

Pessoal



RECONHECIDO
RH
2015
1º LUGAR
OUTSOURCING e TRABALHO TEMPORÁRIO
egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

Nº 136 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • MAIO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Quem são as 25 Pessoas mais influentes na Gestão RH?

Dossiers Especiais

- Trabalho Temporário pode ser uma porta para encontrar emprego
- Gerir pessoas num *Contact Center*

Reportagem

Uma manhã no ginásio Holmes Place com o CEO da Jaba Recordati



KELLY | search & selection

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT

FINANCE
SALES & MARKETING
HUMAN RESOURCES

kellyservices@pt | search.selection@kellyservices.pt



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, n.º 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



28

02 EDITORIAL

Pessoas influentes... e a

influência das pessoas

9ª Arte: Muitas razões para ler esta edição

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

Legislação

28 AS 25 PERSONALIDADES MAIS INFLUENTES NA GRH

António Bico

António Henriques

Fernando Melo

Isabel Viegas

João Vieira

Mário Henriques

Mónica Ramos

Nuno Ferraz de Carvalho

Arménio Rego

Jorge Marques

Mário Ceitil

Miguel Pina e Cunha

Raquel Rebelo

Vitor Sevilhano



74

João D'Orey

Jorge Gaspar

Jorge Seabra

Luís Bento

Paula Tomás

Sandra Ribeiro

David Sanglas

Afonso Carvalho

Nuno Gameiro

António Eloy Valério

José Miguel Leonardo

56 ESPECIAL RH

Trabalho Temporário

Contact Center

74 REPORTAGEM HOLMES PLACE

Nelson Pires, CEO da Jaba

Recordati



78

76 ARTIGO SST

A exaustão do trabalho

78 ENTREVISTA

Alexandra Andrade, *Managing Director* da Msearch

82 REPORTAGEM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Marriott promove Encontro de Famílias Amigas e Crianças do CATT

84 ANÁLISE JURÍDICA

Trabalho Temporário: A quem cabe o poder disciplinar?

88 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Profissionalmente crioulos
Unipessoal: Salários mais justos para todos

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 136 | maio de 2014



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; ocorreioluis@sapo.pt

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

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

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luis Bento, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Coordenação Editorial: João Pinheiro da Costa;
j.costa@moonmedia.info

Redação: Maria Belo dos Santos, Alberto D. Andrade

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

Paginação: Design e Forma; geral@designeforma.com

Capa: Design e Forma; geral@designeforma.com

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE

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

Assinaturas
assinaturas@moonmedia.info

Impressão: Europress, R. João Saraiva, 10 A
1700-249 Lisboa

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: URBANOS PRESS
Rua 1º de Maio
Centro Empresarial da Granja - Junqueira
2625-717 Vialonga

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte

Muitas razões para ler esta edição



Este mês a revista *Pessoal* apostou forte na sua edição e decidiu reconhecer as 25 Personalidades Mais Influentes do Mundo da Gestão de Pessoas. É sempre muito controverso fazê-lo, porque premiar uns implica não premiar outros e esta situação deixa-nos sempre reticentes porque, na verdade, a moeda tem sempre duas faces. Contudo, julgamos que não poderíamos deixar de o fazer, quer pela tradição que este tipo de reconhecimentos vai tendo, inclusivamente na imprensa estrangeira (seguindo apenas critérios estabelecidos editorialmente), quer pela notoriedade e credibilidade da revista *Pessoal* junto dos seus leitores.

Convém salientar que a revista *Pessoal* tem já maturidade suficiente para fazer este tipo de reconhecimentos: tem mais de quarenta anos, doze dos quais como publicação periódica de distribuição gratuita, assinatura e venda em banca. Durante estes últimos anos, tem acompanhado o que de melhor se vai fazendo nos vários domínios da Gestão RH e destacando os profissionais que, através do seu mérito, têm contribuído para que a realidade seja diferente e melhor. Restava agora o reconhecimento público, o aplauso à meritocracia, o tributo à qualidade, enfim, honrar o compromisso com uma Gestão de Pessoas forte.

Mas esta edição ainda temos espaço para vos falar de: Trabalho Temporário, dos seus benefícios enquanto porta de entrada para um emprego, mostrando exemplos da vida real; da dificuldade de gerir pessoas num *Contact Center* e da evolução que este tipo de serviços tem tido, nomeadamente, ao nível tecnológico.

Não queria deixar de destacar, entretanto, que neste mês de maio, mais precisamente no dia 1, abriram as inscrições para o ranking dos *Melhores Gestores de Pessoas 2014*. A revista *Pessoal* divulga e acompanha este ranking desde a sua criação e considera que, neste momento, no nosso País, esta é a única análise rigorosa de competências de gestão de pessoas que se faz com este carácter de divulgação pública de resultados. Por isso, estamos já ansiosos por saber os resultados de 2014 – que serão conhecidos só no mês de outubro.

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

EDITORIAL

Pessoas influentes... e a influência das pessoas



Mário Ceitil
Vice-Presidente da APG

Esta edição da revista *Pessoal* tem como “pano de fundo” a seleção, feita por responsabilidade exclusiva da equipa redatorial e tendo por base critérios unicamente pela mesma definidos, das **25 Personalidades Mais Influentes do Mundo da Gestão de Pessoas**. Para além dos naturais equívocos que uma tal seleção possa vir a gerar, e dos mais que prováveis questionamentos que os critérios em causa possam vir a suscitar, julgamos pertinente salientar que o mais importante contributo que alguém pode dar no mundo da Gestão das Pessoas é na, e pela ação continuada, relevante e sustentada para fazer com que a “Gestão das Pessoas” seja, em si mesma, um “Mundo... Cada vez mais influente”.

Em boa verdade, e para além da persistência de alguns discursos episodicamente pessimistas, vivemos numa época em que o retorno ao “especificamente humano” se tomou uma espécie de bandeira da “pós-modernidade”. Nos domínios do pensamento filosófico, por exemplo, autores recentes assinalam o predomínio de uma “cultura de gostos”, que valoriza a particularidade e a diferença, em detrimento de uma “cultura de massas”, mais vocacionada para a indiferenciação e o anonimato. Na vida social, assistimos a uma tendência acentuada para o revivalismo de uma certa ideia de tradição associada a uma ordem social mais orientada para os “valores essenciais” do ser humano. E até na política, e após os “anos da brasa” em que as únicas coisas que pareciam ser importantes eram o “défice” e a “dívida”, essas entidades apócrifas nas quais se diluam quaisquer laivos de

humanidade, ressurgem hoje os discursos (pelos menos esses) que apelam à importância de se corrigirem as injustiças geradas por uma ordem financeira implacável que literalmente ignorou o dramatismo da realidade quotidiana. Finalmente, e no que diz respeito ao mundo das organizações e da gestão, onde desde (quase) sempre têm vindo a surgir modelos e práticas que assinalam a importância do “fator humano”, é chegado o tempo em que a Gestão das Pessoas assume um definitivo “estatuto de cidadania”, consubstanciado na ideia, formalizada já numa proposta de Norma Internacional, de que a dimensão humana, e tudo o que diz respeito à sua gestão concreta, constituem matéria de base para sustentar as práticas do Governo das organizações.

Por isso, e mais do que assinalar as contribuições que pessoas e entidades específicas têm tido no desenvolvimento desta “função”, a “Gestão das Pessoas”, a APG julga pertinente e essencial celebrar, no ano em que se comemoram os seus 50 anos de existência (“ativa”, sublinhe-se), a vitalidade deste domínio de conhecimento e de intervenção que muito tem contribuído para tornar evidente que não há progresso duradouro e sustentado, nas organizações como nas sociedades, que não passe pela dignificação e pelo engrandecimento das contribuições especificamente humanas.

Para que, e caso alguém coloque a questão, que aqui revisitamos de um conhecido anúncio televisivo, “se podíamos viver sem a Gestão das Pessoas?”, seja pertinente responder, com galhardia e sem reboço nem laivos de dúvida: “poder, podíamos... Mas não seria a mesma coisa!”. **▬**

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA



Em 1994 entrámos no mercado da Formação Profissional e Consultadoria acumulando uma história de experiência adquirida, uma consolidação enquanto equipa e um conjunto de parcerias estratégicas que nos permitiram aliar um forte dinamismo ao *know-how* importante no desenvolvimento da nossa actividade.

Após 20 anos, resta-nos agradecer a todos os que nos têm acompanhado neste percurso e esperamos ser possível continuar a trabalhar e a crescer em conjunto!

www.turisforma.pt

Certificados por:



Centro de Exames:



Empresa Associada:



BOLSA RH


INSOLVÊNCIAS EM PORTUGAL REGISTAM NOVA QUEDA

A análise de Insolvências realizada pela COSEC registou um total de 1.440 insolvências no 1º trimestre de 2014 em Portugal, o que representa uma redução de 16% face a igual período do ano anterior.

MINHO É A MELHOR UNIVERSIDADE NACIONAL COM MENOS DE 50 ANOS


A Universidade do Minho passou a ser a melhor nacional no *ranking* das 100 melhores instituições de ensino superior com menos 50 anos, que é publicado pela *Times Higher Education*, uma das mais prestigiadas publicações especializadas do setor. Portugal tem outras duas representantes na lista – Aveiro e Nova de Lisboa.

DESEMPREGO CONTINUA A AUMENTAR ENTRE OS JOVENS


A taxa de desemprego em Portugal manteve-se nos 15,2% em março, já o desemprego jovem voltou a aumentar em março, para 35,4%, face aos 35% registados no mês anterior, tendo contudo baixado quase cinco pontos percentuais em termos homólogos (40,1% em março de 2013), revela o Eurostat.

CONDIÇÕES DE TRABALHO SÃO MÁS PARA 61% DOS PORTUGUESES


As condições de trabalho em Portugal são más e pioraram nos últimos cinco anos segundo o inquérito do Eurobarómetro, feito a pedido da Direção Geral do Emprego e Assuntos Sociais da Comissão Europeia. Para 61% dos inquiridos em território nacional, as condições de trabalho – definidas pelo horário, organização, saúde e segurança, e relação com a entidade patronal – são más.

por: João Pinheiro da Costa

GO WORK APOSTA NO SETOR DA SAÚDE EM 2014

A Go Work, empresa especializada na área de Recrutamento e Seleção vai continuar a apostar, em 2014, na área de Recrutamento e Seleção para os mais variados setores de negócio e perfis de candidatos, para Portugal e mercado estrangeiro, com foco na área da saúde, onde tem vindo a apostar desde 2012. A sua oferta atual passa por serviços de Recrutamento e Seleção, *Outsourcing*, *Contact Center* e Trabalho Temporário.

Fábio Alves, responsável pela Go Work, afirmou que “este é um setor com um papel muito relevante no panorama empresarial, e para o qual a Go Work quer contribuir. Recrutamos os mais variados perfis da área da saúde, desde auxiliares de enfermagem, a enfermeiros e médicos, através de um modelo de negócio único no mercado nacional e mesmo no mercado internacional”.

Por pertencer ao Grupo Rumos, empresa com mais de 20 anos de experiência no mercado das Tecnologias de Informação (TI), a Go Work serve ainda um conjunto de organizações no âmbito de processos de recrutamento e seleção de profissionais das TI e, por isso, “decorrente das sinergias com o grupo no qual estamos inseridos, gerimos o processo de integração de alunos do curso profissional de Auxiliar Médico de escolas do Grupo Rumos. Inicialmente em estágio e a *posteriori* na gestão da carreira do mesmo no empregador. São ainda acrescentadas ferramentas de valorização curricular através de um programa de formação de *soft skills*, fundamental para estas funções”, explica Fábio Alves.

GEFCO AVALIA BEM-ESTAR DOS COLABORADORES (01)

A GEFCO Portugal, operador logístico a trabalhar em Portugal, revelou os resultados de um estudo efetuado aos colaboradores da empresa.

O projeto psicossocial, desenvolvido pela empresa, permitiu a avaliação dos riscos psicossociais a que os colaboradores estão expostos, inserindo-se no projeto corporativo SMST, Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho.

Preocupada com as estatísticas recentes que revelam que 80% dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos apresentam um ou mais sinais de *stress*, a GEFCO Portugal decidiu avaliar o bem-estar dos trabalhadores. Para isso desenhou um estudo com o objetivo de promover a avaliação dos riscos psicossociais em todos os locais de trabalho, incrementando a qualidade das avaliações dos riscos existentes. Este projeto vem colmatar uma falha nos estudos já desenvolvidos, pois até agora não existem dados sobre acidentes causados por exposição a riscos psicossociais.

Segundo Juan Soto, Diretor de Recursos Humanos da GEFCO Portugal, “no atual contexto económico de crise, tornou-se importante perceber o bem-estar dos colaboradores da GEFCO”, e acrescenta que “os Recursos Humanos são uma das áreas de grande preocupação para a organização, visto que o sucesso da empresa também depende do bem-estar dos seus colaboradores”.

SEMANA INTERNACIONAL DE COACHING

A Semana Internacional de *Coaching* é celebrada em todo o mundo, com o objetivo de dar a conhecer a temática do *coaching* e de aprofundar competências e ferramentas. Para melhor compreender o que o *coaching* pode efetivamente fazer por si e pela sua organização, inscreva-se nas ações que a *Semana Internacional de Coaching* (19 a 25 de maio) coloca gratuitamente ao seu dispor. A APG e o Grupo Português de *Coaching* organizam em parceria com a Universidade Europeia e outras entidades uma semana inteira, em prol da informação sobre *coaching*, em Lisboa, Porto e Funchal.

Estarão disponíveis sessões de *coaching* gratuitas, seminários, palestras, conferências e outras iniciativas que têm como princípio a defesa das boas práticas do *coaching*, bem como a defesa da ética e dos códigos de conduta vigentes nesta profissão.

Mais informações em www.apg.pt.

IT PEOPLE MARCA PRESENÇA NO PORTUGAL INVEST, EM MOSCOVO

A IT People Consulting, tecnológica portuguesa focada no desenvolvimento de soluções úteis e de valor acrescentado, anunciou que esteve presente no Portugal Invest '14, que decorreu no Expocenter, em Moscovo, Rússia.

Neste evento a empresa apresentou as soluções NavDoc – Navegação Digital de Documentos; *Next Reality* – plataforma de comunicação digital que inclui soluções aplicacionais capazes de garantir serviços de reconhecimento em ambiente real; e a *Movie Shirt* – plataforma que permite experiências de realidade aumentada em t-shirts.

Eduardo Vieitas, CEO da IT People, explicou que “a Rússia é um dos mercados-alvo na estratégia de internacionalização da IT People, pelo que esta é uma excelente oportunidade para apresentarmos os nossos produtos e o que de melhor se faz em Portugal a nível tecnológico”.

O Portugal Invest é uma mostra de produtos e de empresas portuguesas de excelência, que procuram iniciar o seu percurso comercial no mercado russo, e que têm interesse em encontrar parceiros e clientes russos.

FREEPORT INAUGURA “ESPAÇO LOJISTA” PARA COLABORADORES

Com o objetivo de promover o bem-estar dos mais de 900 lojistas que trabalham diariamente no centro, o Freeport acaba de inaugurar o *Espaço Lojista*, um conceito inovador e exclusivo para os colaboradores deste centro comercial *outlet*.

Situado na Rua do Claustro, o *Espaço Lojista*, com 200 metros quadrados, pretende ser um local de descontração para os colaboradores do Freeport que ali encontram todas as condições para passarem os seus momentos de pausa num ambiente descontraído, característico de um espaço que está equipado para as mais variadas necessidades dos lojistas do maior *outlet* da Europa.

Concebido pela equipa de gestão do Freeport com o apoio do parceiro de negócio Oney, estará aberto diariamente durante o período de funcionamento do centro, estando disponível para utilização de qualquer colaborador das mais de 140 lojas do Freeport.

SAGE CERTIFICA 30 000 CLIENTES DE RETALHO E RESTAURAÇÃO (02)

Com o objetivo de valorizar a utilização de programas de faturação certificados, a Sage Portugal acaba de lançar uma campanha intitulada: “Eu confio na Sage para a gestão do meu negócio”, que distingue os utilizadores com *software* legal.

Esta campanha consiste na distribuição de certificados personalizados, enviados a clientes com *software* atualizado assegurando que o seu negócio está a cumprir a legislação vigente.

“Nesta primeira fase, entregámos apenas 30 000 certificados a clientes com soluções para o retalho, restauração e pequeno comércio. A fase seguinte irá contemplar as outras soluções Sage”, declara Sara



01



02



03

Machado, responsável de *Marketing*. Os certificados vão ser enviados anualmente a todos os clientes atualizados, promovendo assim o cumprimento da legislação vigente.

JAVIER FERNÁNDEZ, NOVO DIRETOR DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DA VILT

Javier Fernández incorporou recentemente a equipa da multinacional portuguesa VILT, como Diretor de *Marketing* e Comunicação.

Licenciado em Administração e Direção de Empresas, possui pós-graduação em *Marketing*, Publicidade e Comunicação, *E-commerce* e Direção Comercial.

Javier Fernández, natural de Gijón, nas Astúrias, detém ampla experiência na área de *Marketing* e Publicidade, especialmente em *Marketing Online*, *Social Media* e *Corporate Branding*.

Passou por empresas multinacionais de diversos setores, como Fuehauf (Grupo TotalTrailers), onde dirigiu o departamento de *Marketing*; Vetóquino, Intermundial o Previlabor (Grupo Sanitas).

Liderou a área de *Marketing* em Espanha na rede de Publicidade e *Marketing Online* da agência Antevenio.

O seu desafio será liderar a área do *Marketing* e da Comunicação Global da multinacional, promover e posicionar a marca VILT, os seus produtos e também abrir novos mercados e detetar novas oportunidades de negócio.

META4 CRESCE 13% EM CLOUD E AUMENTA RECEITA EM 44% (03)

A Meta4, organização mundial de soluções para a gestão e desenvolvimento do capital humano, acaba de anunciar os resultados de 2013 que reforçam a posição da empresa como um dos principais fornecedores da área.

SHLPortugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

Only 1 in 7 High Performers are High-Potential¹⁾

1) CEB's "The HR Guide to Identifying High-Potentials" - 2014



Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

No final do ano passado, a multinacional espanhola atingiu uma faturação de 54 milhões de euros a nível global, permanecendo estável comparativamente com igual período do ano anterior.

Durante o ano de 2013 é de destacar o aumento da receita, permitido pelo crescimento da área de soluções *cloud* para a gestão de RH, com um crescimento de 44% nos resultados operacionais, alcançando os 2.9 milhões de euros.

RECYCLE YOU: DESEMPREGO CARECE DE RECICLAGEM DE COMPETÊNCIAS

O projeto *Recycle You* com a missão “reciclar conhecimentos”, organizado pela Universidade Portucalense, tem como objetivo a reciclagem de competências através da frequência de unidades curriculares isoladas, com ou sem necessidade de avaliação, em cinco áreas de estudo diferentes: Tecnologias e Sistemas de Informação; Ciências Económicas e Empresariais; Direito; Psicologia e Educação Social e Turismo; e Património.

“A ideia de lançarmos esta iniciativa surgiu, inicialmente, devido à nossa preocupação em apoiar os nossos antigos alunos do curso de Informática Educacional, que agora, graças à inexplicável eliminação de disciplinas da área das TIC no ensino básico e secundário, tem dificuldades em encontrar emprego, mas depressa concluímos que o *Recycle You* tinha que envolver todas as áreas de estudo que temos na Universidade”, explica Paula Morais, Vice-reitora da Portucalense.

De acordo com a Vice-reitora, em algumas áreas de estudo existe uma evolução muito rápida, pelo que a necessidade de atualização de competência é imprescindível e, muitas vezes, determinante para conseguir um emprego.

Ao todo destacam-se 37 unidades curriculares que os alunos podem frequentar, sendo que a área de Ciências Económicas e Empresariais, seguida da área das Tecnologias e Sistemas de Informação são as que apresentam uma maior oferta.

PEDRO PAULINO NOVO DIRETOR DO CENTRO DE COMPETÊNCIAS DE ENGENHARIA DA IKAROS SOLAR (04)

Pedro Paulino é o novo diretor do Centro de Competências de engenharia que o grupo belga Ikaros Solar, empresa especializada na implementação e monitorização de sistemas solares fotovoltaicos, decidiu sediar em Portugal no início de 2013.

É formado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores – Ramo Energia, pelo Instituto Superior Técnico, da Universidade Técnica de Lisboa, e elaborou a sua tese de mestrado sobre Sistemas de Energias Renováveis Autónomos na Delft Univer-



04



05



06

sity of Technology, na Holanda.

Ligado à Ikaros-Hemera, subsidiária portuguesa do grupo desde 2008, Pedro assume agora a coordenação dos projetos de maior complexidade e dimensão do grupo Ikaros Solar, a par da I&D ao nível de soluções do solar fotovoltaico.

Pedro Paulino encara este desafio “como uma oportunidade para crescer profissionalmente e poder contribuir para o crescimento do grupo Ikaros Solar”. E remata: “A esta função acresce a responsabilidade de desenvolver uma visão estratégica e de futuro e coordenar os vários projetos do Grupo Ikaros Solar através da experiência e *know-how* dos nossos engenheiros em Portugal”.

LISBOA SELECIONADA PARA ACOLHER EVENTO SHAPE EUROPE 2014 (05)

O Fórum Económico Mundial escolheu a candidatura do *Global Shapers Lisbon Hub* para a organização do evento *Shape Europe 2014*. A candidatura do *Lisbon Hub* foi selecionada num processo competitivo internacional e não só distingue o mérito da proposta apresentada, mas também reconhece o trabalho realizado pelos *Shapers* Portugueses a nível social e a crescente relevância de Portugal para o Fórum Económico Mundial.

O *Shape Europe* é o evento anual dos *Global Shapers* Europeus. A iniciativa marca de forma ímpar a agenda da comunidade internacional dos *Global Shapers*, comunidades de jovens abaixo dos 30 anos com reconhecido mérito profissional, já existentes em mais de 300 cidades em todo o mundo.

Em Lisboa, de 04 a 05 de setembro de 2014, estarão presentes cerca de 200 *Global Shapers* dos vários *hubs*, para debater o tema do empreendedorismo e inovação. O evento de dois dias servirá ainda para delinear a agenda para a comunidade dos *Global Shapers* Europeus durante o ano de 2015, traçando os objetivos e definindo critérios de medida e sucesso.

COMPANHIA PRÓPRIA INVESTE NO MERCADO MOÇAMBICANO (06)

A empresa portuguesa Companhia Própria tem vindo a revelar interesse em levar o conceito *tailor made* até aos mercados internacionais. Recentemente, a empresa apresentou uma primeira proposta de Catálogo 2014 referente às soluções disponibilizadas para o mercado moçambicano.

A Companhia Própria, que já demonstrou o seu sucesso apostando nas soluções de formação e valorização à medida de cada cliente – *tailor made* –, está agora a responder positivamente às necessidades empresariais detetadas

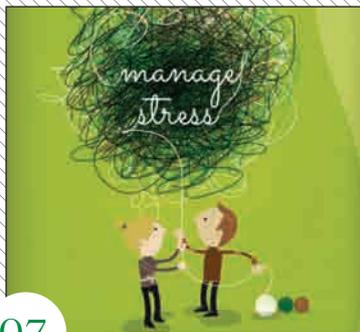
nas mais diversas áreas profissionais de Moçambique. Companhia Ensinne é o nome da empresa pertencente à Companhia Própria, em parceria com a ENSINE – Centro de Formação & Especialização Técnica, que desenvolve um conjunto de soluções de formação profissional e consultoria direcionada para os RH das empresas moçambicanas.

O Catálogo 2014 da Companhia Ensinne, apesar de ainda se encontrar em atualização, já revela um plano de atuação promissor para fazer face às exigências da nova economia. À semelhança da política de atuação que a Companhia Própria leva a cabo em Portugal, a Companhia Ensinne compromete-se “igualmente a apostar numa equipa energética, inteligente e criativa, procurando a excelência através das soluções de consultoria e formação personalizáveis”, lê-se em comunicado.

TRABALHADORES EUROPEUS CONSIDERAM QUE O STRESS NÃO É BEM GERIDO (07)

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) lançou, em Bruxelas, uma campanha a

07



nível europeu, por dois anos: “Locais de trabalho saudáveis contribuem para a gestão do stress”.

A prevalência do stress relacionado com o trabalho na Europa é alarmante. Uma sondagem pan-europeia recente, da EU-OSHA, revelou que 51% dos profissionais consideram habitual o stress relacionado com o emprego no seu local de trabalho e, 4 em cada 10, consideram que o stress não é corretamente abordado na sua organização. Contudo, a entidade patronal e os seus trabalhadores podem, em conjunto, gerir e prevenir o stress relacionado com o trabalho e os riscos psicossociais. É esse, precisamente, o objetivo da campanha “Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis”.

A campanha lança o convite à participação de todas as organizações e pessoas individuais à escala local, nacional e europeia. A campanha tem uma duração de dois anos e vai envolver centenas de organizações de toda a Europa, num vasto leque de atividades como, por exemplo, sessões de formação, conferências e *workshops*, concursos de cartazes, filmes e fotografias, passatempos, campanhas de publicidade e conferências de imprensa.

An advertisement for Grupo Multipessoal. It features a man (Nuno) and a woman (Ana) in a professional office setting. Nuno is standing and smiling, wearing a light blue shirt. Ana is sitting at a desk with a laptop, also smiling, wearing a black sleeveless top. The background is a blurred office environment. Text on the advertisement includes: 'Nuno^m' and 'Ana^m' next to the individuals; 'ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.' in large letters; a paragraph of text describing the company's services: 'No Grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e seleção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o Grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso, elevado às suas melhores expectativas.'; the logo for 'grupo multipessoal' and the website 'www.multipessoal.pt'; and a row of service categories at the bottom: 'sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m'.

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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

Legislação

PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 63/2014. D.R. n.º 81, Série I de 2014-04-28

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Procede à sétima alteração ao Decreto-Lei n.º 42/2001, de 9 de fevereiro, que cria as secções de processo executivo do sistema de solidariedade e segurança social, define as regras especiais daquele processo e adequa a organização e a competência dos tribunais administrativos e tributários.

• Decreto Legislativo Regional n.º 6/2014/A. D.R. n.º 81, Série I de 2014-04-28

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

Adapta à Região Autónoma dos Açores o regime jurídico do trabalho portuário e estabelece normativos sobre formalidades respeitantes ao efetivo dos portos da região.

• Decreto-Lei n.º 61/2014. D.R. n.º 79, Série I de 2014-04-23

Ministério da Agricultura e do Mar

Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 311/99, de 10 de agosto, que cria o Fundo de Compensação Salarial dos Profissionais da Pesca.

• Resolução da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira n.º 4/2014/M. D.R. n.º 77, Série I de 2014-04-21

Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa

Regulamenta o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo.

• Portaria n.º 85/2014. D.R. n.º 74, Série I de 2014-04-15

Ministério da Educação e Ciência

Regulamenta a modalidade de oferta educativa e formativa de Ensino a Distância para os alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário e revoga a Portaria n.º 812/2010, de 26 de agosto.

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



08



09

TRANSITAR DISPONIBILIZA SOFTWARE ONLINE PARA TRANSIÇÃO DE CARREIRA (08)

A Transitar, empresa especialista em *outplacement*, acaba de disponibilizar o EmploymentTalk, um *software* de transição de carreira *online*. Esta ferramenta pode ser utilizada por candidatos, clientes e consultores da Transitar, sendo a primeira empresa de *outplacement* em Portugal a disponibilizar este tipo de solução.

O EmploymentTalk é uma ferramenta inovadora e abrangente que fornece informação com precisão, permitindo à Transitar manter uma estreita ligação com os seus clientes. Estes clientes, por seu lado, poderão agora aceder a relatórios acerca do trabalho desenvolvido pelos seus anteriores colaboradores, de forma rápida, eficiente e de acordo com as regras de confidencialidade e privacidade garantidas pela Transitar.

Na opinião de Yves Turquin, Diretor-geral da Transitar: “trata-se de uma ferramenta crucial no mercado pois a implementação de *softwares* de *performance* é cada vez mais crítica na nossa área, pressionada pela trilogia do *Better, Quicker, Cheaper*”.

Para os candidatos, a Transitar garante que todos os colaboradores desvinculados em transição de carreira podem agora, num simples acesso *online*, consultar os conteúdos do programa, realizar *assessments*, comunicar com o seu consultor, agendar a participação em *workshops* e seminários, trabalhar ferramentas de comunicação (como CV, carta de apresentação ou plano de *marketing* pessoal), aceder a ofertas de emprego nacionais e internacionais, bases de dados de empresas e ter acesso a *chat* de candidatos e *alumni* em qualquer lugar.

Com o *software* os consultores têm a vantagem de poder gerir ações de consultoria, além do acesso a todas as ferramentas trabalhadas pelos candidatos, garantindo assim maior eficiência das tarefas.

As equipas de *backoffice*, por seu lado, poderão fazer uma gestão administrativa também mais eficiente, garantindo uma maior fluidez de informações processuais de candidatos e consultores.

IDEIA HUB: A PRIMEIRA INCUBADORA DE TALENTOS NACIONAIS (09)

Em parceria com a Microsoft Portugal, a *start up* Ideia hub (Instituto para o Desenvolvimento de Empresas, Indivíduos e Ambições) inicia a sua atividade como a primeira empresa nacional a oferecer uma proposta de valorização do capital humano num ambiente de incubação de talentos.

Enquanto *start up* de capitais exclusivamente portugueses, o Ideia hub beneficia

de um conhecimento profundo do mercado nacional, o que lhe permite disponibilizar serviços adaptados às necessidades objetivas nas áreas de diagnóstico de competências, formação e *coaching*, num ambiente de desafio à criatividade e assente na filosofia *network*. O Ideia hub oferece uma proposta de valor agregada, com um leque com mais de 6000 referências formativas em diferentes áreas e um grupo de consultores especializados na definição de Planos de Desenvolvimento Pessoal, que permitirão expor ao máximo as competências de cada indivíduo, independentemente da fase de carreira profissional em que se encontre.

Criado por três jovens empreendedores portugueses, o Ideia hub aliou-se a parceiros internacionais, para desenvolver as melhores práticas mundiais nesta área, a nível individual e empresarial, para a melhoria da produtividade e capacidade de trabalho. Para João Simões, CEO do Ideia hub, “no contexto do mercado de trabalho nacional, o que propomos é uma abordagem inovadora, através da potencialização do talento individual de cada profissional. A nossa estratégia personalizada permite uma melhor integração no universo profissional”.

EMC²

10



11

EMC PORTUGAL ALCANÇA 2ª POSIÇÃO DA LISTA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR (10)

A EMC Portugal foi considerada, pelo Great Place to Work Institute, a segunda melhor empresa para trabalhar, na categoria de instituição com menos de 100 colaboradores. Pela primeira vez na sua história, a EMC Portugal participou neste *ranking*, tendo conseguido ficar imediatamente na *shortlist* das 25 empresas finalistas. O Great Place to Work Institute conduz todos os anos um estudo onde são destacadas as melhores práticas de gestão de pessoas e os melhores ambientes de trabalho. Os primeiros classificados são reconhecidos por apresentarem uma gestão de excelência e uma perceção, por parte dos colaboradores, de uma qualidade de ambiente de trabalho acima da média.

BEST DOCTORS TEM NOVO VICE-PRESIDENTE PARA A EUROPA, AUSTRÁLIA E ÁSIA (11)

Enrique Cardona é o novo vice-presidente da Best Doctors, empresa líder mundial na área dos conselhos médicos e segundas opiniões, para a Europa, Austrália e Ásia. Ao longo da sua carreira, desenvolveu atividade nas áreas da saúde e

I HAVE THE POWER®

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



www.ihavethepower.net

T: (+351) 227 819 001 | P: (+351) 227 819 003 | ihavethepower@isolut.com

das tecnologias da informação e chega ao novo cargo com os objetivos de garantir a melhoria contínua dos processos internos e de apostar na qualidade global dos serviços oferecidos aos clientes da Best Doctors.

Enrique Cardona tem formação em Engenharia pelas Universidades de Hertfordshire (Reino Unido) e UPV (Valência); é Mestre em Direção Comercial e *Marketing* pela EUDE (Madrid) e pelo Real Centro Universitario María Cristina e tem uma especialização em Direção Financeira pela Nebrija Business School (Madrid). Antes de se juntar à Best Doctors, foi Diretor de Operações e Diretor Comercial da Caser Residencial, bem como membro do Comité de Direção da empresa, com responsabilidade sobre mais de 1200 colaboradores.

Entre 2003 e 2012, foi diretor do Hospital de Levante (Benidorm), aumentando a rentabilidade do negócio em mais de 30 por cento e reduzindo em cerca de 5 por cento os custos diretos e indiretos. Foi, ainda, professor universitário e orador em diversos seminários.

MEDAUTE: A NOVA EMPRESA DE OUTSOURCING DO GRUPO EGOR

As instituições de saúde, quer públicas quer privadas, têm vindo, ao longo dos últimos anos, a introduzir novas ferramentas de gestão. Com o recurso ao *outsourcing*, pretendem aumentar a sua flexibilidade, eficácia e eficiência e, simultaneamente, obter uma significativa redução de custos.

No âmbito da consolidação e alargamento de diferentes áreas e, com o intuito de conquistar novos mercados, o Grupo Egor passa agora atuar na área da Saúde e Geriatria, através de uma nova associada: Medaute, Prestação de Serviços e Cuidados de Saúde, Lda.

A Medaute quer ser um elo privilegiado de ligação entre as Instituições e os profissionais de saúde, na base da excelência de serviços que renderam à Autsourc a distinção de Melhor Empresa de *Outsourcing*, atribuído em 2014, pela APG - Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas.

GESTORES MAIS OTIMISTAS EM RELAÇÃO À ECONOMIA PORTUGUESA (12)

O *CEO Survey 2014*, realizado pelo terceiro ano consecutivo pela Stanton Chase, empresa de referência nas áreas de *Executive Search & Talent Management*, revela que os executivos portugueses manifestam um otimismo crescente em relação à evolução da economia e apostam em estratégias de crescimento, internacionalização e diversificação.

A maioria dos inquiridos mostraram-



12



13



14

-se otimistas relativamente à evolução da economia europeia nos próximos dois anos. Apenas 17% assumiram o seu pessimismo. O sentimento também é de uma esperança crescente no que concerne à evolução da economia portuguesa nos próximos dois anos. Cerca de 71% dos respondentes apostam num crescimento moderado, enquanto 27% mostram-se menos otimistas e acreditam numa estagnação ou retração. Aprofundando este tema, quando se coloca a questão sobre os fatores que estão ainda a criar obstáculos à vida das empresas no mercado Português, são apontados, essencialmente três: a falta de orientação estratégica consistente do País, a justiça lenta e ineficaz, e as políticas fiscais desadequadas às necessidades das empresas e burocracia.

Inquiridos sobre a evolução do seu setor de atividade/mercado nos próximos dois anos, os mais otimistas foram os gestores dos setores dos Produtos e Serviços de Consumo e Telecomunicações/Tecnologias de informação que, numa boa proporção, apostam num crescimento moderado.

Este *survey* foi realizado entre janeiro e março de 2014 com o objetivo de contribuir para um maior conhecimento sobre a realidade portuguesa, para líderes e gestores empresariais.

EMÍLIA MARREIROS ASSUME CARGO DE DRH DA BEL PORTUGAL (13)

A integrar a equipa da empresa especialista em queijos, Bel Portugal, há 11 anos, Emília Marreiros, foi recentemente nomeada nova Diretora de Recursos Humanos e *Public Relations Manager*.

Emília Marreiros chegou ao mercado do queijo em 2003 através da Bel Portugal. Ocupou o cargo de *Senior Brand Manager*, que acumulou com o cargo de *Public Relations Manager* em 2010. Desde o início de 2014 que acumula funções com a direção de Recursos Humanos em Portugal, tendo à sua responsabilidade nesta área cerca de 550 colaboradores.

PUBLICENSO DESENVOLVE FERRAMENTA ONLINE PARA RH (14)

A Publicenso, especialista em soluções integradas de comunicação, desenvolveu de raiz uma plataforma digital para o Grupo Lena que teve como objetivo envolver Recursos Humanos num jogo motivacional *online*. O jogo "Grupo Lena Pelo Mundo", que decorreu entre 30 de janeiro a 08 de abril de 2014, foi concebido para envolver, em simultâneo, Recursos Humanos provenientes de diferentes mercados internacionais e abrangeu diversas componentes pedagógicas e de lazer.

As etapas, compostas por questões e

Apostar na formação é apostar na qualidade.



CURSOS

UMA DÉCADA DE EXPERIÊNCIA
E KNOW-HOW.

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

CURSOS EM DESTAQUE:

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



WORKSHOPS

A COMPONENTE PRÁTICA
QUE MARCA A DIFERENÇA.

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

WORKSHOPS EM DESTAQUE:

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

desafios-surpresa, decorreram num ambiente virtual multimédia que teve como objetivo a acumulação de milhas nos passaportes das equipas em jogo. No fim, a equipa com maior número de milhas ganhou o “Prémio Final” que consiste numa viagem de cinco dias, para todos os membros da equipa vencedora, a um dos mercados internacionais onde o Grupo Lena opera. A equipa vencedora escolheu o Brasil.

IFE OFERECE NOVA FORMAÇÃO “PALESTRAS MOTIVACIONAIS” (15)

Foi na ExpoRH 2014 que a IFE lançou a sua nova oferta, as “Palestras Motivacionais”, que inseridas na estratégia de associar o teatro ao desenvolvimento de competências e de apresentar ao mercado propostas de valor acrescentado e diferenciadoras, surgem como uma solução original para oferecer às organizações palestras capazes de inspirar, mobilizar, envolver e influenciar positivamente a audiência.

O AVC da Motivação por Leonilde O’Neil é a palestra de lançamento, que está desde já à disposição de qualquer organização que se reveja nesta mensagem e neste formato. Personagem criada pela dramaturga e consultora de formação da IFE Sandra Pinheiro, a *keynote speaker* Leonilde O’Neil ganhou vida através da atriz de teatro Ana Palma, apresentando ao mercado um modelo inovador de motivação denominado IOM – *Individual Oriented Motivation*.

A criadora, Sandra Pinheiro, refere que “esta é uma forma inovadora e divertida de animar equipas e empresas, utilizando o humor como ferramenta de sensibilização”. De acordo com a *Country Manager* da IFE, Raquel Rebelo, “com este lançamento pretendemos afirmar-nos como uma empresa inovadora capaz de encontrar sempre uma resposta para as necessidades dos clientes e de surpreender”.

PRIME SYSTEMS RH APRESENTA NOVA IMAGEM CORPORATIVA (16)

No seguimento do lançamento do novo site, a Prime Systems RH, especialista em consultoria de Recursos Humanos, lançou em abril uma nova imagem corporativa, que se traduz num novo logótipo e novos materiais de comunicação institucional nomeadamente publicidade, catálogo de serviços e material estacionário.

A nova imagem, continua a ter por base a cor verde, tendo por objetivo transmitir uma ideia de inovação, dinamismo e crescimento. A frase que servirá de base a este novo posicionamento no mercado, será “Uma Visão de Consultoria 360°”. Conheça a nova imagem da Prime Systems em: www.primesystemsrb.pt.



15



16



17



18



19

MICROSOFT PORTUGAL CRIA PROGRAMA DO IT GIRLS (17)

No Dia Internacional das Mulheres na Tecnologia, a Microsoft Portugal apresentou o *Do IT, Girls*, um projeto pioneiro de formação e capacitação de mulheres jovens na área das Tecnologias de Informação, que terminará com um estágio profissional para cinco destas formandas na Microsoft Portugal ou em empresas suas parceiras. Esta seleção das cinco finalistas é da responsabilidade dos mentores que acompanham o projeto e decorrerá no final de cada uma das três sessões presenciais.

De maio a julho, cerca de 40 jovens serão acompanhadas por quatro mentores e por voluntários da Microsoft Portugal, recebendo formação na área das TI. Nas três sessões presenciais ou nas formações à distância, vão também aprender a identificar oportunidades de carreira no setor e estabelecer contacto com profissionais da indústria, assim como aprofundar conhecimentos sobre temas como finanças pessoais, liderança, gestão de pessoas e autopromoção.

Dirigido a mulheres entre os 18 e os 26 anos, o *Do IT, Girls* pretende inspirar uma nova geração de talentos, liderada por mulheres interessadas numa carreira profissional na área das TIC. Criar oportunidades para a criação de emprego qualificado, para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso, e para a redução do desemprego junto destas jovens são alguns dos principais objetivos do projeto. Outro objetivo é dar um tom feminino a uma área dominada por homens.

PBS DISTINGUIDA ENTRE AS MELHORES ESCOLAS DA EUROPA (18)

A Porto Business School foi reconhecida pelo programa de MBA no *MBA Rankings Spring 2014 – Top Tier One*, da *CEO Magazine*, uma revista australiana destinada a executivos de topo. Coordenado pelo International Graduate Forum, o *MBA Rankings Spring 2014* foi elaborado tendo em consideração diversos indicadores, entre eles, a diversidade internacional, a dimensão das turmas, metodologias de ensino, a experiência profissional dos alunos e a classificação do corpo docente – académico e profissional. Na avaliação geral, feita pelo International Graduate Forum, destacam-se critérios como o *background* profissional dos alunos, bem como a ligação da escola à realidade empresarial e a diversidade internacional dos alunos e do corpo docente.

APG PROMOVE 18º ENCONTRO NACIONAL DE FORMADORES E COACHES (19)

No próximo dia 23 de maio, no auditório dos Serviços Sociais da Câmara Municipi-

pal de Lisboa, vai realizar-se o 18º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* organizado pelo grupo da APG.

“Aprender Sempre: 50 Anos a Inspirar Pessoas” é o tema. Dentro das comemorações dos 50 anos da APG, este evento pretende dar espaço de reflexão para a “governança” de sistemas de formação evocando a importância de se colocar nas prioridades o papel dos líderes e dos gestores e técnicos de formação na aprendizagem organizacional. Trará ainda para o debate e para a iluminação do futuro o que foram algumas das peripécias, sequências, dificuldades e grandes conquistas destes anos recentes e colocar algumas ideias e ideais de gente jovem que agora chega sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida.

Este encontro realiza-se no contexto de viragem da estratégia europeia que tem os seus “braços armados” para a Educação/Formação/Aprendizagem ao Longo da Vida nos programas Erasmus+, Horizonte 2020 e, no nosso País, no Portugal 2020, temas que serão igualmente abordados no evento.

O encontro terá sessões plenárias e paralelas, a apresentação de estudos-caso, bem como um *Talkin Café* – conversas em torno da evolução da aprendizagem ao longo da vida e do papel dos formadores, em ambientes de



20

inovação e de forte presença tecnológica.

SAGE PORTUGAL ESTABELECE PARCERIA PARA O MERCADO ANGOLANO (20)

A Sage Portugal acaba de estabelecer uma parceria tecnológica com a Solingest, fornecedor de soluções e *software* de gestão no mercado angolano. Este acordo permite que clientes e parceiros da Solingest possam ter acesso a todo o *portfolio* da Sage para o Mid Market, com um especial enfoque no Sage ERP X3.

Esta parceria surge no seguimento da estratégia da Sage de ter em Angola parceiros locais com equipas angolanas para a comercialização, implementação e suporte de soluções para empresas do segmento de *MidMarket*. Apesar de este acordo ser apenas para o mercado angolano, acompanhará outras geografias para onde a Solingest alargar a sua atividade comercial. Hugo Oliveira, *Sales Manager* da UN Mid-Market da Sage Portugal, considera que esta parceria será muito salutar para a Sage, “dado que passamos a poder contar com mais uma empresa local, de grande talento, para fazer crescer o Sage ERP X3 que está a ter uma aceitação muito interessante no mercado angolano”.

www.minimal.pt

OUTSOURCING DO PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS

Confie-nos o Processamento dos seus Salários e liberte-se de Preocupações e Custos.

Processamos os Salários na Nuvem e por isso garantimos via Web, via Portal do Empregado, Portal das Chefias, Portal do Ponto e Outros, que toda a Informação está sempre disponível para quem dela necessita.

E, inclusive, possibilitamos que os Empregados comuniquem com o Departamento de RH, com as Chefias e entre si.

Concentre-se assim, ainda mais, naquilo de que depende o Sucesso da sua Organização.

Tel: +351 210 416 700 • www.minimal.pt

O acordo entre ambas as empresas já foi assinado, estando a Solingest capacitada para fornecer as soluções Sage para o *MidMarket* aos seus clientes e parceiros angolanos.

II EDIÇÃO DO PORTUGAL LEAN SUMMIT (21)

A Lean Academy Portugal, associação sem fins lucrativos que promove a divulgação do conhecimento e do saber *Lean*, está a promover a segunda edição do Portugal *Lean Summit*. Esta iniciativa visa partilhar conhecimentos do que vai sendo implementado em diferentes setores em Portugal e no Mundo, nos diversos estados de transformação *Lean*.

Com início a 21 de maio, e com três dias de duração, o evento Portugal *Lean Summit* irá decorrer no Museu da Eletricidade, em Belém, e tem um limite máximo de 230 participantes. O programa é composto por palestras e *workshops* variados, salientando a presença de vários oradores de renome internacional e a palestra com demonstração incluída por parte do GOE da PSP. O terceiro e último dia do evento terá uma forte componente prática, sendo que é dedicado ao *Gemba Walks*. A iniciativa irá proporcionar momentos de partilha e aprendizagem entre pares, criando condições reais para aumentar o seu *network* corporativo. Para aqueles que já aplicam o pensamento *Lean* poderão aprofundar os seus conhecimentos com profissionais que trabalham em todo o mundo; e, para os que querem saber mais, poderão obter uma visão mais ampla sobre o assunto, as suas formas de aplicação e resultados conseguidos.

CAPGEMINI NOMEADA LÍDER ENTRE OS GLOBAL SAP SERVICES PROVIDERS (22)

A Capgemini anunciou que foi nomeada na categoria de Líder num estudo independente sobre fornecedores globais de serviços SAP, publicado pela Forrester Research, no primeiro trimestre de 2014. De acordo com o estudo, “a Capgemini é Líder no espaço dos serviços SAP, devido à amplitude e profundidade da sua oferta, bem como ao seu empenho na inovação e na transformação digital. A Capgemini tem um portefólio significativo de soluções de PI pré-configuradas, inclusive soluções com certificação SAP, e soluções específicas para vários setores. A Capgemini também possui soluções SaS muito robustas para correr SAP, incluindo a sua plataforma de orquestração e de gestão de serviços na nuvem *end to end*.”

Brad Little, *Vice-president Corporate, North America Services & Solutions Leader* na Capgemini, afirmou que “estamos muito satisfeitos pela Forrester nos ter posicionado na categoria de Líderes pelos nossos serviços relacionados com SAP. Também



21



22



23



24

nos congratulamos com o reconhecimento quer dos investimentos muito significativos que temos vindo a realizar no desenvolvimento de soluções baseadas em propriedade intelectual e tecnologia SAP, quer da forma inovadora como prestamos serviços na *cloud* através da nossa oferta OnePath. As soluções e os serviços da Capgemini baseados em SAP são uma parte importante do nosso portefólio, e pretendemos continuar a crescer neste mercado”.

ALTRONIX GALARDOADA COM ESTATUTO PME EXCELÊNCIA (23)

No ano em que comemora 10 anos de atividade, a Altronix – Sistemas Eletrónicos foi distinguida, pelo quarto ano consecutivo, com o Estatuto PME Excelência, uma distinção que visa sinalizar as pequenas e médias empresas com perfis de desempenho superiores. Este título reflete o dinamismo da equipa e o bom desempenho da empresa, que tem tido um crescimento sustentado ao longo dos anos. Depois de fechar 2013 com um volume de negócios perto dos três milhões de euros, registando um crescimento de cerca de 22% na faturação, e de ter investido no aumento das suas instalações, na contratação de recursos humanos e na investigação e desenvolvimento de novas soluções, a empresa prevê crescer, em 2014, mais 15% e abrir 10 novos postos de trabalho.

Segundo Rui Fonseca, Diretor-executivo da Altronix, a “atribuição do estatuto PME Excelência pela quarta vez consecutiva é a constatação de que a empresa cria valor à economia, cria emprego e contribui fortemente para o aumento da competitividade dos seus clientes; isto claro crescendo, consolidando, com resultados positivos significativos e investindo no desenvolvimento de novos serviços e produtos. Só assim poderemos criar dimensão internacional”.

INAUGURAÇÃO DAS PRIMEIRAS ACADEMIAS SIEMENS À ESCALA MUNDIAL (24)

Na presença do Ministro da Educação e Ciência, Nuno Crato, a Siemens Portugal, o Instituto Politécnico de Leiria (IPLeia) e a Cadflow foram inauguradas as primeiras Academias Siemens a nível mundial. As Academias, uma parceria entre a Siemens, o IPLeia e a Cadflow, são uma aposta na formação técnica qualificada, essencial para que o País reforce a passagem para a nova era da indústria, assente maioritariamente em automação e *software*.

A produção industrial da região de Leiria/Marinha Grande tem dado um enorme contributo para o bom desempenho da economia portuguesa. A indústria de

moldes, em particular, coloca Portugal entre os principais fabricantes deste material a nível mundial. A qualificação e a especialização dos Recursos Humanos são, por isso, um fator crítico para o sucesso deste setor, que se caracteriza por um elevado caráter inovador e alta intensidade tecnológica.

Foi também assinado um Protocolo de Cooperação entre o IPLeiria, a NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria, a CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes, e a Siemens Portugal que promove uma maior integração dos estudantes nas empresas da região de Leiria.

Na inauguração estiveram patentes diversos elementos produzidos com recurso à indústria dos moldes, como uma réplica do carro de Fórmula 1 da equipa Red Bull, entre outros.

APSEI DISCUTE SEGURANÇA NA CONSTRUÇÃO (25)

A Associação Portuguesa de Segurança (APSEI) organizou o seu 21.º Fórum, no interior da feira Tektónica 2014, dedicado à segurança dos trabalhadores na atividade da construção. Segundo dados da Autoridade para as Condições de Trabalho, deram-se, entre janeiro de 2012 e



25

Beta-i LISBON CHALLENGE 2014 Spring edition

26

março deste ano, 81 acidentes mortais no setor da construção em Portugal, tornando este debate ainda mais pertinente.

O Fórum contou com a presença de representantes de instituições como a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT); Ordem dos Engenheiros e Associação Nacional das Empresas e Técnicos de Trabalhos em Altura (ANETTA) ou de empresas como a ET, empresa de fabrico de vestuário de trabalho e comercialização de Equipamentos de Proteção Individual, e a Manvia, empresa de manutenção e exploração de instalações e construção.

LISBON CHALLENGE SPRING '14 RECEBEU 384 CANDIDATURAS (26)

São 30 as *startups* que irão participar no *Lisbon Challenge Spring '14*, promovido pela Beta-i. Este é um dos maiores programas de aceleração da Europa, que pretende capacitar as *startups* selecionadas para o crescimento, internacionalização e captação de financiamento a curto prazo, e vai juntar em Lisboa *startups* de todo o mundo.

O *Lisbon Challenge* é um programa internacional de aceleração destinado a *startups* tecnológicas em fase de crescimento. Durante as quatro semanas em que esti-



PERSPECTIVAS INFLUENCIAM DECISÕES

Por vezes é desafiante vermos outro ponto de vista. Uma outra visão vai ajudá-lo.

www.blinkconsulting.eu

blink Consulting

veram abertas as candidaturas, candidatarão-se 384 *startups* de 46 países. De todas as *startups*, 80% eram internacionais, sendo que os países de onde enviaram mais candidaturas foram Portugal (25%); Brasil (7%); EUA (4%); Espanha (4%); Bulgária (3%); Roménia (3%); Itália (3%); Rússia (3%); Reino Unido (2%); e Índia (2%). As áreas das *startups* mais observadas foram *gaming*; *e-commerce*, turismo, energia e *web/mobile*.

GRUPO ISQ CRIA INICIATIVA PARA INTEGRAR 400 DESEMPREGADOS (27)

O Grupo ISQ, que presta serviços de inspeção, ensaio, formação e consultoria técnica em diversas partes do mundo, acaba de criar uma iniciativa, designada *Qualificar para Empregar*, que visa encorajar empresas dos setores da Energia (Eletricidade e Gás), Automação e Manutenção Industrial a acolherem cerca de 400 estagiários em funções técnicas, durante três meses. Estes estagiários estão entre os 560 desempregados a quem o ISQ vai dar formação, ao abrigo de uma parceria estabelecida com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), no âmbito das suas medidas *Aprendizagem e Vida Ativa*.

A parceria entre o ISQ e o IEFP irá qualificar pessoas para profissões como técnico de manutenção mecânica e metalúrgica, técnico de instalações elétricas, instalador e soldador de redes de gás, mecânico de aparelhos de gás e aquecimento central, técnico de qualidade e higiene alimentar, entre outras funções relevantes para os setores da Energia, Automação e Manutenção industrial.

GRUPO CH LANÇA NOVO SITE

O Grupo CH acaba de lançar o seu novo *site* corporativo, um projeto com a assinatura da Burocratik. Num ano considerado de forte crescimento, este *site* representa as cinco empresas que compõem o Grupo e a oferta integrada de serviços com a marca CH. O novo *site* do Grupo foi concebido pela Burocratik e apresenta um *design* moderno e apelativo. Todos os interessados em conhecer o mundo CH têm, através deste portal, a oportunidade de consultar informação de todas as empresas, Relatórios de Gestão, Sustentabilidade, Governo, Ética e Gestão de Risco, entre outros recortes de ADN.

Numa aposta que resulta do crescimento do Grupo, a página apresenta também uma área reservada a “Carreiras”, onde estão disponíveis mais de duas dezenas de posições, podendo os candidatos inscrever-se diretamente.

Conheça o novo *site* em: www.grupoch.pt

DICAS PARA CONCILIAR O TRABALHO E A VIDA PESSOAL (28)



27



28



29



30

Na sequência do Dia do Trabalhador e partindo da sua tarefa de apoiar a generalidade dos trabalhadores, a Albenture, um fornecedor global de serviços às empresas para que estas possam zelar pelo bem-estar dos seus colaboradores, destaca umas breves recomendações para que possam conciliar melhor o trabalho e a sua vida pessoal.

Segundo os especialistas desta organização, convém ter em conta os seguintes pontos na hora de procurar o equilíbrio que nos permita conciliar trabalho e vida: aprender a delegar todas as coisas que não sejam imprescindíveis; organizar a agenda e gerir o tempo; repartir e negociar com o/a cônjuge as tarefas de casa relacionadas com a educação dos filhos de uma forma lógica e justa; diferenciar o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal, definindo prioridades e por último, mas não menos importante, maximizar o rendimento nos diferentes contextos em que se encontra; trabalho, família, lazer, entre outros.

INATEL PROMOVE FRANCHISING SOCIAL PARA DESEMPREGADOS (29)

O projeto *Franchising Social* da Fundação Inatel, foi inaugurado em maio, e visa ajudar desempregados a criarem os seus próprios negócios, como restaurantes e agências de viagem, sob o selo da instituição. “Este projeto tem em mente fazer com que desempregados e jovens à procura do primeiro emprego consigam uma colocação no mercado de trabalho”, explicou o representante do *Franchising Social* da Inatel, Rui Calarrão.

O papel da fundação é escolher os locais, equipá-los com os meios necessários, custeados pelos proprietários e angariar empresas parceiras, para fazer “com que estas pessoas, que não tinham ocupação e que estavam a receber subsídio de desemprego, possam ajudar a própria sociedade e ajudarem-se a eles próprios, criando o seu negócio”, explicou Rui Calarrão.

SAGE APOIA NOVA INCUBADORA DE LISBOA (30)

Com o objetivo de continuar a apoiar o empreendedorismo, a Sage Portugal associou-se à Fábrica de *Startups* que inaugurou no início do mês o *Startup Campus*, o maior espaço para *startups* da Europa, que se situa na Rua Rodrigo da Fonseca nº11. O centro de empreendedorismo *Startup Campus* foi inaugurado pelo Ministro da Economia, António Pires de Lima e pelo Presidente do Banif, Jorge Tomé. Esta inauguração contou ainda com a presença da Vereadora da Câmara Municipal de Lisboa, Graça Fonseca.

O *Startup Campus* será um dos maiores espaços para *startups* na Europa. Com cerca de 3000m², este novo *campus*, cedido pelo

Banif à *Fábrica de Startups* é totalmente dedicado à promoção do empreendedorismo em Portugal e conta também com o apoio da LG.

A sessão de inauguração contou com um debate sobre o papel do empreendedorismo no desenvolvimento da economia nacional onde participou António Pires de Lima, Ministro da Economia, Graça Fonseca, Vereadora da CML responsável pela área do empreendedorismo, o Presidente do Banif, Jorge Tomé, o Presidente da Portugal Ventures, Epifânio da Franca e Pedro Janela, fundador do WYgroup. A moderação do debate foi da responsabilidade de Martim Avillez Figueiredo.

“A Sage Portugal continua bastante empenhada em apoiar todas as iniciativas relacionadas com o empreendedorismo nacional. Acreditamos que este projeto vai ajudar a dinamizar o empreendedorismo e contribuir de forma ativa para o desenvolvimento do nosso País,” disse Isália Barata, responsável pela Unidade Negócio de *startups* e empreendedores da Sage Portugal.

“WORLD RETAIL BANKING REPORT 2014”: SATISFAÇÃO DOS CLIENTES CAI (31)

A décima primeira edição anual do *World Retail Banking Report* (WRBR) publicado pela Capgemini, consultora de tecnologia e *outsourcing*, e pela European Financial Marketing Association (EFMA), identifica o risco da banca perder clientes e rentabilidade, em consequência de, pela primeira vez em três anos, ter sido reportada uma diminuição dos níveis de satisfação (“experiência positiva”) pelos clientes. Este decréscimo vem sublinhar os desafios que os Bancos têm vindo a enfrentar para responderem à evolução da procura e às elevadas expectativas dos



31



32

clientes da geração Y, que são adeptos convictos e utilizadores experientes das novas tecnologias digitais. Face a esta nova realidade, a Banca deverá transformar os seus serviços *online* tirando melhor partido das possibilidades oferecidas pelas redes sociais.

Em mais de 1/4 dos países que participaram no *Voice of the Customer* 2014 do WRBR, o número de clientes que referiu ter tido experiências positivas com os bancos sofreu uma quebra superior a 10%, o que representa um grande revés na tendência de crescimento de mais de 20% registada em 2013.

Para Jean Lassignardie, *Chief Sales and Marketing Officer* da Capgemini Financial Services Global Business Unit: “A diminuição dos níveis de satisfação dos clientes deve ser interpretada pelos bancos como um sinal de alerta muito grave. Para reverter esta tendência preocupante, os bancos devem compreender melhor a evolução dos desejos dos seus clientes e, mais especificamente, as expectativas da geração Y que irão moldar os serviços bancários do futuro, exigindo a sua respetiva transformação digital.”

MAIS DE 90% DOS PORTUGUESES RECONHECEM IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO FINANCEIRA (32)

O Estudo Cetelem sobre a Literacia Financeira dos portugueses, realizado entre os dias 17 e 25 de fevereiro em colaboração com a MultiDados, revela que 38,8% dos consumidores sentem necessidade de algum tipo de formação de âmbito financeiro. O estudo revela ainda que para 92,4% dos consumidores este tipo de formação é importante e que 28,4% dos inquiridos considera que as escolas deveriam ter um papel mais ativo nesse sentido.



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. Casa das Ventas, Rua do Vico, N.º 79
Piso 0, Loja 7
4470-220 Maia
Tel.: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

Relativamente às entidades que deveriam assumir um papel mais ativo na promoção da formação financeira, além das escolas, os inquiridos destacam também o Banco de Portugal (19%), as Instituições Financeiras (18%) e as Associações de Apoio ao Consumidor (8,8%).

Quanto às temáticas, as que mais suscitam interesse junto dos inquiridos são os produtos financeiros (27,6%), a gestão orçamental (27,4%), a Poupança (26,6%) e o Crédito (21,2%).

Com o objetivo de colmatar a falta de informação sobre as temáticas financeiras que o Celetem está a promover, voluntariamente e pelo quarto ano consecutivo, sessões de esclarecimento sobre Literacia Financeira nas escolas secundárias do Porto e Lisboa, até o final de maio.

SISCOG LANÇA DESAFIO DE PLANEAMENTO DE PESSOAL A MATEMÁTICOS (33)

A Siscog, tecnológica portuguesa especializada em soluções de *software* para planeamento e gestão otimizada de recursos de empresas de transportes, vai lançar à ESGI101 o desafio de melhorar um algoritmo de otimização de planeamento de pessoal de empresas ferroviárias e metropolitanas.

A Siscog reservou um problema muito exigente para o evento: produzir e ajustar planos de turnos de trabalho de forma ainda mais otimizada em relação ao atual algoritmo embutido no seu produto CREWS.

Os matemáticos envolvidos poderão ajudar a empresa a melhorar um já de si bastante potente algoritmo de otimização e que pode vir a ter aplicação prática nas empresas de caminhos-de-ferro e metropolitanas suas clientes. O sucesso desta colaboração, e resolução do problema, pode assim ter impacto no planeamento do trabalho de mais de 20 000 maquinistas e revisores espalhados por países como a Holanda, a Noruega, a Dinamarca, a Finlândia, o Reino Unido e Portugal.

Durante uma semana os participantes do programa terão de analisar o problema apresentado e no final apresentar à Siscog os seus resultados, que podem materializar-se numa solução imediata ou numa colaboração extra-ESGI.

MARCELO REBELO DE SOUSA FALA SOBRE SUCESSO EMPRESARIAL (34)

Como Ultrapassar as Dificuldades e Atingir o Sucesso Empresarial no Atual Contexto Económico é o tema da Conferência que conta com a participação do professor Marcelo Rebelo de Sousa e a moderação de Carlos Daniel, jornalista da RTP, dia 24 de maio, em Oeiras.

O encontro terá lugar no Grande Auditório do Taguspark, dia 24 de maio, às



33



34



35



36

14h30 e é organizado pela Believe Consultoria. A plateia será composta, maioritariamente, por empresários de todo o País.

MBA ISEG DISTINGUIDO ENTRE OS MELHORES DA EUROPA (35)

O MBA do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) de Lisboa foi reconhecido, pelo terceiro ano consecutivo, como um dos melhores MBA's da Europa no *Ranking Spring 2014* pelo International Graduate Forum da publicação *CEO Magazine*.

Neste *ranking* europeu, o ISEG continua a figurar no *Top Tier One*, a par de mais duas instituições de ensino portuguesas. “É notável a classificação das escolas portuguesas nesse *ranking* onde há três cursos de MBA entre os melhores”, salienta o presidente do ISEG, João Duque.

Esta distinção é um reconhecimento do MBA ISEG, quer ao nível nacional, quer pela sua representatividade internacional. “É valorizada a nossa formação a 360º, bem como a forte componente de desenvolvimento de *skills* de liderança, criatividade, *design thinking* e empreendedorismo fortemente representadas neste programa,” acrescenta João Duque. O *Ranking Spring 2014* tem por base os principais indicadores de desempenho considerados interessantes e de valor para potenciais alunos. Como, diversidade internacional, dimensão das turmas, experiência de trabalho dos alunos, classificações professor-aluno e classificação do corpo docente (académico e profissional).

“Com o aumento da concorrência entre as *Business Schools*, é importante para estas entenderem o que os alunos realmente querem. As escolas classificadas neste *ranking* têm sido bem sucedidas nesse objetivo,” refere, por seu turno, a entidade avaliadora.

ASTELLAS PORTUGAL ELEITA EMPRESA Nº 1 PARA TRABALHAR NO SETOR FARMACÊUTICO (36)

A Astellas conquistou o primeiro lugar no *ranking* do Setor Farmacêutico e o quinto lugar no universo de empresas com menos de 100 colaboradores – subida de três posições *vs* 2013 – tendo subido também seis posições no *ranking* geral das 25 melhores empresas para trabalhar em Portugal, revelou o *Great Place to Work Portugal 2014*. Pelo segundo ano consecutivo, a Astellas foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar do ponto de vista dos colaboradores, sendo a melhor no grupo de companhias do seu setor de atividade económica (investigação, produção e comercialização de produtos farmacêuticos), que se submeteram

a esta avaliação externa.

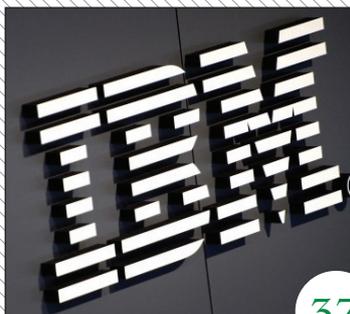
Para Alberto Aguiar, Diretor-geral da Astellas, “este é um sucesso importante, que reflete o total empenho de todos os colaboradores da afiliada portuguesa”. Alberto Aguiar orgulha-se da posição alcançada pela companhia, especialmente pelo reconhecimento de que a Astellas estima os seus colaboradores e reconhece o seu empenho e determinação em manter os valores essenciais adotados pela empresa a nível nacional e internacional. Atualmente, a Astellas tem cerca de 57 colaboradores. A sua sede, situada no Lagoas Park, em Porto Salvo, é um espaço acolhedor, onde existe um conjunto de funcionalidades que estimulam um estilo de vida e alimentação saudáveis.

IBM E BANIF ASSINAM ACORDO DE OUTSOURCING INCLUINDO SERVIÇOS CLOUD (37)

A IBM e o Grupo Banif estabeleceram uma parceria estratégica na área da prestação de serviços de infraestrutura de Tecnologias de Informação (TI) e manutenção aplicacional, assente num contrato de *outsourcing* que se estenderá ao longo dos próximos 10 anos.

Após um processo de avaliação interna, o Banif decidiu externalizar a totalidade das suas infraestruturas de TI, bem como uma parte significativa da área de manutenção e desenvolvimento aplicacional. Estes serviços passarão a ser prestados pela IBM através do seu Centro de Inovação Tecnológica de Tomar e de um novo centro de serviços de *cloud*, a instalar brevemente em Portugal.

Esta colaboração constitui um elemento fundamental para o sucesso do programa de transformação em curso no Banif, que inclui a consolidação da infraestrutura de TI das várias empresas do Grupo



37



38

e a melhoria das aplicações de suporte ao seu negócio. Através desta parceria o Banif antecipa um aumento significativo da eficiência na área das TI, da satisfação dos seus clientes e colaboradores e uma maior flexibilidade, permitindo responder de forma mais célere e competitiva às exigências do mercado.

EXPANSÃO DO TERMINAL DE SINES CRIA 200 EMPREGOS (38)

Foi assinado um memorando de entendimento que determina a expansão do terminal de contentores de Sines, criando um total de 200 novos postos de trabalho. Além disso, a capacidade de movimentação anual irá aumentar de 1,7 para 2,7 milhões de contentores. O terminal XXI vai, assim, passar a contar com cerca de 1 000 trabalhadores e com a possibilidade de acolher, em simultâneo, três navios de 18 000 TEU (medida usada para calcular o volume de um contentor). Além disso, a capacidade de movimentação de contentores aumenta para 2,7 milhões de TEU por ano. “A economia portuguesa, no âmbito do Grupo de Trabalho para as Infra-estruturas de Elevado Valor Acrescentado, identificou a expansão do Terminal XXI como uma das prioridades de investimento e faz parte do Plano Estratégico de Transportes e Infra-estruturas (PETI 3+), recentemente aprovado pelo Governo”, lê-se em comunicado do Ministério de Economia. O investimento ainda não está definido, mas os detalhes estão previstos ser discutidos em Comissão de Negociação Própria. O memorando foi assinado por representantes da administração dos Portos de Sines e do Algarve e da PSA Sines, uma multinacional de Singapura, no âmbito da visita a Portugal do Presidente da República daquele País.

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avalie o Desempenho,
Evite os Despedimentos...

SRH-EGOR

Temos a ferramenta ideal para a sua Empresa!

Contacte-nos: esgo@egor.pt

www.egor.pt



EMPRESAS TÊM DIFICULDADE EM ENCONTRAR TRABALHADORES (39)

Nas previsões económicas da Primavera, Bruxelas analisa o desemprego estrutural na zona euro e conclui que, “depois da recessão na segunda metade de 2008, o desemprego cresceu e as vagas caíram, indicando um choque negativo da oferta”.

“A recuperação incipiente no final de 2009 foi, no entanto, acompanhada por um aumento das vagas sem uma queda ampla do desemprego, o que pode sugerir que os empregadores estão a ter dificuldades em encontrar trabalhadores apesar do elevado número de trabalhadores à procura de emprego”, lê-se no relatório. Bruxelas destaca também os “sinais tímidos de recuperação” do número de postos de trabalho disponíveis, que se registaram em meados de 2013, considerando que “o declínio correspondente do desemprego foi apenas limitado”. No entanto, a Comissão Barroso considera que estes resultados não são suficientes para concluir que houve uma deterioração permanente do mercado de trabalho e que o desemprego estrutural aumentou, apontando que estes resultados podem estar associados a um “ajustamento relativamente lento”. Entre os fatores que explicam a queda de correspondência entre trabalhadores e empregadores, Bruxelas sublinha o aumento da falta de correspondência das competências laborais. A Comissão Europeia destaca que em Portugal há um desajustamento crescente entre as características dos trabalhadores à procura de emprego e as necessidades das empresas que contratam. “Em relação ao papel da falta de correspondência de competências, a evidência demonstra padrões fortes entre os países. O desalinamento crescente entre as qualidades dos trabalhadores e as qualidades exigidas pelos empregadores levou à degradação da eficiência do mercado de trabalho em Espanha, na Grécia e em Portugal”, segundo Bruxelas.

CIDADE SUECA FAZ EXPERIÊNCIA E REDUZ HORÁRIO DE TRABALHO (40)

Alguns funcionários públicos da cidade sueca de Gothenburg viram o seu horário de trabalho reduzido de sete para seis horas diárias. Trata-se de uma forma de incentivar os trabalhadores e de aumentar a produtividade.

A Suécia levou a cabo uma experiência na cidade de Gothenburg, para testar a felicidade e empenho dos funcionários públicos. Para isso, reduziu o horário de trabalho de um grupo de empregados da Câmara de sete para seis horas semanais, mantendo o mesmo salário. Desta forma, pretende-se que os trabalhadores falem menos, sejam mais



39



40



41



42



43

produtivos e se sintam mais motivados e saudáveis. Este grupo de pessoas vai ser comparado com um outro que mantém o antigo horário de trabalho.

LUCROS DO FACEBOOK SOBEM 6,8% NO PRIMEIRO TRIMESTRE (41)

A rede social Facebook anunciou lucros de 167 milhões de euros no primeiro trimestre do ano, um avanço de 6,8% face a igual período em 2012.

O dividendo para os investidores, revelou também a empresa, foi de 12 centavos americanos por ação, um pouco abaixo do esperado pelos analistas (13 cêntimos). Já o volume total de negócios subiu mais que o previsto, 38%, totalizando 1,1 mil milhões de euros.

“ Fizemos grandes progressos nos primeiros meses do ano. Tivemos um forte crescimento e maior envolvimento da nossa comunidade e lançámos vários produtos fascinantes”, revelou o fundador da empresa, Mark Zuckerberg, na análise aos resultados entre janeiro e março.

SEMANA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (42)

A 9ª edição da Semana da Responsabilidade Social – promovida pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) – será dedicada ao tema *Futuro: Caminhos de Cooperação*.

A APEE pretende lançar um debate sobre os desafios do futuro num mundo em rápida mudança, onde a Ética e a Responsabilidade Social desempenham um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

Para além de Lisboa, a nona SRS percorrerá o País ao longo de vários meses com ações específicas em Loures, Águeda, Viana do Castelo, Porto e Coimbra, entre outras.

À semelhança de anos anteriores, estarão presentes representantes do Governo, Organismos Públicos, Empresas, Universidades, Parceiros Sociais, ONG's, Economia Social e Agentes Culturais.

A partilha de ideias, experiências e saberes, traduzido num forte diálogo entre as partes interessadas, permitirá que cada vez mais organizações integrem na sua estratégia os valores da Ética e da Responsabilidade Social.

TALKIN CAFE COM AS 100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR (43)

A Talkin, empresa detentora das marcas Talkin Café e BIEducated – com o apoio da APG, da Câmara Municipal de Oeiras e da Oeiras Viva, vai convidar as 100 melhores empresas para trabalhar

em Portugal em 2013, para um evento subordinado ao tema *Gamification*, a realizar no dia 20 de maio de 2014, pelas 14h30, no Palácio do Marquês de Pombal, edifício histórico sob a alçada da Câmara Municipal de Oeiras.

ESTUDO O PERFIL DE LIDERANÇA DO GESTOR PORTUGUÊS (44)

A Paula Tomás Consultores (PTC), está a realizar um estudo a nível nacional denominado *O Perfil de Liderança do Gestor Português*, baseado no trabalho *As Cinco Práticas de Liderança de Excelência*, de James Kouzes e Barry Posner. Os objetivos desta iniciativa são traçar o perfil de liderança do gestor português e analisar as práticas de liderança em Portugal. Para o estudo pretende-se contar com a participação de gestores, pessoas com responsabilidades sobre outras ou com funções de coordenação. O perfil do líder português será obtido através do *Leadership Practices Inventory* tendo por base o trabalho referido cujos resultados se correlacionam positivamente com a satisfação no trabalho, a produtividade e o *empowerment*. A PTC irá dar como contrapartida aos participantes que respondam ao estudo o seguinte:



Paula Tomás
CONSULTORES

44

BRAVEMIND

Human Resources Consultants

45

individualmente, um relatório simplificado dos resultados; a empresas, um relatório global simplificado do perfil de liderança dos gestores das mesmas.

BRAVEMIND CRESCE 38% NO PRIMEIRO TRIMESTRE DO ANO (45)

A Bravemind, empresa de Recursos Humanos especializada na seleção e colocação de quadros de topo, cresceu 38% no primeiro trimestre de 2014, em relação a igual período do ano passado. “Os projetos de recrutamento em Portugal estão a aumentar, notando-se uma clara evolução positiva na economia. Para ir de encontro a esta realidade, a Bravemind está a mudar procedimentos e a estabelecer melhorias na sua produtividade, com o objetivo de responder ainda mais eficazmente aos clientes e colaboradores”, afirma Paulo Herder, *Managing Partner* da Bravemind. A Bravemind já tinha crescido 29 por cento em 2013, alcançando assim, o seu melhor ano de sempre mas, graças a contratos já celebrados com clientes em Portugal e a novos projetos no estrangeiro, tem o objetivo de suplantar esse valor, já este ano.



AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

- IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE ▶ 26 MAIO 27 MAIO
- QUALIFICAÇÃO DE AUDITORES INTERNOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008 ▶ 26 MAIO 30 MAIO
- AUDITOR CONVERSION COURSE - SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL - ISO 14001, RECONHECIDO PELO IRCA ▶ 26 MAIO 28 MAIO
- LEAD AUDITOR ISO 50001 - SISTEMAS DE GESTÃO DA EFICIÊNCIA ENERGÉTICA - RECONHECIDO PELO IRCA ▶ 26 MAIO 30 MAIO
- MARCAÇÃO CE DE PRODUTOS DA CONSTRUÇÃO. ENQUADRAMENTO LEGAL E NORMATIVO ▶ 30 MAIO
- A MELHORIA CONTÍNUA E AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE ▶ 2 JUNHO 3 JUNHO
- QUALIFICAÇÃO DE AUDITORES INTERNOS - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA ▶ 2 JUNHO 6 JUNHO
- AVALIAÇÃO ASPETOS AMBIENTAIS E PROGRAMAS DE GESTÃO AMBIENTAL ▶ 5 JUNHO 6 JUNHO
- ISMS LEAD AUDITOR / AUDITOR COURSE - RECONHECIDO PELO IRCA 2016 IRCA COURSE NO. A17207 ▶ 16 JUNHO 20 JUNHO
- SISTEMAS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL AS NORMAS SA 8000, ISO 26000 E NP 4469 ▶ 25 JUNHO 27 JUNHO
- LEAD AUDITOR SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (ISO 9001, ISO 14001 E OHSAS 18001) ▶ 30 JUNHO 8 JULHO

Bureau Veritas Portugal
formacao.bureauveritas.pt
isabel.costa@pt.bureauveritas.com
217 100 934

Move Forward with Confidence



LAUREATE FAZ ROADSHOW EM PORTUGAL (44)

O *Educational Counselor* da Laureate Portugal, Pedro Martins, vai realizar entrevistas aos potenciais alunos para as licenciaturas que arrancam em agosto e setembro de 2014, em Lisboa, Porto e Algarve. Em foco vai estar a Universidade de Hospitality, Les Roches Marbella, uma das escolas de excelência da Laureate Hospitality, que todos os anos recebe alunos de todos os pontos do Mundo, em especial de Portugal. As *personal meetings* irão decorrer até dia 30 de maio.

O último recrutamento da Laureate para o *intake* de janeiro para as escolas de hotelaria da Laureate, maior grupo mundial de universidades privadas, superou as expectativas, o que vai de encontro aos resultados obtidos no último relatório do World Travel and Tourism Council.

ARTUR LOUREIRO É O NOVO MEMBRO DO CONSELHO CONSULTIVO DA CIONET PORTUGAL (45)

Artur Loureiro, membro ativo da CIONET desde o início de 2013 e CIO do Ano pela rede em 2013, junta-se agora ao grupo de responsáveis de TIs presidido por Francisco Barbeira, *Head of IT* no Banco BPI, e que dá forma às intervenções da CIONET Portugal junto da comunidade. O novo membro do conselho consultivo reconhece que a CIONET lhe trouxe “oportunidades que não teria sem a rede. O contacto com profissionais de topo a nível internacional, uma partilha enorme e grandes aprendizagens... Só tenho a agradecer o convite e reforçar o meu compromisso para com a Comunidade”.

VANTAGEM+ PROMOVE SEMANA BANCA EM LISBOA

A Vantagem+, empresa de formação para profissionais, vai organizar a *Semana Banca*, que decorrerá entre 02 e 06 de junho de 2014 em Lisboa, e abordará temas relacionados com a Função *Compliance* na Banca e Supervisão Comportamental Bancária. Para um funcionamento eficaz da economia de um país é imperativo salvaguardar a confiança no sistema financeiro perante os agentes económicos, para que haja confiança no sistema financeiro é preciso que as empresas de serviços financeiros tenham líderes e profissionais qualificados que tenham o foco nos clientes, e em estratégias inovadoras, pois só assim se atinge o sucesso.

Esta iniciativa inclui um seminário de três dias (02 a 04 de junho) so-



bre Função *Compliance* na Banca, e um *workshop* de dois dias (05 e 06 de Junho) sobre Supervisão Comportamental Bancária.

ADICIONAL LOGISTICS CRESCE 40% EM VENDAS (46)

A Adicional Logistics, operador de logística e distribuição personalizada de encomendas ao consumidor, fechou o primeiro trimestre de 2014 com um crescimento de 40% em vendas. A diversificação das áreas de atuação, contribuíram para um aumento significativo das vendas, seja com operações de tratamento de correio bancária ou operações de logística de DVD's.

“Estima-se que a distribuição comercial deverá expandir-se significativamente em 2014 através de *go-to-markets*, da logística diferenciada e da distribuição eficiente. Em março registou-se um grande crescimento nesta área de negócio e acreditamos na manutenção desse crescimento até final do ano. Este é um dos posicionamentos estratégico da empresa”, afirma João Carriço, CEO da Adicional Logistics, que conclui ainda que se, “nota uma recuperação relevante no consumo das famílias com um impacto muito positivo por parte dos nossos clientes que passaram a vender mais, proporcionando o aumento da prestação de serviços”.

BMYGUEST LANÇA-SE NO MERCADO COM CONCEITO DIFERENCIADOR (47)

A BmyGuest, empresa portuguesa que se dedica tanto à promoção e gestão de imóveis como ao aluguer de curta duração, assume um posicionamento no mercado com grande foco e oferta para o segmento turismo e *business*. A empresa lançou-se em fevereiro de 2013 e tem-se evidenciado pelo seu conceito diferenciador proporcionando uma comodidade máxima aos seus hóspedes de um modo personalizado.

A BmyGuest Discount é um serviço exclusivo das casas BmyGuest We Host e tem como objetivo oferecer descontos especiais para os hóspedes usufruírem durante a estadia, através de parceiros na área da cultura, lazer e restauração. Podem aceder através do site ou através do livro *BmyGuest Host Book*, disponível nas habitações. Para Pedro Coelho Martins, *Guest manager* da BmyGuest: “Temos uma missão: proporcionar aos nossos hóspedes todo o conforto e acolhimento que só é possível sentir nas suas próprias casas, quer seja numa viagem de lazer, quer seja numa viagem de negócios”.



Recrutamento
Internacional

Recrutamento de
Profissionais de Saúde

Formação
Profissional

Recrutamento e
Seleção

Trabalho
Temporário

Serviços de
Outsourcing

Gestão Integrada de
Recursos Humanos



www.helped.pt  

geral@helped.pt
T: 707 452 452
Rua Soldado Luís, nº1 A
2855 - 154 Corroios, Portugal



empresas do grupo



ASSOCIAÇÃO DE CONSUMIDORES LUSÓFONOS LANÇADA EM LISBOA (48)

A Associação de Consumidores Lusófonos (Consumare) foi lançada este mês, em Lisboa. Com o objetivo de “promover, desenvolver, fomentar e apoiar a defesa dos direitos dos consumidores, e apoiar e trabalhar diretamente com os seus membros, procurando informar os consumidores, bem como defender os seus direitos”, a Consumare integra também a congénere da Deco em Macau, o Conselho de Consumidores de Macau.

“São iniciativas como esta que tornam a Comunidade de Países de Língua Portuguesa mais interventiva e atrativa, capaz de influenciar decisões importantes para os seus membros e estreitar os laços já existentes”, venceu o secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros, Luís Campos Ferreira,



na intervenção que assinalou a apresentação da Consumare - Organização Internacional das Associações de Consumidores de países, territórios e regiões administrativas de língua oficial portuguesa.

POLÍTICA DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL OBTÉM PIOR NOTA DESDE 2010

Os 24 membros do painel de opinião do Barómetro de Inovação da COTEC (Associação Empresarial para a Inovação) atribuíram em média apenas 3,6 pontos aos resultados da política da inovação do país, numa escala de 1 a 7. Este é o valor mais baixo de sempre da inovação portuguesa desde 2010, altura em que a COTEC iniciou este projeto com o objetivo de auscultar o sector empresarial, de acordo com as conclusões apresentadas no Portugal Inovação, em Lisboa.



INSCRIÇÕES ABERTAS PARA OS MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2014

Pelo terceiro ano consecutivo, a Tema Central e a Qmetrics, com o apoio da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e do Observatório Nacional dos Recursos Humanos (ONRH), lançaram a edição de 2014 do *ranking Melhores Gestores de Pessoas* que tem por objetivo identificar quem são os melhores gestores de pessoas do nosso País.

O prazo para inscrições decorre até 31 de julho e a cerimónia de entrega dos prémios *Melhores Gestores de Pessoas 2014* terá lugar em outubro.

À semelhança dos anos anteriores poderão participar todos os gestores que exerçam funções de chefia direta sobre, pelo menos, cinco pessoas ou indireta sobre, pelo menos, dez pessoas. 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.

Na opinião de Filipe Vaz, Diretor-geral da Tema Central, “é com grande satisfação que apresentamos o *ranking Melhores Gestores de Pessoas 2014*. Depois do sucesso alcançado nas edições anteriores esperamos, mais uma vez, encontrar líderes de referência nos locais mais improváveis e,

dessa forma, apresentar caras novas como exemplo de boas práticas para o mundo da gestão de pessoas”.

Já Susana Justo, Diretora-geral da Qmetrics declarou que “um desempenho de excelência na gestão de pessoas é fundamental para as organizações. Esta é a melhor forma de alcançar níveis elevados de envolvimento de todos os elementos da equipa obtendo o seu melhor contributo para as funções que desempenham. A partir daí as organizações conseguem fornecer um serviço de excelência aos seus clientes retirando o retorno desejado do seu desempenho no mercado. O *ranking Melhores Gestores de Pessoas* é uma excelente forma de premiar os gestores de pessoas que se destacam neste papel fundamental para a organização de que fazem parte”.

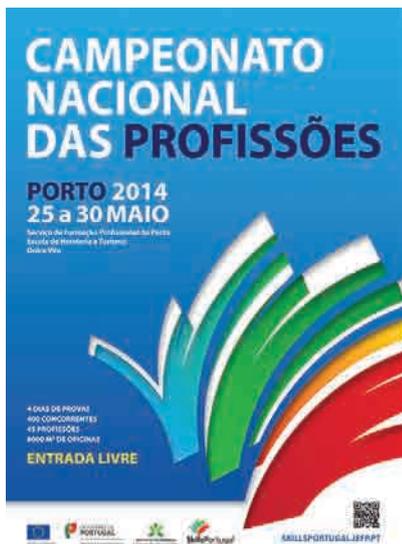
Por seu lado, Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services explicou que: “considerando os desafios atuais que se apresentam às empresas a atuar no mercado, torna-se necessário compreender que a atenção dedicada à gestão de pessoas se tornou um elemento fundamental para a criação de uma estratégia de sucesso no desenvolvimento da atividade de cada organização.

Identificar e adequar o talento, o mérito e as competências presentes numa equipa e adequá-los ao conjunto de objetivos propostos e metas perspetivadas significa conseguir potenciar um capital de importância crucial inserido num posicionamento de carácter mais alargado.

A Kelly Services não poderia deixar de prestar o seu apoio a uma iniciativa que se pauta pela visibilidade possibilitada aos profissionais que se destacam neste âmbito em Portugal e, conseqüentemente, às boas práticas implementadas por estes profissionais nas suas respetivas organizações. Este é um *ranking* de bons exemplos, numa área central ao bem-estar e à capacidade de crescimento e evolução das empresas”.

A divulgação do *ranking Melhores Gestores de Pessoas 2014* será efetuada através de uma edição especial da Revista *Pessoal*, do site da iniciativa e de outros meios de comunicação social.

A Kelly Services Portugal é *Main Sponsor* do projeto, a Escola Europeia de Coaching é *Gold Sponsor*, a Minimal é *Silver Sponsor* e o Holmes Place apoia o estudo com prémios e recompensas para os Melhores Gestores.



CAMPEONATO NACIONAL DAS PROFISSÕES

O Campeonato Nacional das Profissões Porto 2014 realiza-se no Centro de Emprego e Formação Profissional do Porto, entre 25 e 30 de maio, para estimular os jovens visitantes à reflexão, à análise e à síntese de conhecimentos sobre as profissões observadas, reforçando a importância da aprendizagem ao longo da vida para a formação pessoal e profissional.

www.iefp.pt

TIL: TREINO INTENSIVO DE LIDERANÇA

A Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), promove, entre os dias 19 e 23 de maio, um Treino Intensivo de Liderança, recorrendo aos rigorosos métodos pedagógicos da Academia Militar.

www.anje.pt



APG: 18º ENCONTRO NACIONAL DE FORMADORES E COACHES

No dia 23 de maio, no auditório dos Serviços Sociais da Câmara Municipal de Lisboa, vai realizar-se o 18º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* organizado pela APG. Este evento pretende dar espaço de reflexão para a “governança” de sistemas de formação evocando a importância de se colocar nas prioridades, o papel dos líderes e dos gestores e técnicos de formação na aprendizagem organizacional. Inclui também *Talkin Café*, para conversar sobre: “Aprendizagem ao longo da vida e o papel dos formadores em ambientes de inovação e forte presença tecnológica”.

www.apg.pt

SEMINÁRIO SEGURANÇA SOCIAL: QUE FUTURO?

Inserido no programa “Sextas de Reforma”, promovido pelo Banco Portugal, este seminário “Segurança Social: Que futuro?” irá decorrer no dia 06 de junho, pelas 16h00, no auditório 3, na Fundação Calouste Gulbenkian. Fazem parte do painel, Margarida Corrêa de Aguiar, do Banco Portugal; Miguel Teixeira Coelho, do Montepio, e Pedro Marques, da Assembleia da República. www.gulbenkian.pt



JUMPING TALENT 2014

O *Jumping Talent* é um concurso de talento organizado pelo Universia, cujo objetivo principal é favorecer a relação talento-emprego, e também facilitar a procura de emprego e estágios, num ambiente descontraído, que em nada se parece aos tradicionais processos de seleção. O evento final terá lugar no dia 28 de maio, nas instalações da Câmara de Comércio, em Lisboa.

www.jumpingtalent.universia.pt

I HAVE THE POWER COM VÁRIOS CURSOS EM MAIO

Ao longo do mês de maio a empresa I Have the Power disponibiliza formações e cursos, por todo o país, em que poderá participar: nos dias 02, 03, 04, 16, 17 e 18 de maio. Em Lisboa, no dia 24 de maio, a I Have the Power Academy irá promover o *workshop* “Coaching para o Sucesso”, das 21h30 às 23h00, no Hotel Altis Park. No dia 22 de maio, em Castelo Branco, irá decorrer o *Sports Academy - workshop* “Coaching e PNL para o alto desempenho, a ter início às 21h30 e também neste mesmo dia poderá realizar o curso “Comunicação para quem só sabe falar – Nível 2”, a decorrer no Porto, das 19h00 às 23h00. Novamente em Lisboa, de 23 a 25 de maio, no Hotel Altis Park, Curso *Alto Desempenho com Coaching*.

www.ihavethepower.net



**WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT**



Search & Selection
Outsourcing
HR Consulting
Trabalho Temporário
Onsite

kellyservices.pt
geral@kellyservices.pt
tel: 21 371 52 50

**Andrelina Alves,**
DRH da Gestamp Aveiro

Quebrar preconceitos no universo masculino

Texto: Rita Santos, *Managing Partner da Elevus Matosinhos.*

Nos últimos 13 anos de carreira, tem assumido funções de DRH num dos setores mais exigentes da economia: o setor automóvel. É uma pessoa muito enérgica e exigente, zelando sempre em primeiro lugar pelos interesses da organização que a acolhe. É caracterizada pelos seus colegas como uma pessoa dedicada, disponível e amiga, proporcionando sempre um excelente ambiente de trabalho.

À racionalidade que se lhe impõe na tomada de decisões, junta uma dose de paixão e emoção obtendo resultados excelentes. Procura ter presente no trabalho a sua estrutura de valores na busca de uma empresa mais sustentável e mais equilibrada para todos.

Mesmo com uma agenda superlotada, nos seus tempos livres consegue conciliar as corridas matinais e disfrutar da companhia da família e dos amigos. É sempre um prazer ter clientes assim, pois é graças a ela que temos uma parceria de sucesso ao longo destes últimos anos. **—P**

50
1964-2014
ANOS



www.apg.pt



18º Encontro Nacional
de Formadores & Coaches

Aprender Sempre: 50 Anos a Inspirar Pessoas

Auditório dos Serviços Sociais da Câmara Municipal de Lisboa
Lisboa, 23 de maio 2014

Este 18º Encontro Nacional de Formadores & Coaches decorre sob o lema "Aprender Sempre: 50 Anos a Inspirar Pessoas" e, claro, não foi escolhido por acaso. A palavra "Aprender" não se substitui a "Formar"; antes assume a intencionalidade de focar o debate nas questões do aprendente ("learner centered"), pretendendo-se colocar em debate a incomodidade que tal abordagem traz para os nossos líderes e agentes de formação e coaching.

Trazer para o debate e para a iluminação do futuro o que foram algumas das peripécias, sequências, dificuldades e grandes conquistas destes anos recentes sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida e colocar algumas ideias e ideais de gente jovem que agora chega (suas e nossas).

Dar espaço de reflexão para a "governança" de sistemas de formação evocando a importância de se colocar nas prioridades o papel dos líderes e dos gestores e técnicos de formação na aprendizagem organizacional.

Este ano o nosso Encontro realiza-se no contexto de viragem da estratégia Europeia que tem os seus "braços armados" para a Educação/Formação/Aprendizagem ao Longo da Vida nos programas Erasmus +, Horizonte 2020 e, no nosso país, no Portugal 2020.

Informações e Inscrições

APG - Sede Nacional

Tel.: 21 358 09 12

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

Programa Provisório

08h30 **Registo e Boas Vindas**

09h00 **Sessão de Abertura**

09h20 **Lisboa 2020 – Uma Sistemática Centrada nas Pessoas**
Fernando Medina, Vice Presidente da Câmara Municipal de Lisboa *

09h35 **Aprender Sempre: Fórmula para uma Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV)**

Esta sessão será reflexo de diálogos construídos a partir de curtos vídeos captados com formadores e coaches de referência e de testemunhos de jovens de como vêem a aprendizagem ao longo da vida.

10h45 **Intervalo para café**

11h15 **Sessões Paralelas**

Talkin Café: Tecnologia, Inovação e Criatividade na Aprendizagem ao Longo da Vida

Conversas em torno da evolução da aprendizagem ao longo da vida e do papel dos formadores, em ambientes de inovação e de forte presença tecnológica.

Sessão Paralela: Programas ERASMUS + e HORIZON 2020 e Portugal 2020

Contextualização e reflexão à luz das práticas nacionais e do potencial para o futuro da aprendizagem. Diálogo sistemático com a audiência.

12h45 **Almoço**

14h00 **Estudo de Casos**

Sessões múltiplas de casos, situações e exemplos apresentados em slots/flashes a partir dos quais se constroem diálogos.

15h45 **Intervalo para café**

16h15 **Coliseu**

Sessão final onde convergem todas as propostas e ideias chave ou linhas mestras dos diálogos do dia.

17h45 **Momento Zen e de Reconhecimento**

* a confirmar

Organização



Apoio
Institucional



Parceiros Institucionais



Parceiro
Tecnológico



Parceiro
Pedagógico



Patrocinador



Media Partner



25 Personalidades Mais Influentes do Mundo da Gestão de Pessoas



Escolher as 25 Personalidades mais Influentes do Mundo da Gestão de Pessoas não é fácil uma vez que, felizmente, são já muitos aqueles que se destacam através do seu trabalho em prol de uma gestão cada vez mais em sintonia com as necessidades dos indivíduos e das organizações.

Nesta secção especial, pode conhecer aquelas que a direção editorial da revista *Pessoal* considerou mais relevantes. Esta é uma iniciativa que queremos repetir anualmente, uma vez que gerir bem pessoas é saber reconhecer o mérito regularmente.

Catarina G. Barosa

Os quatro critérios utilizados para identificar as personalidades mais influentes

A revista *Pessoal* decidiu, este ano, pela primeira vez, escolher as 25 Personalidades Mais Influentes do Mundo da Gestão de Pessoas, utilizando apenas critérios editoriais.

Acreditamos que tão importantes como estudos e *rankings* que avaliam cientificamente Pessoas, são aqueles que por consenso empírico e pelo eco de influência, destacam quem deixa uma marca positiva na Gestão de Pessoas. Foi necessário definir alguns critérios para identificar as personalidades que iríamos destacar. Tivemos assim em consideração quatro aspetos, a saber:

1- Diretores-gerais de empresas premiadas pelas suas políticas de Gestão de Pessoas, uma vez que são já vários os prémios existentes no nosso País que, por medição, análise ou votação, vão

reconhecendo as organizações. Sabemos também que não há boa política de Recursos Humanos sem boa liderança de topo, por isso mesmo quisemos reconhecer esses líderes.

2- Presidentes de Associações ou instituições que operassem na área dos RH, uma vez que estes têm a nobre missão de desenvolver, através de uma dimensão institucional, o mercado de trabalho.

3- As cinco maiores empresas de Recursos Humanos a operar no nosso País, uma vez que estas movimentam milhares de trabalhadores. Para esse efeito, tivemos em consideração os valores de faturação com base nos números constantes dos registos da Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH).

4- Finalmente, destacamos alguns no-

mes que é preciso retermos pois serão eles que farão a história dos RH, quer pelos trabalhos académicos desenvolvidos, pela experiência profissional, a dimensão dos eventos que organizam, o impacto que as suas opiniões têm nos outros, etc.

A ordem com que aparecem é aleatória e para que a leitura fosse apelativa, decidimos entrevistar alguns dos nomeados, escrever sobre outros com base em testemunhos recolhidos, pedir a alguns que escrevessem uma carta a alguém que pudesse mudar o mundo e nos sugerissem livros inesquecíveis, a outros que, simplesmente, nos falassem sobre eles e as suas organizações. Julgamos que através da leitura das páginas seguintes poderão perceber que os nossos eleitos são pessoas absolutamente especiais e que a revista *Pessoal* não se enganou ao escolhê-los para este primeiro ano da iniciativa. _____





Talenter™ People & Business

SOMOS UM PARCEIRO NA EVOLUÇÃO
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES
E NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.

www.talenter.com



Talentosophy

A gestão de pessoas é, acima de tudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosophia que promovemos a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo para a excelência da performance organizacional.

Talenter™ Solutions

Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

Talenter™ Business Units

Dividimo-nos em 5 áreas de negócio, que correspondem a diferentes setores de atuação, proporcionando às diferentes empresas soluções adaptadas à gestão das suas pessoas.



talenter™ energy



talenter™ health care



talenter™ welcome



talenter™ management



talenter™ mobility



BRAGA · PORTO · COIMBRA
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO
LISBOA · SETÚBAL · BEJA · VILAMOURA
FARO · PONTA DELGADA · FUNCHAL

SEDE SOCIAL
Av. Bombeiros Voluntários de Algés, 28 A
1495-019 Algés
T. 214 139 480 F. 214 139 481
info@talenter.com

TALENTER™ CONCEPT STORE
Rua do Alecrim, 28 B
1200-018 Lisboa
T. 213 407 510 F. 213 407 511
chiado.conceptstore@talenter.com

Uma organização que encontra o progresso e a diferença nas pessoas

António Bico é o CEO da Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal 2013. A conquista do primeiro lugar no Prémio Excelência no Trabalho confirmou a distinção da Zurich. Dirigir uma empresa que conquista estas distinções merece ser destacado e reconhecido. A revista *Pessoal* aplaude a liderança deste notável CEO.

por: **Maria Belo dos Santos**

Para o CEO da Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal, “As empresas distinguem-se pela sua missão, qualidade, pela forma como honram os seus compromissos e como são avaliadas pelos seus clientes, parceiros e colaboradores”, e por isso mesmo este prémio foi “uma valorização externa que nos impede a executar mais e a fazer ainda melhor, de forma a mantermo-nos como uma referência no mercado”, refere António Bico. Mas é igualmente importante “a comunicação interna, o reconhecimento, a delegação de responsabilidades, os desafios que são lançados, as relações interpessoais e a capacidade de escutar”, e é isto que permite que exista um equilíbrio, ao definir objetivos, na gestão de expectativas de ambas as partes.

É respeitado e admirado junto dos seus colaboradores pelas “suas inegáveis qualidades de inteligência, dedicação e a sua grande experiência, postas ao serviço da Zurich”, afirma Artur Lucas, Diretor de Desenvolvimento de Soluções. Na Zurich é desenvolvida uma estratégia que assenta em três pilares: “quem somos”, “o que fazemos” e “como o fazemos”, e os colaboradores sabem de que forma as suas ações contribuem



António Bico, CEO da Zurich Portugal

para o cumprimento dessa estratégia. Aqui reflete-se a importância dos colaboradores, que por exemplo, através do *Global Employee Engagement Survey*, têm a possibilidade de dar a sua opinião sobre as políticas da Zurich e, em conjunto com as equipas de liderança, contribuir para o progresso da empresa. Cada colaborador tem também um Plano de Desenvolvimento Individual, que é revisto anualmente. Estas políticas têm como objetivo identificar pontos de potencial melhoria. Esse processo é importante desde a entrada das pessoas na Zurich: “o nosso objetivo na gestão de pessoas é ter as pessoas certas na função certa, pelo que o acompanhamento dos colaboradores assim que entram na Zurich é fundamental para que o envolvimento perdure”, afirma o CEO.

A chave do sucesso do CEO na Zurich Portugal é o reconhecimento de que “é fundamental ter em mente que uma organização é feita de pessoas, são elas que marcam a diferença e é com elas que se estabelecem objetivos e se progride”. **—P**

Desde 1970 que integra a empresa Zurich. Iniciou-se na Unidade de Sinistros até alcançar o cargo de CEO, que ocupa desde 2007. É Mestre em Gestão e Negócios e tem o MBA em Gestão e Administração de Empresas pelo IESF; integrou a Zurich Executive na Suíça; realizou também um Curso de *Engineering Lines* e foi ainda *Personal Coach for Stress Environment Leadership*.



O CEO feliz que faz empresas felizes



© Grupo CH

António Henriques, CEO na CH Business Consulting – Grupo CH

Desde 1998 que é CEO da CH Consulting, do Grupo CH, e, no seu percurso profissional foi também locutor de rádio, Jornalista, Contabilista e Diretor Financeiro na Luís de Matos Produções. É licenciado em Contabilidade e Auditoria, mestre em Contabilidade em Administração. Em 2003, fundou o IFDEP – Instituto de Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal. Foi presidente do Clube de Empresários de Coimbra entre 2011/2013.

A CH Business Consulting recebeu, nos últimos anos, infindáveis prémios pela forma como são geridas as suas pessoas – foi até considerada a empresa mais feliz. António Henriques é o CEO desta organização e considera, como líder, que a razão destas distinções está no mérito dos seus colaboradores.

por: **Maria Belo dos Santos**

Para António Henriques, CEO da CH Business Consulting do Grupo CH, “gerir é um desafio intenso”, que pode ser até angustiante, por não termos ao nosso alcance o controlo de todas as incertezas. Para mobilizar e incentivar pessoas em torno de um projeto empresarial, a exigência é muita, mas também é um dos desafios mais gratificantes porque “a recompensa de vermos crescer ao nosso lado as pessoas não tem preço”, afirma António. É com orgulho e satisfação que o CEO

vê esta possibilidade de “mostrar ao mundo que a nossa forma de olhar as empresas é virtuosa e geradora de resultados económicos e felicidade organizacional”, algo que faz com sucesso e é reconhecido junto dos que lhe são próximos. Sandra Brito Pereira, *Head of Global Learning* no Jerónimo Martins, destaca as qualidades do CEO para a motivar: “a sua energia positiva, a sua curiosidade intelectual, a sua capacidade de primar pela diferença e a facilidade com que me cativou a mim é extensível a muitas pessoas e empresas porque a sua marca é autêntica, genuína e profundamente impactante!”. O CEO afirma que uma das maiores motivações para a CH Consulting é “verificar que estamos a inspirar outras organizações e que a nossa trajetória de influência positiva é acompanhada de perto pela academia”; o que se reflete na sua atuação como líder e na forma como é visto: “uma criatividade exuberante mas estratégica e uma ideia muito clara do que a sua empresa quer oferecer aos clientes, traços que explicam a sua liderança no âmbito da gestão dos Recursos Humanos”, reflete José Ramalho Fontes, Diretor-geral da AESE – Escola de Direção e Negócios.

“Não se cansa de pensar ‘fora da caixa’ e os resultados das suas Destroikas estão à vista: uma consultora que nasce e se desenvolve longe dos grandes centros financeiros do País, premiada como nenhuma e com uma equipa que evidencia níveis de compromisso e motivação como vi em poucos sítios”, são as palavras de Francisco Vieira, ex-CEO da BP Portugal, e vêm provar a razão desta distinção, que para o CEO, se revê nas pessoas e na importância das mesmas para o grupo crescer: “se mérito existe na trajetória de felicidade e de afirmação da marca CH Consulting, este deve-se sobretudo às pessoas fantásticas que todos os dias dão a cara pelo nosso projeto e a todos aqueles que acreditaram e confiaram em nós”, conclui o CEO. **—P**



Equilíbrio na aposta em pessoas: dar para receber

A certificação Inglesa *Investors In People 2014* que a Alliance HealthCare recebeu é para Fernando Melo, CEO desta empresa, o encontro de um equilíbrio na relação com os colaboradores dentro de uma organização e, ao mesmo tempo, o reconhecimento de que a boa Gestão de Recursos Humanos passa obrigatoriamente por saber dar para receber.

por: **Maria Belo dos Santos**



Fernando Melo, CEO Alliance HealthCare

Licenciado em Engenharia Mecânica pela Universidade do Porto e Mestre em *Management Development* pela University of Warwick no Reino Unido. Começou por ser CEO da Vagotir em Portugal, em 1990, e em 1994 ocupou o cargo de *Country GM* da Tnt Express Worldwide até 2008. Nesse ano, tomou-se CEO da Groundforce Portugal. Em 2011, passou a CEO da Alliance Healthcare Portugal, cargo que ocupa até hoje.

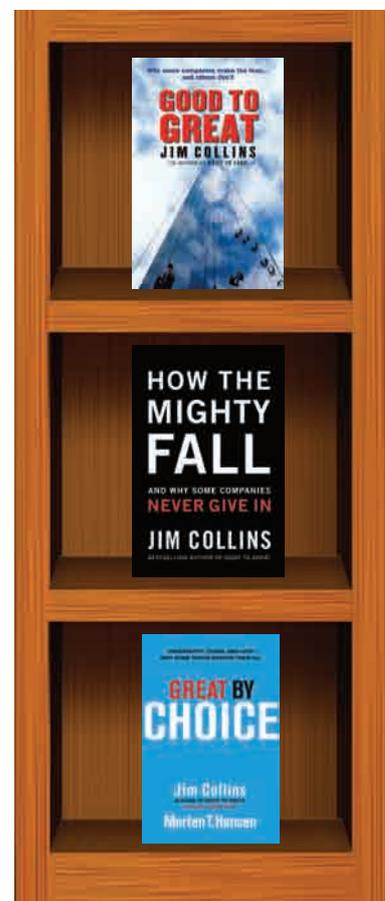
O princípio da Alliance HealthCare é o de que “pessoas motivadas, qualificadas, empenhadas e bem formadas, vão produzir qualidade”, por isso é nas pessoas que acredita ser fundamental apostar para conseguir qualidade, porque “se produzirmos qualidade vamos aumentar as nossas vendas, vamos aumentar a eficiência, e vamos trazer resultados aos nossos acionistas, que é esse o objetivo principal”, afirma o CEO.

A Certificação *Investors in People 2014*, “obriga a um processo de avaliação transparente, assente em indicadores para que as pessoas sejam avaliadas e sintam que estão numa empresa com processos lineares e transparentes e, portanto, vem introduzir boas práticas de Recursos Humanos”. A organização “quer avaliar as pessoas, quer medir através de indicadores” e essa possibilidade de as pessoas serem avaliadas, permite que seja feito um plano de desenvolvimento, pela positiva, para que sejam sempre melhores. Fernando Melo é contra “a exploração que existe com o pagamento de salários mínimos”, porque “as pesso-

as não vão produzir e não vão estar motivadas” e isso “não leva a lado nenhum”. É este equilíbrio entre o dar e o receber que considera fundamental na Gestão de Pessoas.

Acredita que tudo começa por saber dar o exemplo: “chegar a horas à empresa, não faltar aos compromissos” é, no fundo, “gerir a empresa dando o exemplo”. Esta exigência é reconhecida por Célia Rodrigues, Diretora do Serviço ao Cliente, que nos referiu que o CEO “é exigente mas simultaneamente aberto ao diálogo e partilha de opiniões, através da sua vasta experiência e *know-how*”. O contacto diário com as pessoas é fundamental para o CEO que afirma deixar sempre a porta do seu gabinete aberta: “qualquer pessoa que queira, chega aqui e pede para falar comigo, ou seja, eu acho que uma pessoa deve dar o máximo acesso às pessoas”.

O CEO destaca, em conclusão, que para fazer boa Gestão de Pessoas é necessário uma “pessoa sentir que a empresa é transparente; sentir que não há injustiças; ter um sistema coerente de remuneração e que existe um sistema coerente de gestão”. **—P**



Uma dinâmica de orgulho no Santander



© Grupo Santander

Isabel Viegas, Diretora RH do Grupo Santander

Em 2010, o Santander Totta recebeu a certificação EFR – Entidade Familiarmente Responsável, tornando-se assim na primeira empresa em Portugal com esta certificação. Isabel Viegas, DRH do Grupo Santander, foi quem abriu portas para alcançar esta distinção.

por: Maria Belo dos Santos

Licenciada em Psicologia e Mestre em Políticas e Gestão de RH. Passou por várias empresas, começando pela Marconi, em 1990. Em 1998, passou a DRH na Jazztel, cargo que ocupou até 2003. Em 2003, tornou-se Diretora Coordenadora de RH do Grupo Santander, onde se mantém até hoje.

Isabel Viegas conta com uma vasta experiência na área dos RH o que contribuiu, certamente, para que o Banco Santander Totta fosse a primeira entidade em Portugal a receber certificação EFR. Desde 2003, passou a ocupar o cargo de Diretora e Coordenadora de Recursos Humanos do Grupo Santander, e foi quando percebeu que a satisfação das pessoas vem, sobretudo, do alcance dos objetivos individuais e de equipa; conseguir alcançar as metas que lhe estão propostas é a maior fonte de satisfação e motivação para a equipa do Santander. Isto permitiu à DRH entender que o trabalho atribuído, com funções que permitam o crescimento profissional dos seus colaboradores, que o cumprimento de objetivos desafiantes aliado

ao sentido de contributo que deve ser valorizado são, de facto, os eixos críticos da Gestão de Pessoas.

Pedro Castro e Almeida, Diretor do Banco Santander, afirma que a DRH é mesmo “uma das pessoas mais conceituadas em GRH em Portugal. Conseguiu criar nas pessoas que trabalham no Santander Totta uma dinâmica de orgulho e pertença, o que foi, e tem sido, muito difícil, num Grupo que tem uma forte cultura de resultados. Está de parabéns e nós estamos agradecidos”.

Para esta profissional, fruto de toda a experiência que adquiriu, hoje o importante é ter um trabalho com sentido para si e para a organização e ter uma chefia que a enquadra, inspira, dá *feedback* regular sobre a sua *performance*, cria espaço para ter visibilidade e a apoia nas dificuldades que vai tendo ao longo do seu percurso, percurso esse que as suas filhas, Inês e Rita, acompanham orgulhosas, pois a mãe Isabel é “a melhor GRH que nos poderia ter acontecido”, afirmam. _____



A SEGURANÇA está na FACE Reconhecimento Biometria Facial

Proporciona uma identificação confortável, rápida e higienica para o utilizador, com elevado padrão de segurança, confiabilidade e inequívoco nos resultados. Eficácia no Controlo de Assiduidade.

 Identificação sem contato físico através da leitura da face

 Capacidade para cadastro de até 1200 faces

 A comunicação com o servidor pode ser feita via Wi-fi

Lisboa:
R. De Campolide, 27-B
1070-026 - Lisboa
Tel.+351 21 3942840
Fax+351 21 3942849

Porto:
R. Conde Ferreira, 137.4º
4000-223 - Porto
Tel.+351 22 5194320
Fax+351 22 5194329

www.dimep.pt
dimeportugal@dimep.pt

DIMEP
EUROPA

O segredo para o sucesso está na capacidade de liderança

A Gestão de Pessoas é para João Vieira, Diretor de Recursos Humanos do Corinthia Hotel Lisboa, o desafio mais difícil que um gestor tem de enfrentar. O vencedor do prémio de Melhor Gestor de Pessoas 2013 revelou-nos qual a fórmula e a importância da liderança para o sucesso de uma organização.

por: Maria Belo dos Santos



João Vieira, Diretor RH do Corinthia Hotel Lisboa

Desde 2008 que integra os quadros do Corinthia Hotel Lisboa como Diretor de Recursos Humanos tendo também a seu cargo a Gestão de Segurança. Licenciado em Direito pela Universidade Internacional, concluiu o curso na Soprofor em Gestão de Recursos Humanos e também o curso de Formação Inicial de Formadores. Tem no seu percurso académico um E-MBA Business Managing pela Universidade Autónoma de Lisboa.

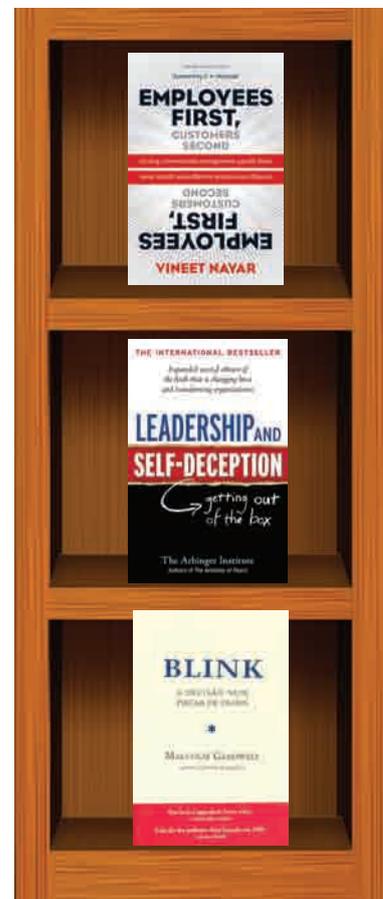
Um fraco líder faz fraca, forte gente”, são estas as palavras que João Vieira utiliza para sintetizar a importância de um líder no mundo da Gestão de Pessoas, que considera ser um dos maiores desafios que enfrenta.

O papel de um líder deve centrar-se “na capacidade de mobilizar, agregar, motivar e transmitir uma visão de futuro e de desenvolvimento sustentado”. Por isso mesmo, João Vieira afirma que aliado à “capacidade dos indivíduos em estabelecerem relações e trabalhar em equipa cooperando entre si de modo a que o resultado que alcançam seja superior ao que obteriam se realizado de forma desarticulada e desintegrada”, está a atuação de um líder, porque “é fundamental para promover a ambição de fazer melhor e de vencer numa equipa, independentemente, da sua área ou setor de atividade”.

O DRH do Hotel Corinthia Lisboa, afirma que “compete ao líder ser um exemplo de entrega, dedicação e comprometimento com os objetivos, resiliência e criatividade para

ultrapassar dificuldades, funcionando como um facilitador na resolução dos problemas”, ao invés do que assiste diariamente, em que “são os líderes que se queixam da incompetência e da incapacidade dos elementos que compõem as suas equipas e são incapazes de encontrar essa capacidade de apostar nas equipas, de as desenvolver, de as treinar e até de potenciar as suas diferenças em prol da equipa.” O importante numa organização é reconhecer “que pessoas são pessoas e não existe uma solução *one-size fits all*, competindo ao líder perceber e conhecer a sua equipa ajustando soluções, comunicação e processos a cada um dos elementos que a integram de modo a rentabilizá-la”, afirma João Vieira.

O sucesso numa organização encontra-se necessariamente na capacidade das lideranças, porque “lideranças fracas fazem equipas fracas e no fundo ninguém quer pertencer a uma equipa perdedora e todos querem pertencer a equipas vencedoras; a chave passa, pois, por desenvolver liderança!”, como afirma o Melhor Gestor de Pessoas 2013. 



Acreditar que podemos mudar o mundo é a chave do sucesso



Mário Henriques, Manager
Partner da High Play Institute

Não é a primeira vez que a High Play Institute é premiada pelos seus serviços, mas este ano a empresa conseguiu alcançar o primeiro lugar no *ranking* Global dos Melhores Fornecedores de RH. Para Mário Henriques, *Manager Partner* da High Play Institute, o segredo do sucesso está em “acreditar que podemos mudar o mundo”.

por: Maria Belo dos Santos

Mário Henriques é *Managing Partner* da High Play Institute e acredita nos sonhos e na possibilidade de mudar o mundo. Esse é o segredo inerente à forma como gere pessoas. O seu desempenho na High Play Institute reflete-se no sucesso da empresa, assente numa cultura que resulta de uma mistura de sentido de humor, inovação, responsabilidade e compe-

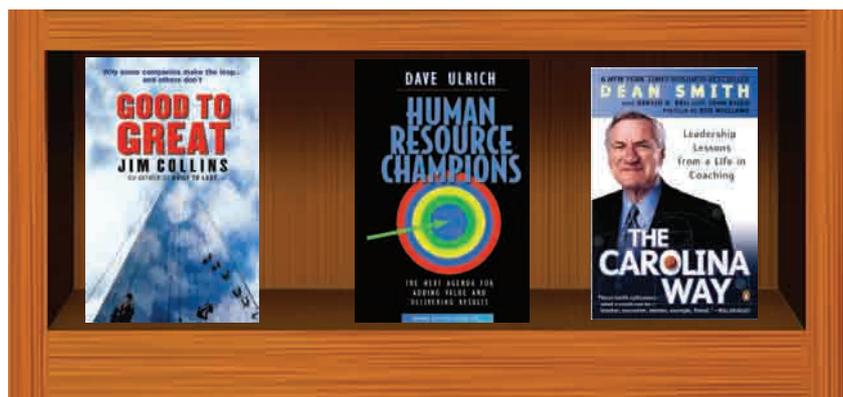
Licenciado em Controlo de Gestão, foi jogador e treinador de basquetebol, tendo alcançado um título nacional com uma equipa de sub-23 anos. É consultor profissional e empresário no negócio da consultoria desde 1997. É também consultor na área da Gestão de Pessoas e da *performance* organizacional. Autor do livro *Capital Humano*, 1998, ocupa o cargo de *Managing Partner* na High Play Institute desde 2013.

tência profissional. Talvez tenha sido por isso que nos resolveu mostrar onde encontra inspiração de uma forma peculiar e diferente, que nos deixa a pensar no que podemos fazer de diferente e melhor. Mário contou-nos um sonho, sonho esse que o fez refletir “como seria bom estarmos 100% disponíveis para as pessoas”. Ao contrário do mundo com que sonhou, em que “crianças brincavam na rua sozinhas, algumas faziam corridas de carros

de rolamentos, os pais chegavam a casa para almoçarem com os filhos e grupos de meninos pequenos iam a caminho da escola. Mais à frente, vi duas adolescentes a colocarem uma carta no marco do correio e uma senhora a telefonar numa cabine telefónica – talvez a alguém que estivesse longe; o mundo em que vivemos é muito diferente, ‘as coisas mudaram’”.

Para Mário Henriques é preciso acreditar, querer mudar para melhor e encontrar a proximidade com as pessoas, que se tem perdido com o tempo. “Seria tão bom criar um futuro com as coisas boas do passado. Não sei se conseguimos, mas não custa nada cada um de nós fazer por isso”, conclui.

É, certamente, seguindo esta premissa que na High Play Institute tem garantido um futuro melhor a todos os seus colaboradores e, junto da sua equipa, é valorizado por isso mesmo, “destaca-se a sua grande visão, espírito sonhador, capacidade empreendedora e abertura à criatividade e ao novo, percebendo como é que estes elementos se tornam rentáveis e criam valor para o cliente, para si e para os seus colaboradores”, afirma a sua Equipa. **▬**



Gerir Pessoas para retirar o máximo do seu potencial

Mónica Ramos é *Manager de Human Capital* da PwC e foi distinguida recentemente com o prémio *Masters do Capital Humano*, na categoria pessoas da Nova Geração. A revista *Pessoal* aplaude esta distinção e foi saber o que significa para esta jovem profissional gerir pessoas.

por: **Maria Belo dos Santos**

Numa área em constante mudança, um dos maiores desafios para as empresas, tem sido a Gestão de Pessoas; mais concretamente, a captação, retenção e desenvolvimento do talento. Estas mudanças têm feito, na opinião de Mónica Ramos, “com que as organizações tenham de se ajustar e encontrar mecanismos diferenciadores de modo a sobreviverem e a conseguirem reter as melhores pessoas”. Para a premiada dos *Masters do Capital Humano*, “os talentos procuram empresas e projetos de excelência, desafios aliantes, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, uma liderança motivadora e inspiradora, para além de recompensas adequadas”. Por isso mesmo, a Gestão de Pessoas “baseia-se no facto de que o desempenho da organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados”, e é também importante reconhecer “o valor de cada colaborador e entender



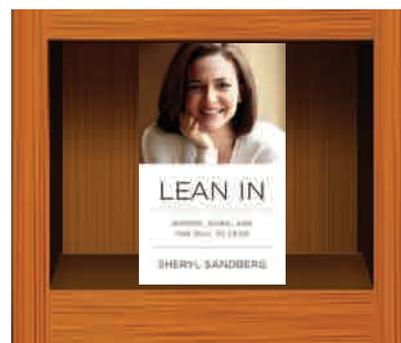
Mónica Ramos, *Head of Talent & Performance Manager Human Capital da PricewaterhouseCoopers (PwC)*

as suas expectativas e motivações, de modo a que este se sinta plenamente integrado e comprometido com a organização.” Estes valores, a cultura, os comportamentos e a identidade da organização tornam-se elementos claramente distintivos e estratégicos: “as Pessoas trabalham por um conjunto enorme de razões, e embora o dinheiro seja importante, não é necessariamente a única razão”, afirma. Os colaboradores querem sentir que trabalham numa empresa em que estão orgulhosos e comprometidos, “querem sentir que o seu trabalho tem significado e que é reconhecido, esperam uma rápida progressão, *feedback* constante e uma carreira claramente estruturada e definida”. Para Alexandre Real e Filipe Ferreira, da Sfori, a *Manager* é um exemplo a seguir na Gestão de Pessoas: “focada nos objetivos, revela elevada resiliência e inteligência emocional, comprometendo-se com as

Licenciada em Gestão de Recursos Humanos, com uma pós-graduação em *Leadership Training and Team Development* e com um MBA em Gestão de RH, começou o seu percurso profissional na Portugal Telecom como formadora e supervisora; fez parte da Paradigma Consulting como Consultora e ocupou o cargo de Consultora de RH na Search&Select. Desde 2008 que é *Manager* do departamento de *Human Capital* na PwC.

pessoas e os projetos onde está envolvida.”

Mónica Ramos destaca, em conclusão, que “é fundamental que os Gestores de Pessoas nas organizações saibam ler esta nova realidade” e que “a capacidade de escuta, de envolvimento e motivação, assim como, uma liderança eficaz e geradora de confiança, são essenciais para retirar das pessoas o máximo do seu potencial.” **P**



Um líder que é o exemplo do que quer ver e ter na equipa

A Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal é a Cisco Systems, vencedora do prémio Great Place to Work 2014, iniciativa realizada pelo Great Place to Work Institute Portugal. Nuno Ferraz de Carvalho é o Diretor-geral da empresa e considera fundamental inspirar as pessoas sendo o exemplo do que quer ver e ter na organização.

por: **Maria Belo dos Santos**



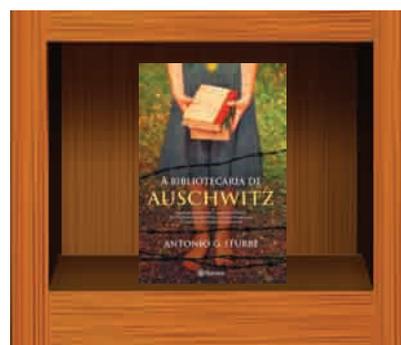
Nuno Ferraz de Carvalho,
Diretor-geral da Cisco Portugal

Licenciado em Engenharia Eletrotécnica e de Telecomunicações, faz parte da Direção da APDC, é Vice-presidente da Câmara de Comércio Americana em Portugal e é também representante da Cisco na Apritel e na Cotec. Trabalha na Cisco desde 1998, tendo assumido cargos nas áreas técnicas e de vendas em empresas como a Anixter Portugal e Olivetti Portuguesa; é *General Manager* da Cisco Portugal desde janeiro de 2012.

Este prémio é um motivo de orgulho para Nuno Ferraz de Carvalho e para toda a organização, mas tem também subjacente um claro reconhecimento da forma como este DG lidera pessoas. Existem três fatores fundamentais para uma boa gestão de pessoas, que garantem o sucesso de uma organização: o primeiro é o *Lead by Example*, considerando que “uma boa liderança só é eficaz e positiva quando somos o exemplo do que queremos ver e ter na equipa”, e, por isso mesmo, na Cisco, o DG aposta em “colaboradores íntegros que gostem de arriscar, que saibam associar a coragem à credibilidade pessoal que, por via, do exemplo, consigam gerar as ‘ondas de confiança’ e ‘otimismo’ indispensáveis para gerar a velocidade e agilidade às estratégias de ação definidas”. Outro fator, igualmente, importante é existir transparência e comunicação constante com a equipa, sendo que a única forma de inspirar verdadeiramente as pessoas é “através da partilha de uma visão clara dos objetivos da empresa, da sua estratégia (e ajudá-la a implementar essa estratégia), ligando um trabalho de equipa

colaborativo a um resultado empolgante, que tem que valer a pena para todos.” O terceiro é a diversidade, que considera fulcral para conseguir inovar: “na Cisco Portugal temos uma grande diversidade de *backgrounds*: 23 nacionalidades e 19 licenciaturas diferentes, o que contribui muito para que sejamos inovadores e criativos.” Na Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal, com esta diversidade e com estas diferenças, “os colaboradores descobriram formas de desenvolver a coesão necessária e de harmonizar as diferentes capacidades em torno de um objetivo comum” o que, para Nuno Ferraz de Carvalho, é o segredo para serem “uma super-equipa, talentosa, criativa, colaborativa e focada em soluções”.

Para Nuno Carvalho, a sua forma de gerir pessoas centra-se em “genuinamente, gostar de pessoas”, e é por isso mesmo que tenta nunca almoçar sozinho. Passeia muitas vezes pelo escritório e convida aleatoriamente os seus colegas, “gosto de ouvi-los, percebê-los e estar sempre perto deles e dos nossos clientes e parceiros”. **—P**



Um Professor com P maiúsculo



Arménio Rego, Professor na Universidade de Aveiro, consultor, formador e coach

Arménio Rego é uma personalidade da maior importância no mundo da Gestão de Pessoas. Com uma vastíssima experiência académica na área dos RH, publicou dezenas de livros, escreveu centenas de artigos e participou em inúmeras conferências. O seu currículo é invejável e a revista *Pessoal* não podia deixar de destacar este ilustre Professor.

por: Catarina G. Barosa

Quem ler o seu currículo fica rendido aos factos que atestam, por si, um trabalho imenso sempre focado no universo da Gestão de Pessoas. Diz quem o conhece ser um humanista: "Arménio Rego é um enorme ser humano. O Humanista tem origem na sua família, onde encontrou a humildade e a dedicação aos seus", refere Manuel A. M. de Carvalho.

Licenciado em Gestão e Administração Pública pelo ISCSP da Universidade Técnica de Lisboa, com mestrado em Ciências Empresariais pelo ISCTE e doutoramento em Organização de Gestão de Empresas por esta última instituição de ensino. É atualmente Professor, com Agregação, na Universidade de Aveiro. Recebeu por duas vezes o prémio Agostinho Roseta pelos trabalhos académicos publicados.

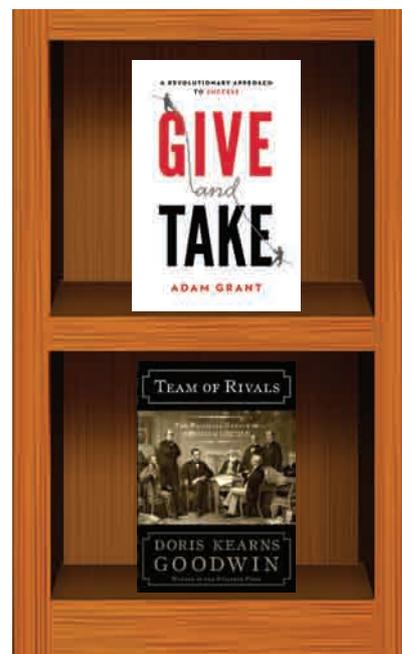
A revista *Pessoal* pediu-lhe que escrevesse uma carta a alguém que pudesse mudar o mundo; a seguir poderá ler o que nos chegou:

"Estimado CEO, Foi-me solicitado que escrevesse uma carta a alguém que eu considero que pode mudar o mundo. Não me leve a mal – sei que é mais fácil falar de touros do que estar na arena. Estando V. Ex^a na arena e eu a falar, fará a lide dos touros como lhe aprouver. Eu observarei e procurarei aprender. Eis, então, os dez mandamentos que penso podem mudar o (seu) mundo: Nunca agradeça os bons desempenhos aos seus liderados. Eles são remunerados precisamente para revelarem bons desempenhos. Esteja sobretudo atento aos deslizes. Não seja muito claro sobre o que espera, a cada momento, dos seus empregados. Por duas razões. Primeira: cabe aos empregados saberem o que deles se espera. Para isso foram contratados. Segundo: se for muito claro, perderá a sua margem de imprevisibilidade, um trunfo crucial em momentos em que é preciso mostrar quem manda; Seja implacável com erros. Mesmo quando são honestos, devem ser punidos exemplarmente. Alguém sensato julgará que se aprende algo com erros? Francamente, não creio. Ausculta as opiniões dos empregados sempre que eles estejam de acordo consigo. É a maneira mais sensata de evitar surpresas com o empowerment que tanto preza. Os

seus empregados são empregados. Também são pessoas, mas não lhe cabe, a si, preocupar-se com esse assunto – que é do foro pessoal. As organizações existem para cumprir missões organizacionais, não para sustentar amizades. Evite que os seus empregados façam bons amigos no trabalho. Essa é matéria extratrabalho, do foro pessoal. Muitos empregados têm família e responsabilidades extratrabalho. Não se intrometa. Essas são matérias que a si não dizem respeito; De quando em vez, conceda às pessoas a oportunidade de fazerem o que sabem fazer melhor. Mas não tome esse lema como regra sistemática. Esteja sobretudo atento aos defeitos e fragilidades. Em tempos adversos, pode ser necessário fazer sacrifícios. Peça-os aos outros, não a si. A sua função é liderar, não a de dar o exemplo. Trate a sua organização como uma verdadeira máquina de fazer dinheiro. Alguma amargura que tal missão lhe possa causar (e aos empregados) será fortemente compensada pelo epítáfio honroso que lhe será concedido: 'Um incansável maximizador do valor para o acionista'. Permita-me uma nota adicional: dos fracos não reza a história. Faça, pois, história.

Aveiro, abril de 2014

Arménio Rego" _____P



A espiritualidade dos RH



Jorge Marques, Consultor de Recursos Humanos, escritor e músico

Jorge Marques sempre viveu ligado ao mundo da Gestão de Pessoas, em empresas, em associações, na universidade. É apreciado e admirado por alunos, gestores, colegas, amigos e a sua generosidade é reconhecida por todos. Podemos dizer que faz a diferença no mundo RH pela sua postura espiritual, procurando ultrapassar o domínio do racional e do emocional, superando-se em tudo o que faz.

por: **Catarina G. Barosa**

Jorge Marques foi Presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e, foi nessa função, que fez a diferença, apostando no lançamento profissional da revista *Pessoal* no ano 2002, quando no nosso País ainda não existia nenhuma publicação dedicada aos RH. Quem o conhece faz sobre ele os melhores comentários. Mário Lúcio, Ministro da

Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, Pós-graduado em gestão pela Universidade Católica. Além de ter sido DRH e Administrador em várias empresas, Consultor e Coach, foi Coordenador pedagógico e docente de cursos de formação para executivos na Universidade Católica Portuguesa, Coordenador e Docente na UAL num MBA Executivo de GRH; Docente e Consultor do INA. Foi Presidente da APG durante vários anos.

Cultura de Cabo Verde, elogia a sua espiritualidade dizendo que “ele tece a amizade como néctar de vida. Tem todas as soluções, porque pensa muito no outro, e honra o cósmico de se chamar Jorge”. Fomos mais atrás e o seu amigo de liceu e baterista dos Tubarões fala-nos sobre os seus livros e a sua criatividade: “Na obra escrita transparece a sua enorme sensibilidade profissional e a sua criatividade transborda na ficção”. Mário Moura, editor, refere que Jorge “é sobretudo um espírito inquieto à procura do sentido da vida”.

A carta que Jorge Marques escreve é dirigida à Consciência, como não podia deixar de ser:

“Querida Consciência, Somos seres vivos, multicelulares e a mais complexa das organizações conhecidas. Se a existência se resumir a gerir a vida enquanto sobrevivência, qualquer organismo unicelular é suficiente, ele tem essa capacidade e autonomia. Encarregámos o cérebro de fazer essa gestão porque a vida é um valor biológico importante. Mas só para essa função, não precisaríamos de um cérebro tão evoluído. Na fronteira entre o cérebro e o mundo há dois tipos de estruturas neurais, uma aponta para o interior e outra para o exterior; somos de dois mundos, com as vantagens e riscos inerentes a essa condição. Tentar matar um dos lados é contranatura, porque na nossa natureza o

mundo entra em nós e dá-nos simultaneamente o conhecimento da nossa existência e de tudo o que nos rodeia. Consciência, tu és esse estado mental e queres-me não apenas acordado mas alerta; és um construtor muito particular, porque és criatura de um criador que é o teu próprio desempenho, tu e eu somos uma catedral em permanente construção.

Escrevo esta carta para que me ajudes, para que te associes a outras consciências, para que teçam uma rede universal que mude o Mundo. Ajuda-me a: Criar na minha vida o espaço e o tempo para analisar e avaliar os factos, resultados e o impacto emocional das minhas decisões. Seguir o caminho da sabedoria, porque só com ela podemos ter a esperança de comportamentos éticos e morais elevados. Aceitar, como no meu cérebro, a incerteza e o conflito para poder decidir melhor. Fugir dos consensos, porque neles há sempre quem se limite, desista ou ceda a um poder mais forte. Atender às razões dos outros.

Querida Consciência, o Mundo está a ficar perigoso, os psicopatas têm QI's elevados, uma lógica perfeita, mas cérebros emocionalmente danificados e sem vida interior—sem consciência.

Junta-te às outras consciências do Mundo e orientem o nosso futuro no caminho da nossa imaginação.

Jorge Marques.” 



“Escuta, Zé ninguém”⁽¹⁾



© DSF

Mário Ceitil, *Managing Director* de CEGOC e Vice-presidente da APG

Mário Ceitil é uma figura incontornável do mundo RH. Quem o conhece é perentório a descrever-lhe as qualidades. É um apaixonado pelo conhecimento e o seu contributo para a Gestão de Pessoas tem sido enorme. É gestor, professor, escritor, consultor entre muitas outras atividades que o seu currículo profissional evidencia e que nos cabe elogiar através desta nomeação.

por: **Catarina G. Barosa**

As pessoas acabam por se revelar, é preciso dar-lhes espaço”, quem o diz é o próprio Mário Ceitil como nos referiu Fátima Gonçalves, *Multimodal Learning & Development Advisor* da Cegoc, que adianta ainda que o “seu desenvolvimento

Tem o diploma do Curso Superior de Psicologia do ISPA, e é licenciado em Psicologia pela mesma instituição de ensino. É Professor Auxiliar Convidado da ULHT de Lisboa e Professor Convidado da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica de Lisboa; trabalha, atualmente, como *Managing Director* da CEGOC. É também Vice-presidente da APG.

pessoal e humano vai muito além da sua notoriedade intelectual.” Manuel Robalo, editor e que deu os seus primeiros passos profissionais com Mário Ceitil, acrescenta que este “é um facilitador do bem-estar e da felicidade.” Mas as qualidades não se ficam por aqui, António Lobato Neves, da revista RH Magazine e colega de licenciatura, destaca a “sua capacidade de comunicação e de integrar conhecimento, que se traduz numa qualidade pedagógica que para mim não tem paralelo.”

A revista *Pessoal* pediu uma carta a Mário Ceitil e este surpreendeu-nos:

“Carta ao cidadão anónimo que é o único que pode mudar “realmente” o “seu” mundo”,

Por vezes, muitas vezes, encontramos como a Alice numa encruzilhada com muitos caminhos e não temos a quem recorrer para nos indicar o rumo certo a seguir. Por vezes, muitas vezes, somos como Ulisses a atracar em muitos portos distantes e quanto mais depressa chegamos, mais depressa nos assola a imensa vontade de partir; Por vezes sentimos que o mundo nos pesa e nos pesa tanto que sentimos que já não temos mais força e resistência para o conseguirmos suportar; Por vezes sentimos o nosso mundo a andar tão depressa e nós lá dentro sem sentido do Norte e sem vontade, nem coragem

para o conseguirmos travar; Por vezes sentimos que o mundo acabou e que a vida já não traz nada de novo pela frente; mas se tu podes fazer a diferença em cada dia, porquê esperar muitos dias para fazer algo diferente? Se amor, trabalho e sabedoria são, como se diz, fontes de vida, e fornecem a energia motivacional para a alimentar, então porque não transformá-los nos valores que, positiva e finalmente, a permitam governar? Se podes crer em ti com toda a força anímica, mantendo a calma e o controlo em situações de grande desafio e pressão, então porquê abandonares os teus sonhos e passares uma parte importante da tua vida em negação? Se tens em ti potencial para decidires o teu percurso, com sentido estratégico, bom senso, ponderação e calma, então porque desistes tão facilmente em te tomares o “senhor do teu destino” e seres o “capitão da tua alma”?⁽²⁾ Se tens em ti potencial para controlar a sorte, num mundo instável, caótico e incerto, então porque insistes no abstrato, e não te focas totalmente naquilo que te está perto? E se aceitares a expressão dos teus talentos e não te dispersares em vãos anseios de absoluto, poderás agir nas tuas zonas de influência e legares à vida o valor de um contributo. E quando, enfim, fores o autor da tua história e te libertares das barreiras que te tolgem, poderás prevalecer sobre ti próprio e, finalmente, “Zé Ninguém”...serás um Homem!

Mário Ceitil” _____P

(1) Título extraído do livro homónimo de Wilhelm Reich.

(2) As frases em itálico foram extraídas do poema “*Invictus*” de William E. Henley.



Positivo na visão, suave na ação



Miguel Pina e Cunha,
Professor Catedrático da Faculdade
de Economia, Universidade Nova de
Lisboa

Licenciado em Psicologia Social e das Organizações, pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Lisboa), Mestre em Comportamento Organizacional, pela mesma instituição de ensino, Doutorado pela Tilburg University, área de marketing, Agregado pela Universidade Nova de Lisboa em Teoria das Organizações. Tem dezenas de obras publicadas, artigos e estudos académicos, tendo recebido vários prémios e reconhecimentos pelo seu vasto trabalho científico no domínio da Gestão.

ajudar-nos a sermos melhores do que somos. Podemos mudar o mundo como Ghandi, cultivando o autocontrolo e a defesa de valores que funcionam como uma bússola interior. Podemos mudar o mundo como Churchill, que persistiu perante as dificuldades; Podemos mudar o mundo como os nossos pais, que sempre deram sem nunca perguntarem o que receberiam em troca. Mas só podemos mudar o mundo à nossa própria maneira.

Se a vida é bela, é porque está repleta de oportunidades de mudança. E se alguém pode fazer as coisas mudar é quem, nas organizações e nas organizações empresariais em particular, está ao leme, nomeadamente da Gestão das Pessoas. Por isso, caro Leitor, esta minha carta é para si. Para nós. Todos.

Miguel Pina e Cunha” _____P

por: **Catarina G. Barosa**

Miguel Pina e Cunha é uma figura de grande prestígio académico que tem trazido ao mundo da Gestão de Pessoas o que de melhor se vai fazendo em termos de Comportamento Organizacional, Liderança, Atitude Positiva. A sua reputação está ao mais alto nível. O Professor José Ferreira Machado, Diretor da Nova SBE define Miguel em três conceitos: “positivo na visão, suave na ação e ausente na atitude”. Carlos Marques, professor na Nova SBE, considera-o “o português mais relevante em termos internacionais, na área da Gestão”. Mas Miguel ainda é mais do que isto, ele é, na opinião de Paula Carneiro, Diretora de Recursos Humanos na EDP, “um brilhante comunicador e escritor e desde cedo na minha vida, uma fonte de inspiração”.

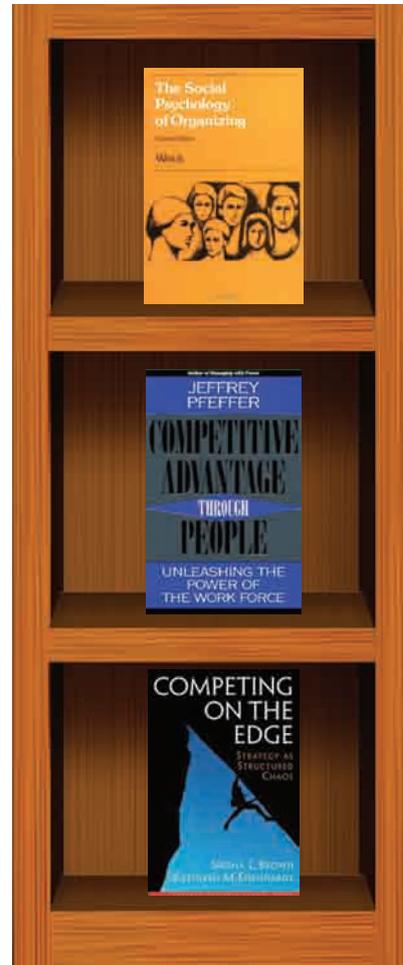
Leia aqui a carta que Miguel Pina e Cunha escrevia para mudar o mundo:

“Uma carta para... nós.

Caro Leitor,

Um grande líder disse um dia que em vez de mudar o mundo devemos começar por nos mudarmos a nós mesmos. Essa é a condição para que sejamos os agentes da mudança que desejamos ver acontecer no mundo em volta.

Acreditamos por vezes que o mundo apenas pode ser mudado pelos outros e pelos poderosos. Se assim fosse, o mundo nunca teria mudado – os que têm mais poder são, com frequência, os que têm menos vontade de mudar as coisas. O mundo só pode ser mudado por todos nós, um tudo - nada todos os dias. Deixar a mudança que queremos ser nas mãos dos outros é uma forma de despoletarmos a nossa capacidade de mudança, de desarmarmos a nossa influência positiva. Para mudarmos o mundo podemos, felizmente, aprender com quem já o mudou. Podemos mudar o mundo como Mandela, que revelou a capacidade de compreender o outro e de não deixar as circunstâncias tomarem-nos piores do que somos. Mesmo as piores circunstâncias podem



Uma força da natureza



Raquel Rebelo, Country
Manager IFE Portugal

Licenciada em Relações Internacionais pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e com um Master em Política Europeia, começou a trabalhar no IIR, Institute for International Research, na área das conferências e, atualmente, é a Diretora Geral do IFE, International Faculty for Executives, em Portugal, entidade que organiza o maior evento de Recursos Humanos anual do nosso País, a Expo RH.

Raquel Rebelo está à frente da entidade que organiza, todos os anos, o maior evento de Recursos Humanos do nosso País, por essa razão merece esta distinção. A Expo RH concentra cerca de 3000 pessoas durante dois dias em torno das problemáticas da Gestão de Pessoas.

por: **Catarina G. Barosa**

São conhecidas e apreciadas a sua força e determinação, tal como nos refere Isabel Martins, Diretora da Revista *Negócios & Franchising*, “É uma força da natureza e faz acontecer. Tem uma enorme capacidade de trabalho e nem sempre é fácil acompanhá-la nas ‘corridas’.” Além da força, a sua atitude positiva é também salientada por Rita Palma, Diretora de *Marketing* da Nedphyl: “Tem uma atitude muito positiva em tudo o que faz, uma grande capacidade de trabalho, grande profissionalismo e é de uma confiança total”.

Uma mulher que sabe estar aos comandos e, acima de tudo, “Fá-lo por gosto e com o foco no objetivo, mas atendendo às necessidades das pessoas, o que a torna uma excelente líder”, acrescenta Sandra Pinheiro, *Learning & Development Manager*, IFE.

A revista *Pessoal* não podia passar ao lado desta mulher que tem dado um contributo inigualável ao mundo da Gestão de Pessoas e, por isso mesmo, a consideramos uma das personalidades mais influentes.

Raquel acredita que é o seu filho, e talvez as novas gerações, que poderão mudar o mundo. A carta aqui fica:

“Querido filho,

Pela tua irreverência, pela tua energia, pela tua garra e determinação não tenho dúvidas de que poderás mudar o mundo! A vontade de saber, de questionar, de querer aprender mais e de não aceitar pura e simplesmente o que está pré-estabelecido são características fundamentais que nos permitem mudar e fazer mudar. E tu podes fazer mudar!

Há alguns anos, numa das nossas longas conversas, dizias-me com a certeza de quem não tem condicionalismos nem barreiras que o impeçam de acreditar: ‘Sabes, mãe, tenho a certeza de que um dia vou alcançar os meus objetivos. Ainda não sei

quais são, mas tenho a certeza de que os irei atingir...’

Tens atitude e convicção e és muito carismático... Tens aquilo que considero essencial num líder.

És um menino sensível, emotivo, carinhoso e bem-disposto. Não te inibes nunca em dizer o que pensas, sabes argumentar e expressar a tua opinião. Tens aquilo a que se chama inteligência emocional.

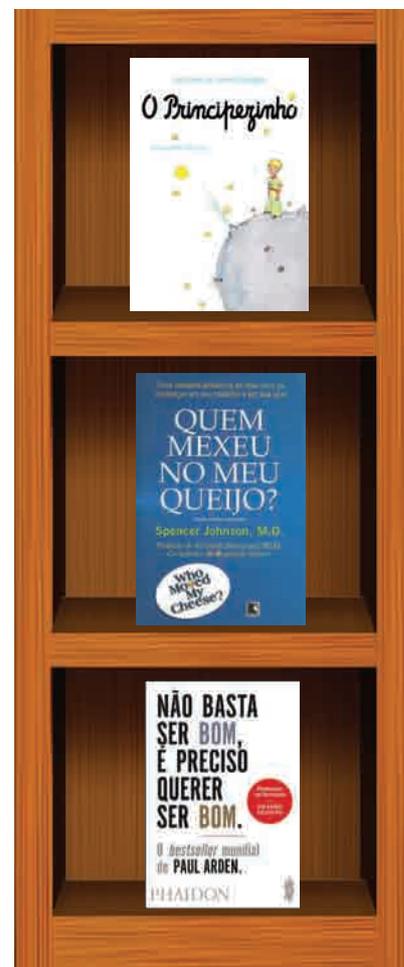
É disto que o mundo precisa para mudar, é disto que as organizações precisam para crescer, é disto que as equipas precisam para brilhar.

És ainda muito pequeno para entender o que te estou a dizer, mas garanto-te que quando cresceres vais perceber que estas tuas características te vão ajudar muito ao longo da tua vida pessoal e profissional.

Acredito muito em ti e tudo farei para que não percas esta tua curiosidade, perseverança e vontade de vencer!

Um grande beijinho,

Mãe”. _____P



O homem sábio que gosta de pessoas



Vítor Sevilhano, Sócio-gerente da EEC – Escola Europeia de *Coaching*, Administrador e principal Acionista do Laboratório da Formação, S.A.

Licenciado em Finanças pelo Instituto Superior de Economia, Diplomado em Administração Hospitalar pelo ENSP, Escola Nacional de Saúde Pública de Lisboa; Certificado pela Manchester Business School – ITP, *International Teachers Program*; Certificado pelo INSEAD (Fontainebleau) - AMP *Advanced Management Program*.

“homem sábio que gosta de pessoas e das suas crenças e desavenças”, diz-nos José Côrte-Real.

Vítor Sevilhano está ligado à formação de executivos desde os seus primórdios e segundo nos relatou Luís Cardoso, da Universidade Católica, “tem sempre revelado grande qualidade e experiência, bem como uma postura humilde, empenhada e rigorosa que muito valorizamos e respeitamos.”

A carta que Vítor Sevilhano decidiu escrever evidencia as qualidades que lhe foram apontadas.

“Caro Responsável Editorial da Revista PESSOAL,

O meu escrito vai estar arumado por breves reflexões que são indicadas, cada uma, com suas *palavras chave*.

PESSOAS E NÃO RECURSOS HUMANOS

Elimine-se, de uma vez por todas, a ainda muito usada expressão *Recursos Humanos* e passe-se a substituí-la pela palavra *PESSOAS*.

Aquela expressão (que até me custa a pronunciar) vem do léxico Taylorista de finais do séc.XIX, altura em que as *Pessoas* eram tratadas como *recursos equiparáveis às máquinas e a outros recursos materiais*. *AS PESSOAS NÃO SÃO RECURSOS. SÃO PESSOAS*

LIDERANÇA

Precisamos de uma liderança efetiva nas

nossas empresas, organizações públicas, Governo e demais órgão de soberania. Uma liderança que esteja ao serviço de e não a servir-se de. Uma liderança que tenha uma estratégia e objectivos claros e claramente transmitidos, que mobilize as pessoas, que tome decisões corajosas e atempadas. Numa palavra, uma liderança que A.M.A. (ALINHA, MOBILIZA ACTUA)

MOBILIZAÇÃO EM VEZ DE MOTIVAÇÃO

Diz-se que os líderes têm de motivar a suas pessoas, as suas equipas. Não concordo. A motivação é da responsabilidade de cada um. Um trabalhador que tem um contrato com uma empresa ou organização, deve auto-motivar-se. Os líderes devem é aproveitar essa motivação pessoal e canaliza-la para os objectivos a atingir. A isso se chama MOBILIZAÇÃO.

SINDICATOS

Deixem a luta política para os partidos e cuidem do apoio dos seus associados, no desemprego, inclusive financeiro, para ganharem empregabilidade.

SENTIDO DE MISSÃO E SENTIDO DE SERVIÇO

Precisamos de políticos com sentido de missão, que amem o país e estejam ao serviço dos cidadãos e não a servirem-se de... Que tenham coragem para afrontar os lobbies e fazer as reformas, começando pela do Estado. O que deve caber a um Estado Moderno no séc.XXI? Qual a Missão e o valor acrescentado para os cidadãos de todos os serviços, departamentos, fundações, comissões, observatórios, etc. do Estado?

Outras palavras que o espaço do meu contributo não me permitem comentar seriam: GESTÃO POR OBJECTIVOS, CIVISMO, EQUIDADE SALARIAL (entre público e privado), DEMOGRAFIA, EMPREENDEDORISMO E NÃO ASSISTENCIALISMO, MERITOCRACIA EM VEZ DE MEDIOCRIDADE (AVALIAÇÃO), A NOVA ESCRAVATURA (a propósito da exploração dos jovens com estágios não remunerados que se prolongam no tempo). Só o seu enunciado talvez dê para entender o seu conteúdo”. —P

De Vítor Sevilhano podemos dizer o melhor sem nunca nos cansarmos. O seu percurso profissional está repleto de momentos de excelência. O seu trabalho como consultor, gestor, líder, *coach* é irrepreensível. A sua marca no mundo dos Recursos Humanos é de grande qualidade e são poucos os que não o conhecem pelas melhores razões. A revista *Pessoal* destaca-o, sem hesitações, como uma das personalidades mais influentes.

por: **Catarina G. Barosa**

Para além do seu currículo, são as pessoas que o conhecem bem que atestam o seu valor, António Pita de Abreu diz que ele é “um especialista em Reflexão Estratégica”, sendo também “alguém que induz os gestores com quem interage a acederem a patamares superiores de Consciência.” Mas há ainda quem vá mais longe e considere Vítor um

Em 12 anos o ONRH tornou-se um parceiro estratégico da GRH



João D'Orey, Presidente do Observatório Nacional de Recursos Humanos

Desde a sua fundação que o ONRH tem desempenhado a sua missão com grande credibilidade, rigor e isenção e isso é reconhecido não só pela gestores, que decidem aplicar o modelo do Observatório, como pelos próprios colaboradores. João D'Orey recebe esta distinção porque é a cara de um organismo que traz à luz do dia os números que é preciso conhecer para gerir cada vez melhor pessoas e organizações.

por: João Pinheiro da Costa

Que importância atribui à atividade do ONRH?

O ONRH desempenha um papel importante no domínio da metrologia de perceções. Tem como principal missão medir e explicar a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores das organizações públicas e privadas aderentes a este projeto. Os estudos efetuados permitem, por um lado, monitorizar as

perceções das pessoas relativamente à organização onde trabalham e, por outro, auxiliar essas mesmas organizações a delinear planos de melhoria no sentido de aumentar os níveis de satisfação, lealdade e envolvimento dos seus colaboradores.

Qual o balanço que faz ao trabalho do ONRH nestes quase 12 anos de existência?

O balanço é extremamente positivo porquanto tem vindo a contribuir, através do estudo e análise dos fatores que influenciam, a satisfação, lealdade e envolvimento dos ativos humanos, para que as organizações estudadas implementem medidas que efetivamente contribuam para a melhoria das condições de trabalho, traduzindo-se em colaboradores mais satisfeitos, mais leais e com um envolvimento acrescido no trabalho e na organização. Ao longo destes anos são vários os exemplos em que assistimos a evoluções verdadeiramente notáveis nos índices medidos, em re-

“ O balanço [do trabalho do ONRH] é extremamente positivo por ter vindo a contribuir (...) para a melhoria das condições de trabalho.”

sultado das ações levadas a cabo pelas entidades aderentes.

Neste percurso qual foi a evolução da Gestão de RH em Portugal?

Em minha opinião, e em termos genéricos, diria que atravessámos neste período três fases distintas: uma primeira fase de crescimento onde a função RH ganhou evidência e relevância estratégica dentro das organizações. Depois, com a crise financeira e económica, sendo o fator laboral foi um dos mais fortemente penalizados, entrámos numa fase de estagnação e,

em alguns casos, de retrocesso nos programas e planos RH. Atualmente começam a surgir alguns indícios de melhoria e do retomar de iniciativas neste domínio.

O que evoluiu mais? Os colaboradores, ou a gestão?

Penso que aqui a relação é biunívoca e temos uma situação *win-win* ou *lose-lose*.

O reconhecimento pelo nosso trabalho é sempre positivo, mas como se sente por ser visto como um dos mais influentes na GRH?

Esta distinção é para mim um honra e um privilégio que partilho com as entidades parceiras e toda a equipa do ONRH, encarando-a como um reconhecimento da importância que os processos de medição e análise têm para a gestão RH, e como um estímulo e responsabilidade acrescida para prosseguirmos o nosso trabalho oferecendo sempre novas e melhoradas soluções neste domínio. 

Nome: Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH)
Ano de criação: 2002
Site: www.onrh.org

Projetar as necessidades futuras do mercado de trabalho é essencial



Jorge Gaspar, Presidente do Instituto do Emprego e Formação Profissional

O IEFP é o serviço público de emprego e formação profissional por excelência no nosso País. Podemos dizer que é uma instituição-chave no mundo do trabalho. Não poderíamos passar-lhe ao lado e, por isso, Jorge Gaspar, Presidente do IEFP é distinguido pela dimensão do seu cargo e pelo papel que tem desempenhado no combate ao desemprego e na formação dos portugueses.

por: João Pinheiro da Costa

Como vê a situação laboral em Portugal?

Com otimismo, uma vez que há indicadores de redução do desemprego nos últimos meses e que parece a inversão da tendência crescente do desemprego que se intensificou nos últimos dois anos.

Ao nível do desemprego registado no IEFP, também se verifica esta diminuição do desemprego e até o ligeiro aumento

do desemprego dos jovens com menos de 25 anos que se registou era já expectável sendo o reflexo do trabalho que no âmbito do programa Garantia Jovem, recentemente adotado, tem sido feito para a ativação dos jovens que não estão a trabalhar, em educação, formação ou estágio.

Outros indicadores relevantes são o número de ofertas de emprego recebidas e de colocações efetuadas, que aumentou significativamente em 2013, o que demonstra um esforço acrescido dos serviços de emprego na atividade de colocação e no combate ao desemprego e uma maior eficiência dos serviços.

A crise económica veio acrescentar valor aos RH mais capacitados e com melhor formação?

Felizmente, a economia mostra claros sinais de melhoria e a criação do emprego é exatamente um deles.

É normal que numa conjuntura económica menos favorável as oportunidades de criação de emprego sejam mais limitadas e que se verifique a perda de postos de trabalho, principalmente em determinadas atividades menos competitivas. Como reflexo, o mercado de trabalho tem tendência a ajustar-se e a tornar-se também mais competitivo e os empregadores vão, naturalmente, valorizar os colaboradores que possam continuar a responder às suas necessidades e contribuir para a produtividade e o crescimento da empresa.

Em todas as empresas e organizações há necessidade de colaboradores mais especializados e outros mais polivalentes, mas é sempre valorizado que as competências e os saberes estejam atualizados e ajustados às exigências da empresa. Quando confrontados com a necessidade de fazer escolhas, irão manter aqueles profissionais que melhores garantias lhes dão na resposta às suas necessidades futuras.

Que constrangimentos são expectáveis no futuro na área do

emprego e formação profissionais?

Uma das maiores dificuldades de sempre é a dificuldade em prever quais as áreas e as profissões com maior potencial de criação de emprego nos próximos anos. Neste sentido, a projeção e a cenarização de necessidades futuras do mercado de trabalho assumem um papel fundamental.

Assim, trabalhar mais de perto com os empregadores e demais agentes do mercado de trabalho, no sentido de conhecer as necessidades de competências a curto, médio e a longo prazo é uma das prioridades estratégicas do serviço público de emprego, bem como aproximar o sistema educativo e formativo das empresas e do mercado de trabalho, nomeadamente através do desenvolvimento da formação dual e da prática em contexto de trabalho.

Como Presidente do IEFP, sente-se uma personalidade influente no mundo da GRH?

As pessoas verdadeiramente importantes e decisivamente influentes na Gestão de RH são os trabalhadores e os empregadores.

Nome: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Ano de criação: 1979

Número de Inscritos: 887 868 pedidos de emprego

Número de centros de formação: 29 Centros de Emprego e Formação Profissional, 23 Centros de Emprego e 1 Centro de Formação e Reabilitação Profissional e 23 Centros de Formação Profissional de Gestão Participada.

Site: www.iefp.pt

A evolução do setor privado de emprego contrariou tabus



Jorge Seabra, Presidente da Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego (APESPE)

Jorge Seabra é o presidente da associação que representa 70% do mercado de trabalho temporário no nosso País, mercado este que tem crescido e se tem vindo a afirmar como solução estratégica para empresas e para trabalhadores. A força da APESPE vem dos seus associados pelos projetos, objetivos económicos e sociais que realizam e boas práticas que assumem. Esta nomeação é também, para o Presidente, um reconhecimento da importância do setor privado de emprego.

por: João Pinheiro da Costa

Como analisa a dinâmica da atividade económica do mercado privado de emprego em Portugal?

O mercado privado de emprego em Portugal sempre revelou crescimento

“Somos o setor de atividade que mais provas tem dado de Responsabilidade Social.”

de ano para ano, mesmo em quebra da atividade económica, como o evidenciam o número de cedências: 2009: 223 781; 2010: 279 924; 2011: 297 368; 2012: 313 447; (Fonte: IEFP).

Que balanço faz da evolução deste setor?

Quando se vaticinava que o setor privado de emprego era *contranatura* no mercado de trabalho português porque a complexidade das relações contratuais geraria tanta conflitualidade que as empresas não repetiriam a experiência; os trabalhadores estariam sujeitos a “exploração”, pelo que também não repetiriam a experiência e ninguém pagaria para obter um emprego/trabalhador com uma cobertura nacional do setor público de emprego gratuito.

A crescente evolução do setor ao longo dos anos, contrariou esses tabus e evidencia a confiança das empresas utilizadoras e dos trabalhadores neste modelo contratual.

Qual tem sido o papel desempenhado pela APESPE?

Estimular as empresas para boas práticas de ética empresarial, de responsabilidade social, de organização e de informação de forma a assegurar o cumprimento da lei, a qualidade dos serviços e a satisfação de empresas e de trabalhadores envolvidos nesta relação contratual, para que o setor se afirme ainda mais como parceiro das empresas na Gestão dos Recursos Humanos.

De que forma tem sido um parceiro útil para a melhoria do ambiente laboral português?

O setor privado de emprego tem contribuído para a estabilidade do

ambiente laboral: gera qualificação, emprego e garante direitos sociais. Somos o setor de atividade que mais provas tem dado de Responsabilidade Social, incluindo em autorregulação.

Paralelamente, destaca-se o trabalho do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário, com quem partilhámos uma parceria, ao nível da defesa dos princípios de concorrência leal entre empresas e da defesa de interesses de trabalhadores que se sintam lesados, cuja atividade evidencia, por um lado, reduzida conflitualidade, e, por outro, compromisso das empresas em resolver rapidamente as situações laborais irregulares.

O que representa este prémio para si?

O reconhecimento da importância do setor privado de emprego a três níveis: instrumento de flexibilidade para a gestão de pessoal das empresas; instrumento eficaz para a empregabilidade de trabalhadores; e instrumento ativo de promoção do emprego. — P

Nome: Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego - APESPE
Ano de criação: 1989
Número de Associados: 30
Associados que representam cerca de 70% do mercado do trabalho temporário gerido pelas empresas do setor privado de emprego
Site: www.apespe.pt

APG acompanha a evolução da GRH há 50 anos



Luís Bento, Presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)

Ao longo destes últimos 50 anos, a APG, Associação de Gestão das Pessoas, evoluiu para uma estrutura horizontal e aberta, acompanhando a importância cada vez maior da Gestão de Pessoas nas organizações. O professor Luís Bento, atual Presidente da Direção, acredita na vitalidade do objeto que deu origem à APG e reconhece que esta distinção honra todos os associados.

por: **João Pinheiro da Costa**



papel desempenhado pela APG ao longo destes 50 anos foi importante em que

aspecto?

Em primeiro lugar, por ter contribuído para dar aos profissionais de Gestão de Recursos Humanos um sentido de corpo profissional, devidamente organizado, e, desta forma,

elevar a consciência profissional e possibilitar a troca de experiências. Depois, a inserção dos profissionais de GRH portugueses no movimento associativo europeu e mundial de RH, possibilitando alargar a troca de experiências e conhecer e dar a conhecer as práticas de GRH existentes. Por último, através da realização dos Encontros Nacionais da APG, promover o debate sobre as práticas e as principais tendências que se verificam na GRH.

Para compreendermos o futuro, temos de ter presente o passado. Assim, como era feita a Gestão de Pessoas na década de 60?

Na década de 60 do século XX, a gestão de pessoas assentava fundamentalmente na então designada Gestão de Pessoal. Caracterizava-se por uma gestão administrativa sofisticada – com múltiplos instrumentos técnicos de gestão – e caminhava para o que, nos anos 70, se veio a designar por Gestão Estratégica de RH. Os departamentos de Gestão de Pessoal eram estruturas grandes, pesadas, com uma enorme importância dentro das empresas, e englobavam também todas as funções de natureza social das empresas. Normalmente, incluíam também uma área de Formação Profissional. Esta só muito mais tarde se veio a autonomizar.

Os Diretores de Pessoal tinham um enorme peso institucional e era frequente encontrar Departamentos de Pessoal que, no total, representavam cerca de 8 a 10% dos efetivos totais das empresas. Não existia *outsourcing* pelo que estes asseguravam todas as funções administrativas, técnicas e sociais da empresa.

De que forma a Gestão das Pessoas é percecionada pelas empresas e parceiros sociais?

É uma questão verdadeiramente paradoxal, pois nunca se falou tanto da

importância das pessoas nas empresas e nas organizações e nunca tão pouco se fez para que a função Recursos Humanos tenha um estatuto que corresponda a esse discurso. Ao nível dos parceiros sociais não se discutem os grandes problemas da Gestão de Pessoas, mas sim alguns instrumentos de política de rendimentos e preços, bem como instrumentos de natureza legislativa.

Os objetivos que levaram à criação da APG ainda subsistem?

Inteiramente. Com as necessárias adaptações, nomeadamente, ao nível da Certificação dos Profissionais de Gestão de Pessoas e com a realização dos Encontros Nacionais.

Como atual Presidente da Associação, como é receber esta distinção?

Acima de tudo, é uma honra para os associados da APG verem o Presidente da sua Associação, distinguido. Pessoalmente, e na qualidade de Presidente, é um enorme estímulo para prosseguir o trabalho que tenho realizado e deixar uma APG mais forte a quem me suceder no próximo mandato. **—P**

Nome: Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)
Ano de criação: 1964
Número de Associados: Cerca de 1500
Site: www.apg.pt

Temos realizado um longo caminho na profissionalização da gestão das pessoas



Paula Tomás, Presidente da Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH)

No setor dos Recursos Humanos ainda se verifica uma grande resistência ao desenvolvimento associativo. No entanto, em momentos de rutura como o que estamos a viver, aumenta a predisposição para participar na mudança e procurar influenciar algumas práticas legislativas. É através da preponderância da ANERH, que a sua Presidente, Paula Tomás, pretende mudar o paradigma e é pela importante função que desempenha que é uma das nossas nomeadas.

por: João Pinheiro da Costa

Que papel têm desempenhado as empresas de RH na boa gestão de pessoas?

As empresas do setor, particularmente as vocacionadas para a consultoria RH, Formação, Recrutamento e Seleção

e Avaliação, têm desempenhado um papel importante na modernização e profissionalização da gestão de RH, servindo na maior parte das vezes de “boa consciência” das empresas produtivas e de serviços. Evidenciam as vantagens das boas práticas de gestão das pessoas e, trabalhando em parceria com os clientes, desenvolvem e apoiam a implementação de sistemas motivacionais e de *engagement*, formação e desenvolvimento, gestão e avaliação do desempenho e das competências, estímulos salariais, entre outros. Contudo, o trabalho desenvolvido não é uma “varinha mágica”. Competirá ao cliente criar as condições e envolver-se no *transfer* para a sua realidade interna e a envolvente dos mercados em que atua.

“ É mais fácil percecionar o retorno do investimento de um novo equipamento do que o retorno do investimento nas pessoas. ”

Em Portugal há uma boa gestão dos Recursos Humanos?

Portugal tem realizado um longo caminho na profissionalização da gestão das pessoas. Hoje temos muitas empresas que implementaram e praticam uma gestão estratégica de Recursos Humanos e que procuram reter e desenvolver o talento na organização. Há, no entanto, algum trabalho a desenvolver nas pequenas e médias empresas que empregam cerca de 78% dos trabalhadores portugueses. Muitos dos empresários ainda estão pouco sensíveis aos benefícios da utilização de algumas ferramentas da Gestão de Recursos Humanos. É mais fácil percecionar o retorno do investimento de um novo equipamento do que o retorno do investimento nas pessoas.

As empresas de RH são muitas das vezes parceiros estratégicos para otimizar mecanismos e metodologias. As organizações sentem-se reconhecidas por esse trabalho?

Penso que esse é o grande retorno que as empresas deste setor de atividade têm. As nossas empresas têm uma forte missão a cumprir e uma forte responsabilidade social, pois a forma como as pessoas são geridas, o seu desenvolvimento e a sua produtividade a médio/longo prazo, dependem dos instrumentos, técnicas e metodologias que estas aconselham e implementam junto com os seus clientes.

O que significa este reconhecimento para si?

Satisfação por mais uma etapa no cumprimento de um propósito – contribuir para a profissionalização da Gestão de Pessoas e para o desenvolvimento sustentável das nossas organizações. Este reconhecimento só é possível devido às pessoas que, ao longo destes 27 anos, me apoiaram ou me deram a oportunidade de com elas trabalhar: família; clientes e seus colaboradores; concorrentes e colegas. Em relação a estes últimos, gostava de destacar e agradecer a uma pessoa, sem a qual a minha vida teria seguido um percurso muito diferente: o Dr. Mário Ceitil, que estará com certeza nos primeiros lugares deste ranking. —P

Nome: Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH)

Ano de criação: 2006 (28 de setembro)

Número de associados: 27

Site: www.anerh.pt

Com a crise “a igualdade de género corre um enorme perigo de retrocesso”



© Cláudio Ferreira

Sandra Ribeiro, Presidente da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)

A CITE tem uma missão muito difícil, e é Sandra Ribeiro quem investe nela todos os dias. Ainda há muitas pessoas que acham que a igualdade de género é um assunto do passado ou que é um assunto de mulheres radicais, sem interesse para a sociedade. Ciente da difícil missão da CITE, Sandra Ribeiro, entende este reconhecimento “como instrumento poderoso”, que beneficia a missão, portanto, “temos de ter um bom trabalho para mostrar e não ter receio de o mostrar”, explica.

por: João Pinheiro da Costa

Quais são os desafios mais significativos que se colocam no trajeto para a igualdade no trabalho e no emprego?

O maior desafio é conseguir criar condições para uma mudança sustentável de mentalidades, que abranja

entidades empregadores, trabalhadores e trabalhadoras, parceiros sociais e a sociedade em geral. A igualdade de género no trabalho e no emprego foi legalmente reconhecida e proclamada na Constituição da República em 1976. Passaram quase 40 anos. Foi já no século passado, no milénio anterior, e ainda não está plenamente concretizada.

De que forma a crise económica afeta esse caminho?

Afeta e muito, porque infelizmente a crise, para além das consequências diretas que acarreta, como por exemplo o aumento do desemprego, também é frequentemente utilizada como alibi para diminuir garantias, direitos sociais e baixar a fasquia das condições de trabalho e, nesse contexto, a igualdade de género corre um enorme perigo de retrocesso.

“Atingir a plena igualdade de género no mundo tem que ser o grande desafio deste século.”

Que dificuldades vamos encontrar no futuro em relação à igualdade?

Atingir a plena igualdade de género no mundo tem que ser o grande desafio deste século. As dificuldades serão muitas, certamente, mas a nossa capacidade combativa será mais forte. Não é possível admitir a ideia de que os costumes e as tradições, violadoras dos direitos humanos e condicionadoras de um estatuto desigual para homens e mulheres vão continuar a persistir e a dominar. Só concebo a ideia de um futuro em que os homens e as mulheres, vão conseguir viver em plena igualdade. E não falo só do ponto de vista das mulheres, os homens sofrem hoje em dia enormes discriminações no trabalho e na família, que têm de ser eliminadas.

O que significa o reconhecimento do papel que a CITE tem Portugal?

O reconhecimento que a CITE começa a ter, na minha opinião, pode ser resumido em duas palavras: Estratégia e Trabalho. Para nós é claro que alterar os comportamentos de desigualdade de género do mercado de trabalho só pode ser conseguido com o apoio das entidades empresariais. Por isso, parámos para pensar e percebemos que a nossa estratégia só podia ser a da aproximação construtiva e não persecutória ao mundo empresarial. Pretendemos uma mudança sustentável e eficaz não um penso rápido; portanto, precisamos de parceiros não de adversários. A mesma estratégia temos vindo a usar com a comunicação social, se queremos que publicitem a nossa atividade temos de ter informação séria, de qualidade e fidedigna para disponibilizar. Para isso temos de rentabilizar muito bem os nossos recursos humanos, mante-los motivados e fazê-los aderir à missão. A nossa causa é pública, somos um serviço público, temos que servir o público. Acreditamos que a visibilidade é um instrumento poderoso que beneficia a nossa missão, portanto, temos que ter um bom trabalho para mostrar e não ter receio de o mostrar. —P

Nome: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)

Ano de criação: 1979

Site: www.cite.gov.pt

É um momento de grandes decisões



David Sanglas, Diretor-geral da Adecco Portugal

Licenciado em economia pela Universidade de Barcelona, David Sanglas iniciou atividade profissional como comercial na Caixa Engineers em 1994. Entra na Adecco Espanha em 1997 como *branch manager*. Em 2002 assume funções como *key account manager* na Retevision mas regressa à Adecco em 2004 como *Regional Director* de Tarragona e depois de Barcelona. Desde 2010 é Diretor-geral da Adecco em Portugal.

Estar a gerir a Adecco Portugal desde finais de 2010, tem sido, sem dúvida, uma excelente experiência.

Considero que esta experiência tem sido feita de grandes desafios e decisões importantes.

A crise que está a atravessar o País, assim como a velocidade a que tudo acontece, exige tomar decisões rápidas, e por vezes, implica redefinir a estratégia da própria empresa.

Considero que a Adecco Portugal tem conseguido ultrapassar esta etapa, tendo por base uma proposta muito mais direcionada a certos serviços de valor, seja através do crescimento nas áreas de *Outsourcing*, *Professional* (Recrutamento e Seleção especializado) e *Training* (Formação), e assim compensar a queda de uma das nossas principais atividades – o Trabalho Temporário. Saliendo que esta etapa tem sido superada, porque trabalhamos com Equipas cada vez mais especializadas. Outro fator importante

“*Penso que é crítico que, em momentos de grandes decisões e de alterações, tanto de procedimentos como de estrutura, todas as pessoas estejam envolvidas.*”

é que, desde o início da crise, que tentámos ser o mais transparentes possíveis com todas as pessoas da organização, face ao caminho futuro da Empresa. Penso que é crítico que, em momentos de grandes decisões e de alterações, tanto de procedimentos como de estrutura, todas as pessoas estejam envolvidas, conheçam os motivos e o que se pretende alcançar com as alterações implementadas.

Eu acho que o desafio futuro da Adecco passa por conseguir oferecer uma proposta diferenciadora ao mercado, proposta esta que se traduza em valor diferenciador para

os nossos candidatos, colaboradores e clientes.

Sei que a Adecco Portugal é reconhecida como uma empresa bastante profissional, não só por ter uma excelente Equipa a trabalhar, mas também pela componente de responsabilidade social muito forte que nos caracteriza. **—P**

Empresa: **Adecco Portugal**
 Atividade: **Training (formação), Professional (recrutamento de quadros médios e superiores), Outsourcing e Trabalho Temporário**

Faturação: **80 000 000€**

Colaboradores: **6500**

Site: **www.adecco.pt**

De pessoas, com pessoas e para pessoas



Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services Portugal

A carreira de Afonso Carvalho teve início ainda na Universidade, tendo passado pela Siemens, Câmara do Comércio Luso-Alemã e USG Start People. Em 2002 ingressa na Randstad/Kelly Services como gestor de conta tendo sido, posteriormente, promovido a *Process Manager* e, mais tarde, a *Commercial Manager*. Em 2008 assume funções como *Manager* do Departamento Kelly *Onsite Services* passando, assim, a integrar a Direção da Empresa. Em 2009 acumula a gestão dos departamentos de *Search & Selection* e *HR Consulting*. É promovido a Diretor-geral da Kelly Services Portugal em abril de 2011.

De pessoas (consultores), com pessoas (trabalhadores que colocamos ou os projetos que gerimos) e para pessoas (clientes). Parece malabarismo mas são apenas os três eixos que constituem o enorme desafio de gerir uma empresa como a Kelly Services.

Se a estes ingredientes adicionarmos a vontade de, constantemente, fazer mais e melhor, de querermos liderar nos mercados e nos setores em que atuamos, de apresentarmos um portefólio de serviços totalmente diversificado e transversal a todas as áreas da Gestão de Recursos Humanos, então acho que podemos apelidar este desafio de interminável e extraordinariamente exigente.

Desde sempre temos pautado a nossa forma de estar no mercado por uma irreverência muito própria, por um posicionamento qualitativo e diferenciador e de certa forma temos, dentro do possível, feito tudo para elevar, dignificar e inovar dentro dos setores

“*Temos, dentro do possível, feito tudo para elevar, dignificar e inovar dentro dos setores onde atuamos.*”

onde atuamos. Não é uma tarefa fácil mas o saldo tem sido muito positivo e, felizmente, os clientes têm estado lado a lado com a Kelly Services. Relativamente à equipa da Kelly Services, a média de idades é relativamente baixa pelo que é muito recompensador ver estas pessoas crescer pessoal e profissionalmente ao mesmo tempo que se dedicam de corpo e alma aos clientes, que não desistem perante as adversidades, que não se conformam e que batem recordes ano após ano. É muito recompensador ver esta energia, esta motivação e o espírito de equipa que existe. Acho que o meu principal desafio, inatingível porventura, é que um dia todo o trabalho que as equipas fazem, dados os setores onde atuamos, seja tão valorizado pelos clientes e pelo mercado como

são outros setores de atividade, isto porque cada vez mais as áreas onde atuamos e o nosso portefólio de serviços são vistos como uma “*commodity*”. A curto e médio prazo o nosso maior desafio passa por garantir que estruturalmente estamos preparados para continuar a crescer ao ritmo que estamos e, se possível, a ritmos ainda mais elevados. A par disto continuaremos a enfrentar o grande e interminável desafio de reter os nossos talentos. **—P**

Empresa: **Kelly Services Portugal**
Atividade: **Outsourcing, Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção e Consultoria**
Faturação: **68 000 000€**
Colaboradores: **>7000**
Site: **www.kellyservices.pt**

A Gestão de Pessoas ao Nível Macro



Nuno Gameiro, Administrador da ManpowerGroup Portugal

Licenciado em Relações Internacionais pela Universidade Lusíada, Nuno Gameiro frequentou o *Senior Executive Program* pelo IESE Business School da Universidade de Navarra e pela *Tias Business School* na Holanda. Em 2000 entrou na Randstad como *Manager* até que em 2005 assume funções como Diretor Comercial na Multipessoal onde chega a Diretor-geral. Desde 2009 é administrador da ManpowerGroup Portugal.

Conhecer e interpretar oportunidades e constrangimentos que o mundo do trabalho traz, permite pensar a gestão de Pessoas ao nível macro, compreendendo a necessidade de olhar para o futuro das organizações a curto, médio e longo prazo, interpretando as dimensões que afetam a sua sustentabilidade. Nos anos 90, surgiu no vocabulário militar, um termo que mais tarde foi usado em ideias emergentes na liderança estratégica das organizações. O termo é VUCA e significa *volatility, uncertainty, complexity* e *ambiguity*.

A análise destes 4 elementos reflete o contexto em que as organizações veem o seu estado atual, mas essencialmente permite às organizações prepararem-se para o futuro: 1) conseguindo antecipar as questões que moldam as condições essenciais; 2) compreendendo as consequências destas questões e que ações devem desenvolver; 3) compreendendo a interdependência das diversas variáveis;

4) preparando o futuro para diversas realidades e desafios; e 5) interpretando as oportunidades relevantes.

O alinhamento das pessoas com a visão da organização é determinante na agilidade e na capacidade de adaptação contínua ao mundo VUCA, pois sem ele, qualquer que seja a estratégia e por quão excelente esta possa ser,

“ O alinhamento das pessoas com a visão da organização é determinante na agilidade e na capacidade de adaptação contínua. ”

será sempre um fracasso. A comunicação assume um papel preponderante para garantir que a estratégia desenhada assente no VUCA Prime é implementada de forma adequada e eficiente transversalmente a toda a organização.

O VUCA Prime surge como o antídoto aos 4 elementos VUCA, assim:

- Para combater a volatilidade (*volatility*), devido à natureza e dinâmica das

mudanças que ocorrem de forma permanente em tudo o que nos rodeia, há que ter visão (*vision*);

- Para combater a incerteza (*uncertainty*), devido à falta de previsibilidade, perspetivas de surpresa e senso de compreensão do ambiente que nos rodeia, há que ter compreensão (*understanding*);

- Para combater a complexidade (*complexity*), devido à confusão, caos e múltiplas forças que nos rodeiam, há que ter clareza (*clarity*);

- Para combater a ambiguidade (*ambiguity*), devido à indefinição da realidade, os potenciais erros de leitura e o misto causa/efeito, há que ter agilidade (*agility*).

A sustentabilidade da organização encontra-se assim profundamente ligada à identificação e interpretação dos diferentes fatores que interferem no mundo do trabalho e às forças VUCA a que temos de estar cientes e capacitados para reagir.

A gestão das Pessoas a um nível macro deve, desta forma, garantir o total alinhamento entre Pessoas e organização, a compreensão clara das motivações individuais para que possam estar alinhadas com a Missão, Valores e Atributos da organização, a existência de uma filosofia de responsabilização organizacional e a definição de metas e padrões de referência para o alcance de desempenhos excecionais. —P

Empresa: **ManpowerGroup Portugal**

Atividade: **Soluções de trabalho inovadoras**

Faturação: > 108 000 000€

Colaboradores: > 9000

Site: www.manpower.pt

Capital Humano e Eficiência: os Pilares de uma Organização



António Eloy Valério,
Presidente da Comissão Executiva
do Grupo Multipessoal

Licenciado no ISCAL em 1997, António Eloy Valério iniciou a sua atividade profissional no Banco Espírito Santo. Esteve na consultora KPMG durante dois anos como *Senior Auditor in Banking and Finance Department* e regressou ao Banco Espírito Santo como *Management Control Director* tendo, em 2007, assumido funções como *Human Resources Director*. Em 2010 entra na Multipessoal como Presidente da Comissão Executiva.

as organizações para definirem e implementarem a sua estratégia têm de se dotar de profissionais de excelência e, paralelamente, apostar na formação contínua dos mesmos, quer ao nível dos *soft skills*, quer ao nível dos *hard skills*. As empresas são feitas de pessoas, e são elas que definem estratégias empresariais e as implementam; são elas que transformam ideias em realidades, são elas o maior ativo que uma empresa pode ter. Apostar na qualidade dos recursos humanos, e no desenvolvimento dos mesmos, é apostar no desenvolvimento e no crescimento das organizações.

Paralelamente, e dadas as exigências cada vez maiores do mercado de hoje, é fundamental que todos os processos de trabalho de uma organização estejam a ser feitos de forma eficiente (mais e melhor serviço, com menor consumo possível de recursos); caso contrário, estamos a perder competitividade, a destruir valor para os acionistas e, acima de tudo, não estamos a oferecer aos nossos clientes um serviço de excelência. Dito isto, é fundamental estarmos permanentemente a questionar a nossa forma de trabalho, no sentido de melhorarmos e irmos de encontro às necessidades dos nossos *stakeholders*. ──┐

Focando-me no último projeto que abracei, o do Grupo Multipessoal, tenho assistido desde então a uma evolução significativa do Setor dos Recursos Humanos, o qual tem-se vindo a tornar cada vez mais complexo e exigente. Esta complexidade e exigência leva a que todos os *players* tenham de trabalhar cada vez mais e melhor para ir de encontro às necessidades e às expectativas dos nossos clientes. É nesse sentido que o Grupo Multipessoal tem feito o seu caminho – o caminho da excelência, o caminho do sucesso.

Hoje somos, ao nível do volume de negócios, o segundo maior grupo a operar no mercado de Recursos Humanos em Portugal, e isso orgulha-nos, mas, aumenta o nível de exigência e de responsabilidade perante os nossos *stakeholders*. É com grande orgulho que nos deparamos todos os dias com a preferência dos nossos clientes, mas isso inevitavelmente traz-

“*Apostar na qualidade dos recursos humanos, e no desenvolvimento dos mesmos, é apostar no desenvolvimento e no crescimento das organizações.*”

-nos uma responsabilidade acrescida, pois o foco está sobre nós e cabe-nos a nós continuar a demonstrar qualidade e inovação nos serviços; só assim é que poderemos continuar a ambicionar manter este lugar de referência que conquistámos neste mercado cada vez mais complexo e concorrencial. Foquemo-nos no atual mercado e no seu futuro previsível. Do ponto de vista das empresas, só as melhores irão sobreviver e ter sucesso no atual contexto. E, para se fazer parte desse grupo, diria que existem dois pilares fundamentais que terão de fazer parte da estratégia de uma organização: investimento no Capital Humano e aposta na eficiência. Hoje

Empresa: **Multipessoal**
Atividade: **Trabalho temporário, outsourcing especializado e recrutamento e seleção, consultoria e formação**
Faturação: **88 000 000€ (2012)**
Colaboradores: **9200**
Site: **www.multipessoal.pt**

O desafio de gerir pessoas é constante



José Miguel Leonardo,
Diretor-geral da Randstad

Formado em Engenharia Civil, José Miguel Leonardo desenvolveu competências de gestão no INSEAD e no IMD. Em 1989 inicia funções de vendas técnicas na The Dow Chemical Company em Portugal. A partir daí, desempenha funções de crescente responsabilidade em inúmeros países e regiões europeias. Em 2003, regressa a Portugal como *Managing Director* da Imperialum. Sete anos depois, assume funções como Presidente da Niscayah Portugal. Em 2012 é nomeado *General Manager* da Stanley Securities Portugal e Itália. Assume funções como Diretor-geral da Randstad em 2014.

ou frases feitas em entrevistas. Enquanto gestores, todos sabemos as consequências de um mau recrutamento, um impacto que vai além do custo financeiro e que afecta também o clima organizacional.

Mas porque quando olho para a minha carreira vejo que o meu sucesso esteve sempre ligado ao valor das pessoas com quem trabalhei, sinto que é um privilégio trabalhar num sector que junta aos desafios económicos, desafios sociais e demográficos.

Talvez por ser tendencialmente optimista, e por termos uma cultura empresarial tão ligada ao valor das pessoas, encaro estes mesmos desafios com respostas inovadoras e sempre no sentido de ajudarmos a responder aos mesmos com soluções estruturadas e vistas de uma forma conjuntural. Temos como missão moldar o mundo do trabalho e como diretor-geral é um orgulho poder contribuir para essa mudança aqui em Portugal. **—P**

As empresas de recursos humanos são talvez as únicas em que depois de consumada a venda, o “produto” pode dizer que “não” ele – próprio pode desistir. Esta é uma especificidade que não deve servir apenas de piada do setor, mas que nos deve levar a refletir no verdadeiro valor do “produto”: as pessoas.

Mantendo a analogia, para que qualquer destes processos de “compra e venda” sejam positivamente efetuados, é preciso acrescentar valor não apenas ao cliente, mas também ao candidato. E não me refiro apenas nas áreas de *executive search* ou recrutamento e seleção, refiro-me sempre às pessoas, aos recursos humanos e não a meros *vínculos*, porque mesmo em trabalho temporário ou *outsourcing* é fundamental que o candidato tenha as competências técnicas e sociais para o

“ Quando olho para a minha carreira vejo que o meu sucesso esteve sempre ligado ao valor das pessoas com quem trabalhei. ”

desenvolvimento da função. Ele vai ser a marca do cliente, vai integrar a sua força produtiva; quer seja por muito ou pouco tempo, ele é um gerador de valor, por isso esta seleção é crítica para o sucesso de qualquer negócio, independentemente da função ou do tipo de contrato. O desafio de gerir pessoas é constante, eu vivo-o internamente como qualquer gestor e, externamente, neste triângulo que pretendemos continuamente fechar, entre empresas e candidatos. Desenganem-se os que procuram fórmulas matemáticas para este *match*. Há critérios, mas acima de tudo há um profundo *know-how* de ver além de currículos

Empresa: **Randstad**
Atividade: **Recrutamento e Seleção, Trabalho Temporário, Outsourcing, Contact Centers e formação**
Faturação: **Grupo cotado em Bolsa sem dados oficiais para Portugal**
Colaboradores: **ND**
Site: **www.randstad.pt**



Construímos sinergias. Partilhamos saber. Marcamos a diferença!

Formação e Consultoria em prática há 10 anos.

A ATEC sempre acreditou que a formação deve ter resultados visíveis. É por isso que usamos métodos e equipamentos avançados que ajudam os formandos nos seus processos de aprendizagem e a superar todas as expectativas. Prova disso são os nossos vários casos de sucesso. Mas chega de palavras: a nossa formação fala por si. Experimente!

FORMAÇÃO TÉCNICA / DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL
GESTÃO DE SISTEMAS E PROCESSOS / FORMAÇÃO PROFISSIONAL / CONSULTORIA

Sustentabilidade na Formação e Consultoria:

Volkswagen Autoeuropa



SIEMENS



BOSCH
Tecnologia para a vida



Deutsch-Portugiesische
Industrie- und Handelskammer
Câmara de Comércio e Indústria
Lisboa-Alexis



Faça o scan
do código QR
e acesse ao site
da ATEC

www.atec.pt

Vínculo precário ou incerteza do vínculo
Maria José Chambel fala do seu mais recente projeto de investigação na área do Trabalho Temporário.

Trabalho Temporário: uma solução cada vez mais eficaz para empresas e trabalhadores

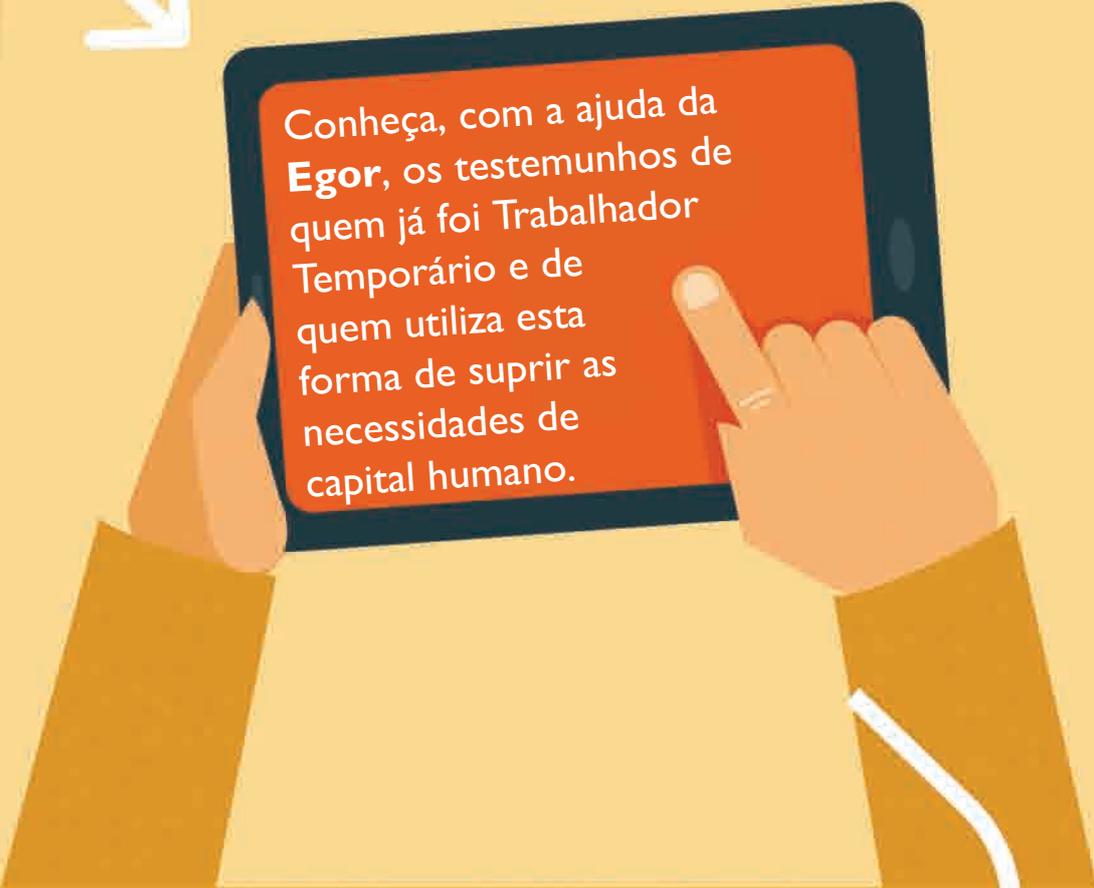
Leia os artigos das empresas:

Slot – O Trabalho Temporário: precário ou um mundo de oportunidades?

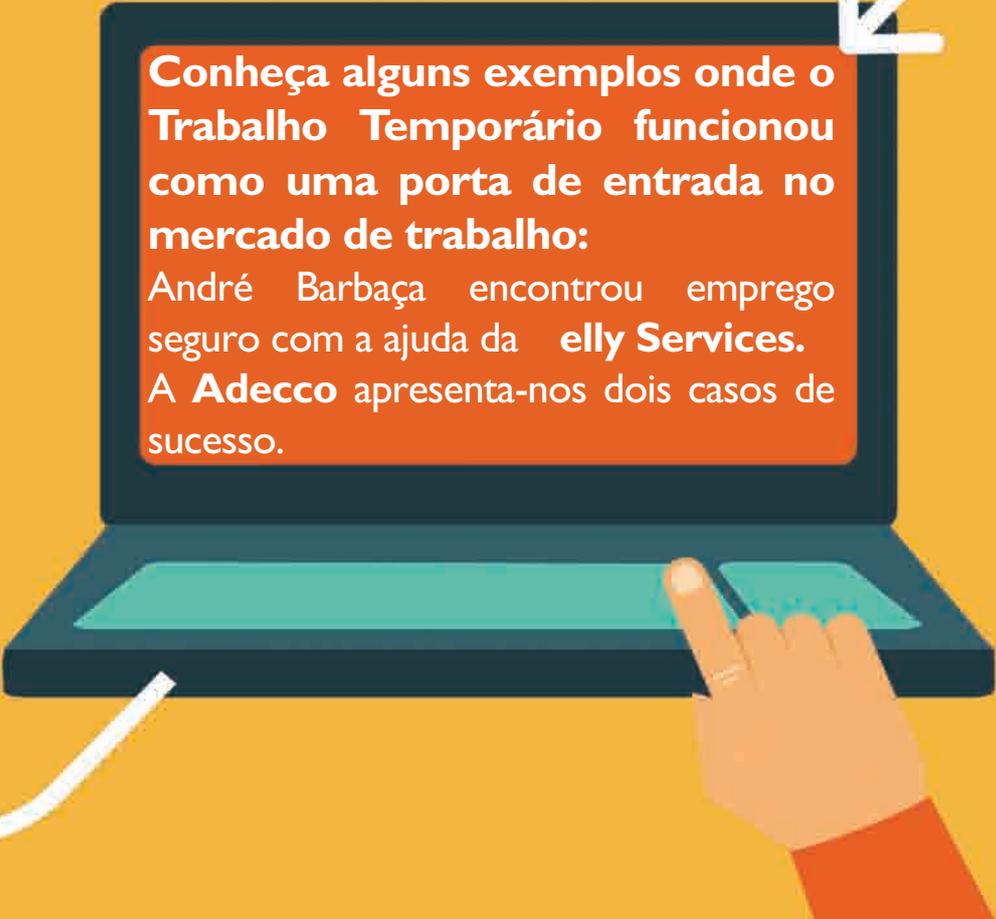
Randstad Portugal – Muito mais do que um temporário

Talenter – Trabalho Temporário como ponto de partida
Helped – Vantagens para empresas e para trabalhadores





Conheça, com a ajuda da **Egor**, os testemunhos de quem já foi Trabalhador Temporário e de quem utiliza esta forma de suprir as necessidades de capital humano.



Conheça alguns exemplos onde o Trabalho Temporário funcionou como uma porta de entrada no mercado de trabalho:

André Barbaça encontrou emprego seguro com a ajuda da **elly Services**.
A **Adecco** apresenta-nos dois casos de sucesso.

Maria José Chambel, Professora do Núcleo de Psicologia das Organizações da Universidade de Lisboa

Vínculo precário ou incerteza do vínculo?

Maria José Chambel tem dedicado o seu trabalho científico à relação entre o indivíduo e a organização e, em particular, à análise do desenvolvimento e repercussões do contrato psicológico, nomeadamente nos Trabalhadores Temporários. A revista *Pessoal* entrevistou a psicóloga e professora sobre o seu mais recente projeto de investigação.



Quais foram as hipóteses prévias colocadas no início desta investigação sobre Trabalho Temporário?

Este projeto é um projeto mais recente e que precede outro. Nós, no primeiro projeto, a conclusão a que chegámos foi muito idêntica a todos os outros investigadores da Europa. Na verdade, de um modo geral, não há grandes diferenças entre os trabalhadores temporários e os trabalhadores permanentes, no sentido em que eles têm o mesmo tipo de atitudes, têm o mesmo tipo de comportamento, conseguem níveis de desempenho bons, portanto não prejudicam a organização. Os resultados que atingem não são mais baixos! Essa conclusão é mais ou menos idêntica entre todos nós; só que também descobrimos que há aqui um fator que explica isto: os trabalhadores temporários querem passar a efetivos. A larga maioria dos trabalhadores temporários no mundo inteiro, ou pelo menos na Europa, e, também em Portugal, são pessoas que têm sempre, ou quase sempre, como um dos seus objetivos passar a ter uma posição de contratação direta com a organização onde estão a trabalhar. E, para atingirem esse desejo, obviamente que vão comportar-se muito bem na organização, nunca pondo a sua produtividade em risco. Em geral, são bons trabalhadores, que até mostram um forte envolvimento, grandes níveis de bem-estar, muitas vezes provavelmente até mascaram alguma reação, ao contrário dos efetivos.

E o que difere neste novo estudo?

As próprias empresas e toda esta investigação começou a questionar e a querer saber mais sobre o comportamento deste tipo de trabalhador; perguntámo-nos então: e se acompanhássemos Trabalhadores Temporários ao longo do tempo e percebêssemos como é que eles têm esta vivência?! É assim que nasce este projeto. Este é um projeto ambicioso, volta a ser financiado pela FCT, começou em abril de 2013 e vai até 2015. O nosso objetivo é acompanhar os Trabalhadores Temporários ao longo do tempo e analisar a sua evolução. A nossa ideia é percebermos o que é que se passa quando os TT deixam de ser temporários e passam a permanentes, ou, pelo menos, a ter uma contratação direta com a empresa; o que é que se passa quando os passam ao desemprego, ou quando permanecem como trabalhadores temporários durante todo o tempo.

O Trabalho Temporário é uma forma de obter flexibilidade da Gestão de RH?

É uma forma inevitável em algumas situações... Como sabe o TT está regulamentado, não se pode recorrer ao TT em agência em qualquer situação. Está regulamentado, não podemos recorrer só porque sim. Há condições, e essas condições, na verdade, são formas das organizações sobreviverem ou de conseguirem enfrentar algumas condicionantes do contexto atual. A organização não pode ter nos seus quadros só pessoas efetivas.

Mas há empresas que fazem uso do Trabalhador Temporário para além dos dois anos...

Eu não gostaria de lhe chamar vínculo precário eu gostava de lhe chamar incerteza do vínculo.

Mas não deveria acontecer... Por exemplo, quantas empresas conhece que não cumprem as normas de Higiene e Segurança no Trabalho? Devem ser dezenas delas. Quantas são as empresas que não cumprem com as horas de trabalho ou com o pagamento de salários? Há um certo mito de que o TT é uma coisa ilegal, precária, mas não é nada disso! A precariedade no trabalho existe independentemente do contrato que as pessoas têm.

Quais os desafios para as empresas que contratam Trabalhadores Temporários?

Para mim os desafios passam sobretudo pelo tratamento deste tipo de colaborador. Os TT como os não-temporários, o que precisam é de serem bem tratados. No fundo, é aquilo que todos nós queremos na vida... E os TT não são diferentes, portanto querem ter um tratamento justo, querem ter um tratamento adequado, querem sentir que não são discriminados negativamente por serem temporários. Na verdade, a maioria das organizações em Portugal, ou pelo menos aquelas que estudámos, têm muitos TT e não fazem qualquer distinção entre eles e os permanentes. Mas é diferente? É diferente, porque aquela pessoa não sabe quanto tempo lá fica a trabalhar... Neste aspeto a insegurança no emprego é mais elevada.

Existe um índice de stress mais elevado no trabalhador temporário tendo em conta que se trata de um vínculo precário?

Eu não gostaria de lhe chamar vínculo precário; eu gostava de lhe chamar incerteza do vínculo. Os estudos também mostram na atualidade que muitos TT acabam por ter uma perceção de insegurança no emprego mais baixa do que os permanentes.

Quais são as desvantagens do Trabalho Temporário? Existem?

Sim, são visíveis para todos nós. É a insegurança. Mas eu também pergunto-lhe: quem é que está seguro hoje em dia? Na verdade, o TT, como o nome indica, é um trabalho inseguro, sobretudo se pensarmos nestes momentos de crise, são as primeiras pessoas a sair. Também é por isso que são temporários. Nós com os índices de desemprego que temos, uma pessoa perde o lugar e onde é que vai encontrar um trabalho?

E além da insegurança?

Eu penso que a insegurança é a principal questão, não poder antever qual é a sua carreira... O TT é mais fazedor da sua carreira do que nos momentos mais tradicionais. Um TT não pode acomodar-se, então tem de ter a habilidade de ser gestor da própria carreira.

A duração da carreira de um temporário esgota-se nele mesmo?

Esgota-se nele mesmo, mas eu acho que cada vez mais também se esgota em nós mesmos. Num temporário isto é a base da sua vida. 

PENSANDO EM RELOCATION? PENSE INTERDEAN

- Escritórios em 56 países
- Consultoria em Mobilidade Internacional
- Vistos & Imigração
- Serviços de Relocation
- Formação InterCultural
- Mudança Internacional



INTERDEAN
RELOCATION SERVICES

T: 351 21 924 50 50
E: lisbon@interdean.com
www.interdean.com

We make it easy

RELOCATION | IMMIGRATION | MOVING | EXPENSE MANAGEMENT

Dois exemplos de sucesso

Segundo a Adecco, quem já recorreu ao trabalho temporário, seja enquanto Empresa Utilizadora, seja enquanto Trabalhador Temporário, sabe que se trata de uma forma de contratação segura e regulada na Lei.

Adianta-nos ainda esta empresa que um dos fatores que se tem verificado como mais positivo é o de permitir que colaboradores que iniciam uma missão como Trabalhadores Temporários acabem por ter oportunidade de integrar os

quadros das Empresas Utilizadoras. Apesar de não existirem números oficiais, sabemos que este número é cada vez mais considerável. Juntamos os testemunhos de 2 ex-Trabalhadores Temporários Adecco, que demonstram bem as vantagens do trabalho temporário. 



Primeiro exemplo

“Logo no início de 2012 estava desempregada, quando vi o anúncio da Adecco; lembro-me que enviei o currículo e, passados nem 15 minutos, recebi o contacto para marcar uma entrevista. Acabei por passar por várias fases até iniciar as funções na nova empresa. A verdade é que a função não me era estranha, Assistente de Apoio ao Cliente, mas numa área completamente nova - material de escritório onde tínhamos contatos com vários tipos de cliente, particulares e empresas. Fiquei com contrato com a Adecco durante cerca de 16 meses, até surgir a oportunidade de integrar a empresa cliente onde ainda me encontro.

A verdade é que não senti diferença entre ter um contrato feito através de uma empresa de trabalho temporário ou diretamente com a empresa; a segurança que sinto é igual à que tinha antes, sinto que se as funções que desempenhamos forem cumpridas de forma responsável e eficiente, somos encarados como uma mais-valia em qualquer uma das situações. No caso do Trabalho Temporário existe, na minha opinião, uma vantagem clara, que é a possibilidade de desempenhar funções em diversas empresas. Em caso de desemprego, se estivermos integrados numa empresa de trabalho temporário, a possibilidade de integração numa outra função é sempre superior, as portas não se fecham ali; ao fim ao cabo, a Adecco acaba por ter todo o *feedback* sobre o trabalho desempenhado pelos seus colaboradores, e acredito que tenham gosto em manter colaboradores cujo desempenho profissional é positivo. Aprendi a encarar o designado Trabalho Temporário de uma forma positiva, e percebi que a mobilidade que este tipo de contrato nos permite pode ser decisiva na evolução profissional. Atualmente, já não estou com este tipo de contrato, sendo que não tenho dúvidas, que em caso de necessidade recorria sem receio novamente à Adecco. O valor profissional que nos é atribuído não é de todo inferior por sermos trabalhadores temporários.”

Testemunho de Joana Dias Garrido

Segundo exemplo

“Em 2008 estava a terminar o curso de engenharia conciliando com o trabalho numa empresa onde já estava há cerca de 10 anos (efetivo) como responsável de loja. Nesse ano comecei a enviar currículos para as empresas da área da construção. Surgiu uma oportunidade na empresa Adecco para ocupar o cargo de técnico comercial para a zona Norte numa empresa no setor das madeiras com sede em Oliveira de Frades. Fui admitido pela empresa, onde estive cerca de 8 meses como Trabalhador Temporário; ao fim desse tempo passei para a empresa com um contrato de trabalho direto que me foi renovado, por três vezes, conforme a lei prevê e, por isso, acabei por ficar efetivo.

Face ao exposto, a minha opinião relativamente ao Trabalho Temporário é muito positiva.

Os colaboradores têm de perceber é que pelo facto de serem trabalhadores temporários não deixam de ter de se esforçar. Tive a oportunidade de enriquecer o meu currículo assim como a Adecco tem a facilidade de aceder mais facilmente a postos de trabalho permanentes, visto que as minhas aptidões e qualificações se tornam conhecidas de um maior número de empregadores. Como referi, estive durante 5 anos nesta empresa do setor das madeiras, mas como o ser humano está constantemente a procurar mais e melhor, quando vi um outro anúncio no sítio da Adecco, mais especificamente através da Adecco Professional, respondi e fui a todas as fases da entrevista, acabando por ser selecionado e estou há 5 meses numa empresa no setor dos sanitários com sede na zona de Anadia.

Concluindo, o Trabalho Temporário é uma porta aberta para várias oportunidades de emprego e o futuro poderá passar por este tipo de serviço que é disponibilizado ao mercado atual.”

Testemunho de Rui Manuel de Oliveira Teixeira

Andrea Nunes, Diretora Executiva da Egor

Testemunhos de quem reconhece a importância do Trabalho Temporário

O recurso ao Trabalho Temporário permite às empresas flexibilizar as estruturas de Recursos Humanos, torná-las mais competitivas e assegurar a rentabilidade ao resolver as oscilações sazonais e de produtividade.

As empresas de Trabalho Temporário permitem, igualmente, aos trabalhadores contratados adquirirem experiência através do preenchimento de postos de trabalho distintos, proporcionar-lhes oportunidades de trabalho adequadas às suas qualificações e aceder mais facilmente a postos de trabalho permanentes, visto que as suas aptidões e qualificações

se tornam conhecidas de um maior número de empregadores.

A Egor, na proximidade com os seus colaboradores, alargou, nos últimos anos, a rede de *Job Centers* com presença em Lisboa, Mem Martins, Alverca, Aveiro, Porto e, mais recentemente, em Viana do Castelo.

Em 2014 a empresa foi distinguida pela APG com o prémio de Melhor Fornecedor de Serviços de Trabalho Temporário. Como são as pessoas o melhor exemplo, a Egor solicitou o testemunho a alguns antigos colaboradores que encontraram no Trabalho Temporário a porta de entrada para carreiras de sucesso. 



Testemunhos

Rui Moura – “A experiência de Trabalho Temporário foi útil porque me permitiu fazer a ponte entre o desemprego e o emprego.”

Joana Neves – “Iniciar a carreira em Trabalho Temporário foi a forma de demonstrar aquilo que sou capaz de fazer e as minhas valências à empresa que me contratou. Foi uma oportunidade de obter o contrato de trabalho permanente que ambicionava.”

Paulo Ferreira – “O Trabalho Temporário deu-me a possibilidade de dar a conhecer a minha forma de trabalhar, o meu empenho e envolvimento com o trabalho.”

Ana Luís – “Há 10 anos, o Trabalho Temporário deu a oportunidade de me inserir numa Companhia onde ainda me encontro atualmente. Ao longo do meu percurso foram-me apresentados vários desafios e oportunidades que enriqueceram a minha experiência profissional e me permitiram evoluir dentro da Companhia assumindo novas funções e responsabilidades. Embora colaboradora externa, fui integrada e acolhida por um grupo bastante jovem e simpático que me ajudou a crescer e a evoluir, fazendo-me sempre sentir como um membro da equipa. E foi assim que fui percorrendo o meu caminho através da tenacidade e do trabalho, sonhando com o impossível e tornando-o realidade!!!”

Mário Mateus – “Iniciei a minha parceria com a Egor em outubro de 2013, respondendo a um anúncio através da internet. Após validação da minha entrevista fui chamado uns dias depois para entrevista no cliente. Nesse mesmo dia recebi uma chamada da consultora da Egor que me tinha feito a entrevista inicial a dizer que tinha sido selecionado para iniciar funções no cliente. Desempenhei funções com contrato de Trabalho Temporário durante cerca de cinco meses e depois foi-me proposto fazer contrato diretamente com a empresa-cliente.”

Ricardo Viola, Direção Jurídica da Helped

Vantagens para empresas e para trabalhadores

Inúmeras e frequentes têm sido as críticas, no que concerne ao *modus operandi* das empresas de Trabalho Temporário, dado que estas empresas são vistas como um escape das Empresas Utilizadoras, provocando precariedade no emprego e consequente abrandamento da produtividade.

No início o Trabalho Temporário teve efeitos positivos no emprego, através de uma maior adaptabilidade das empresas às novas exigências de mercado. No entanto, há quem considere que esse ganho no emprego tem gradualmente diminuído. Esta interpretação não podia estar mais longe da realidade. Se por um lado é verdade que a empresa que contrata esses serviços (utilizador) fica desonerada do ónus da contratação direta do trabalhador, mantendo o poder de direção e de autoridade sobre o trabalhador temporário, por outro também é verdade que fomentam a empregabilidade através da diversidade que proporcionam ao trabalhador em termos das várias experiências que lhe podem proporcionar. As empresas que recorrem a este tipo de contratos procuram trabalhadores especializados para uma certa atividade por norma sazonal. Como as Empresas de Trabalho Temporário (ETT)



Ricardo Viola com Helena Jerónimo, CEO

dispõem de uma bolsa de candidatos, tentam satisfazer essa mesma necessidade. De facto, são inúmeras as vantagens para as empresas utilizadoras e trabalhadores que recorrem ao Trabalho Temporário. Do lado da empresa utilizadora temos:

- Obtenção de trabalhadores com perfil adequado ao posto de trabalho, experiência e saber acumulados em tarefas idênticas em outras empresas.
- A seleção, recrutamento, processamento de salários, cumprimento de várias obrigações legais e o exercício do poder disciplinar, passam a ser exercidas pela ETT.
- Base de dados de recrutamento para o preenchimento de postos de trabalho.
- Apoio de consultoria e gestão de RH pela ETT, não necessitando a empresa utilizadora de ter *staff* próprio para estas funções.

Do lado do trabalhador:

- Encontram facilmente um posto de trabalho que se adequa às suas qualificações e capacidades.
- Adquirem qualificação e experiência através da inserção em diferentes comunidades de trabalho.
- Têm garantida a retribuição praticada

pelo utilizador para o desempenho das mesmas funções.

- Acedem a ações de formação e reciclagem da ETT com que estão a trabalhar;
- Dispõem de interlocutor habilitado para o aconselhamento quanto à sua carreira profissional.

- Obtenção de posto de trabalho mais adequado às suas necessidades pessoais e ou familiares.

- Enriquecem o CV e acedem mais facilmente a postos de trabalho permanentes.
- A Helped ETT, integrada no Helped Group, nasce em 2009 e sendo uma empresa certificada pela NP EN ISO 9001:2008 tem procurado manter elevados padrões de qualidade no seu desempenho, sendo prova disso os casos de sucesso que detém no seu portefólio.

Exemplo disso, são algumas empresas na área da indústria, nossas clientes desde 2009, com uma média mensal de 30 trabalhadores temporários e que já incorporaram nos seus quadros cerca de metade deste número, por força da qualidade demonstrada pelos mesmos. Estes trabalhadores foram o resultado de um processo cuidado de recrutamento e seleção, bem como de excelente integração no cliente, culminando em casos de sucesso. **■**

André Barbaça, Consultor de RH

Um caso de sucesso da Kelly Services



André Barbaça entrou pela primeira vez no mercado de trabalho através do Trabalho Temporário. Esta foi a sua porta de entrada para uma relação laboral mais estável e duradoura. Após alguns anos de colaboração como Trabalhador Temporário na área de hotelaria, André pertence hoje aos quadros da Kelly Services, desempenhando a função de Consultor de Recursos Humanos.

por: Alberto A. Dias

O Trabalho Temporário foi a sua forma de entrar no mercado de trabalho? Isto é, o trabalho temporário foi o seu primeiro emprego?

Sim a minha primeira experiência profissional foi em regime de extras onde tive formação em contexto de trabalho e a partir daí fui lançado no mercado de hotelaria.

Como tomou conhecimento do trabalho temporário e da Kelly Services?

No verão de 2004 passei na agência do Oriente, entrei, inscrevi-me com a equipa de hotelaria e, no dia seguinte, comecei a aventura como “Extra” em vários hotéis em Lisboa e linha de Cascais.

Por que razão decidiu, na altura, inscrever-se numa empresa de Trabalho Temporário?

Na altura decidi inscrever-me porque depois de muita procura percebi que não estava informado e preparado para procurar sozinho. Aconselhei-me com amigos e familiares e decidi recorrer a profissionais do mercado de trabalho, nomeadamente o departamento de Hotelaria da Kelly Services.

Como descreve a relação com a sua equipa ao longo dos anos em que trabalhou como Trabalhador Temporário?

Durante os 10 anos em que colaborei como Trabalhador Temporário foi criada uma relação de proximidade, confiança, sinceridade e seriedade entre mim e a equipa que me recrutava e que hoje são as minhas colegas.

Quais eram, inicialmente, as suas funções e que experiências nos pode contar?

Iniciei a minha função como empregado de mesa em regime de extras. Posteriormente, tirei um curso de

cozinheiro e fiz extras nas duas áreas durante 10 anos. Fui ganhando experiência e fui-me destacando no ramo, participando também em eventos e serviços particulares da Kelly sempre que me solicitavam.

Depois, foi admitido nos quadros da Kelly Services. Quais são, atualmente, as suas funções?

Atualmente sou consultor de Recursos Humanos e a minha função é dar ao cliente um acompanhamento personalizado e especializado adequando a minha experiência às necessidades diárias do setor.

Estou em contacto permanente com o cliente, acompanho a formação *on-job* dos novos colaboradores, faço ajustes às escalas diárias e adapto as características de cada trabalhador às necessidades da área para a qual estamos a recrutar, quer seja cozinha, restaurante ou banquetes.

Acha que se não fosse a experiência inicial do Trabalho Temporário hoje pertenceria aos quadros da empresa?

Provavelmente não, pois o facto de hoje pertencer aos quadros deve-se à experiência que me proporcionaram enquanto Trabalhador Temporário e à relação de confiança e dedicação que foi criada ao longo dos anos em que trabalhei com a equipa de hotelaria. **■**

Nome: **André Alexandre dos Santos Barbaça**

Idade: **28 anos**

Localidade: **Lisboa**

Formação: **Curso de Cozinheiro de 2ª**

Luís Gonzaga Ribeiro, Diretor de Operações da Randstad

Muito mais do que um temporário

A decisão de optar pelo Trabalho Temporário é uma decisão de gestão para garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio. Esta é a perspectiva que deve preocupar, em exclusivo, as empresas e não as pessoas.



Mais do que olharem para um vínculo laboral, é preciso perceber a função, identificarem-se e entregarem-se à tarefa que lhes é confiada. Porque a correta concretização não deve depender de vínculos ou formas de contrato, mas sim de brio profissional e capacidade de execução. Poderíamos contar inúmeras histórias de sucesso, quer na vertente das empresas que recorreram a esta forma de trabalho, e que por isso conseguiram responder a solicitações de mercado e deram assim mais um passo na sua sustentabilidade financeira, como também apresentar testemunhos de colaboradores nossos, de pessoas que se enriqueceram profissionalmente com experiências de trabalho temporário e que até foram integradas na empresa-cliente. Mas na Randstad o valor está

Exercer uma função com um contrato temporário de curta ou média duração, mesmo este tendo um ^a m, não é uma história infeliz.

nestas mesmas pessoas e esse valor existe desde o primeiro dia, independentemente do vínculo. Não achamos que seja uma história com final feliz a de um trabalhador que é integrado na empresa, porque na verdade esta nunca foi uma história triste. Uma história triste é o desemprego, o trabalho não declarado que enfraquece a protecção social do trabalhador ao mesmo tempo que lhe retira valor pessoal, ou mesmo formas de trabalho temporário que contornem a legislação e que, uma

vez mais, não dignificam as pessoas. Exercer uma função com um contrato temporário de curta ou média duração, mesmo este tendo um fim, não é uma história infeliz, é sim uma fonte de enriquecimento pessoal para a pessoa que ganhou experiência, que desenvolveu novos contactos e que se adaptou a uma cultura empresarial. É uma troca entre a empresa e o colaborador, um trabalho conjunto para um bem comum.

Por que é que a durabilidade é crítica para que seja um bom ou um mau trabalho? O que é crítico para nós é este *focus* na pessoa enquanto força produtiva, de aprendizagem e de resposta que excede expectativas e que se excede a ela própria. Um bom colaborador terá com certeza uma carreira, com desafios maiores ou menores, sem certezas de emprego para a vida, mas com uma vida com emprego e força para contrariar adversidades, capacidade de se adaptar a novas realidades e à mudança e mais do que isso olhar mais além do que um vínculo, porque na verdade é o *output* de um trabalhador que vai ser crítico para a sua continuidade em qualquer negócio, independentemente do vínculo.

Por isso, aqui deixamos o testemunho de todos aqueles que são trabalhadores temporários, de pessoas de enorme valor e com quem temos o prazer de trabalhar e de gerar oportunidades para eles e riqueza para o País. Aqui deixamos um pequeno protesto contra o estigma que todos temos de ultrapassar, porque nenhum vínculo significa eternidade – o mais importante são mesmo as pessoas. 

Sónia Barbosa, Diretora Executiva da Slot

O Trabalho Temporário: Precário ou um mundo de oportunidades?

Um mundo de oportunidades, uma porta que se abre para muitos candidatos possibilitando uma integração no mercado de trabalho que pode transformar-se numa oportunidade de carreira.



À esquerda a DRH da Manhattan Beachwear com uma antiga trabalhadora temporária da Slot, agora nos quadros, Oksana Ruska

A Gestão dos Recursos Humanos em Portugal, através de empresas especializadas no setor, sempre transmitiu uma enorme dinâmica em termos de mudança e desafios, e de forma otimista acredito que se acompanharmos as tendências de desenvolvimento dos mercados competitivos e globais, a gestão do próprio Trabalho Temporário pode vir a assumir, cada vez mais, um posicionamento de crescente importância sob o ponto de vista de gestão e desenvolvimento estratégico das organizações e pessoas que procuram novos desafios profissionais. Cada vez mais podemos encarar o Trabalho Temporário como uma oportunidade de poder qualificar e aumentar a experiência profissional; bem como poder permitir às pessoas que se integrem em empresas diferentes, com políticas e culturas internas distintas. Os Recursos Humanos irão continuar a assumir um papel deveras importante no sucesso ou insucesso das organizações. Na Slot podemos contabilizar

inúmeros casos de sucesso, em que 65% das pessoas que colocamos no regime de Trabalho Temporário acabam por ser contratadas diretamente pelos nossos clientes.

O estigma dos salários baixos, precaridade, mecanismo para nunca colocar os trabalhadores por tempo indeterminado existe e é preciso contrariá-lo. Compete a cada Empresa de Trabalho Temporário assegurar que os direitos e deveres de todos os trabalhadores são cumpridos e esse trabalho é da nossa responsabilidade, de forma a alertarmos e aconselharmos os clientes para o que pode e deve ser feito em determinada circunstância.

Assim sendo, hoje em dia, é determinante levar a cabo uma gestão estratégica de Recursos Humanos independentemente das variáveis externas à organização; os verdadeiros talentos humanos, ou melhor dizendo, as nossas pessoas, os nossos recursos, são, quando obtido todo o seu potencial a favor da organização, o principal fator, durável; de sucesso;

de competitividade e de longevidade das organizações, em quaisquer circunstâncias de mercado, quer entrem pela via do Trabalho Temporário, quer entrem diretamente para as empresas. Queremos, por isso, partilhar um breve testemunho de uma antiga colaboradora temporária que acabou por ser contratada diretamente pelo nosso cliente: “Quando iniciei a minha atividade na Manhattan Beachwear Europe, através da Slot RH, fiquei com algum receio que a empresa não renovasse o contrato, tendo em conta o facto de ser um contrato temporário. Mas com a passagem do tempo, foi algo que se dissipou, ao constatar que fazia parte da equipa Manhattan Beachwear como também da Slot RH. Fui muito bem acolhida pela Manhattan, bem como pela D. Vera Almeida da Slot. Muito agradeço o recrutamento da empresa de trabalho temporário, pois tive a oportunidade de encontrar trabalho na minha área profissional.” —**P**

Cláudia Ferreira, Coordenadora Operacional da Talenter Sul & Ilhas

Trabalho temporário como ponto de partida

Uma das principais preocupações das empresas reside na necessidade de obtenção de maiores índices de produtividade e competitividade, sendo central a este nível um ajustamento dos RH a estas necessidades, e assumindo, por isso, o Trabalho Temporário (TT) um papel preponderante.



Sabemos que muitas vezes o TT é mal interpretado a nível nacional, contrariando mercados mais maduros nesta matéria, onde é das principais modalidades de contratação e onde é encarado de forma muito mais positiva. Contudo, a imagem do TT tem vindo a modificar-se nos últimos anos em Portugal, sendo cada vez mais visto pelos trabalhadores como ponto de partida para mais duradouras oportunidades profissionais, como possibilidade de aprofundar competências profissionais e como oportunidade para desenvolver o *networking* profissional. A visão das empresas deste serviço também tem vindo a mudar, sendo este encarado como uma forma de superar problemas organizacionais. Estas acreditam cada vez mais no TT dado que os profissionais temporários são cada vez mais qualificados e especializados, exigência esta imposta pelo próprio mercado, e sendo uma aposta crescente por parte das empresas

do setor e uma preocupação central da Talenter. Atualmente, as empresas encontram também no TT uma forma de identificar candidatos para futuras posições permanentes dentro da sua organização.

Um exemplo de sucesso da Talenter passa pelo trabalho desenvolvido num dos seus mais prestigiados clientes, o Conrad Algarve. O Diretor de F&B, Marco Pedna, considera que a Talenter “tem provado ser um parceiro inestimável nos 2 anos de operação desta unidade (...)”. Segundo ele, “(...) a nossa indústria vive e respira através da preocupação genuína e comprometimento demonstrado pela sua equipa diariamente e na convicção partilhada pela Talenter e o Conrad no valor das pessoas que empregamos”. Esta crença, aliada à especialização no recrutamento e esforço de qualificação da equipa selecionada, tem trazido resultados de excelência. Segundo Marco Pedna, “o valor das pessoas com que trabalhamos tem

trazido resultados de sucesso, sendo o trabalhador José Viegas um exemplo claro desta abordagem. Começou inicialmente como elemento da equipa Talenter, tendo vindo a crescer na operação diária do hotel até à sua função atual na gestão do Bar e Restaurante Dado (...)”, tendo atualmente um contrato de trabalho direto com o hotel. Segundo o trabalhador, este iniciou trabalho na Talenter sem grandes expectativas e decidiu aceitar a proposta de trabalhar no Conrad sem intenção de ficar, mas gostou tanto da filosofia da empresa que quando lhe fizeram o convite de um contrato direto não pôde recusar! O TT é um elemento de destaque nos mercados laborais de todo o mundo e a sua utilidade começa a ser reconhecida, aumentando a qualidade do serviço prestado. Atualmente é, sem dúvida, uma parte fundamental na economia nacional e um fator fulcral no seu crescimento e sustentabilidade. **■**



GLOBAL CORPORATIONS CONFERENCE 2014

inspiring people for the world

CINEMA SÃO JORGE | LISBOA
04 JUNHO 2014 | 14H00



NENAD PACEK

Presidente da Global Success Advisors e da CEEMEA Business Group, Ex-vice presidente da Intelligence Unit do The Economist Group



JIM STENDEL

Presidente e CEO da The Jim Stengel Company, Ex-Global Marketing Officer da Procter & Gamble

+5 CEOS DE EMPRESAS COM SUCESSO GLOBAL

VISÕES, CONHECIMENTOS, EXEMPLOS DE SUCESSO, DEBATES, NETWORKING.
UMA CONFERÊNCIA PARA QUEM QUER INTERNACIONALIZAR COM ÊXITO.

Registe-se em www.globalcorporationsconference.com

CONCEPT & GLOBAL MANAGEMENT



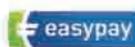
INSTITUTIONAL PARTNER



CONSULTING PARTNER



OPERATIONAL PARTNERS



MEDIA PARTNERS



PR AGENCY



Contact Center

Gerir pessoas e tecnologia num mercado em crescimento

Nos últimos anos, o mercado dos *Contact Centers* tem vindo a crescer substancialmente. Esta evolução tem sido um desafio para as empresas prestadoras deste tipo de serviços, no que diz respeito à Gestão de Pessoas e ao desenvolvimento de soluções tecnológicas cada vez mais sofisticadas e em linha com o sempre renovado mundo das telecomunicações. A revista *Pessoal* consultou alguns operadores no mercado e deixa neste Dossier Especial a visão de cada um deles sobre o setor, bem como as respostas tecnológicas que têm posto em prática com vista a oferecer um serviço cada vez mais rápido e eficaz.



Francisco Cesário, Secretário-geral da APCC

Repensar o serviço ao cliente

Re-Imagine the Customer Service vai ser o tema da Conferência Internacional da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), que se vai realizar no dia 29 de maio, com o objetivo de debater questões de interesse estratégico para o desenvolvimento das atividades de relacionamento com os clientes e em particular relevando a função dos *Contact Centers*.

A Conferência Internacional é um momento muito importante para o setor tendo em conta que, ao longo dos anos, foi sempre capaz de oferecer novas abordagens, novos desafios e novas perspetivas sobre como fazer mais e melhor, de forma consistente e inovadora (para mais informações e inscrições consultar www.cpportugal2014.com).

Diariamente, a APCC orgulha-se de promover a autorregulação do setor de forma a assegurar uma atuação ética de todos os intervenientes e consolidar a credibilização da atividade: criando condições para apoiar os associados em todos os processos que visem o desenvolvimento das suas atividades de *Contact Center*, facilitando – através de uma estrutura muito flexível – a criação de condições para o desenvolvimento sustentado do mercado, identificando e promovendo novas oportunidades, precavendo também eventuais ame-

ças que possam comprometer esse mesmo desenvolvimento.

Promover e valorizar o setor e os associados contribui para uma perceção clara do potencial e do valor que esta atividade representa em Portugal. Senão vejamos: o setor aumentou 6,5 por cento entre 2009 e 2012 e, em 2013, a faturação agregada das empresas atingiu cerca de 406 ME.

Quando falamos sobre o crescimento do setor é, no entanto, fundamental considerar que é no seu ativo mais decisivo – as pessoas – que reside grande parte do seu sucesso, e este não depende apenas do trabalho individual ou de equipa mas também de um modelo de gestão altamente qualificado e profissionalizado. Na realidade, a função de um *Call Center* é estratégica, uma vez que representa o primeiro “rosto” das organizações. A APCC estima que mais de 50 mil pessoas desenvolvam a sua atividade profissional neste setor, o que corresponde a mais de 1,1 por cento do mercado de

trabalho em Portugal, e 4,3 por cento da população ativa de Lisboa.

Importa também destacar que, no que respeita aos processos de certificação de qualidade eleitos pelos *Contact Centers*, 79 por cento das empresas inquiridas foram certificadas com a norma ISO 9001 e com o Selo de Qualidade da APCC.

Perante taxas de resolução tão elevadas (96 por cento) e uma vez que ouvir o cliente é crucial para o sucesso deste setor, são precisas novas formas de avaliar esta realidade para se obterem ganhos significativos.

Nesta ótica de desenvolvimento, a tendência para o próximo ano irá, por um lado, assentar numa estratégia de aumento da produtividade potenciando a resolução no primeiro contacto e, por outro, numa otimização de recursos através de iniciativas de virtualização da infraestrutura da polivalência de recursos e, naturalmente da racionalização dos recursos operacionais. **_____P**

Formação Certificada

Zona Norte



Língua Inglesa
Informações Acerca da Vida Quotidiana,
Compras e Serviços e Locais de Interesse Turístico

Modelos de Demonstrações Financeiras

Segurança no Trabalho
Avaliação e Controlo de Riscos

Língua Inglesa Informação

Inscrições e Informações
Rua Capitão Maximo de Albuquerque nº 131 - 1.^o
2400-094 Leiria | Portugal
Tel.: +351 246 002 079 | Fax: +351 246 002 080
Email: geral@turisforma.pt
www.turisforma.pt

Entidade Formadora
TURISFORMA
FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

ICO financiado por



Alexandre Oliveira Correia, Diretor da Contact

Uma solução para uma relação à distância

Embora os setores de atividade de natureza B2C sejam aqueles que mais utilizam os *Contact Centers*, Alexandre Oliveira Correia, acredita que todos os setores que tenham necessidades de gestão de relação à distância vejam nos *Contact Centers* as suas necessidades satisfeitas.

por: Maria Belo dos Santos



Qual tem sido o seu desenvolvimento nos últimos 3 anos no nosso País?

Os setores dos *Contact Center* em Portugal têm crescido apesar do contexto macroeconómico adverso. Uma maior exposição de Portugal neste setor, nos mercados internacionais, tem permitido alavancar esse crescimento. Na minha opinião, Portugal tornar-se-á nos próximos anos um *hub* europeu no setor, quer pelas competências de gestão técnica de operações, quer pelas competências dos recursos humanos, que tornam o País especialmente competitivo nesta área.

Especificamente na atividade nacional, assistimos a uma mudança de paradigma. Por força da necessidade de garantir maior valor dos clientes e também pela necessidade de de-

envolvimento do negócio, hoje os *customer services* têm uma responsabilidade acrescida do ponto de vista comercial. Estes serviços não são encarados pelas organizações apenas como áreas de *servicing* transacionais, mas sim como pontos de contacto originadores de oportunidades quer de captação de clientes, quer na geração de maior envolvimento do cliente com a marca.

Qual o perfil de um trabalhador de *Contact Center*?

Para trabalhar num *Contact Center* são avaliados essencialmente dois tipos de competências, as técnicas e as comportamentais. Os aspetos de comunicação ganham, por inerência da função, capital importância, contudo, e dependendo da natureza do serviço de *Contact Center*, o conhecimento técnico nas mais diversas áreas, da saúde ao turismo, passando pelas telecomunicações e pela energia, poderão ser determinantes para o desempenho da função. Outro aspeto essencial e valorizado hoje é, sem dúvida, a forte capacidade comercial e orientação aos resultados. Os serviços de *Contact Center* têm hoje que representar para os nossos clientes fontes de captação de negócio e não serem encarados como centro de custos.

Quais os três maiores desafios em termos de Gestão de Pessoas num ambiente de *Contact Center*?

A um profissional de *Contact Center*

é exigido que conheça a realidade da empresa como ninguém, que saiba como tornar o cliente num embaixador da marca, que saiba resolver todo o tipo de situações e que na grande maioria dos casos nem depende dele. Obviamente, para que tal seja possível é necessário que este profissional esteja totalmente enquadrado com a cultura da marca e da organização, que esteja motivado e que lhe sejam garantidas todas as condições para que disponha de toda a informação e formação no sentido de dar resposta às necessidades dos clientes.

A tecnologia é fundamental nesta atividade, pode falar-nos das últimas novidades?

Na visão do cliente é fundamental garantir que consegue aceder a um serviço de *Contact Center* pelos dispositivos e plataformas que usa no seu dia-a-dia, seja o seu telemóvel, *tablet* ou PC, e nestes através das plataformas que normalmente utiliza, mesmo que estejamos a falar de Skype, Facebook, *sites* corporativos, etc.

Do ponto de vista de gestão de um *Contact Center*, ferramentas de monitorização de satisfação e gestão da experiência são talvez a principal novidade, que resultam da necessidade das organizações em continuamente se adaptarem às necessidades dos seus clientes e em identificarem aspetos menos positivos e destruidores de valor que devem ser resolvidos. **■**

João Camarate Silva, Responsável de produto *Contact Center* da GoTelecom

O paradigma tecnológico

A questão da tecnologia é comum a todos os mercados e setores de atividade, mas para os *Contact Centers* a otimização dos modelos implementados é essencial para não perder eficácia. Hoje, para os *Contact Centers* a *cloud* é esse fator diferenciador. É aqui que entram os fabricantes de soluções, entre os quais se encontra a GoTelecom.



Os *Contact Centers*, mais conhecidos por *call-centers*, são e sempre foram ambientes de tecnologia por excelência, pela ampla necessidade de informação de dados detalhados, fiáveis e ainda mais importante, em tempo real. Nem sempre, e nem todos, conseguiram este tipo de mecanismos, mas todos, sem exceção, lutaram e lutam para terem melhores, maiores e mais rápidas ferramentas de informação, gestão, planificação, análise e decisão.

Se considerarmos que o *call-center* típico ainda há um par de anos atrás fazia 98% do seu volume de interações sobre apenas um canal, a voz, através de sistemas telefónicos, é fácil chegar à conclusão que com tantos anos de amadurecimento das

tecnologias, que sempre foram a base dos *call-centers*, o nível de exigência dos *call-centers* estava finalmente a ser correspondido, por fabricantes com soluções já muito maduras para a realidade de atender clientes via telefone e depois obter os dados necessários das operações para gerir Recursos Humanos ou *marketing*.

Com a chegada dos “novos canais” que transformaram o centro de chamadas em centro de contactos, canais como o *e-mail*, fax e sms, mais recentemente *webchat* e agora redes sociais, obrigaram todo o paradigma tecnológico a ser repensado. Dado que agora temos “*Customer x Channels*” ou seja, o cliente multiplica-se pelos canais e existe agora a necessidade tecnológica de igualar o nível de detalhe, qualidade e tempo de resposta, controlo, *multi tasking*, entre outros aspetos, que se tinha ao manejar apenas o canal de voz.

Neste momento contamos com tecnologia que nos permite fornecer aos *Contact Centers* de hoje, que querem ser do futuro também, plataformas orientadas a “eventos”, altamente escaláveis, com alta capacidade de processamento multicanal, que se interligam e integram com praticamente tudo e mais alguma coisa, para garantir que o controlo dos RH, o controlo *real time* das operações, como por exemplo as campanhas multicanal ou o atendimento *blended* num único ecrã de agente, ou seja, a visão verdadeiramente 360º do

cliente. O *analytics* e o *reporting*, estão todos interligados, sempre *online* e de fácil uso, tudo isto altamente disponível em ambiente de *Datacenter*, ou *On-Site*, pronto a servir as necessidades dos maiores e mais exigentes *Contact Centers* que existem.

Este artigo não estaria completo sem mencionar também dois pontos fundamentais das grandes vantagens tecnológicas da utilização de sistemas em *Datacenter*, os chamados *Cloud Contact Center*. Um deles é a capacidade de redesenhar geograficamente o *Contact Center*, sem existirem “amarras” a um certo *site*.

O mundo dos *Contact Centers* é certamente um mundo de nicho, muitas vezes visto com desconfiança, mas garanto-vos que é um paraíso para quem gosta de desenvolver tecnologia. É um mundo que dá muito valor e acarinha bastante a tecnologia. É um dos setores de atividade que está constantemente na ponta da evolução tecnológica e essa força, esse movimento, só tende a acelerar e acentuar-se com a chegada de todos os novos canais de comunicação, com as mudanças na *web*, na maneira de consumir e de solicitar suporte. Com a forma como as pessoas se adaptam à tecnologia em geral, toda essa mudança é muito bem vinda, pois estamos e estaremos sempre cá, certamente, para a receber de braços abertos e tirar o maior partido possível dela. ──▣

Marco Rocha, *BPO Sales Manager* da Kelly Services

Pessoas e tecnologia ao serviço dos clientes

Existe atualmente uma perceção generalizada das empresas nos benefícios de uma comunicação simples e vocacionada para o cliente. Desta forma, temos assistido a uma tendência crescente de soluções de *Contact Center* para fazer face não só à redução de custos, mas principalmente para apostar em soluções que garantam maximização de resultados – quem o diz é Marco Rocha, *BPO Sales Manager* da Kelly Services.

por: Maria Belo dos Santos

Qual o perfil de um trabalhador de *Contact Center*?

De um modo geral, são procurados profissionais para esta tipologia de serviços que demonstrem uma rápida capacidade de aprendizagem, de adaptação, com capacidade de resistência ao *stress*, boa capacidade de comunicação e, fundamentalmente, gosto pelo contacto com o cliente. Nas linhas direcionadas para vendas, conquista relevância um perfil com orientação comercial.

O perfil procurado centra-se em profissionais com um nível de escolaridade mínimo de 12º ano, ou preferencialmente licenciatura, e com uma boa utilização de ferramentas informáticas. Para linhas de carácter especializado são relevantes a fluência em determinados idiomas ou a formação superior para a função, casos da licenciatura em Psicologia ou a formação em Medicina ou Enfermagem, para linhas de apoio psicológico ou linhas de seguradoras e de apoio à saúde, respetivamente.

Quais os três maiores desafios em termos de Gestão de Pessoas num ambiente de *Contact Center*?

Em primeiro lugar, a motivação das equipas. Efetivamente, num ambiente de *Contact Center* em que muitas das vezes existem mais de 100

pessoas por projeto, é fundamental o papel das equipas de gestão. O conhecer, o dedicar tempo aos colaboradores e não apenas ter um papel de autoridade e controlo é fundamental para uma gestão eficiente, garantindo que os colaboradores fazem parte da estrutura, e não são mais um, mas sim, o colaborador fundamental para o sucesso do projeto.

Aliado a este desafio, e independente da evolução positiva que se tem verificado nos últimos anos da forma como se vê os serviços de *Contact Center*, e tendo em conta uma maior preocupação das entidades sobre as condições financeiras oferecidas, não tem sido suficiente para erradicar o problema de *turnover*, que continua a ser um dos principais desafios, principalmente nos grandes centros urbanos, onde um maior número de ofertas de emprego tem impacto ao nível da retenção de valores, tendo as equipas de gestão que se reinventar continuamente para assegurar a manutenção das suas equipas.

Por último, um plano de formação adequado com ações de *refresh* continuadas é essencial para munir os colaboradores de toda a informação necessária. Possibilitando-os desempenhar as suas funções com pleno conhecimento e desta forma assegurar os índices de motivação necessários para cumprir

com as suas funções em perfeitas condições.

A tecnologia é fundamental nesta atividade; pode falar-nos das últimas novidades?

As comunicações e a tecnologia avançaram nos últimos anos para ajudar os *Contact Centers* a atender melhor as necessidades dos clientes e economizar custos. Atualmente, as soluções unificadas assentes sobre telefonia IP e baseadas na *cloud* têm sido a solução adequada para os *Contact Centers*.

As soluções unificadas reúnem múltiplas capacidades numa só plataforma – incluindo distribuição automática de chamadas (DAC), marcação preditiva, IVR, contacto por *e-mail* e *chat via internet*, gravação, registo e controlo da qualidade, tudo com relatórios unificados, encaminhamento e administração, passando a ter um controlo completo da sua operação, em qualquer lado e com um simples acesso à *internet*.

Estrategicamente e tecnologicamente, uma abordagem unificada é a resposta atual às necessidades de um *Contact Center* que se preocupe com o serviço prestado, sendo certo que, com a evolução dos nossos dias, num curto período de tempo estaremos já a falar de uma tecnologia ultrapassada. 

Pedro Empis, *Head of Operations* da Randstad

Gerir pessoas em ambiente de trabalho intenso

Uma das áreas de negócio da Randstad, com franco crescimento em Portugal, é a dos *Contact Centers*, por isso a revista *Pessoal* quis saber como se tem desenvolvido nos últimos anos e quais os desafios de gerir pessoas neste ambiente de trabalho tão intenso, onde a atividade é das mais monitorizadas do mercado. Pedro Empis, *Head of Operations* da Randstad, respondeu a estas e outras questões.

por: Maria Belo dos Santos



Quais os setores de atividade que mais utilizam os *Contact Centers*?

Os grandes utilizadores são os operadores de telecomunicações. As *utilities*, especialmente no setor da energia, que se aproxima da última fase de liberalização do mercado, são também utilizadores significativos, assim como o setor da banca e seguros, que tradicionalmente recorre bastante ao canal telefónico para suportar os seus clientes.

Qual tem sido o seu desenvolvimento nos últimos três anos no nosso País?

A atividade continua a crescer a bom ritmo e a utilização dos *Contact Centers* é hoje incontornável e alavanca a

produtividade do País. Mais especificamente, a tendência transversal nos últimos anos tem sido a afirmação dos *Contact Centers* como um canal de venda, rentabilizando os contactos proactivos dos clientes, onde se procura resolver a questão colocada e, simultaneamente, utilizando o capital de confiança gerado pela resolução, aumentar o portefólio do cliente.

Qual o perfil de um trabalhador de *Contact Center*?

O Assistente de *Contact Center* deve ser um comunicador persuasivo, resiliente e com elevada capacidade de adaptação e aprendizagem, para além de dever ser um utilizador expedito das ferramentas informáticas com

que desenvolve o seu trabalho. Saber ouvir e manter um tom adequado, independentemente do que se ouve do outro lado da linha, é um desafio apenas ao alcance daqueles que colocam o serviço acima da razão e esse é o segredo do sucesso dos melhores.

Quais os três maiores desafios em termos de Gestão de Pessoas num ambiente de *Contact Center*?

O ambiente de *Contact Center* é muito intenso e a atividade é das mais monitorizadas do mercado, pelo que um primeiro desafio passa por ajudar os Assistentes a gerirem os vários indicadores e o seu equilíbrio psicológico. Atrair, gerar e manter líderes de equipa inspiradores e com espírito de serviço, e conceder um grau de autonomia elevado aos Assistentes são outros desafios que estão na ordem do dia e que garantem a satisfação de clientes e colaboradores.

A tecnologia é fundamental nesta atividade, pode falar-nos das últimas novidades?

Trata-se de uma atividade totalmente suportada em tecnologia e já muito matura neste domínio. A tendência mais recente passa pela concentração de informação em sistemas de CRM com uma visão cada vez mais 360º dos clientes, tendo como objetivo facilitar a tarefa dos Assistentes, com menos passos para chegar à informação vital para proporcionar uma boa experiência ao cliente. —P

Não basta parecer, é preciso ser

Nelson Pires, Diretor-geral da Jaba-Recordati aceitou o desafio de passar uma manhã num ginásio Holmes Place. Treino físico, teste de condição física, consulta de nutrição e um almoço saudável foram as provas que teve de superar. O Diretor-geral da farmacêutica conhecida pelo famoso Gurosan ou pelo milagroso Transact, que cura quase todas as dores, demonstrou reunir as competências de um bom líder: disponibilidade, humildade, força, energia e simpatia estiveram sempre presentes. É preciso não esquecer que os seus colaboradores, em 2012 e 2013, o avaliaram e o colocam no *ranking* dos *Melhores Gestores de Pessoas*. É caso para dizer que não basta parecer, é preciso ser e, neste caso, Nelson Pires mostrou ser um líder exemplar.

fotos: **Design e Forma**

A relação que Nelson Pires tem com o desporto não é antiga, antes pelo contrário, conforme o próprio nos referiu “é uma paixão recente”. Há quatro anos as coisas mudaram radicalmente na sua vida; não praticava qualquer tipo de desporto e os cuidados alimentares não eram os melhores, razões que justificavam o seu peso que, na altura era de 118kg. Depois de um período de reflexão decidiu mudar a sua vida e introduziu o desporto como prática regular. Este facto fez com que perdesse, num ano e meio, cerca de 35kg. Hoje sente-se outra pessoa e o desporto passou a fazer parte da sua vida: “Comecei a praticar caminhada e corrida em ambiente *outdoor*; posteriormente, por força de algumas hérnias cervicais e lombares, passei a fazer apenas elíptica diariamente, cerca de 60 minutos. Hoje com o Duarte (*personal trainer*) cheguei à conclusão que posso fazer mais e melhor de forma correta”.

Mas não foi suficiente praticar desporto; os hábitos alimentares tiveram também de alterar-se, apesar de ser uma pessoa que se confessa amante da boa mesa portuguesa, passou a fazer uma alimentação equilibrada com a introdução de legumes e verduras, peixe e muita água durante o dia. Tal como nos referiu: “só assim consegui manter o peso de forma

Depois de um período de reflexão decidiu mudar a sua vida e introduziu o desporto como prática regular. Este facto fez com que perdesse, num ano e meio, cerca de 35kg.

Nelson Pires conta-nos que o seu emagrecimento levou a que outras pessoas dentro da empresa seguissem o seu exemplo

regular, com o equilíbrio certo entre proteínas e hidratos de carbono e legumes. No entanto, e por força da minha vida profissional, que inclui muitos almoços e jantares, cometo ainda muitos excessos, que tento compensar com as refeições em que não tenho nenhum compromisso. Tento também não estar mais do que 3h sem comer e beber muita água durante o dia. Embora hoje, depois da consulta com a D^{ra} Lara Pereira, nutricionista do Holmes Place, entendi que mais do que ‘cortar’ na alimentação há que equilibrar a forma

Jaba Recordati aposta forte em políticas de gestão de pessoas com enfoque no desporto e na alimentação saudável:

- Temos uma política de *Work Life Balance* desenvolvida pela nossa área de RH que assenta no que acreditamentos enquanto organização, isto é: mente sã em corpo sã;
- Temos um protocolo com um clube de ginásio com benefícios para os nossos colaboradores;
- Temos oferta de fruta e água diariamente a todos os colaboradores que trabalham nos nossos escritórios;
- Patrocinamos a equipa de futebol Jaba Recordati;
- Temos oferta regular de medicina curativa nos nossos escritórios;
- Temos uma parceria com um fisioterapeuta que nos visita nos nossos escritórios ou em casa dos nossos colaboradores, quer de forma preventiva quer curativa;
- A nossa atividade de responsabilidade social anual foi, no ano passado, a limpeza de uma floresta em Sintra, proporcionando o equilíbrio entre a responsabilidade ambiental e a prática de exercício físico em conjunto com as famílias.

Exercício físico



Nutrição

como é feita, ou seja é mais simples”. Mas o mais importante de todo este processo foi o exemplo que este líder deu na sua organização o que demonstra a responsabilidade das lideranças perante os seus colaboradores. Nelson Pires conta-nos que o seu emagrecimento levou a que outras pessoas dentro da empresa seguissem o seu exemplo e, “nalguns casos, as preocupações com a imagem e a saúde individual tornaram-se mais pertinentes na organização de forma transversal”. Acrescenta ainda ter perfeita consciência de que “as lideranças inspiram os colaboradores das

organizações com comportamentos, ideias, emoções, palavras e actos. Pelo que julgo fulcral a responsabilidade das lideranças nestes e, claro, noutros capítulos”. No final de uma manhã de entrega total, Nelson Pires não podia estar mais satisfeito: “Aprendi bastante, nomeadamente a nível de algum conhecimento especializado; para ser eficiente na prática de desporto regular é necessário o acompanhamento de alguém com conhecimento para o fazer (*personal trainer*); uma alimentação correcta não é apenas cortar na alimentação e a

importância do acompanhamento por um nutricionista; como corrigir alguns erros posturais que cometo; como praticar exercício focalizado nas zonas do corpo que se pretende trabalhar. Na generalidade a importância de vivermos bem praticando desporto e alimentando-nos correctamente”. Nelson Pires é um exemplo de liderança confirmado pelos seus colaboradores e confirmado agora pela revista *Pessoal* nesta reportagem onde se pretende que o desporto e a alimentação sejam prioridades dentro das organizações. **■**

Paulo Teixeira, Psicólogo Clínico na MedialCare

A exaustão no trabalho

Na sociedade atual é constante a agitação, levando o indivíduo a ritmos de trabalho exaustivos e extremamente desgastantes e originando altos índices de ansiedade e depressão.



Ao mesmo tempo que a sociedade evolui, por vezes de uma forma tão rápida que o próprio Homem nem se apercebe, a competitividade, a angústia, a baixa auto-estima, insatisfação e desmotivação poderão originar *stress* laboral, podendo ou não evoluir para doenças mais graves como a Síndrome de *Burnout*.

Burn-out, ou simplesmente *burnout*, tem origem na língua inglesa, formando um conjunto de dois termos: *burn* e *out*, que se referem àquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia. Foi a partir da década de 80 que autores como Maslach passaram a usar esse termo para designar a síndrome decorrente da exaustão emocional humana. Esta síndrome designa um conjunto de sintomas, quer físicos quer psicológicos que influenciam o comportamento do indivíduo. Desse sintomas destacamos: aumento de fadiga, distúrbios do sono, cefaleias

(dores de cabeça), problemas gastrointestinais, cardiovasculares e respiratórios. Não obstante, acresce ainda lentificação motora, dificuldades de atenção e concentração, irritabilidade e alteração de pensamento levando a estados psicóticos. Assim, o indivíduo desenvolverá um comportamento de negligência, agressividade, perda de flexibilidade emocional e a capacidade de efetuar planeamento, originando perda de interesse e isolamento.

Os aspetos individuais associados às relações e condições do trabalho criam um conceito multidimensional compreendido por: exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento no trabalho.

O primeiro refere-se à falta ou carência de energia e a sensação de esgotamento profissional. O trabalhador percebe o esgotamento dos seus recursos emocionais não tendo condições para libertar a energia exigida pelo seu trabalho. O segundo conceito leva a uma alteração da

sua personalidade, levando o trabalhador a um contacto impessoal com as pessoas envolventes (colegas de trabalho, clientes, amigos, etc.). Por fim, o terceiro conceito leva o trabalhador a efetuar uma autoanálise negativa, manifestando uma insatisfação pessoal e laboral.

Não só o ritmo do quotidiano é exigente para com os indivíduos, mas também o é para com as organizações, necessitando estas de acompanhar as novas tendências para gerar uma maior competitividade no mercado. Nestas transformações, o ambiente laboral torna-se cada vez mais exigente, negligenciando (não propositadamente) a qualidade de vida no trabalho.

O conceito de vida do trabalho assenta numa visão integrada do indivíduo num contexto biopsicossocial, e que vai de encontro ao conceito de saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS), que indica esta como um estado completo de bem-estar físico e mental. **—P**

O Mundo Adecco



Fiel ao seu compromisso de promover cada dia mais soluções eficazes e competitivas para os seus clientes, a Adecco desenvolve uma estratégia diversificada, oferecendo soluções integradas em Recursos Humanos, através de 4 áreas especializadas:

Outsourcing // Professional // Trabalho Temporário // Training



Edifício Mar Vermelho | Avenida D. João II - Lote 1.06.2.5 - 8º andar | 1990-095 Lisboa
Linha de Apoio ao Cliente: 707 233 226

www.adecco.pt

Alexandra Andrade, *Managing Director* da Msearch, do Grupo Multipessoal



A Msearch acaba de lançar o serviço *Career Management*, uma experiência *tailormade* para pessoas que pretendem fazer evoluir a sua carreira profissional. Alexandra Andrade, *Managing Director* da Msearch, explica-nos, em entrevista, esta nova ferramenta da gestão de carreiras.

por: **João Pinheiro da Costa e Maria Belo dos Santos**

A Msearch é especializada em Recrutamento e Seleção de quadros especializados, *Assessment*, *Career Management*, *Executive Search* e *Outplacement*. Como funciona o processo de Recrutamento e Seleção Especializado?

A Msearch é composta por uma equipa de consultores especializados nas áreas em que atua, garantindo conhecimentos profundos nos serviços referidos. Em termos de Recrutamento e Seleção Especializado, focamo-nos nas áreas de *Finance & Banking*, *Sales & Marketing* e *Engineering & Technologies*. Esta área tem como objetivo o cruzamento perfeito entre o cliente e o candidato através do recrutamento de profissionais especializados, validados e referenciados no mercado. Para isso, a Msearch desenvolveu um processo que permite este cruzamento num curto espaço

O *Career Management* dota os seus formandos para vingar no mercado profissional.

de tempo. Primeiro, elabora um estudo de contexto junto do cliente. O conhecimento aprofundado da cultura, dos valores e da equipa da empresa cliente é fundamental para o sucesso de todo o processo de recrutamento e seleção. O objetivo é selecionar um candidato que tenha as competências similares aos *top performers* da empresa. De seguida é feito um levantamento exaustivo de perfil e, por fim, a identificação do candidato e entrega de *shortlist*. Os candidatos são identificados utilizando a metodologia de *Executive Search*, *networking* profissional e institucional, base de dados validada e anúncios.

A Msearch tem um novo programa: o *Career Management*. Em que consiste o *Career Management*?

O *Career Management* é um serviço feito à medida para profissionais que pretendam fazer evoluir a sua carreira profissional. Trata-se de um serviço adequado às necessidades do profissional, mediante os objetivos definidos para cada um, de forma a ter sucesso no mercado de trabalho, que é hoje altamente concorrencial. Ao longo do programa, o consultor que acompanha o profissional a elevar as suas competências desempenha vários papéis: analista, catalisador da mudança, motivador, *coach*, *marketeer* e negociador. Neste momento temos em curso 65 programas de gestão de carreiras, com resultados notórios, desde o aumento de entrevistas realizadas, ganhos de visibilidade dos profissionais na empresa em que se encontram e transição para outros projetos profissionais.

Como vê os profissionais portugueses?

Os portugueses são bons profissionais, dedicados e com vontade de evolução constante. Só estas características fazem com que o *Career Management* seja pertinente. O visível aumento de portugueses a trabalhar no estrangeiro é a prova da qualidade destes profissionais. Em 2013, cerca de 40% dos processos de Recrutamento e Seleção desenvolvidos pela Msearch foram projetos internacionais, em que pudemos constatar características dos portugueses tais como a adaptabilidade, flexibilidade e disponibilidade para arriscar em culturas bastante diferentes da nossa.

O que mais valorizam as empresas quando procuram um candidato?

Hoje em dia, para além das competências técnicas (formação e experiência profissional), as empresas valorizam muito as chamadas *soft skills*, ou seja, competências comportamentais. São essas mesmas que os candidatos que nos procuram pretendem desenvolver. Os candidatos ideais devem ser fortes, tanto nas competências técnicas como nas comportamentais. As principais características valorizadas são a resiliência, a adaptabilidade, a capacidade de automotivação e as competências comunicacionais.

Em que áreas do mercado atua o Career Management?

O *Career Management* é transversal a todas as áreas. O que pretendemos é a evolução de cada profissional, identificando os pontos fortes e menos fortes de cada um, potenciando os

Os candidatos ideais devem ser fortes, tanto nas competências técnicas como nas comportamentais.

primeiros e solucionando os segundos. Esta evolução pode acontecer em todas as áreas. Não obstante, e dado que somos uma empresa especializada, o foco é maioritariamente nas áreas de *Finance & Banking*, *Sales & Marketing* e *Engineering & Technologies*, nos segmentos de *Middle* e *Top Management*.

Em que difere o Career Management do vosso programa de Outplacement?

No caso do *Outplacement*, os consultores especializados Msearch trabalham em conjunto com a empresa cliente, promovendo a reinserção no mercado de trabalho dos profissionais em transição, através dos Programas de *Career Management* existentes, ou da criação de um programa feito à medida. Este programa destina-se a empresas em reorganização. O *Career Management* é uma oferta vocacionada para o profissional, em particular, mediante o objetivo que este estabeleça para ele próprio.

Que perspetivas tem para este novo programa?

Uma vez que um mercado competitivo pede novas e mais aprofundadas ferramentas, o *Career Management* dota os seus formandos para vingar

no mercado profissional, identificando, por exemplo, os pontos fortes e necessidades de melhoria de cada um, algo fundamental. As nossas perspetivas são muito positivas e as inscrições e *feedback* que temos tido por parte dos candidatos que frequentaram, ou estão a frequentar o programa, atestam isso mesmo.

Sabem qual é a percentagem de recrutamento que funciona por network e qual a que funciona por Executive Search?

Os processos de *Executive Search* implicam um profundo conhecimento de mercado, para efetuar o levantamento de estruturas concorrenciais e estabelecer contacto com os *Top Performers* das empresas e setores onde atuam, averiguando o seu potencial interesse. No nosso caso, o *networking* é considerado como uma ferramenta integrante deste processo, que nos permite estabelecer contacto com os potenciais candidatos. Deste modo, os resultados não são lineares.

Quais são os principais objetivos da Msearch para o ano de 2014?

A Msearch pretende continuar a ser uma referência no seu *core business*, a área de recrutamento e seleção especializado e consolidar experiência nas novas áreas de *Assessment*, *Career Management*, *Executive Search* e *Outplacement*, interpretando, sempre que possível, as necessidades e oportunidades do mercado como aconteceu, este ano, com o lançamento do *Career Management*. ──┐



Uma nova visão do seu Contact Center com um modelo de negócio inovador.

www.gotelecom.pt/gocontactcenter



José Muñiz, representante da Península Ibérica no Comité Internacional de Desenvolvimento da Norma ISO 10667

A Norma das boas práticas nos processos de avaliação

A Psicotec Portugal, consultora internacional em RH, realizou no ISCTE-IUL o evento de apresentação da nova NP ISO 10667 – Boas práticas na avaliação de pessoas. O professor José Muñiz, representante da Península Ibérica no Comité Internacional de Desenvolvimento da Norma e orador convidado, partilhou com a *Pessoal* a sua experiência enquanto membro do Comité.

por: **João Pinheiro da Costa**

O que é a norma NP ISO 10667?

A norma estipula as boas práticas, isto é, o que é que se deve fazer antes, durante e depois das avaliações. As empresas adaptam os seus procedimentos a essa norma, e depois, caso queiram ter o selo da NP ISO 10667, têm que recorrer a uma empresa de certificação para poder usar o selo de qualidade. A Psicotec poderá ajudar as organizações a prepararem-se para a certificação.

A norma foi proposta em 2006, pelo Instituto Alemão de Avaliação – DIN. Posteriormente foi criada a Comissão Internacional, onde desenvolvemos a norma. Estivemos a trabalhar nela durante quatro anos, porque é uma norma universal comum a todas as culturas.

Além disso, não estamos perante uma norma burocrática. As empresas que estão a funcionar bem, adaptam-se perfeitamente. Por exemplo, em Espanha, as primeiras empresas que se acreditaram, conseguiram-no fazer em três meses. Esta norma é atrativa para as empresas, porque é uma norma simples.

Como surgiu a necessidade desta norma?

Esta norma foi criada porque era uma necessidade muito sentida no mundo organizacional. Nas empresas, o mais importante é o capital humano e não

tínhamos uma norma para as avaliações desse mesmo capital.

Há muita documentação, que se encontra dispersa, e o nosso objetivo foi compilar, colocar num formato ISO e aplicar. Neste momento está a ter muito êxito em todo o mundo. Ao departamento de Recursos Humanos dá-lhes uma linguagem dentro da empresa. De repente, todos os departamentos adquirem uma linguagem nova que garante credibilidade ao departamento de RH dentro da empresa.

A norma é sobretudo aplicável ao processo de avaliação de desempenho?

A avaliação de desempenho é um dos possíveis objetos da Norma, mas há outros processos importantes como o de seleção de pessoas, a recolocação, o *outplacement*, o *coaching*... Fazem-se avaliações contínuas em muitos aspetos, em que as pessoas têm de ser avaliadas em cada fase. Há também muitas avaliações, entre as quais está a avaliação de desempenho, mas não é, de todo, a única. Uma seleção defeituosa, por exemplo, vai ter repercussões no desempenho. Se há erros na primeira etapa, o desempenho não vai ser eficaz.

O que vai levar as empresas a estarem certificadas com esta Norma?

A Norma obriga a boas práticas no âmbito da avaliação. Neste sentido será

rentável, porque o impacto na melhoria da análise da avaliação do capital humano vai melhorar tudo.

A Norma está baseada na melhoria contínua e para que todas as decisões sejam tomadas com base em evidências; falando também do *feedback* que é uma parte importante. Todo o processo de avaliação exige um *feedback* para dar informações às partes implicadas, dependendo de cada situação, é muito importante ter ao seu dispor esta informação para tomar decisões.

No caso da avaliação de desempenho, há uma série de boas práticas a considerar. Neste aspecto o *feedback* pode melhorar o desempenho que tem impacto na atividade da empresa e consequentemente nos resultados para o exterior. Interessamos é que nas distintas organizações, as avaliações sejam feitas corretamente. Ou seja, inclusivamente nas relações laborais com os sindicatos. Se nos vamos obrigar a que as relações sejam feitas com evidências, isso também ajuda o trabalho dos sindicatos.

Como está a ser a implantação desta Norma em Portugal?

Foi formada pelo IPQ uma Comissão Técnica que teve como missão traduzir a norma para português. Uma vez que a norma foi publicada no dia 17 de março deste ano, a partir de agora, as empresas já podem começar a certificar-se. 

PARA MIM A MINHA MÃE SOS É...

«Carinhosa, divertida,
aconchegante e amiga.
Adoro falar com ela
quando tenho problemas.
Ela ajuda-me em
tudo.»



ALDEIAS
DE CRIANÇAS SOS

Amor a um fim para cada criança



Estamos há 50 anos em Portugal, a construir famílias para crianças desprotegidas. A Mãe Paula faz a diferença na vida dos seus 7 filhos SOS com pequenos gestos, dia após dia. No mês das mães e das famílias, venha construir connosco a vida destas crianças. **Nós construiremos consigo a política de responsabilidade corporativa da sua empresa.**

Contacte-nos: marketing@aldeias-sos.pt ou tel. 213 616 950



A Responsabilidade Social das Empresas é um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais das mesmas. Foi no âmbito do programa “Espírito de Servir as Nossas Comunidades“, que o Lisboa Marriott Hotel promoveu o primeiro *Encontro de Famílias Amigas e Crianças do Centro de Alojamento Temporário de Tercena (CATT)*. A revista *Pessoal* passou o fim-de-semana com 15 famílias de acolhimento e testemunhou a importância dos pequenos gestos.

Marriott oferece fim-de-semana de luxo a crianças órfãs

por: João Pinheiro da Costa

O Marriott International tem um programa anual de Responsabilidade Social - *Espírito de Servir as Nossas Comunidades* - com mais de 82 anos, em 3 800 hotéis, em 72 países, que visa ajudar a comunidade em que cada hotel está inserido. Em Portugal, a unidade hoteleira de Lisboa apoia o Centro de Alojamento Temporário de Tercena (CATT), a Aldeia de Crianças SOS e o *Surf dos Adaptados*.

Neste âmbito, o Lisboa Marriott Hotel promoveu o primeiro *Encontro de Famílias Amigas e Crianças do CATT*. Durante dois dias reuniram-se 15 famílias de acolhimento e outras tantas crianças. O fim-de-semana começou com grandes expectativas nos olhos daquelas crianças. Não era para menos, pois os ingredientes estavam reunidos e o cená-

rio montado: gente amiga; dois dias cheios de atividades e amor. Tudo isto num luxuoso hotel da capital.

Cecília Abecasis, Diretora do CATT explicou-nos que “a reação das crianças e, sobretudo, das famílias é sempre de uma enorme expectativa. Durante o encontro, em que são criados espaços dedicados só às crianças, outros só aos adultos e outros partilhados, há um grande envolvimento de todos, com momentos de enorme ternura e cumplicidade. São momentos inesquecíveis, em que amadurece o espírito de família em construção em cada um destes projetos”.

Empresas e colaboradores por uma causa

O CATT é um Lar de Acolhimento, gerido pela Santa Casa da Misericórdia

de Cascais, com capacidade para acolher 48 crianças e jovens em risco. E este foi o primeiro encontro, onde foram partilhadas experiências e emoções entre famílias que já acolheram crianças e/ou que estão na fase inicial do projeto.

Face à débil conjuntura económica atual, são importantes ações como esta. Ana Caetano, Relações Públicas do Lisboa Marriott Hotel, que acompanhou toda a ação, disse: “Temos orgulho de ser reconhecidos em todo o mundo pelos nossos valores duradouros, espírito de servir e compromisso corporativo de criar lugares para viver e trabalhar e de investir nas comunidades, nas quais estamos inseridos, por meio das nossas iniciativas *Spirit to Serve our Communities*”.

O Hotel Marriott apadrinhou o CATT, seguindo a sua filosofia *Spirit to Serve*, e tem sido um parceiro fundamental, não só nas diversas ações que realiza com as crianças ao longo do ano, nomeadamente no Natal, organizando uma festa muito especial, que permite a recolha dos mais diversos apoios e a distribuição de presentes por todas as crianças, como também na sensibilização de vários parceiros para

apoiarem esta causa. Importa também referir a possibilidade que o Marriott oferece de estágios profissionais para os jovens, com possibilidade de integração profissional, como já sucedeu.

Brincar, pular e refletir

O fim-de-semana no Lisboa Marriott Hotel, foi preenchido com caminhadas, sessões de dança, ginástica e cinema, *workshops* de pintura e de culinária com o *chef* António Alexandre.

Cecília Abecasis, explicou-nos que “este encontro de famílias que já acolheram crianças, com famílias que estão agora a iniciar este processo reveste-se de extrema importância para a consolidação de alguns processos, mas também para a reavaliação de algumas situações que, neste contexto, se clarificam mais facilmente. Neste aspeto, os dois encontros já realizados, revelaram-se fundamentais”, justificando, por isso, que este “superou as expectativas, decorrendo num ambiente que permitiu momentos de descontração e lazer, mas também reflexão e partilha muito intensos, moderados por Rosa Amaral, especialista em Família/

Relações dinâmicas e parceira do CATT neste projeto”.

O Projeto Famílias Amigas é fundamental pois ele permite que crianças e jovens, para quem o projeto de vida passaria por uma institucionalização prolongada, atendendo à sua idade, possam criar vínculos afetivos seguros e crescer em família. Este projeto já permitiu concretizar, ao longo de seis anos, vários sonhos e todos eles foram casos de sucesso. “Nesse sentido, apoiamos o projeto, porque acreditamos que são amizades que têm resultado em adoções e futuros risinhos fora da instituição. Acreditamos que este é um dos caminhos para minimizar o sofrimento das crianças órfãs de pais vivos. Por isso impulsionamos mais famílias a acolher, proteger e defender crianças carentiadas de afeto”, sustenta a responsável do Lisboa Marriott Hotel.

O fim-de-semana foi emotivo e permitiu confirmar que a Responsabilidade Social do Lisboa Marriott Hotel passa pela integração voluntária de preocupações sociais nas operações quotidianas, na interação com a comunidade onde se insere. 



MELHORES GESTORES de PESSOAS 2014

INSCRIÇÕES ABERTAS
3ª Edição do Ranking Português dos Melhores Gestores de Pessoas

www.melhoresgestorespessoas.com | Facebook: www.facebook.com/Melhores.Gestores.de.Pessoas

Main Sponsor: **KELLY**

Gold Sponsor: **eec**

Silver Sponsor: **minim@l**

Parceiros Institucionais: **tema central**, **APC**, **METRICS**, **onrh**

Media Partners: **Pessoal**, **RHiv**, **RH online**, **magazine**

Apoio: **FILE-ME FOR FLAUTE**



© SRS Advogados



Trabalho Temporário: a quem cabe o poder disciplinar

por: **Ana Luísa Beirão**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O trabalho temporário é, no atual contexto económico, uma forma privilegiada de acesso a recursos humanos, através da qual as empresas procuram colmatar as suas necessidades temporárias de trabalho sem sobrecarregar o peso das respetivas estruturas orgânicas e os custos fixos com pessoal, sendo, contudo, frequente que surjam algumas dúvidas na sua execução dada a atipicidade desta forma de prestação de trabalho.

De facto, enquanto na relação de trabalho típica é clara a posição que as partes ocupam – a de trabalhador e a de empregador –, a intervenção de três actores distintos na relação de trabalho temporário – o trabalhador, a empresa de trabalho temporário e a empresa utilizadora de trabalho temporário – é passível de gerar incerteza quanto às posições ocupadas, nomeadamente no que respeita ao exercício dos poderes de direção e disciplinar sobre o trabalhador.

Assim, por forma a apurar quais as fronteiras dos direitos e deveres de cada um dos intervenientes desta relação contratual tripartida, há que analisar os vários ângulos a partir dos quais a mesma se desenvolve, à luz do Código do Trabalho.

A Relação entre o Trabalhador e a Empresa de Trabalho Temporário

A relação jurídica entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário é regulada por um contrato de trabalho temporário, o qual assume a forma de contrato de trabalho a termo certo ou incerto.

É no âmbito desta relação contratual que o trabalhador se obriga a prestar a sua atividade à empresa utilizadora de trabalho temporário e que a empresa de trabalho temporário se obriga, por sua vez, a pagar-lhe a retribuição devida pelo trabalho a prestar ao utilizador, bem como a cumprir com as demais obrigações contributivas e fiscais que tipicamente cabem ao empregador.

B Relação entre a Empresa de Trabalho Temporário e o Utilizador de Trabalho Temporário

Esta relação é regulada mediante a celebração de um contrato de utilização de trabalho temporário, o qual se assume como um contrato de prestação de serviços a termo resolutivo, nos termos do qual a empresa de trabalho temporário se obriga, contra o pagamento de um preço, a ceder ao utilizador um ou mais trabalhadores temporários.

C Relação entre o Trabalhador e o Utilizador de Trabalho Temporário

No fundo, esta relação consiste na execução prática dos dois contratos a que nos referimos em cima, ou seja, na prestação efetiva de traba-

lho ao utilizador, por parte do trabalhador contratado pela empresa de trabalho temporário.

Uma vez que todo o esquema contratual está montado para que a empresa satisfaça as suas necessidades temporárias sem aumentar o seu quadro e encargos com pessoal, não é celebrado qualquer tipo de contrato entre o trabalhador temporário e o utilizador, não restando dúvidas que aquele não é funcionário do utilizador mas sim da empresa de trabalho temporário que o contratou.

Atenta à falta de regulação contratual entre estes dois intervenientes, o legislador definiu, com alguma extensão, os termos dentro dos quais esta relação se desenrola, sendo possível verificar que muitas das prerrogativas que numa relação de trabalho normal cabem ao empregador, cabem, na relação de trabalho temporário, ao utilizador, operando-se aquilo a que a doutrina apelida como “cisão da posição patronal”.

Com efeito, ao passo que o trabalhador desempenha as suas funções no local indicado pelo utilizador, nas mesmas condições que os seus trabalhadores e sob a sua direção, o facto é que a remuneração e respetivas contribuições para a segurança social são asseguradas pela empresa de trabalho temporário, sendo natural que surjam dúvidas quanto à demarcação do papel de ambas as entidades, surgindo particulares dú-

vidas no que toca ao exercício do poder disciplinar.

É que muito embora a empresa de trabalho temporário seja empregadora do trabalhador, o facto é que, na prática, este integra a força laboral do utilizador, encontrando-se sob o seu poder de direção. Assim, no plano das relações pessoais facilmente se poderá confundir com um qualquer outro trabalhador da empresa, podendo-se criar a aparência de que o exercício do poder disciplinar sobre o trabalhador cabe à empresa utilizadora.

Ora, tal visão não corresponde ao consagrado na lei. Com efeito, ainda que a infração causada pelo trabalhador temporário seja praticada nas instalações do utilizador, em violação das regras por ele emanadas e/ou prejudicando a sua atividade e/ou interesses patrimoniais, o legislador estabeleceu que o exercício do

poder disciplinar cabe à empresa de trabalho temporário.

Assim, quando o utilizador tenha conhecimento de que o trabalhador incorreu na prática de actos que poderão constituir ilícitos disciplinares, deverá reportá-los à empresa de trabalho temporário. Por sua vez, esta deverá, caso assim o entenda, instaurar o respectivo processo disciplinar no prazo de 60 dias contados da data em que teve conhecimento dos factos, sem prejuízo de o fazer, ao abrigo do princípio geral da boa fé, em estrita cooperação com a empresa utilizadora.

Em todo o caso, ao contrário do que muitas vezes é intuição das empresas que recorrem ao trabalho temporário e dos próprios trabalhadores em sede de impugnação judicial, em nenhum caso é admitido pela lei ou pela jurisprudência a instauração de proce-

dimento disciplinar a trabalhador temporário por parte da empresa utilizadora.

Assim, uma vez que o poder disciplinar prescreve, em regra, no prazo de um ano após a prática das infrações, esta problemática tem especial relevância já que, se, por lapso, a empresa utilizadora instaurar um procedimento disciplinar sem competência para o efeito, poderá vir a ser tarde para que o mesmo seja posteriormente instaurado pela empresa de trabalho temporário, o que é, naturalmente, indesejável.

No mesmo sentido, alerta-se para que a empresa utilizadora deverá reportar à empresa de trabalho temporário os factos constitutivos de ilícitos logo que deles tenha conhecimento, para que o poder disciplinar possa ser plena e atempadamente exercido, sem violação do prazo de prescrição. **—P**



iFormação

1º semestre 2014

22 MAI Regimes de Segurança Social - Subsídios e outros Apoios Sociais

Objetivo Geral: Proporcionar aos formandos as competências necessárias que lhes permitam conhecer os subsídios e apoios sociais concedidos pela segurança social nas situações de doença, desemprego ou de parentalidade (maternidade, paternidade ou adoção), identificar as condições legais de atribuição de cada um e resolver as questões concretas que se suscitam na prática.

Formador: José Barrias **Carga Horária:** 3,5 horas **Local de realização:** Lisboa

3 JUN Cálculo e Processamento Salarial

Objetivo Geral: Dar a conhecer as mais recentes alterações sobre as fórmulas de cálculo que devem ser utilizadas no apuramento dos bens adquiridos dos trabalhadores em 2014, as boas práticas do cálculo e processamento salarial baseadas nas mais recentes alterações legislativas sobre esta temática e executar o cálculo da remuneração/retribuição e dos bens adquiridos.

Formador: Paulo Reis **Carga Horária:** 7 horas **Local de realização:** Lisboa

26 JUN Os Financiamentos Europeus para a Educação & Formação no âmbito da Estratégia Europa 2020

Objetivo Geral: Potenciar ferramentas colaborativas ("social computing applications") de forma a estruturar candidaturas a programas de incentivos financeiros, nacionais e comunitários, alinhadas com as prioridades, os objetivos e as iniciativas emblemáticas da Estratégia Europa 2020, em geral, e no domínio da educação, formação e da sociedade digital (crescimento inteligente), em particular.

Formador: Miguel Toscano **Carga Horária:** 3,5 horas **Local de realização:** Porto

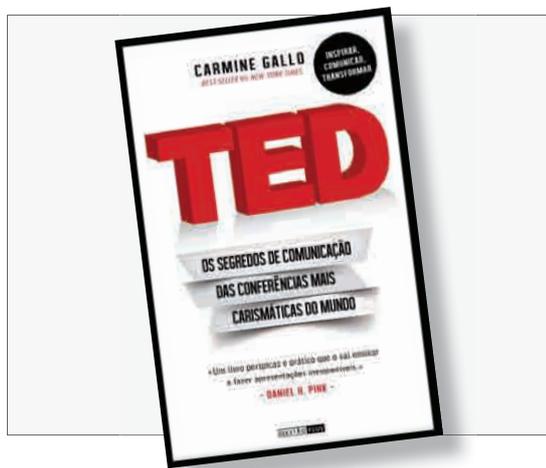
Informações e inscrições



Tel.: 21 358 09 12
global@apg.pt
www.apg.pt



Inovação Informação Inteligência Imaginação Inclusão Impacto Iniciativa Inspiração Irreverência



TED

As ideias são a moeda de troca do século XXI. O sucesso do futuro está reservado aos que sabem vender ideias – e que se sabem vender a si próprios. A persuasão é a melhor competência que se pode desenvolver e a comunicação eficaz é a chave para todos os objetivos a alcançar.

As célebres conferências TED redefiniram aquilo que constitui uma apresentação de sucesso e tornaram-se o padrão da excelência da arte de falar em público.

Carmine Gallo, autora deste livro, analisou centenas de conferências TED e, ao longo deste livro, revela um método passo-a-passo que permitirá conceber e fazer apresentações tão cativantes, persuasivas, inspiradoras e memoráveis como uma conferência TED.

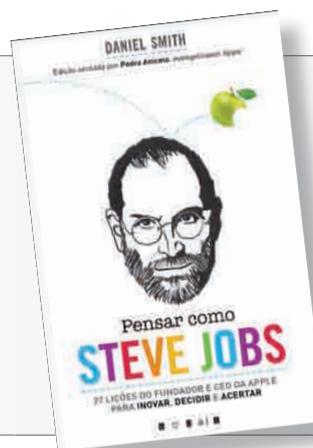
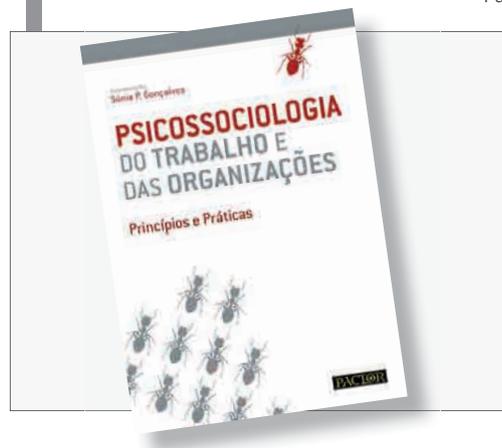
Gestão Plus Edições

PSICOSSOCIOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Este livro é constituído por um conjunto de temáticas diversificadas que materializam dois critérios essenciais: a abordagem de conhecimentos fundamentais e estruturantes da disciplina de psicossociologia do trabalho e das organizações e, por outro lado, a promoção de reflexões aprofundadas sobre assuntos que têm vindo a emergir na agenda científica.

O livro foi coordenado pela especialista Sónia P. Gonçalves e conta com a participação de 27 autores, nacionais e estrangeiros, que atribuem uma perspetiva rigorosa e completa aos temas abordados.

Factor Edições



PENSAR COMO STEVE JOBS

27 LIÇÕES DO FUNDADOR E CEO DA APPLE PARA INOVAR, DECIDIR E ACERTAR

Este livro chegou às livrarias no passado dia 24 de abril e é uma edição anotada por Pedro Aniceto, o reputado especialista em produtos Apple e evangelizador da marca em Portugal.

Steve Jobs, um dos maiores inovadores dos tempos modernos, em poucas décadas transformou por completo as indústrias da informática e da música.

Encontraremos nesta obra de Daniel Smith múltiplos exemplos do pensamento de uma personalidade ímpar.

Porque, como Steve Jobs disse e repetiu inúmeras vezes: “Existem produtos que o público só sabe que quer quando lhos mostramos”.

TOMTOM LANÇA RUNNER CARDIO COM GPS E MONITOR DE RITMO CARDÍACO INTEGRADO

TomTom anuncia o lançamento do relógio desportivo Runner Cardio com GPS e tecnologia de ponta para monitorizar o ritmo cardíaco. O Runner Cardio inclui um Monitor de Ritmo Cardíaco (MRC) eliminando a necessidade de um dispositivo adicional.

O Runner Cardio da TomTom avalia de forma exata a frequência cardíaca através de um sensor ótico Mio® que monitoriza as alterações no fluxo sanguíneo e está disponível para encomenda em www.tomtom.com/sports por 269.95 euros. Está também disponível o relógio Multi-Sport Cardio por 299.95 euros.





RE-IMAGINE

THE CUSTOMER SERVICE

CONFERÊNCIA CC PORTUGAL 2014

29 maio Teatro Thália - Lisboa

Inscreva-se já!
www.ccportugal2014.com
 inscrições limitadas

Organização



Diamond Partners



Platinum Partners



Gold Partners



Silver Partners



Content Partners



Media Partners



Unipessoal Salários mais justos para todos

Num momento em que está na agenda política e mediática um necessário aumento do Salário Mínimo Nacional, gostaria de trazer a este fórum uma medida legislativa que poderia contribuir positivamente para diminuir as desigualdades sociais em Portugal: a existência de uma relação de proporcionalidade entre o salário mais elevado de uma empresa e o mais baixo. Isto é, os salários de topo de uma organização terem como limite uma equação que envolva os salários mais baixos.

Também por uma questão de dignidade da pessoa humana. Em minha opinião, não há justificação alicerçada no desempenho ou *performance* profissional para os membros da administração de uma determinada empresa receberem 100 vezes mais do que os seus trabalhadores com remunerações mais baixas.

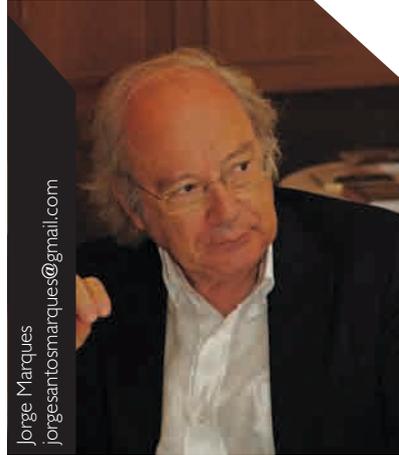
Portugal é um recordista da OCDE no tocante às desigualdades sociais. Acredito que, até mais do que um necessário aumento do salário mínimo nacional para um valor superior ao limiar da pobreza, uma norma legislativa que impusesse critérios de equidade e proporcionalidade na política salarial das organizações iria contribuir para o aumento da dignidade de todos os trabalhadores e até para a assunção do seu valor dentro da estrutura da empresa.

Um trabalhador que receba 100 ou 150 vezes menos do que o seu CEO certamente questiona se o seu valor para a organização também é 100 ou 150 vezes inferior ao do seu líder... Mal comparada, uma medida destas poderia ser como a lei das quotas na política: preferível que não existisse, mas de grande utilidade.

Duarte Albuquerque Carneira

O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Profissionalmente crioulos



Jorge Marques
jorgesantomasmarques@gmail.com

Regressava de Cabo Verde e ainda no avião vinha a recordar as tertúlias, os debates e as conferências a que tinha assistido e participado nos intervalos da música. Salientavam-se nessa memória recente duas coisas: uma que tinha a ver com a necessidade de profissionalização em diferentes setores, nomeadamente nos músicos; e a outra que tinha a ver com o ser ou não ser crioulo. Seria fácil perceber e ligar a questão da profissionalização à gestão, mas isso do ser crioulo parecia não fazer muito sentido ou até nos poderia parecer contraditório. O tema profissionalização é um movimento que está a ocorrer, quase como uma necessidade: as pessoas procuram uma identificação com aquilo que fazem, procuram uma diferenciação e reconhecimento socioeconómico. As pessoas querem ter um lugar claro e pertencer a um grupo específico. O ser crioulo precisa de uma definição prévia – aquela que recolhi e com a qual estou inteiramente de acordo. O ser crioulo surge de uma primeira dúvida nascida na nossa diversidade genética ou cultural... Afinal o que é que eu sou? E desta dúvida surge, ou não, uma resposta, uma opção clara por uma destas coisas ou então a procura de uma terceira via. Por exemplo, não sou europeu como o meu pai, nem africano como a minha mãe, mas sou um crioulo cabo-verdiano. Esta terceira via é escolher e fugir do ou/ou e do nem/nem, é uma decisão de afirmação de uma

cultura, de uma língua e de uma forma de ser. Tive consciência de que uma boa parte do mundo fez esta opção, já que estavam ali representados mais de cinquenta países a tentar desenhar uma globalização crioula. Foi aqui que comecei a pensar em nós, na gestão das nossas empresas e via por um lado essa necessidade de criar ou reforçar a ideia de profissão, de certificação, de um realinhar em termos de espírito, ética e valores com as velhas ideias das Artes & Ofícios, da afirmação de um Eu e ao mesmo tempo de pertencer a um grupo. Mas isso do crioulo, porquê? Porque no nosso mundo, cada vez com mais frequência, perguntamos quem somos, de que lado estamos, que tipo de língua ou linguagem utilizar, se a da economia, das finanças, da engenharia, do direito, da psicologia, da sociologia...

E de repente vi que afinal a nossa opção será sempre muito limitada se decidirmos por um destes lados, se num mundo de culturas e linguagens tão diversificadas dissermos simplesmente eu sou branco e falo o que sou e esta é a língua e a cultura da gestão. Quer isto dizer, aqui pensa-se e fala-se só finanças, só *marketing*, só produção, só pessoas... As métricas e a linguagem têm de ser essas.

E de repente eu vi que afinal a gestão é crioula: uma complexidade de origens, linguagens e culturas, mas ao mesmo tempo com um pensamento racista, porque parece conviver mal com tanto pai, tanta mãe e tantos irmãos tão diferentes. O único desígnio parece ser uma luta de poder entre os irmãos desavindos.

E de repente percebi por que a gestão nunca se constituiu como uma profissão e por que sempre que se pergunta aos detentores desses cargos qual é a sua profissão, que é como quem diz, quem és tu, a resposta é economista, engenheiro, quer dizer, sou branco. O que os gestores ainda não decidiram foi a sua verdadeira identidade profissional, aquilo que fazem, isto é, dizer que se nasceu uma coisa, mas agora se decidiu ser outra – que afinal somos profissionalmente crioulos. Ainda somos a negação de nós mesmos... Brancos e, sempre que nos deixam, racistas... 

O meu verão
começa
AGORA



LIGHT
SPA* + NUTRIÇÃO



EXPRESS
SPA* + NUTRIÇÃO + PT + ADESÃO HP



VITAL
NUTRIÇÃO + ADESÃO HP

NOVOS PROGRAMAS ESPECIALIZADOS PRÉ VERÃO

DEFINA O OBJECTIVO E O PRAZO.

ESCOLHA O SEU PACK,

SEM FIDELIZAÇÃO.

*Serviço de lipoaspiração não invasiva (cavitação). Saiba mais em holmesplace.pt

one life.
live it well.

PASSATEMPO: PACK DE EMAGRECIMENTO PARA O VERÃO 2 MESES DE TREINO + 2 SESSÕES DE PERSONAL TRAINING + 2 MASSAGENS + 2 CONSULTAS DE NUTRIÇÃO

Complete a frase "O meu verão começa agora..." e envie para o email info@holmesplace.pt. A frase será seleccionada por um júri e publicada no facebook do Holmes Place no dia 20 de Maio. O vencedor será contactado por email.



good
to know
you

especialistas em soluções de recursos humanos

Valorizamos
o negócio das empresas,
ajudando na flexibilização
dos recursos humanos.

Adequamos às necessidades
dos nossos clientes o seu
principal recurso estratégico:
O Valor Humano.

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services