita entre
a sua empresa
e os seus Clientes

good
to know
you

www.randstad.pt

Linha de apoio ao cliente
707 202 060
randstadcc@randstad.pt

Assumimos o compromisso com os nossos Clientes, que assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos.

Dispomos de **Contact Centres** próprios, dois localizados no centro de Lisboa, dimensionados para 650 posições de atendimento, as quais se encontram equipadas com material de escritório ergonómico e soluções tecnológicas ajustadas para o atendimento ao cliente 24 horas por dia, todos os dias da semana.

Estamos também presentes no **Porto** e **Braga** com cerca de 500 posições de atendimento.

- > HR Management
- > Operational Management
- > Full Outsourcing
- > HR Academy
- > Business Consulting

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing