

Pessoal

107 001 0001 00 - ANO 04 - Nº 001 - MARÇO 18

ISSN 1646-1091



Joana Queiroz Ribeiro apresenta-nos o mundo RH da Unicer

Paulo Teixeira Pinto

"As coisas só se tornam possíveis no fim de serem tentadas"

Especial RH Trabalho Temporário

Ao Almoço Com Fernando Neves de Almeida e Frederico Fezas Vital



multipessoal
recursos humanos
Desenvolvendo as suas potencialidades.
www.multipessoal.pt

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos das Recursos Humanas - foi fundada em Outubro de 1984, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

É uma Associação Profissional, Cultural e Científica sem fins lucrativos, reconhecida pelo Governo Português como Pessoa Colectiva do Utilidade Pública.

Congrega pessoas e organizações que se adquirem à Gestão do Capital Humano ou exercem funções especializadas neste área.

Possui vários departamentos de carácter científico (Instituto de Ferramentas & Coaches e Núcleo de Apoio Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

Sede Nacional
Av. António Augusto de Aguiar, nº 100 - 7.º
1180-018 Lisboa
Tel: (+351) 21 362 27 17
Fax: (+351) 21 362 27 18
email: global@apg.pt www.apg.pt



Benefícios

- » Oferta da revista "Pessoal" (periodicidade mensal)
- » Oferta da newsletter "Pessoalmente" (periodicidade bimestral)
- » Acesso ao CRC - Centro de Recursos em Conhecimento
- » Aplicação de Pontos a preços reduções
- » Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- » Apoio em contactos internacionais
- » Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S
- » Descontos em eventos e acções de formação nacionais e internacionais
- » Descontos em vários serviços (seguros, assistência médica, hotéis, escolas de línguas, health clubs, etc.)



14



52



Trabalho Temporário

20



70

02EDITORIAL

Paradoxos da gestão

04A 9ª ARTE

Estamos a dormir ou acordados?

06NOTÍCIAS RH

O quê?
Agenda
Bolsa RH

12RH GLOBAL

14GRANDE ENTREVISTA

Paulo Teixeira Pinto

20ESPECIAL RH TT

Visão Política
TT no Brasil
Contributos Empresas TT
Rock in Rio

34OUTSOURCING

Global Network Solutions Center

36UNIVERSIDADES

Experiência que vale créditos

38CRÓNICA

Motivação e Retenção de Talentos

40RECRUTAMENTO&SELECÇÃO

Site APESPE

42CASE STUDY

Balcão Escola do BES

44CRÓNICA

A Gestão de Pessoas:
Desafios Futuros

46ESPAÇO COACHING

A eficácia do Executive Coaching
O Coaching na primeira pessoa
Pilar Jericó

52PERFIL

Joana Queiroz Ribeiro

56ANÁLISE JURÍDICA

Trabalho Temporário

58LEGISLAÇÃO RH

60AO ALMOÇO COM...

Fernando Neves de Almeida e
Frederico Fezas Vital

64FELICIDADE

Tal Ben-Shahar

66IMAGENS RH

Leadership Grand Conference

68LIVROS | ESPECTÁCULOS

70VIAGENS

Shangri-La Express



Jorge Marques, Director
revistapessoal@moonmedia.info

Paradoxos da gestão

maiores constrangimentos têm a ver com este tipo de desperdício. Não há volta a dar, temos que avançar para outra forma de gerir as pessoas. Portugal precisa urgentemente de maior produtividade, precisa de investimento e nada disto acontecerá se não alterarmos esta forma paradoxal de ver e tratar as pessoas nas nossas organizações, como se todos fossem uma cambada de mentecaptos. Mas há outros paradoxos, um dos quais é o discurso da falta de qualificação dos trabalhadores portugueses. É verdade que as estatísticas não nos são favoráveis na qualificação formal, mas quando a qualificação existe ela não é aproveitada. Há uma enorme dificuldade para aqueles que têm qualificações aplicarem todo o seu saber e capacidades. Portanto, o problema está a montante da qualificação, está na incapacidade da gestão. Um outro paradoxo que também não se compreende tem a ver com a famosa conta 64 das nossas contabilidades. Ali, preto no branco, a inteligência, as competências

continuam a ser catalogadas como um custo. Talvez a pouca utilização das capacidades das pessoas reside aí, como é um custo e o vício da gestão, por tudo e por nada, é reduzir custos, então há que utilizar a inteligência no limite mínimo, para não custar caro e porque ainda insistimos na fantasia dos salários baixos! Baixos? Comparem-nos com os dos chineses e verão que são altos! Está-se mesmo a ver que o caminho não é por aí. A questão da conta 64 não é um detalhe, é uma marca ridícula de um sistema que acredita ainda nisso. E serão verdadeiramente as pessoas um custo? Acredito que em muitas circunstâncias serão, acredito que com tanto desperdício o possam ser, mas de quem é a responsabilidade? O que aconteceria se, em vez de um custo, as pessoas fossem consideradas activos? Seria uma grande dor de cabeça e daria muito trabalho... Mas não se esqueçam: estamos a falar da principal riqueza do país e das organizações. Talvez valha a pena tentar... Não? 

A inteligência e a capacidade dos portugueses são a nossa única riqueza, a nossa única matéria-prima. É esta a conclusão a que estamos com dificuldade em chegar, por incapacidade de quem lidera. Sendo a nossa riqueza e não estando a ser utilizada devidamente, esta anomalia constitui um desperdício que deveria penalizar aqueles que estão em falta e a não saber utilizar o melhor que temos. Alguns dos nossos

FICHA TÉCNICA

Pessoal – Publicação Mensal
Número 90 – Março de 2010



Propriedade: APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 1050-019 Lisboa
NIPC: 500 978 735
T. 21 352 27 17; F. 21 352 27 13; global@apg.pt, www.apg.pt

Edição e Exploração: Tema Central, Lda.
Rua Sofia de Carvalho, nº2-A, 1495-121 – Algés
T. 210 174 210; F. 210 174 212

Director: Jorge Marques; revistapessoal@moonmedia.info

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

Conselho Editorial: Carlos Perdigão,
Catarina Guerra Barosa, Jorge Marques

Conselho Consultivo: Alberto Silva Fernandes, Álvaro Marques de Miranda, Cristina Tavares Salgado, Fernando Carvalho Rodrigues, Jaime Andrez, Luís Maltez, Maria João Rodrigues, Maria Márcia Trigo, Miguel Faro Viana, Raul Caldeira, Roberto Carneiro, Vítor Carvalho

Redacção: Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Dave Morgan, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, SRS Advogados, Tal Ben-Shahar

Colaboraram nesta Edição: César Santos, ICF (José Afonso Oliveira), Nuno Fernandes, Paulo Lemos, Samuel Antunes, Teresa Monteiro, Vander Morales

Paginação e Fotografia: Design e Forma,
geral@designforma.com

Imagem de Capa: Design e Forma

PUBLICIDADE

Account: Liliana Rosa
lrosa@moonmedia.info; Tlm. 96 858 21 27

Assinaturas

Vasp – Premium
Linha directa de apoio ao assinante
T. 21 433 70 36, F. 21 432 60 09, assinaturas@vasp.pt
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Agualva
Cacém

Impressão: Offsetmais, Rua Latino Coelho, 6 – Venda Nova

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca 2739-511 Agualva Cacém

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



Joana^m

sourcing

service

training^m

search^m

Elevamos as suas potencialidades.

No Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Desta modo, proporcionamos a que a sua empresa tenha em todos os níveis um capital humano sustentável, através de recursos humanos, formação e consultoria, recrutamento e seleção. Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: invista no Multipessoal na opção. O resultado final será sempre o sucesso derivado de uma melhoria especializada.



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt



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

A MINHA ESCOLHA



A República

Platão escreveu 'A República' que hoje podemos ler para constatar a actualidade acutilante dos temas abordados. O significado do Bem Supremo é o que se pretende alcançar. Podemos também acompanhar as fabulosas dissertações em tomo da justiça que se revestem de uma actualidade, diria, quase como se pudessemos discutir hoje com Sócrates, o filósofo, o teor das escutas telefónicas que têm alimentado os nossos jornais. Sócrates, o filósofo, com a suas perguntas pertinentes vai conseguindo, através dos seus vários respondentes, a fundamentação das suas posições. Recomendo que, em vez de lermos e releermos as escutas telefónicas, leiamos este livro.

A dormir ou acordados?

Numa aula de filosofia fomos confrontados, eu e os meus colegas, com uma pergunta que nos deixou sem resposta mas nos obrigou, definitivamente, a pensar: "Estarei a dormir ou acordado? O que vos permite concluir que estão a dormir ou acordados?". Esta foi a pergunta que o professor, com um olhar cheio de tranquilidade, nos fez. Ainda pensei responder que seria a evidência dos objectos o critério que nos permitia concluir que estávamos acordados, ou seja, ninguém dorme de olhos abertos, sentado e em movimento. Não respondi. Não arrisquei aquela resposta, não por temer uma apreciação negativa mas porque, de facto, a seguir pensei que podemos efectivamente dormir de olhos abertos, sentados e em movimento. A realidade da nossa existência é questionável em cada momento e nada nos garante que o que vemos quando estamos acordados não seja um sonho e que o inverso também não possa acontecer. A expressão que usamos para manifestar alguma coisa na qual não acreditamos costuma ser a de dizer: "Devo estar a sonhar!" – isto para o bem e para o mal. O sonho é tido aqui como alguma coisa em que não acreditamos, revertendo este para um segundo plano da nossa existência. Contudo, parece que ele comanda a vida e inspira as nossas acções. Carrega um paradoxo em si mesmo, o de, por um lado, ter intrínseca a ideia da impossibilidade e, por outro, ser ele que toma as coisas possíveis.

A virtude do Homem é concentrar em si estas duas possibilidades e poder, com base naquilo que começa por ter carácter onírico, empreender grandes obras. Desta forma, junta as duas realidades podendo tomar absoluta a sua existência.

Na nossa edição deste mês temos o exemplo de alguém que se prepara para empreender uma obra que tem na sua génese um sonho, uma vontade enorme de fazer mais pela cultura portuguesa. Paulo Teixeira Pinto foi o nosso entrevistado e com ele pudemos perceber mais sobre pessoas e sobre gestão de pessoas. A entrevista completa está disponível no nosso site (www.rhonline.pt).

O sonho de realizar o maior evento de música do mundo materializa-se com o Rock in Rio e com os milhares de trabalhadores temporários que é preciso contratar para fazer acontecer aquele evento. Fomos falar com o Director de Recursos Humanos e de Produção do Rock in Rio Lisboa, Nuno Sousa Pinto, entrevista que será também emitida na RHtv.

Falámos ainda, nesta edição, com a Directora RH e de Comunicação da Unicer, com Pilar Jericó, conhecida motivadora e autora de vários livros sobre Coaching. Temos também o habitual dossier especial, este mês dedicado ao Trabalho Temporário, e um exemplo de sucesso na área do Outsourcing.

Em conjunto com esta edição, é distribuído o suplemento Fora de Série, o primeiro de 2010, sobre Compensations & Benefits. 

**Mares difíceis
são mares de oportunidade!**



Quando a tripulação sabe manobrar
e tirar partido das variantes do vento e das correntes,
ai encontra a oportunidade de se afirmar e vencer!



Somos o parceiro capaz de lhe oferecer
a tripulação que procura.
Em "outsourcing" ou trabalho temporário!
Com a competência e a flexibilidade necessárias
a uma navegação com o máximo rendimento!



Faça-se ao "mar" connosco!

www.gruposelectvedior.com

sélect/Vedior
onde as *peças* contam.

soluções de "navegabilidade" na gestão de recursos humanos

O quê?

EXPO RH 2010

A nona edição da Expo RH, um salão para profissionais RH, está agendada para os dias 17 e 18 de Março de 2010. O evento, que é um dos mais prestigiados da área em Portugal e tem este ano como tema genérico “Investir no potencial do capital humano”, decorrerá no Centro de Congressos do Estoril, sendo o seu objectivo, segundo a organização, “gerar negócios, proporcionar ‘networking’ e debater tendências”. O evento apresenta em exposição os sectores Recrutamento e Seleção; ‘Executive Search’; Formação; Outsourcing; Trabalho Temporário; Outplacement e Gestão de Carreiras; Gestão e Avaliação de Competências; Planos de Pensões; Consultoria; Higiene e Medicina no Trabalho; Tecnologia Aplicada à Gestão de RH; Gestão de Horários e Controlo de Acessos; e Serviços Jurídicos. A organização é do IFE – Internacional Faculty for Executives. Ao longo dos anos, o evento tem vindo a consolidar a sua presença no mercado, através de um crescimento constante da área de exposição, tanto ao nível do número de empresas expositoras como do número de visitantes.



01



CEZANNE SOFTWARE RECEBE A CERTIFICAÇÃO ISO 27001 (01)

A Cezanne Software, empresa que desenvolve e distribui soluções de gestão de Capital Humano, obteve a certificação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação segundo a norma ISO 27001:2005 para as suas soluções de gestão do Talento e de RH, na modalidade SaaS (Software as a Service). A norma ISO 27001 é a única normativa reconhecida a nível internacional que requer que as companhias tenham um enfoque sistemático na gestão dos dados confidenciais e na segurança da informação. Carlo Ugdulena (na foto), CEO da Cezanne Software, afirma: “Este reconhecimento é muito importante para nós, uma vez que demonstra que a Cezanne utiliza o máximo dos ‘standards’ de segurança de dados nas suas operações. Os dados de Recursos Humanos têm um cariz de muito confidencial e agora, em virtude desta certificação, os nossos clientes podem estar seguros que estamos a aplicar todos os processos adequados e todas as medidas internas para proteger os seus dados e reduzir qualquer risco potencial de segurança”.

GALILEU CRIA NÚCLEO GALILEU INOV

A Galileu, empresa especialista em formação na área das tecnologias de informação, criou o núcleo Galileu INOV, cujo objectivo é criar e desenvolver projectos inovadores no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação. O Galileu INOV é composto por uma equipa pluridisciplinar com elevado ‘know-how’ e experiência no mercado das TI que pretende antecipar-se às tendências e evoluções

02



do mercado propondo aos seus clientes projectos inovadores de formação tecnológica, que contribuam não só para a realização dos profissionais da área, mas principalmente para a promoção e desenvolvimento de toda a comunidade empresarial através de formações que incentivem e mobilizem as empresas a adoptarem novas tecnologias e práticas produtivas. Gonçalo Fonseca, Director da Galileu, afirma que “inovação é um dos objectivos para 2010. Pretendemos anteciparmos às necessidades dos nossos clientes e tendências do mercado, apostando em novas soluções e projectos “chave” que incentivem a produtividade nas empresas para que se tornem líderes no seu sector”.

APESPE PREVINE ACIDENTES DE TRABALHO E CONSUMO DE SUBSTÂNCIAS PSICOTRÓPICAS (02)

A Associação das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) vai concretizar uma forte campanha de informação e prevenção de acidentes e sinistralidade laboral, com autorização e envolvimento da Autoridade Para as Condições do Trabalho (ACT) e ainda a participação do Instituto da Droga e da Toxicodependência (IDT). A primeira campanha terá cinco fases. A segunda campanha tem por objectivo acompanhar trimestralmente a aplicação da Lei do Trabalho Temporário quanto às medidas de Prevenção e Segurança na cedência e acolhimento dos trabalhadores. A APESPE, em parceria com a ACT, pretende reeditar o manual de Saúde Prevenção e Segurança na cedência temporária. A APESPE diz-se convicta de que, com estas iniciativas,



03

dá um sinal inequívoco da maturidade do sector que representa.

NOVIDADES NA MORE INSTITUT (03)

Os fundadores da MORE Institut, Ana Karina Milheiros e Fridolin Kimmig, inspirados por novas ideias e pelo resultado da troca de conhecimentos com outros colegas especialistas de diversos países, decidiram implementar, pela primeira vez em Portugal, novos 'workshops' e técnicas em PNL e 'Coaching'. Para poder orientar e alcançar objectivos nesta nova década, a MORE Institut Portugal decidiu nomear Ana Karina como 'Country Manager'. O próximo curso de PNL Practitioner, que terá início a 19 de Fevereiro no Porto, assume-se como o primeiro curso em que se estudam novas técnicas de auto-desenvolvimento, quer a nível de negócio, como a nível pessoal. Da mesma forma, os próximos cursos de



04

'Business' e 'Life Coaching', a iniciar em Março, em Lisboa, também introduzem novos métodos. Segundo a organização, ambos os cursos estão prestes a atingir o limite máximo de inscrições de 16 participantes.

ESTUDO DA IT SEARCH REVELA "OS 7 PECADOS MORTAIS NO RECRUTAMENTO EM TI" (04)

A IT Search apresenta o estudo "Os 7 Pecados Mortais no Recrutamento em TI", com o objectivo de perceber quais os entraves com que neste momento as empresas de TI se deparam ao admitir novos colaboradores. São já 8 em cada 10 os gestores portugueses que preferem um parceiro especializado para recrutar novos colaboradores para a sua empresa, mas 100% dos inquiridos afirmam que ainda não há o alinhamento necessário entre as duas partes, e que as empresas devem ter a preocupação

Identificar, avaliar e concretizar o potencial das pessoas e das organizações.

shl[®]

Portugal - People Solutions

SHL Portugal
217 813 949 / 226 005 383
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt



AGENDA

Paula Tomás Consultores

219 458 533

www.ptomasconsultores.pt

- Formação – “Organizar e direccionar a motivação dos colaboradores”. Lisboa, 18 a 19 de Março de 2010. Preço: 500€
- Formação – “Profissionais de GRH”. Lisboa, 22 a 25 de Março de 2010. Preço: 1.020€
- Formação – “Desenvolver Competências Pessoais e Sociais com o uso das Técnicas da PNL”. Lisboa, 22 de Março a 8 de Abril de 2010. Preço: 1.170€
- Formação – “Formação de supervisores”. Lisboa, 22 a 23 de Março de 2010. Preço: 500€

Outcome - Clínica

Organizacional

214 219 960

www.outcome.com.pt

- Workshop – “Gestão de Incidentes Críticos”. 18 de Março de 2010
- Workshop – “Mediação de Conflitos em Contexto Organizacional”. 20 de Abril de 2010

APG

213 522 717

www.apg.pt

- Formação – “Regime Jurídico das Férias, Faltas e Feriados”. Lisboa, 16 de Março de 2010. Preço: 150€ (sócios); 210€ (não sócios); 90€ (estudantes)
- Formação – “A Reforma do Sistema de Pensões”. Lisboa, 17 de Março de 2010. Preço: 270€ (sócios); 360€ (não sócios); 120€ (estudantes)
- Formação – “A Negociação e Contratação Colectivas”. Lisboa, 25 de Março de 2010. Preço: 150€ (sócios); 210€ (não sócios); 90€ (estudantes)

de informar os seus parceiros de recrutamento de todos os objectivos pretendidos com a contratação. Os sete erros cometidos no recrutamento em TI são: a imagem da empresa, diferentes pessoas a conduzir as entrevistas, demorar tempo demais para tomar uma decisão, contratar por consenso, omissão das mudanças de especificações dos recrutadores, estabelecer limites rígidos de remuneração e ignorar o candidato após a assinatura do contrato.

INSTITUTO PROFITECLA LANÇA NOVAS ÁREAS DE FORMAÇÃO

O Instituto Profitecla acaba de reforçar a sua área de intervenção com o lançamento de uma nova oferta ao nível da área de Segurança e Saúde do Trabalho e Ambiente, dando assim o seu contributo para o crescimento sustentado das organizações, bem como uma intervenção ao nível do ensino especial com a nova oferta Língua Gestual, evidenciado a sua extrema importância para a Comunidade de Deficientes Auditivos. A área de Segurança e Saúde do Trabalho e Ambiente é cada vez mais uma área na qual as empresas e organizações devem apostar esforços, não só pelo cumprimento da legislação em vigor, mas como sucesso na gestão das empresas. Também a oferta de formação em Língua Gestual vem no seguimento de diversos estudos linguísticos e psicolinguísticos que evidenciaram o estatuto linguístico da Língua Gestual Portuguesa.

MEDICISFORMA LANÇA SERVIÇO “OPERAÇÃO COLÉGIO”

A Medicisforma lançou recentemente um novo serviço na área da formação, intitulado “Operação Colégio”. Este serviço destina-se a dotar as crianças, desde a idade pré-escolar, de conhecimentos básicos na área dos primeiros socorros, através da formação em ambiente escolar e do alargamento da mesma aos encarregados de educação e educadores escolares. Este programa representa uma forma pedagógica de ocupar os tempos livres, levando os encarregados de educação à escola, fazendo-os participar directamente na vida escolar das crianças. A Medicisforma está a estabelecer um



05

conjunto de parcerias com as instituições de ensino, no sentido de levar a cabo mini-cursos de primeiros socorros, ministrados por técnicos qualificados, e tendo como destinatários os alunos, pais, familiares e todo o universo de colaboradores da vida dessas instituições.

META4 CRIA CENTRO TÉCNICO DE SUPORTE INTERNACIONAL EM PORTUGAL (05)

A Meta4, fornecedora de soluções para a gestão e desenvolvimento de capital humano e intelectual (HICM), criou em Portugal um centro técnico para dar suporte a clientes internacionais. De acordo com Paulo Lemos (na foto), Director Comercial e Operações da Meta4, “esta estratégia, para além de reforçar a aposta e confiança da Meta4 ‘corporate’ no suporte prestado em Portugal, é um indicador do ‘know-how’ e experiência nacional adquirida nas soluções”. Para Carlos Machado, Responsável pelo Centro Técnico, “as soluções da Meta4 através da sua tecnologia orientada a objectos facilitam a manutenção e suporte do produto uma vez que se baseiam em ferramentas de desenho que optimizam a manutenção evolutiva”.

TRANSITAR COM RESULTADOS POSITIVOS

A Transitar anunciou os resultados dos seus programas de Outplacement Individual em 2009, divulgando uma taxa global de sucesso de 83%. O Outplacement permite uma recolocação mais rápida e eficiente no mercado de trabalho depois de um processo de despedimento, através de metodolo-

gias comprovadas e de um forte acompanhamento dos consultores junto dos candidatos em transição de carreira. “A manutenção da taxa de sucesso sempre acima dos 80% é a prova viva que as metodologias aplicadas pela Transitar possuem uma consistência e total adequação ao mercado e à envolvente económica actual” afirma Yves Turquin, Managin Director da Transitar Lda.

PESSOAL LANÇA PÁGINA NO FACEBOOK (06)

A revista Pessoal tem uma página no Facebook, a conhecida rede social com milhões de utilizadores em todo o Mundo. O objectivo desta abertura aos mais recentes meios de comunicação é continuar a assegurar a interactividade com os seus leitores. Os Gestores de Recursos Humanos têm, assim, acesso a um fórum onde podem discutir os



06

temas mais actuais e acompanhar, ao minuto, as novidades mais recentes que a revista apresenta. No dia da saída em banca, a página irá disponibilizar a capa da edição, dando a conhecer alguns dos temas em destaque. É de salientar, também, que a Pessoal, a partir deste mês, ficará disponível online através do site RHonline.pt





Somos um parceiro da evolução profissional dos colaboradores e da competitividade das empresas.

Talentosophy
A gestão de pessoas é, acima de tudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosofia, que a Talenter promove a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos contribuindo, assim, para a excelência da performance organizacional, traduzida em vantagem competitiva para clientes e parceiros conquistando continuamente a sua preferência.

Talentering™ Solutions
Recrutamento e Selecção
Formação Profissional
Cedência Temporária
Gestão de Contratos e Processamento de Salários
Consultoria de Recursos Humanos
Outsourcing
Orientação Profissional
Gestão de Carreiras

SEDE SOCIAL
Alameda Fátima Lopes, 16 A, 7º
Intelfoon, 1085-190 Alque
Tel 214 529 680 Fax 214 129 481
info@talenter.com

TALENTER CONCEPT STORE
Rua da Alcaçova, 28 B
1209-018 Lisboa
Tel 213 487 592 Fax 213 407 511
store@conceptstore@talenter.com

UNDS ESTAMOS
Ilaga - Porto - Coimbra
Casal Branco - Entroncamento
Lisboa - Reg. Faro
Funchal - Ponta Delgada

**talentering™
business** 

www.talenter.com

Bolsa RH

REMAX FOI ELEITA A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR

O estudo anual desenvolvido pela Exame e a Heidrick & Struggles analisou o estado da arte das práticas de RH em Portugal e premiou a imobiliária Remax como a empresa que mais investe e aposta nesta área.



TOTVS AUMENTA LUCROS

A multinacional de software TOTVS atingiu em 2009 um lucro de 46 milhões de euros. Em Portugal, a multinacional recrutou 30 novos funcionários e abriu novas delegações. Por outro lado, o leque de clientes da empresa no nosso país teve um aumento significativo.

AGÊNCIAS DE NOTAÇÃO DE CRÉDITO

A influência que as agências de notação de crédito assumem nas finanças e na economia dos Estados é imensa. Ao definirem os riscos que cada país representa, traçam o respectivo custo do seu endividamento. Um poder tão grande necessita de uma forte regulação e fiscalização.



por: DAC

PIAGET LANÇA MESTRADO EM GRH

O Instituto Piaget anunciou o lançamento do mestrado em Gestão de Recursos Humanos nos campus universitários de Viseu e Almada. Este mestrado tem como objectivo formar profissionais especializados na gestão de recursos humanos e desenvolver competências em áreas como a motivação, avaliação, gestão de carreiras, sistema de recompensas e recrutamento. Podem inscrever-se no mestrado em Gestão de Recursos Humanos os licenciados ou titulares de habilitação equivalente nas áreas de Gestão dos Recursos Humanos, Economia, Gestão, Direito, Psicologia, Sociologia e outras áreas afins. O mestrado em Gestão de Recursos Humanos tem a duração de 2 anos (4 semestres) e confere 120 créditos.

SYSVALUE TORNA-SE PARCEIRA CERTIFICADA PELA SYMANTEC PARA A EMEA (07)

A SysValue recebeu a certificação 'Symantec's Preferred Supplier for the Provision of Consultancy Services' da Symantec que certifica a empresa nacional para prestação de serviços de consultoria especializados para clientes locais e internacionais na região da EMEA desta multinacional. Com a certificação Symantec, a SysValue está agora apta a prestar um serviço autónomo aos clientes da multinacional, podendo ser contactada pela Symantec como parceiro consultor em regime de 'outsourcing', fornecendo o seu 'know-how' e a apresentando-se como o parceiro ideal para a análise, desenho, integração e operação de infra-estruturas tecnológicas transversais seguras e da segurança da informação

07



em si processadas e transmitidas. A relação de parceria entre as duas companhias teve início em meados de Julho de 2008 e desde então tem crescido de forma notória.

TREINAR OS ATLETAS PARALÍMPICOS PARA A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO (08)

O Comité Paralímpico de Portugal (CPP) e a Adecco assinaram um protocolo de colaboração que visa a gestão e execução do 'Athlete Career Programme' até final de 2012. A Adecco tem desenvolvido programas de transição de carreira para atletas de diversos países. O CPP compromete-se a colaborar com a Adecco, mobilizando atletas paralímpicos para se juntar ao 'Athlete Career Programme', do 'International Paralympic Committee' (IPC). O 'Athlete Career Programme' irá consistir em diagnóstico pessoal, avaliação de carreira e serviços de 'Curriculum Vitae'. Será igualmente desenvolvido em sintonia com o atleta um plano de carreira e serão promovidas oportunidades de emprego e colocação. As necessidades específicas de cada um dos atletas paralímpicos serão conjugadas com as necessidades das diferentes empresas. Os atletas receberão acompanhamento durante toda a execução do seu plano de carreira, incluindo o acompanhamento da formação e apoio adicional na colocação e entrada no mercado de trabalho.

TUTELA RECONHECIDA NOVAMENTE PELA NORMA NP EN ISO 9001:2008

No passado dia 19 de Fevereiro, a TUTELA, Lda., Empresa de Trabalho Temporário do Grupo Egor (especialista em pessoas e negócios), viu pelo 11º ano

08





09

consecutivo reconhecido pela APCER o cumprimento rigoroso dos requisitos de gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2008, tendo ultrapassado com sucesso a Auditoria de Acompanhamento efectuada, onde não evidenciou nenhuma “não conformidade”. O Grupo EGOR, através da sua associada TUTELA - Empresa de Trabalho Temporário, Lda. coloca à disposição dos seus clientes o serviço de cedência temporária de trabalhadores, assentando a sua actuação numa vasta experiência multidisciplinar nas áreas de recrutamento, selecção, formação e GRH, dispondo de Equipas especializadas, metodologias de avaliação e recrutamento inovadoras e sistemas informáticos e meios de processamento administrativos modernos e eficazes.

NOVIDADES NA SLOT RECURSOS HUMANOS (09)

A SLOT Recursos Humanos, constituí-

da em Dezembro de 2005, apresentou no fecho do ano de 2009, apresentou um crescimento de 85% face ao ano anterior (considerando que em 2008 teve um crescimento de 62% do seu volume de negócios). De destacar que o crescimento foi gradual e contínuo em todos os meses do ano, onde a área de Trabalho Temporário e Outsourcing foram os principais dinamizadores num ano em que se notou um decréscimo nos serviços de Recrutamento Directo. De acordo com a empresa, a grande aposta para 2010 passa por aumentar a nova área de negócio - ‘In Site Recruitment Services’ - caracterizando-se pelo recrutamento especializado de trabalhadores temporários, planeado e orientado para a gestão de um grande volume de trabalhadores, directamente nas instalações do cliente, bem como o Trabalho Temporário e o Outsourcing por todo o País. A empresa inaugurou no passado dia 19 de Fevereiro a primeira loja de emprego e perspectiva uma nova abertura em Lisboa, para além da já existente. Pretende, ainda, a consolidação das Políticas de reconhecimento e motivação de todos os trabalhadores temporários e continuará a trabalhar numa satisfação sustentada de todos os clientes, através da redução dos índices de rotatividade e absentismo, melhorando qualitativamente e quantitativamente a produtividade, satisfação e motivação dos seus trabalhadores temporários.

newtime
recursos humanos

Improving your efficiency

em www.newtime.pt

RH-RIO 2010

O 36º Congresso de Recursos Humanos do Rio de Janeiro, RH-RIO 2010, será realizado de 8 a 10 de Junho sob o tema: “O Essencial é Visível aos Olhos – Transformando ideias em ações”.

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

O livro científico “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, da autoria do professor angolano João Saveia, foi lançado em Fevereiro, em Luanda. A obra pretende relevar a importância da saúde mental das pessoas no desempenho de qualquer actividade profissional e apresenta três temas: A saúde mental do trabalho; A qualidade de vida no trabalho; e a Cultura nas organizações. É editada pela editora “Arma-zém das Ideias”.

REVISTA APRENDE RH

A “Aprende RH” é uma revista espanhola sobre Recursos Humanos. De periodicidade mensal, apresenta artigos de opinião, estudos aprofundados e notícias sobre o sector. A subscrição pode ser feita através da internet em aprenderh.com.



COACHING CHEGA A MOÇAMBIQUE PELA MÃO DA IDEIAS & DESAFIOS

Com vista à expansão da sua actividade, a Ideias & Desafios, empresa portuguesa especialista nas áreas do ‘coaching’ e formação, acaba de anunciar a realização do primeiro Congresso de Motivação e Desempenho Comercial em Moçambique (Maputo), no próximo mês de Abril.

Aprender ou aperfeiçoar técnicas de motivação pessoal orientadas para a vertente comercial, liderar equipas eficazmente mantendo elevados níveis de motivação, compreender o papel do planeamento e controlo no alcance dos objectivos traçados e aprender a negociar de forma bem sucedida são os temas em destaque para este Congresso.

De acordo com José de Almeida, ‘Partner’ responsável pela Ideias & Desafios, “em tempos de crise, é fundamental ter profissionais motivados, que saibam ao mesmo tempo, motivar e liderar eficazmente as suas equipas, para que se mantenham coesas e produtivas.”

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, o Produto Interno Bruto de Moçambique cresceu, em termos reais, 6,5% no terceiro trimestre de 2009, apesar do índice de confiança empresarial na economia e no emprego continuar a crescer a um ritmo muito baixo.

WORLD FEDERATION OF PEOPLE MANAGEMENT ASSOCIATIONS

A ‘World Federation of People Management Associations’ é uma rede global de gestores de recursos humanos fundada em 1976 com o intuito de desenvolver e aprofundar a profissionalização da Gestão de Recursos Humanos em todo o Mundo. [www.wfpma.com]



EUROPEAN ASSOCIATION FOR PEOPLE MANAGEMENT

A ‘European Association for People Management’, fundada em 1962 por cinco países, pretende ser uma plataforma de diálogo para os gestores de recursos humanos europeus e servir de “chápeu” às várias associações do sector existentes a nível nacional. [www.eapm.org]





Nas
 pessoas
 as melhores
 soluções!



Grupo Pessoas  Soluções

Paulo Teixeira Pinto

“Tudo é imitável excepto o talento”

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

Paulo Teixeira Pinto tem um longo percurso profissional, mas foi a propósito da quarta etapa do seu percurso que quisemos conversar, da fase em que, pela primeira vez, arrisca o seu capital e começa uma caminhada no mundo dos negócios como empresário. Babel é a designação da empresa que criou na área editorial e que quer desenvolver para vir a ser a principal editora em Portugal.

REVÊ-SE NA FIGURA DO EMPREENDEDOR, DO AUDAZ?

Eu sou uma pessoa inquieta. Vivo com tranquilidade, com serenidade mas procuro sempre fazer mais. Estou sempre mergulhado, submerso em novos projectos e novas ideias. A minha projecção é sempre o futuro. Eu acho que o presente é só antecâmara do futuro e o passado é um lastro histórico que carregamos e de que somos portadores. Não sei se isso é audácia. Algumas vezes, certamente, será. Talvez seja excessivo da minha parte qualificar-me como pessoa, enquanto um todo, como audaz. Empreendedor, porventura também, porque eu sou uma pessoa que gosto de reflexão, de pensamento, contudo, acho que a reflexão e o pensamento sem acção são esterilidade. É preciso ser consequente e isso implica pensar primeiro e fazer depois.

NECESSARIAMENTE FAZER APARECER?

Nesse sentido sim. Fazer as coisas aparecerem, mas antes de se fazer mais, devemos fazer melhor aquelas que já fazemos.

TENDO PASSADO POR TANTAS FUNÇÕES,

TEVE, CERTAMENTE, DE ESCOLHER PESSOAS PARA TRABALHAREM CONSIGO. QUE ASPECTOS CONSIDERA MAIS IMPORTANTES QUANDO SE TRATA DE SELECIONAR PESSOAS, ISTO É, DE ESCOLHER UMAS EM DETRIMENTO DE OUTRAS?

Há a conjugação de dois factores subjectivos com uma aferição objectiva. Os subjectivos são que, acima de tudo, o que mais importa numa pessoa é o seu talento e o seu carácter. Aquilo que me atrai mais numa pessoa é a sua capacidade de ser diferente, de fazer e de pensar de uma maneira diferente, de se relacionar de maneira diferente. Isso é o talento, que é a única coisa que não é imitável. Hoje em dia, no tempo do pronto-a-vestir e do pronto-a-comer, também há o pronto a pensar e quase tudo é imitável excepto a imaginação e o talento de fazer coisas diferentes. Mas é muito importante também o carácter, a integridade das pessoas, o talento é condição necessária mas não é suficiente. Esse carácter é o que inspira a confiança, não é a antiguidade, não é a proximidade pessoal, não é uma recomendação, é olhar para a pessoa e dizer, eu confio.

NADA DISSO É TÉCNICO?

Mas depois temos a variável objectiva que é a adequação da pessoa ao cargo. É muito importante perceber que o talento da pessoa deve ser sempre medido funcionalmente. O talento para fazer aquilo que se quer. O talento para aquela função. Nesta área, é muito frequente dar o exemplo do princípio de Peter, em que as pessoas só são competentes até determinado grau, vão sendo sucessivamente promovidas até serem incompetentes. Eu acho que há um princípio diferente desse, quase simétrico, há um patamar a partir do qual as pessoas são competentes, pode-se ser um excelente gestor, um grande estratega, um grande organizador, congregador, visionário, líder e não se ser um bom técnico. Eu acho que hoje os conhecimentos são muito importantes para determinado tipo de funções, para líder, por exemplo, não. A liderança, ela própria, pode ser desenvolvida, mas é uma capacidade que se tem ou não se tem. As competências técnicas são apreensíveis, são susceptíveis de treino e de aprendizagem, o resto é que não. Lembro-me, por exemplo, numa instituição à qual já estive ligado com muita gente, de ter promovido uns estágios para os melhores alunos das diversas universidades, e o que me interessava eram as cabeças, não era saber se andavam em Física, em Direito ou em Gestão. O que me interessa é a capacidade potencial de cada um. Depois a aplicação, em concreto, já é um elemento





da própria capacidade que se chama adaptação e flexibilidade.

[DANIEL PINK, NO SEU LIVRO “A NOVA INTELIGÊNCIA”, REFERE QUE O FUTURO É DOS POETAS, DOS ARTISTAS, PORQUE SÃO ESTES QUE MELHOR DEFENDEM O CONCEITO DE NOVA INTELIGÊNCIA, A TAL INTELIGÊNCIA QUE NÃO PODE SER SUBSTITUÍDA PELA MÁQUINA.](#)

O professor António Damásio também fala da inteligência emocional, na Consciência de Si. Se compararmos os pensadores clássicos, se olharmos para Séneca, Cícero, Sócrates ou Aristóteles, hoje não sabemos mais do que eles quando se fala de discutir a natureza humana, os atributos estritamente próprios do homem, que são a matéria-prima de todo o pensamento. Sobre o homem não se sabe mais, o que se sabe é da técnica. Nós até sabemos que não sabemos certas coisas e isso já é saber mais do que Aristóteles. Este filósofo não sabia que não sabia de física quântica. Eu sei que não sei de física quântica. Neste aspecto, eu sei mais do que ele. O saber todo que o homem tem hoje segue o movimento uniformemente acelerado da história e é transposto da física para a história cada vez mais depressa, onde a obsolescência é mais rápida, porque cada vez a inovação é mais apressada, mas também a precariedade se torna maior. Mais, tudo isso se passa no domínio da técnica, do conhecimento e da informação. Sobre o saber verdadeiro, não creio que se saiba mais.

[ACHA QUE AS QUESTÕES DO COMPORTAMENTO E DA ATITUDE SÃO DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UMA RELAÇÃO DE TRABALHO PRODUTIVA, OU SEJA, AS PESSOAS MAIS TALENTOSAS](#)

[SERÃO MAIS PRODUTIVAS?](#)

Aí o detonador de toda a produtividade tem a ver com dois critérios, por um lado as pessoas certas nos lugares certos, antes do desenho da organização, deve perceber-se qual é o potencial máximo de cada pessoa, em que é que ela é melhor, e ajustar esse potencial à função em que ela possa dar mais. Muitas vezes, com o mesmo organograma, basta as pessoas mudarem de funções para a organização funcionar de forma completamente diferente. Tentar pôr as pessoas a fazerem mais daquilo que sabem fazer melhor. O segundo ponto tem a ver com uma característica transversal a todas as pessoas e a todas as funções que é a motivação. Faz-se sempre melhor aquilo que se faz, como os espanhóis referem: ‘con ganas’, com vontade, com espírito de grandeza. Isso é determinado pela motivação. Sem essa motivação, podem fazer-se as coisas bem, mas não se fazem por bem.

[AS PESSOAS SÃO, ENQUANTO SERES INDIVIDUAIS, COM NECESSIDADES MUITO DIVERSIFICADAS, UM MISTÉRIO QUASE ABSOLUTO. OS GESTORES DESFAZEM-SE EM](#)

ESFORÇOS PARA MANTER OS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES. ALGUNS CONSEGUEM-NO, OUTROS NÃO. ONDE ESTARÁ O SEGREDO PARA TER TRABALHADORES MOTIVADOS?

A motivação está escondida no interior a cuja porta só se tem acesso pelo lado de dentro. Ninguém, de fora, pode impor a motivação aos outros. Ou as pessoas abrem as portas da sua própria vontade, do seu próprio sentimento, da sua própria convicção ou então não é possível. Uma coisa é seguir por obrigação a outra é seguir por adesão. A motivação significa que as pessoas fazem aquilo que estão a fazer porque acreditam, aderem ao projecto, a uma ideia, à visão. Depois, há o fazer, e fazer bem, por obrigação.

O CONCEITO DE UTILIDADE PODE SER RELEVANTE?

Sentir-se parte integrante de um projecto é fundamental. Eu não consigo conceber que possa haver uma verdadeira motivação sem duas linhas fundamentais e insubstituíveis: o exemplo do líder - é impossível fazer seguir alguma coisa se o próprio líder não for o modelo do que se pede às pessoas, se ele não transmitir essa inspiração, não há motivação sem inspiração; a meritocracia - numa cultura de meritocracia as pessoas têm de saber que vale a pena fazer a diferença e que não são apenas peças de uma engrenagem, é fundamental que as pessoas sintam cada empresa como uma coisa comum a todos os que a fazem mas, também, como uma coisa própria de cada um. E todos nós sabemos que é da natureza humana, cada um cuidar melhor aquilo que é nosso do que aquilo que é de terceiros.

“As pessoas não são os recursos, embora esteja consagrada a expressão Recursos Humanos, eu, por onde passo, tento sempre ter uma percepção diferente”

expressão Recursos Humanos. Eu, por onde passo, tento sempre ter uma percepção diferente. Os recursos são logísticos, financeiros, materiais. As pessoas são o cerne das organizações, não são apenas recursos. Não é possível dizer que as pessoas são o activo mais importante de uma empresa e depois tratá-los como recursos departamentais. Este título da revista Pessoal parece-me feliz por isso. Embora esteja consagrada a expressão de Recursos Humanos, se pensarmos até ao limite do conceito vamo-nos aperceber que não são recursos.

JÁ INTEGROU EQUIPAS COM LÍDERES DE REFERÊNCIA COMO CAVACO SILVA OU JARDIM GONÇALVES. O QUE APRENDEU COM ELES SOBRE LIDERANÇA?

Aprendi muito, naturalmente, porque os verdadeiros líderes são os que sabem dar exemplo concreto disso na forma de decidir, na forma de escolher os colaboradores, na forma de fazer com que os outros aderiam à visão por si preconizada. Isso também só é feito por quem tem capacidade de sedução, porque mandar nos outros é fácil, basta existir uma estrutura hierárquica funcional e é fácil ser obedecido, é muito mais difícil ser seguido, no sentido de partilhar, de fazer com que os outros assumam a mesma visão que nós, por a entenderem e por nela acreditarem e não apenas por dever de ofício.

CAVACO SILVA E JARDIM GONÇALVES SÃO EXEMPLOS DISSO?

São dois excelentes líderes. A história mostra-o. Inspiraram muitos.

E QUAL O PAPEL DO LÍDER?

O líder tem de fazer, basicamente, três coisas: definir uma estratégia, delegar competências e escolher as pessoas correctas para esse exercício assumindo essa personificação, a personificação dessa visão, dessa missão. Não tem de ser um técnico. Há funções para as quais é necessário que o seja, por exemplo para o Banco de Portugal é suposto ser um financeiro. Mas isto prende-se com uma questão ainda mais profunda em relação à qual eu tenho um entendimento mais radical - as pessoas não são os recursos, embora esteja consagrada a

Recrutamento > Formação > Consultoria > Outsourcing > Trabalho Temporário > Incentivos

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Consultoria | Sistemas Integrados | Gestão por competências

www.egor.pt

CONSIDERA-SE UM LÍDER?

Considero-me uma pessoa que tem vontade de fazer coisas e consegue juntar pessoas à sua volta, mas não me considero dono de ninguém. Eu já exerci lideranças, presumo, por isso, ter capacidade de liderança. Mas não me qualifico a mim próprio como um líder porque um líder tem de liderar alguma coisa e eu, neste momento, não tenho funções precisas de lideranças.

MAS LIDERA A CAUSA REAL?

Sim, e a Associação Portuguesa de Editores e Livreiros, o meu pequeno projecto editorial. Uma das características da liderança é ser reconhecida pelos outros que seguem o líder.

COMO LIDA COM O FRACASSO OU INSUCESSO, POR EXEMPLO QUANDO A OPA DO BCP SOBRE O BPI NÃO CHEGOU A BOM TERMO, O QUE SENTIU? COMO SE REINVENTOU?

Um dos atributos necessários a um líder é saber correr riscos. Um líder é,

sobretudo, um gestor de riscos. É impossível ganhar sempre e quem tem medo de perder nunca será capaz de ganhar. As verdadeiras coisas, as importantes, fizeram-se contra o óbvio, contra o evidente e, por isso, é que foram feitas. Contudo, quando se avança contra o impossível ele recua. As coisas só se tornam possíveis depois de serem tentadas. Há pessoas que se refugiam na incerteza como pretexto para não fazer, porque pode falhar, pode correr mal. O cepticismo conduz na vida sempre a uma atitude cínica, a de saber ver as coisas que não correm bem, mas os próprios nunca fazerem nem as que correm bem, nem as que correm mal. Eu julgo que quem tiver humildade e vontade de fazer bem as coisas deve saber também que todos os dias vai ter derrotas. Aquilo que distingue um líder não é não ter derrotas, porque não há pessoas perfeitas, imbatíveis. O que distingue a liderança é saber que os dois resultados podem suceder, saber acolher e reagir em função de qualquer dos dois que suceda, a vitória ou a derrota, e saber que com a derrota, e com o insucesso, também se aprende, que o insucesso é uma inevitabilidade, que para se ter sucesso é preciso ter insucessos. Nunca considere isso como um ponto de chegada mas como uma adversidade a vencer.

E CONSEGUE FAZER ESSA ABORDAGEM RACIONAL NESSES MOMENTOS DE FRACASSO?

No momento do dia um, quando não há certezas e só há probabilidades, medindo o grau de probabilidades estas, no caso da OPA do BCP sobre o BPI, eram mais baixas de conseguir do que de não conseguir.

MAS AINDA ASSIM AVANÇOU?

Porque o que estava em causa era crescer, criar valor, o potencial de criação de valor justificava o risco. Se eu me refugiasse na minha própria protecção pessoal, de imagem, de segurança, auto-estima ou de conservação do cargo, não conseguiria ter tomado várias decisões, mas isso era cobardia, que muitas vezes é um nome que se oculta sob o da prudência.

NESTE CASO DO BCP, O QUE PERDERIA ERA A POSSIBILIDADE DE FAZER CRESCER O BANCO?

Não se pode confundir a substância com a imagem das coisas. É muito mais difícil, no dia-a-dia, saber mudar as coisas e nós fizemos muitas coisas ao mesmo tempo no BCP, desde saber motivar as pessoas, fazer com que a empresa fosse a mais bem classificada como local para trabalhar, ser inovador, criar potencial, ter os melhores resultados de sempre, ser premiado,

Paulo Teixeira Pinto



Paulo Teixeira Pinto é licenciado em Direito, tem um doutoramento em História do Direito, fez o Programa de Estratégia Empresarial do INSEAD de Fontainebleau e o Programa de Alta Direcção de Empresa da AESE.

À sua vasta formação corresponde uma, igualmente, vasta e multifacetada experiência profissional, desde Docente na faculdade de Direito da Universidade de Lisboa a Presidente do Conselho de Administração do maior banco privado português (BCP), tendo também desempenhado as funções de Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros.

Actualmente, entre outros cargos, é Consultor da Abreu Advogados, 'Senior Advisor' da Eurogroup Consulting e prepara-se para, através da aquisição de várias editoras livreiras, entre elas a Guimarães Editora, desenvolver, segundo ele "uma pequena empresa com uma grande missão". Babel é o nome dessa empresa e foi apresentada publicamente no início do mês de Fevereiro deste ano com o objectivo de vir a ser a principal editora de Portugal, embora, segundo o próprio, não a maior.

Não menos importante e a juntar à descrição feita, o nosso entrevistado é ainda líder da Causa Real, para além de pintar e escrever.

isso acaba por ser mais importante mas não tão visível como os insucessos. Há sempre um dilema: não é possível escolher entre fazer e não fazer, quando as pessoas não escolhem, já escolheram não fazer. Não escolher é também já uma escolha que é escolher não fazer. Isto faz-me recordar alguém que conheci num banco internacional que dizia que todos os papéis tinham dois destinos, eram colocados em duas pilhas, uma de assuntos que o tempo resolve e outra de assuntos que o tempo não resolve. Isso é levar ao limite caricatural essa ausência de escolha. Um gestor é também alguém que é pago para tomar riscos e assumir as suas responsabilidades, sabendo que não há certezas, porque se houvesse certezas também não havia mérito.

REINVENTOU-SE ENTÃO?

A minha alternativa foi sempre a de procurar novas oportunidades para criar valor, por isso nos envolvemos na aquisição de um banco na Roménia. O único critério que deve existir não é saber se a pessoa fica bem ou mal na foto-

“A motivação está escondida no interior a cuja porta só se tem acesso pelo lado de dentro”

“Mandar nos outros é fácil, basta existir uma estrutura hierárquica funcional e é fácil ser obedecido, é muito mais difícil ser seguido, no sentido de partilhar, de fazer com que os outros assumam a mesma visão que nós”

grafia, é saber para que é que a pessoa está a fazer a função e quem é que deve tomar decisões de risco. E quanto mais elevada for a responsabilidade, maior é o risco. As pessoas não se podem reduzir ao cargo que ocupam, tomar como pessoais insucessos que decorrem do exercício da própria função. Uma pessoa quando é mais do que um cargo, deve saber sempre perceber que está para além do insucesso e também do sucesso de cada contingência.

O PAULO É UMA PESSOA PARA ALÉM DE UM CARGO?

E acredito que definir é limitar e um homem deve ser mais do que isso, deve ser mais do que a função que exerce. _____

Nota: Pode continuar a ler esta entrevista em  RH online



Pensa em
...SaaS
...Pensa em
Cezanne

Escolha Cezanne, uma Solução SaaS
para a gestão do talento e de RH.
cezannesw.com/pt • tel. +351 21 3562024

Cezanne

A diverse group of approximately 12 business professionals, including men and women of various ethnicities, are standing in a line. They are dressed in professional attire such as suits, blouses, and dresses. They are all smiling and looking towards the camera. They are holding a large white banner that spans across the middle of the image. The background is a plain, light-colored wall, and the floor is a reflective white surface.

Trabalho Temporário



O que pensam os nossos políticos.
A realidade do trabalho temporário no Brasil.
Três vantagens do trabalho temporário - a visão das nossas empresas.
Rock in Rio, 10 000 trabalhadores temporários.



Opinião dos cinco principais partidos políticos

O trabalho temporário da esquerda à direita

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A importância que o trabalho temporário assume no crescimento da economia nacional é cada vez maior. Este fenómeno verifica-se em Portugal e no resto da Europa. Porém, ainda está associada a este sector uma ideia de pouca protecção do trabalhador, nomeadamente ao nível da precariedade laboral. Assim, é premente tentar perceber qual o rumo que o TT deve seguir nos próximos anos. E se, por outro lado, o TT pode ser encarado como uma das respostas ao desemprego. Porém, não nos podemos esquecer de qual o papel que o Estado deve assumir na sua regulação, designadamente no combate ao TT ilegal. Colocámos estas questões aos vários partidos com assento parlamentar: PS, PSD, CDS, BE e PCP.

Qual o rumo que o trabalho temporário deve seguir nos próximos anos?

Catarina Marcelino, deputada do Partido Socialista especialista em questões laborais, defende que “o trabalho temporário é uma modalidade que se adequa à realidade do mercado actual, fundamentalmente porque vivemos um novo paradigma produtivo e de competitividade muito mais flexível, o que traz consigo necessidades às quais o trabalho temporário se ajusta, deixando em muitas situações de existir um quadro de pessoal extenso e fixo, para haver contratação de mão-de-obra temporária em função da produção. Parece-me que o trabalho temporário tem cada vez mais condições para se afirmar no mercado”, conclui.

Na voz do PSD, Adão Silva, salienta que “as mudanças a que assistimos nas nossas sociedades não passam ao lado da forma e das relações de trabalho”, para afirmar que “o crescimento do trabalho temporário é um reflexo dessas mutações e o que podemos prever é o seu crescimento, nos próximos anos. Este crescimento que se adivinha”, continua, “provém, não apenas das dinâmicas económicas reflectidas na organização das empresas e dos mercados, mas também do interesse de muitos trabalhadores, imbuídos de novas mentalidades mais viradas para a itinerância e a experimentação de outras realidades que não se compatibilizam com um ritmo e um tempo de trabalho sincronizado, cronometrado e hegemónico”.

Artur Rego, deputado do CDS, lembra que “desde sempre tem existido um grande debate em Portugal sobre a necessidade ou não da existência de empresas de trabalho temporário, havendo um sector de esquerda que identifica trabalho temporário com precariedade e exploração do trabalhador, como forma de fuga à lei do trabalho e ao contrato de trabalho, diabolizando as empresas do sector do trabalho temporário”. O democrata-cristão especialista em questões laborais, contrapõe que o seu partido “sempre teve um entendimento contrário, tendo tido diversas iniciativas legislativas nesta área, no sentido de a regulamentar e dar maior segurança jurídica nas suas relações a todas as partes envolvidas”. Artur Rego conclui que, hoje, face à actual situação do país, verifica-se o quão certas estavam as posições do CDS-PP, pois “a recessão que o país atravessa levou já a que mais de meio milhão de portugueses tenham perdido o seu posto de trabalho e milhares de empresas portuguesas tenham cessado a sua actividade”. Mariana Aiveca, Bloco de Esquerda, argumenta com um discurso totalmente oposto ao do seu colega do CDS. A deputada começa por quantificar o trabalho temporário, “são cerca de 250 as empresas de trabalho temporário registadas em Portugal e abrangem um universo de mais



de 400 mil pessoas, apresentando um volume de negócios de cerca de 1,5 biliões de euros”, para, logo a seguir, avançar a sua visão sobre o sector: “na minha opinião, e á luz de muitos e muitos exemplos, o que se constata é que muito do trabalho dito temporário é, afinal, trabalho efectivo e deveria ser tratado como tal. A legislação vigente prevê que para tarefas sazonais, esporádicas ou de aumento inesperado de trabalho se possam utilizar as figuras de contrato a termo certo ou incerto. Muitas das empresas de trabalho temporário são, na verdade, empresas de cedência de mão-de-obra qualificada e barata. As pessoas são contratadas por uma empresa, que de seguida o cede a outra, com quem acertou o valor do serviço que ele/a presta, pagando-lhe uma pequena parte”, realça. No entendimento de Mariana Aiveca, “as alterações feitas na anterior legislatura ao regime do trabalho temporário em Portugal ficaram muito aquém da moralização que era exigida”.

O PCP, através da opinião declarada à Pessoal

Esquerda e Direita apresentam opiniões verdadeiramente antagónicas acerca da importância do Trabalho Temporário

para o aumento da precariedade laboral e a exploração dos trabalhadores. Na verdade”, diz, “multiplicam-se os casos de abusos na utilização de trabalho temporário. O trabalho temporário apenas pode ser usado para, grosso modo, a substituição ‘temporária’ de um trabalhador efectivo e para responder a necessidades não permanentes das entidades patronais. Contudo, é recorrente e até generalizada a utilização abusiva de trabalho temporário para tarefas permanentes nas empresas”. O especialista do Grupo Parlamentar comunista em assuntos laborais acrescenta, ainda, que é importante referir que, “para as necessidades excepcionais, as empresas têm a possibilidade de usar a figura do contrato de trabalho a termo certo, o que leva acreditar que, em muitos casos, o trabalho temporário tem vindo a ser usado para desresponsabilizar as empresas dos encargos e obrigações decorrentes da contratação de um trabalhador ‘efectivo’. Assim, fica claro o desvirtuamento

pelo deputado Jorge Machado, manifesta um sentido idêntico ao do Bloco: “Sendo verdade que existe um crescimento do trabalho temporário em Portugal, este não é necessariamente positivo. A transformação das relações laborais assentes na relação trabalhador/ patrão, em relações laborais ‘triangulares’ (trabalhador/ patrão/ empresa que beneficia da mão-de-obra), veio acarretar perigos de descaracterização das relações laborais e abrir novas e graves portas

A solução completa para Capital Humano

CAPITAL HUMANO

A Gestão de Capital Humano engloba todo o processo de planeamento, controlo, desenvolvimento e acompanhamento das pessoas. Nesse processo, as empresas precisam otimizar ao máximo tempo e recursos, obtendo acesso às informações precisas e em tempo real. Consequentemente, o tempo dos profissionais de RH estará dedicado ao planeamento estratégico da empresa. Isto é igual para qualquer empresa. Diferente, é poder controlar todos os processos, com uma única solução.

Conheça as soluções TOTVS para sua empresa.
Aceda a www.totvs.com ou ligue para 210 108 996.

Capital Humano | Indústria | Obras e Projectos | Educacional

TOTVS

da utilização do trabalho temporário no mercado de trabalho Português. Se dúvidas ainda existem basta referir que nos últimos anos tem vindo a criar-se a ideia que é 'normal' a utilização trabalho temporário e que este pode ser usado para tarefas permanentes numa empresa, o que é ilegal. Mais, há um conjunto de empresas que, elas próprias, criaram as suas empresas de trabalho temporário, para assim se desresponsabilizarem e criarem condições para aumentar a precariedade, não aplicar os contratos colectivos de trabalho, dividir trabalhadores, em suma, aumentar a exploração. Para além disso, começam já a surgir dúvidas quanto à produtividade dos trabalhadores 'temporários', uma vez que estes não estão motivados, não 'vestem a camisola' porque sabem que amanhã são expulsos".

O trabalho temporário pode ser encarado como uma das respostas ao desemprego?

Catarina Marcelino pensa que sim, que "o TT fará parte da solução, quer para as necessidades produtivas das empresas quer para as necessidades de empregabilidade do país". Visto que o "contexto" é o de uma "tendência para uma nova organização do mercado, que a crise económica que atravessamos veio salientar e que, apesar do crescimento económico já ser uma evidência, o desemprego ainda tem tendência para crescer. Este fenómeno vem demonstrar que as empresas, e em Portugal o tecido em-

Tomar Nota

QUAL O PAPEL QUE O ESTADO DEVE ASSUMIR NA REGULAÇÃO DO TRABALHO TEMPORÁRIO?

Catarina Marcelino deixa um alerta: "se o Estado não assumir claramente o seu papel regulador e fiscalizador, podem acentuar-se os níveis de precariedade laboral", salientando que "o trabalho temporário deve sê-lo de facto, ou seja, não se pode permitir que seja utilizado para mascarar situações de trabalho permanente. E é aqui que entra o tão polémico conceito de flexigurança, permitindo uma maior flexibilidade às entidades empregadoras, acompanhada em simultâneo da segurança dos direitos dos trabalhadores/as. É neste contexto que cabe ao Estado, sem qualquer titubeação, assegurar os direitos de quem trabalha regulamentando e fiscalizando o trabalho temporário para evitar abusos na aplicação deste conceito".

O PSD pauta-se pela mesma batuta: "é evidente que o crescimento do trabalho temporário exigirá esforços de fiscalização e de acompanhamento por parte do Estado (cada vez mais como regulador), mas também uma revolução de mentalidades por parte dos empresários, para que o trabalho temporário não venha a converter-se num instrumento de desacreditação dos trabalhadores, sem direitos sociais e suscitador das maiores angústias e sobressaltos pessoais, familiares e sociais", fundamenta Adão Silva.

Artur Rego começa por relevar a "ainda rígida legislação do contrato de trabalho" para, depois, concluir que "as empresas do sector podem dar um importante contributo na luta contra a precariedade laboral, pois o recurso pelas empresas aos trabalhadores temporários combate a praga dos "recibos verdes", a contratação de trabalhadores como se fossem prestadores de serviços, expediente seguido por muitas empresas (e pelo próprio Estado)".

O BE afirma que "é necessário alterar e melhorar a lei que regula estas empresas por forma a impedir que através delas a precariedade laboral e os direitos dos trabalhadores sejam desprezados". Ao Estado, esclarece, "compete a sua rigorosa fiscalização, nomeadamente através da Autoridade para as Condições do Trabalho em campanhas direccionadas".

Jorge Machado, sobre esta questão, acha importante recordar que, "por acção ou por omissão, o Governo não fiscaliza e não mexe uma palha para, mesmo com os actuais mecanismos legais, combater estes abusos na utilização do trabalho temporário, sendo assim cúmplice no ataque aos direitos dos trabalhadores".

presarial é composto em mais de 90% por PME, estão a reorganizar-se num modelo que tem como referência recursos humanos mais reduzidos e flexíveis", realça.

O deputado Adão Silva partilha da mesma opinião. Segundo o social-democrata, é "claro que o trabalho temporário vai ser encarado, progressivamente, como um contributo importante no combate ao desemprego".

Na mesma senda caminha o CDS. Artur Rego faz questão de dar nota de dois aspectos específicos do trabalho temporário no nosso país: "a ainda rígida lei laboral e a fraca mobilidade social, porque, ao contrário dos países da Europa Central, em Portugal a política de desenvolvimento tem ancorado no incentivo à construção de habitação e na subsídio de aquisição de casa própria, ao invés de fomentar uma política de arrendamento. Tal, para além de ter endividado a maioria das famílias, também afectou a mobilidade dos portugueses e a capacidade de saírem das zonas onde vivem para procurarem trabalho noutras". De acordo com o deputado, "as empresas de trabalho temporário têm pois hoje um papel da maior relevância na compensação destes factores negativos, permitindo às empresas ajustar as suas necessidades de mão-de-obra à realidade volátil do mercado, e ao trabalhador de encontrar uma colocação mais fácil e rapidamente do que pelos seus próprios meios, compensando com o seu conhecimento do mercado e a agilidade própria das empresas comerciais e concorrenciais, suprir a referida pouca mobilidade territorial do trabalhador médio português", finaliza.

A deputada do Bloco é clara: "o trabalho temporário não é resposta eficaz do combate ao desemprego, pelo contrário, ele faz parte da matriz dum falso progresso e desenvolvimento que faz fazer querer que 'é preferível um precário emprego do que o desemprego'. "Ora, esta dicotomia", acrescenta Mariana Aiveca, "remete para as políticas que têm vindo a desenvolver-se dos patamares mínimos de direitos e de salários baixos. Desenvolver o país, aumentar a produtividade passa exactamente pelo contrário", sublinha.

Opinião similar é defendida por Jorge Machado: "para o PCP a resposta ao desemprego não é o trabalho precário. A resposta ao desemprego é o trabalho com direitos. A aposta num modelo de desenvolvimento assente nos baixos salários e no trabalho precário é desastrosa, quer do ponto de vista social, quer do ponto de vista económico", conclui. 

Transformamos os seus objetivos RH em verdadeiros êxitos



São muitos os desafios que enfrenta uma empresa na matéria de gestão de pessoas: diversidade, flexibilidade, mobilidade, globalização...

A Meta4, empresa especializada e pioneira em software de RH compreende estes objetivos e disponibiliza as soluções mais avançadas para a gestão de talentos.

Meta4: os especialistas em software de Recursos Humanos.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | Mais de 18 milhões de empregados geridos
www.meta4.com

meta4!

Human Resources Capital



Porta de entrada para o mercado

Vander Morales

“O Trabalho Temporário veio para solidificar o desenvolvimento da economia e é uma realidade que amplia a oportunidade de emprego para milhões de trabalhadores”. É a opinião de Vander Morales, expressa no artigo que publicamos em exclusivo.

A história do Trabalho Temporário no Brasil difere desta atividade nos moldes praticados em países como Portugal e Estados Unidos. Aqui, em nosso país, esta história começa há cerca de cinquenta anos e a atividade profissionalizou-se a partir dos anos 60, quando as primeiras empresas prestadoras de serviços começaram a constituir-se de forma a selecionar profissionais para os diversos segmentos da economia.

A legislação que veio a regulamentar a atividade, e que vigora até hoje – a Lei 6.019 –, somente foi promulgada em 1974, após muito luta. Trata-se de legislação que estabelece prazo máximo para os contratos de três meses, prorrogáveis por mais três. Porém, as entidades que representam as empresas prestadoras desses serviços propugnam, hoje, para que este prazo possa se estender para 270 dias.

Isto porque, no Brasil, o Trabalho Temporário revelou-se, ao longo do tempo, um mecanismo moderno para fazer frente às demandas e dinâmicas dos diversos setores produtivos do país. Como se sabe, durante o período recente de sua história, a economia brasileira seguiu uma trajetória ascendente, apesar de períodos particularmente conturbados.

O Trabalho Temporário, no Brasil, revelou-se, ao longo do tempo, um mecanismo moderno para fazer frente às demandas e dinâmicas dos diversos setores produtivos do país

De vocação para a agricultura de exportação – que hoje, aliás, transformou-se em robusto agronegócio – a economia brasileira incorporou um parque industrial que abrange todos os segmentos, um setor comercial pujante e, mais recentemente, uma área de serviços sofisticada como exemplificam os poucos efeitos negativos que vieram a alcançar as instituições financeiras aqui instaladas durante a recente crise econômica mundial.

Todas essas evoluções tiveram como resultado a constituição de um mercado interno denso que, aliás, também contribuiu para que o país passasse relativamente ao largo da crise econômico-financeira internacional.

Faço essas digressões preliminares para situar o cenário no qual atua a modalidade de Trabalho Temporário no Brasil. O país, também é sabido, convive com mazelas ainda profundas, dentre as quais a carência de um sistema educacional mais efetivo o que, como consequência, resulta em baixa qualificação e especialização de mão-de-obra.

De outra parte, paradoxalmente, a cada ano, milhões de brasileiros necessitam ser incorporados ao mercado de trabalho que, por força dos novos paradigmas da economia contemporânea, exige profissionais cada vez mais qualificados, especializados e capacitados. Vale dizer, profissionais que agreguem às empresas produtividade o que, por sua vez, permite a elas maior competitividade.

Daí, em minha opinião, a grande contribuição das empresas que selecionam e preparam temporários para o mercado: suprir uma demanda crescente por profissionais preparados seja nos momentos de aquecimento econômico, quando os tomadores

Trabalham no Brasil, em média, cerca de 850 mil temporários por dia, o que faz de nosso país o 4º colocado no ranking mundial do setor

desses serviços necessitam retomar rapidamente suas atividades, seja em períodos de sazonalidade, quando a mão-de-obra adicional torna-se imprescindível, especialmente para o mercado interno. Já trabalham no Brasil, em média, cerca de 850 mil temporários por dia, o que faz de nosso país o 4º colocado no ranking mundial do setor.

No ano de 2009, tivemos exemplos que consolidaram a tendência de crescimento da modalidade. Quando o mundo e o Brasil, a partir do último quadrimestre de 2008 desaceleraram o ritmo de suas produções em razão das incógnitas sobre a crise, a consequência inevitável foi uma redução substancial do emprego.

No Brasil, porém, logo no início do ano passado, verificou-se a necessidade de retomar as atividades produtivas. Naquele momento, as prestadoras de serviços terceirizados e temporários foram fundamentais para que a oferta respondesse com agilidade à demanda da economia. Também as demandas por temporários nas datas sazonais na indústria, no comércio e nos serviços exemplificam a contribuição que dá a atividade para o desenvolvimento da economia brasileira.

Destacam-se, como demandadoras de Trabalho Temporário nas datas sazonais brasileiras, o Natal, a Páscoa, o Dia das Mães e as Férias de Julho, períodos nos quais, a cada ano, constituem-se oportunidades crescentes de contratação para os trabalhadores que mais se empenham como temporários. Por esta razão, a prestação de serviços temporários caracteriza-se, hoje, como uma verdadeira porta de entrada para o mercado de trabalho de profissionais que antes, sem o treinamento destas empresas e a prática no período em que exercem funções na indústria, no comércio e nos serviços dificilmente conquistariam posições e, em alguns casos, dependendo do empenho pessoal, a chance de galgar cargos que alcançam níveis de supervisão e gerência. Isto vale tanto para os jovens que em contingente cada vez maior necessitam de trabalho, como para os mais maduros, em reciclagem ou mudança de carreira.

Alguns números do ano passado – um ano atípico, diga-se, em razão das incontáveis incógnitas da economia mundial – ilustram o papel protagonista que vem assumindo a prestação de serviços temporários na ampliação do mercado de trabalho brasileiro. E é nas datas sazonais que este desempenho fica ainda mais claro. Segundo as pesquisas feitas pela Asserttem e Sindeprestem, no Natal de 2009, por exemplo, tivemos a contratação de cerca de 125 mil trabalhadores temporários, quase 7% a mais do que no ano anterior, para atuar nas mais diversas áreas da economia. A efetivação destes trabalhadores nas empresas tomadoras de serviços resultou em tomo de 17% do total após a vigência do contrato o que, apesar de ligeira queda em relação ao período natalino de 2008, representou emprego novo para 21 mil brasileiros. E, ressalta-se, destes contratados, 27% são jovens em situação de primeiro emprego.

Outra data sazonal que é objeto de nossas pesquisas, a Páscoa,

demandou das empresas prestadoras de serviços a seleção de mais de 60 mil trabalhadores temporários, quase 6% a mais em 2009, na comparação com o ano anterior. Esses profissionais foram empregados nas mais diversas funções, na indústria (auxiliares de cozinha, produção e expedição; motoristas; operadores de empilhadeiras; estoquistas; promotores de venda, etc.) e no comércio, como, dentre outras funções, balconistas, vendedores, degustadores, demonstradores e repositores.

Em outras palavras, mesmo nos períodos em que a economia está regida pela incerteza, o Trabalho Temporário no Brasil se consolida como oportunidade para milhões de trabalhadores que, passado o período da contratação, tem a chance de se efetivar no trabalho que desempenharam durante a sazonalidade.

Outra data que marca esta contribuição é o período de férias. No ano de 2009, realizamos pesquisa para verificar o impacto da atividade no mês de julho. Os resultados são animadores. Foram criadas em tomo de 10,5 mil vagas de temporários em todo o Brasil, particularmente nos segmentos de lazer e entretenimento, mas também na indústria e comércio.

A efetivação do período ficou em tomo de 10% para o setor de lazer e entretenimento e 12% para a indústria e comércio. Embora mais baixos do que em anos anteriores, há que se comemorar dois fatores: maior remuneração para os trabalhadores, que no caso de vagas no setor de indústria e comércio assinaram contratos que alcançaram perto de R\$ 1 mil mensais, e na área de lazer e entretenimento, nas quais tiveram remuneração média de até R\$ 90 por dia trabalhado.

Outro fator que indica o período como uma tendência promissora é o fato de que, no ano passado, cresceu a participação de trabalhadores mais maduros nos contratos temporários. Nas duas áreas citadas acima, o número desses profissionais praticamente dobrou.

Todos estes números indicam que, no Brasil, o Trabalho Temporário é uma atividade irreversível, já consolidada. Isto porque soma agilidade para fazer frente às quedas e retomas nos cenários econômicos com os quais os tomadores destes serviços convivem no país à crescente demanda por ocasião das datas sazonais. Este é o potencial que, temos certeza, veremos concretizado plenamente e em breve no Brasil.

Aqui o Trabalho Temporário veio para solidificar o desenvolvimento da economia e é uma realidade que amplia a oportunidade de emprego para milhões de trabalhadores, por meio das empresas prestadoras desses serviços. 

Perfil

Vander Morales é presidente da Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (Asserttem) e do Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo (Sindeprestem).

Manpower



Organizações como a Manpower devem ter como missão corresponder à capacidade de intervir nos mercados de emprego, conciliando com eficácia as necessidades das empresas, que procuram soluções económicas, fiáveis e flexíveis para a selecção dos seus Recursos Humanos, com os interesses daqueles que procuram colocação fixa, temporária, ou a melhoria da sua situação profissional, através de serviços de qualidade, personalizados e céleres.

O Trabalho Temporário (TT) assume, e cada vez mais, um papel fundamental no desenvolvimento económico de Portugal, oferecendo soluções junto das empresas, através

de recrutamento rápido e focalizado, bem como a inserção no mundo do mercado de trabalho dos colaboradores, com vista à sua valorização profissional e enriquecimento pessoal.

Empresarialmente, o TT assume-se como uma ferramenta de gestão de elevada importância, pois permite flexibilidade na contratação, resposta rápida aos imprevistos diários, o reforço das equipas com vista à realiza-

ção de tarefas ocasionais ou extraordinárias. Tudo isto resulta num ganho significativo de tempo, que é precioso para as empresas poderem focalizar os seus recursos no 'core business'.

Relativamente ao mercado de trabalho, os trabalhadores têm a possibilidade de valorizar o seu curriculum, aumentar a sua experiência, conciliar outras actividades, sejam elas de carácter laboral ou social. O TT evoluiu nos últimos anos para uma fonte de inserção no mercado de trabalho, permitindo a cada vez mais pessoas a colocação fixa junto de clientes que inicialmente solicitaram os seus serviços de forma temporária.

O TT tem no mercado de trabalho um papel fundamental, pois providencia respostas simultâneas às necessidades das empresas e dos candidatos. — P

Alexandre Gomes
South Regional Manager

João Cardoso
North Regional Manager

Grupo Multipessoal

Quando se analisa o trabalho temporário, deveremos fazê-lo através de dois pontos de vista, o do cliente e o do colaborador. Assim, optamos por destacar três aspectos positivos para a utilização de trabalho temporário quer para o nosso cliente quer para o nosso colaborador.

O cliente obtém os seguintes três benefícios. **Incrementar o seu volume de vendas:** através da colocação das pessoas certas no momento certo, conseguindo produzir no 'timing' perfeito e ao mais baixo custo. Isto permite-lhe ser mais competitivo e conquistar uma maior base de clientes. **Redução de custos:** em virtude da capacidade imediata de colocação de colaboradores por parte das Empresas de Trabalho Temporário (ETT), um cliente pode continuamente ajustar a sua estrutura de produtividade, evitando desperdício da capacidade instalada de mão-de-obra, obtendo dessa forma uma melhor gestão de custos fixos. **Incrementar a rentabilidade:** é consenso universal que o risco está directamente associado à rentabilidade, utilizando o conceito do Trabalho Temporário, o cliente pode ser mais audaz e arriscar podendo elevar a sua rentabilidade.

Do ponto de vista do colaborador, temos os seguintes três benefícios. **Maior empregabilidade:** ao utilizar os serviços de uma empresa que realiza a intermediação entre a oferta e procura do mercado de trabalho, o colaborador consegue detectar um maior número de oportunidades de emprego no menor espaço de tempo. Frequentes vezes o cliente opta por contratar directamente o colaborador a termo certo depois de conhecer o seu desempenho através do trabalho temporário. **Melhor salário:** muitas empresas utilizam o conceito do Trabalho Temporário para validar as competências de



João Silva, Director Coordenador do Departamento de TT e Outsourcing

colaboradores 'in loco' e desta forma sentem-se mais confiantes para oferecer condições salariais mais elevadas do que o expectável. **Aumentar a sua estabilidade profissional:** o colaborador de forma flexível testa um futuro empregador ou profissão, evitando aceitar novos desafios profissionais que por desconhecimento mútuo terminam no insucesso. — P

Kelly Services



Frank Weermeijer
Director-geral

Para as empresas o trabalho temporário tem como vantagens cruciais a flexibilidade e a segurança para fazer face às oscilações da economia e ao seu impacto no mercado. “Será que temos recursos suficientes para o recrutamento de mais uma pessoa?”, “Quão bons são os candidatos?”, “Onde podemos encontrar este perfil?”, “Não tenho as competências e o tempo necessários para um bom recrutamento”, são algumas das preocupações que podem ser colmatadas através do recurso ao trabalho temporário. Empresas como a Kelly Services efectuam uma parte significativa de todo o processo de recrutamento e fazem-no melhor do que a maioria dos departamentos de Recursos Humanos. Financeiramente, proporcionamos flexibilidade, dando conforto e diminuindo o risco que pode existir para a continuidade da empresa. Quando há menos riscos associados ao recrutamento de novas

pessoas, as empresas são menos relutantes em adoptar outras formas de recrutamento e o trabalho temporário apresenta-se como uma solução organizada, transparente e regulada que lhes faculta o profissional certo no momento certo.

Acesso ao emprego

Para os candidatos, o mercado de trabalho temporário oferece acesso ao emprego, mesmo em alturas em que este escasseia, criando oportunidades para adquirir experiência profissional, de modo a que possam desenvolver capacidades atractivas para os empregadores.

Proactivamente, apresentamos candidatos com potencial às empresas e excedemos constantemente as suas expectativas fazendo o melhor ‘match’ entre o pedido e o candidato. Para o trabalhador torna-se uma opção bastante vantajosa uma vez que lhe proporciona um acesso rápido e diversificado ao mercado de trabalho com a garantia das mesmas condições e direitos legais dos trabalhadores efectivos.

“Olear” a economia

Apesar de Portugal ter um dos mercados de trabalho mais rígidos e com menor penetração de trabalho temporário, a flexibilidade no mercado de trabalho é hoje um factor-chave na criação de uma economia saudável e ágil. Através do trabalho temporário, criamos emprego, sobretudo em momentos de crise, em que o ténue crescimento da economia não permite a aposta no recrutamento de efectivos. Para evitar, por exemplo, ‘downsizing’ drástico, as empresas deveriam apostar preventivamente em estratégias, como o trabalho temporário e, se for necessário recorrer à redução de colaboradores, esta será menos abrangente e com muito menor impacto a longo prazo e nos efectivos. Com um portfolio de recrutamento, trabalho temporário, outsourcing e consultoria de RH, a Kelly Services introduz conhecimento e experiência internacional em mercados locais. Através da criação de emprego para outros, alargamos também o nosso número de colaboradores, contribuindo para o aumento da produtividade e competitividade da economia. **■**

eec
ESCOLA EUROPEIA DE COACHING
E CERTIFICAÇÃO DE LIDERANÇA

A única empresa em Portugal
com um programa próprio homologado pela
International Coach Federation (ICF) como ACTP

O nosso Programa de Certificação em Coaching Executivo está homologado como um
"Accredited Coach Training Program" pelo ICF. Permite o acesso ao grau de liderança
ACC e PCC através de testes de avaliação profissionais necessários.

ACTP
Accredited Coach Training Program
International Coach Federation

COACHING com RIGOR, ÉTICA e EXCELÊNCIA para RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

- Serviços Profissionais de Coaching
 - Coaching Individual
 - Coaching de Equipas
- Desenho de Programas de Formação em Competências de Coaching
- Formação e Supervisão de Coaches

Madrid • Barcelona • Bilbao • Valência • Turim • Lisboa

Av. Magalhães Lima, 4 - R/C, Edif. 1005, 197 Lisboa - Tl: 358 00 33 - info@escolacoaching.com - at.escolacoaching.com - www.escolacoaching.com

Flexilabor



Francisco Jorge
Director-geral

São vários os aspectos positivos do Trabalho Temporário - basta fazer uma leitura atenta ao preâmbulo do antigo Decreto-Lei 358/89 de 17 de Outubro para encontrarmos um deles e, transcrevendo: “esta forma de contratação constitui um instrumento de gestão empresarial” e, “no que respeita ao mercado de emprego, assume igualmente uma

relevante resposta de regularização”.

Num mercado cada vez mais competitivo, as Empresas necessitam de se adaptar constantemente ao meio envolvente, adoptando estruturas organizacionais flexíveis, mas simultaneamente eficazes e produtivas.

Diversos estudos têm demonstrado que os contratos temporários facilitam a maioria das transições no interior do mercado de trabalho - mobilidade de um emprego para outro, transição do desemprego para o emprego, integração de estudantes no mercado de trabalho, etc. O emprego temporário dá aos jovens a possibilidade de ganharem experiência, e às pessoas sem ocupação permanente uma oportunidade de romperem o círculo vicioso do desemprego. São cada vez mais as empresas que recorrem a trabalhadores temporários para dar resposta à pressão da concorrência, beneficiando da flexibilidade oferecida por este tipo de contratos. O aumento do número de trabalhadores temporários é, em grande parte, uma consequência da evolução das necessidades dos empregadores. Assim, o recurso ao Trabalho Temporário em “picos” de trabalho, ou substituição de trabalhador ausente, são situações nas quais o Trabalho Temporário permite alcançar os objectivos pretendidos, sem tornar as organizações demasiado “pesadas”. É também importante sublinhar que o Trabalho Temporário, ao gerar mais emprego, gera também mais receitas de impostos e contribui para o desenvolvimento da economia. Não tenhamos dúvidas que hoje, e no futuro, a capacidade das empresas resistirem à crescente globalização e competitividade dos mercados passa pela capacidade de flexibilização das suas estruturas. —P

Slot

Flexibilidade e Especialização: No caso do TT, podemos afirmar que o mesmo tem vindo a evoluir positivamente em Portugal, talvez porque o termo “Flexibilidade” é uma realidade na actual conjuntura laboral. Face a uma crescente solicitação por parte das empresas de quadros médios especializados, o serviço de TT tem vindo a ser utilizado como um serviço de pré-recrutamento permanente, permitindo-lhes uma avaliação ponderada e mais alargada das motivações, aptidões profissionais e adaptabilidade ao posto de trabalho, antes de assumirem um vínculo contratual directo. Neste sentido, acreditamos que o serviço de TT sob forma de “Pré-Recrutamento” especializado é uma ferramenta flexível, eficaz e fortemente orientada para resultados de curto ou médio prazo, quer para o candidato, quer para a empresa utilizadora, sem que estejamos a substituir a contratação para os quadros das empresas, pelo menos a curto espaço de tempo.

Acesso ao Mercado de Trabalho: É importante observarmos o TT como uma troca de experiências, ao nível dos candidatos que procuram o seu 1º emprego, recém-licenciados ou profissionais experientes; e, por outro lado, como optimização de conhecimentos adquiridos em projectos com um período definido, tais como reestruturações internas na empresa ou até mesmo nos ‘start-ups’ de um projecto, departamento e empresas recentes.

Inovação: Contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o sucesso sustentado das empresas. A inovação é fundamental para a criação de uma sociedade económica sustentável.

A inovação passará por encontrar novas formas de chegar até aos candi-

datos, de recrutar, de fidelizar recursos, de os motivar. Só assim poderemos qualificar os TT, especializar o serviço e melhorá-lo.

A inovação é o resultado imediato daquilo a que as empresas se propõem fazer para reter clientes, candidatos e trabalhadores temporários. No fundo, inovar passará por assumirmos uma postura ‘win win’ quer com os Parceiros, quer com os Candidatos/ Trabalhadores Temporários. —P



Sónia Barbosa
Directora Executiva

Grupo Egor



Andrea Nunes
Responsável da Delegação Sul



Rui Silva
Responsável da Delegação Norte

Numa situação de instabilidade económica, como aquela que Portugal atravessa e em que a taxa de desemprego ronda os 10%, o trabalho temporário constitui uma janela de esperança para uma vasta maioria de trabalhadores que vêem com apreensão a possibilidade da situação do mercado de emprego se agravar ainda mais em 2010 e atingir taxas de desemprego nunca antes experimentadas.

Mau grado os profetas da abominação da precariedade, o trabalho temporário constitui a única área do mercado de emprego que cresce e que possibilita aos trabalhadores desempregados encontrarem um posto de trabalho capaz de responder às suas necessidades materiais e ao direito a trabalhar.

A experiência do trabalho temporário permite não apenas a aquisição de experiências profissionais, mas também a vivência de ambientes e

culturas organizacionais de referência que poderão ser fulcrais, sobretudo para jovens em início de carreira, em processos de recrutamento e selecção para posições de carácter permanente.

Contrariamente ao que muitas vezes se pensa e escreve, os trabalhadores temporários, quando colocados por empresas de referência no sector, usufruem de todos os direitos previstos na lei e, nessa qualidade, têm condições de trabalho, beneficiam de exames médicos de admissão, protecção em termos de segurança e higiene no trabalho e acesso a acções de formação e de reciclagem praticadas no utilizador que são exactamente iguais às que usufruem os restantes trabalhadores.

Actualmente o recurso ao trabalho temporário constitui uma prática da qual se socorrem os departamentos de recursos humanos para o preenchimento de funções cada vez mais qualificadas.

Seleccionados e recrutados por empresas especializadas, os trabalhadores temporários constituem a guarda avançada de uma era que já começou, em que a verdadeira segurança de trabalho não depende de sindicatos nem das instituições, mas sim da capacidade de cada trabalhador orientar a sua carreira por uma permanente orientação de desenvolvimento pessoal e profissional. ____P

Formação INTER



- **Formação e *networking***
A IFE organiza por ano mais de uma centena de formações sobre temáticas actuais destinadas a quadros e dirigentes dos sectores público e privado.

Para os Gestores de Recursos Humanos:

- **Liderança e Comunicação para Gestores de Equipas**
• Lisboa, 12 e 13 de Abril de 2010
- **Expatriação e Gestão de Quadros Internacionais**
• Lisboa, 19 e 20 de Abril de 2010
- **Excel Aplicado à Gestão de Recursos Humanos**
• Lisboa, 21 e 22 de Abril de 2010

Consulta o programa detalhado e inscreva-se em www.ife.pt

Diferenciais docentes especiais para grupos, consulte-os.

NUMEROS TELER 35 - 1.º DTG - 1070-000 LISBOA
TEL: 210 023 800 | FAX: 210 023 888
E-MAIL: info@ife.pt

Partners: **human** **Pessoal** **human** **WORLD** **turismo** **IFE**

ONGDERT

Empresas de TT são parceiros fundamentais

Trabalho Temporário no Rock in Rio

O Rock in Rio está a chegar. A Pessoal foi conversar com o responsável pela contratação dos milhares de colaboradores que tomam possível o evento, Nuno Sousa Pinto, e perceber a importância das empresas de Trabalho Temporário nesse processo. A conclusão foi clara: as nossas empresas de TT estão preparadas para os grandes eventos.

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



O ROCK IN RIO LISBOA 2010 ENVOLVE O RECRUTAMENTO DE QUANTAS PESSOAS?

Nós, desde que o evento termina até que começa outro, ficamos sempre com um conjunto de pessoas que é a nossa equipa base, que tem cerca de dez pessoas. Depois, durante os dois anos seguintes, vamos crescendo até às 150 pessoas, que trabalham directamente com o Rock in Rio. De uma forma indirecta, atingimos cerca de 10 mil pessoas. Isto é, entre todos os nossos parceiros, fornecedores, apoios e instituições que acabam por ser credenciados para o evento. Por outro lado, para além das dez mil pessoas credenciadas para o evento, existe outro grupo, composto por empreiteiros, que chega ao Parque da Bela Vista e faz a obra do Rock in Rio.

A GRANDE MAIORIA DOS COLABORADORES SÃO SOMENTE RECRUTADOS PARA A PARTE FINAL DO PROCESSO?

Sim, sem dúvida. O nosso trabalho tem maior incidência nos últimos três meses. É aí que passamos a ter uma equipa composta por 150 pessoas, que temos pessoas que vêm trabalhar connosco por dois meses, um mês, 15 dias.. Tudo de acordo com as funções que necessi-

tamos que essas pessoas desempenhem.

PRESUMO QUE NÃO SEJA FÁCIL RECRUTAR TANTA GENTE PARA UM PERÍODO TÃO CURTO DE TEMPO.

Não é fácil. Portugal, em 1998, acordou para o mundo dos eventos como hoje ele é visto e teve um 'boom' em 2004 com o Campeonato Europeu de Futebol e com o Rock in Rio. Criámos um segmento que não existia no mercado: as pessoas que trabalham para os eventos. Existem muitos freelancers que trabalham de evento em evento e fazem disso vida, o que, de algum modo, facilita o nosso objectivo de contratar as pessoas certas para o lugar certo. Mas não vivemos, ainda, num país que tenha um elevado grau de especialização nesta área.

EM TERMOS PRÁTICOS, COMO SE DESENVOLVE O RECRUTAMENTO NO ROCK IN RIO?

Já vamos para a quarta edição, as coisas hoje são mais simples. Em 2004 quase ninguém conhecia o Rock in Rio e as pessoas não apareciam à nossa porta para trabalhar. Actualmente, com o conhecimento que vamos adquirindo, é mais fácil chegarmos às pessoas e elas chegam até nós. Ao longo destes últimos anos fomos conhecendo pessoas no nosso percurso que achámos que são válidas e tentamos reuni-las quando o Rock in Rio acontece, procuramos sempre que a equipa mude muito pouco.

A EDIÇÃO DESTA ANO DO ROCK IN RIO TEM UMA PARTICULARIDADE INTERESSANTE, O MODO COMO RECRUTOU O SEU ROSTO. PODE-NOS EXPLICAR O PROCESSO?

Este ano quisemos trazer algo inovador para o evento. Nos outros anos, a SIC, a nossa parceira de comunicação, acabava sempre por arranjar um rosto para o Rock in Rio, que já teve diversas individualidades. Este ano quisemos fazer algo um pouco diferente, arranjar alguém desconhecido e proporcionar às pessoas o desafio de serem a cara do Rock in Rio 2010, através da participação no site. Cada vez mais o evento é do público, das pessoas, não de Lisboa mas de Portugal. E é isso que queremos cultivar.

O ROCK IN RIO LISBOA APRESENTA ESPECIFICIDADES QUE OS OUTROS ROCK IN RIO NÃO TÊM?

Sim. Primeiro de tudo, a grande diferença está no Parque da Bela Vista, que é um sítio ímpar que parece que foi talhado para receber o Rock in Rio. Depois, houve alguma mestria por parte do nosso engenheiro mor, o Walter

Em destaque



NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO PARA O ROCK IN RIO 2010, QUAL É A IMPORTÂNCIA QUE AS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO ASSUMEM?

Até hoje não éramos um alvo para as empresas de trabalho temporário. De há uns tempos para cá passámos a sê-lo. Primeiro de tudo, fomos um alvo através dos nossos fornecedores. Por exemplo, quem fazia a exploração dos bares acabava por recorrer a uma empresa de trabalho temporário para recrutar mil ou duas mil pessoas. A partir desta edição, pensamos que as empresas de trabalho temporário poderão ser um bom alicerce para o nosso recrutamento. E é isso que vamos já começar a fazer a partir deste ano, com a Select, que será o nosso parceiro para essa área e que nos vai ajudar em determinados serviços de que necessitamos.

PODE EXPLICAR ISSO MAIS DETALHADAMENTE?

Todos os serviços que estão alocados ao Rock in Rio serão as empresas de Trabalho Temporário a fornecê-los, como a limpeza ou carregadores. E depois, através de nós, tentar chegar aos outros fornecedores ou parceiros. Imaginemos que um patrocinador nosso não sabe quem há-de recrutar em determinada área, acabamos por recomendar uma empresa de trabalho temporário nossa parceira. É isso que tentamos fazer sempre com os nossos fornecedores: que eles façam parte do nosso mundo e do mundo das pessoas que estão à nossa volta.

EM SUA OPINIÃO, AS NOSSAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO ESTÃO PREPARADAS PARA EVENTOS DE GRANDE DIMENSÃO, COMO O ROCK IN RIO?

Cada vez mais. Demos os nossos primeiros passos em 1998, depois o mercado evoluiu muito até à chegada do Euro 2004 e do Rock in Rio. Não estamos, se calhar, ao nível dos Estados Unidos da América, Inglaterra ou Brasil, mas cada vez mais as empresas de trabalho temporário procuram este tipo de áreas para se desenvolver e arranjar novos negócios.

Ramires, que agarrou no Parque e o transformou naquilo que ele é hoje. Esta é a grande mais-valia do Rock in Rio português.

E NA ÁREA DO RECRUTAMENTO, HÁ ESPECIFICIDADES?

O método é o mesmo. Tentamos sempre procurar pessoas que estão ligadas à área dos eventos, quer em Portugal, Espanha ou Brasil. Tivemos algumas dificuldades de adaptação em Espanha, devido à cultura e forma de trabalhar característica do país. Mas conseguimos dar a volta por cima e hoje já é uma aposta ganha. —P

Centro nacional de soluções globais



O Global Network Solutions Center, em Lisboa, é um pilar fundamental do modelo global de fornecimento de serviços da Nokia Siemens Networks. O centro permite uma prestação unificada de serviços de operação e manutenção, em ambiente multi-tecnológico e “multi-vendor”, para fornecedores de serviços em todo o mundo.

por: **Patrícia Noletto**

Foi inaugurado oficialmente, no início do mês de Fevereiro, o segundo centro mundial de serviços Nokia Siemens Networks, que opera em Alfragide com um pólo distinto na Universidade de Aveiro. O centro presta serviços de engenharia e de operações em rede da Nokia Siemens, em dez idiomas diferentes e para clientes em 20 países.

O Global Networks Solutions Center (GNSC) surgiu graças a um protocolo assinado entre a Nokia Siemens e o governo português em 2007, o qual previa, inicialmente, a contratação de 180 colaboradores, na sua maioria engenheiros altamente qualificados. O GNSC inclui quatro módulos de serviços: Global Network Operations Center (GNOC), Global Care Center (GCC), Global Network Implementation Center (GNIC) e Global Network Planning and Optimization Center (GNPO).

O centro utiliza ferramentas e processos estandardizados para a entrega de numerosos serviços, incluindo serviços de operação e gestão de rede, de manutenção, de integração remota, de consultoria, de planeamento e optimização, que, associados a uma alargada experiência de gestão de soluções e conhecimento, permitem aos operadores beneficiar de um controlo operacional muito rigoroso e de uma melhoria na prestação de serviços aos seus assinantes, com elevados níveis de fiabilidade, disponibilidade e total segurança de dados.

A Nokia Siemens Networks dá emprego, actualmente, a 580 engenheiros no GNSC e continua a investir na criação de competências, assim como em investigação e desenvolvimento, em colaboração com as principais universidades portuguesas. A empresa espera continuar a expandir o centro, oferecendo novas oportunidades de carreira aos talentos nacionais e contribuindo para o aumento dos recursos portugueses em inovação e competência nos principais mercados tecnológicos mundiais.

CENTRO JÁ OPERA HÁ SEIS MESES

Apesar de ter sido apenas oficialmente inaugurado no mês passado, o Global Networks Solutions Center já está em funcionamento há seis meses e conta com cerca de 600 colaboradores, podendo vir a aumentar esse núme-

Nota

O GNSC em Lisboa é um centro único na Europa e um dos dois existentes da Nokia Siemens Networks no mundo. O centro gere mais de 32 mil estações base e 160 mil elementos de rede, permitindo a oferta de serviços a mais de 17 milhões de utilizadores em todo o mundo.

ro no futuro. Os quadros são na sua maioria portugueses (cerca de 80% a 90%) mas, por se tratar de um centro global, a comunicação é também feita em espanhol, alemão, francês e inglês entre outras.

João Picoito, director-geral da região Europa do Sul da Nokia Siemens Networks, foi um dos oradores da inauguração, adiantando que a Nokia Siemens Portugal é um pólo importante da empresa na Europa do Sul, e salientou a abertura do Governo que desde o início apoiou a candidatura da Nokia Siemens Portugal para a abertura do GNSC.

O convidado de honra da inauguração foi o Primeiro-ministro português, José Sócrates, que, por sua vez, classificou o projecto como “um trabalho bem feito”, na abertura de um discurso que iria focar o desenvolvimento científico e tecnológico nacional. O Primeiro-ministro lembrou que em 2009 se exportaram três vezes mais serviços tecnológicos do que em 2004, e adiantou que quer mais investimento das grandes empresas e marcas

de tecnologia em Portugal. “Queremos que as grandes marcas venham para Portugal e invistam” garantindo que haverá sempre “abertura” por parte do governo, que vai manter a linha política seguida nos últimos quatro anos.

Segundo o Primeiro-ministro, a Nokia Siemens Networks desempenhou um papel importante em 2007, quando pela primeira vez Portugal apresentou resultados positivos na sua balança tecnológica. Em 2008, o investimento de Portugal na tecnologia ultrapassou 1,5% do produto interno bruto (PIB), o que coloca Portugal acima da média europeia. Por outro lado, o caso da Nokia Siemens é emblemático pois pela primeira vez nesta área houve um investimento privado igual ao público. Já no final do seu discurso, Sócrates afirmou que o governo vai continuar a investir na ciência, assim como no ensino superior e no desenvolvimento tecnológico. Para o Primeiro-ministro, as novas tecnologias vêm dar oportunidades a quem não as tinha. O chefe do Governo referiu ainda que Portugal exporta actualmente “1300 milhões de serviços tecnológicos”. —P

O centro utiliza ferramentas e processos estandardizados para a entrega de numerosos serviços, incluindo de operação e gestão de rede, de manutenção, de integração remota, de consultoria, de planeamento e optimização

Nokia Siemens Networks

A Nokia Siemens Networks é uma empresa líder no mercado global de serviços de comunicações. Com o foco em inovação e sustentabilidade, a empresa fornece um portfólio completo de tecnologias de rede móvel, fixa e convergente bem como serviços profissionais, tais como integração de sistemas e consultoria, implementação e manutenção. É uma das maiores empresas de hardware, software e serviços profissionais em telecomunicações do mundo. Operando em 150 países, tem sua sede em Espoo, Finlândia.



egor THINKSMART

Empresa do Grupo EGOR especializada em marketing interno, incentivos, fidelização e motivação.

be your best™

A motivação é o combustível das empresas de sucesso... www.egor.pt

Creditação de competências

Experiência que vale créditos

Hoje a experiência e a formação profissional têm um determinado valor académico para as universidades, que se materializa na atribuição de créditos aos alunos com base nas suas competências adquiridas por vias não formais de aprendizagem. A Pessoal foi falar com três instituições de ensino superior sobre a creditação de competências profissionais: ULHT, UAL e ISAG.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

A creditação de competências profissionais por parte das instituições de Ensino Superior foi uma das principais inovações aduzidas ao panorama do ensino superior em Portugal como consequência da implementação no nosso País dos princípios e normativos previstos pela Declaração de Bolonha.

Através deste processo, as instituições de ensino superior viram ser-lhes concedida uma possibilidade já há muito vulgar noutros sistemas de ensino superior como o Francês, Alemão ou Inglês, que se materializa na creditação por parte das instituições de ensino superior de créditos como reconhecimento da experiência e percurso profissional anterior de um aluno. A creditação de competências permite, assim, o reconhecimento, creditação e validação de competências adquiridas por vias não formais de aprendizagem. Esta creditação é concedida através da atribuição de créditos (ECTS) e nunca pela concessão automática de graus.

A implementação dos princípios e normativos legais consubstanciados na Declaração de Bolonha preconiza a promoção da aprendizagem ao



longo da vida.

Esta aprendizagem pode ser realizada de várias formas: formal e não formal, isto é, respectivamente, por via do ensino ou da experiência profissional. Assim, para o ensino superior, o processo da “validação e creditação da formação e experiência” é uma obrigação traduzida na ideia de que a “educação e a formação têm um carácter permanente, estendendo-se por todo o percurso de vida” de cada um.

Na opinião de Manuel José Damásio, Administrador-adjunto da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, “a creditação de competências traduz um regime inovador de reconhecimento por parte das instituições de outro tipo de competências que não aquelas directamente concedidas por elas, forçando, por isso, a Universidade a abrir-se à sociedade e a enquadrar a experiência profissional no seu processo específico de formação. Em paralelo, a creditação de competências releva de uma transformação profunda do paradigma de ensino e formação superior que cada vez se quer mais aberto à sociedade e capaz de interpretar as verdadeiras necessidades de formação de empresas e instituições”.

A mesma visão optimista é partilhada por Reginaldo Rodrigues de Almeida, Director da Administração Escolar da Universidade Autónoma de Lisboa, “os sistemas de regulação e acreditação de competências informalmente adquiridas ao longo da vida, através da experiência profissional comprovada, devem ser entendidos de forma rigorosa mas fundamental para promover mais e melhor emprego a

A creditação de competências permite o reconhecimento, creditação e validação de competências adquiridas por vias não formais de aprendizagem

longo prazo”. O responsável, no entanto, deixa alguns alertas, “é evidente que a razoabilidade desta questão é posta em causa quando o tecido empresarial estatal e privado é alheio à discussão e planeamento deste novo desafio, quando tinham a estrita obrigação e deviam manifestar a vocação de se colocarem como uma peça mais interessada neste diálogo”. Rodrigues de Almeida sublinha: “mais do que questionar os formulários de validação de competências urge requalificar o campo das mentalidades onde as mudanças demoram séculos, mesmo que apoiadas hoje por plataformas tecnológicas que tudo parecem mudar à velocidade da luz”. Concluindo que o “enquadramento de responsabilidade é o cerne do Processo de Bolonha: parte-se do princípio que existe uma clara e prévia definição dos saberes, na perspectiva da Competência, do Conhecimento mas, acima de tudo, na Atitude, com especial e marcada incidência nas metodologias de aprendizagem activas, enterrando a tradicional transmissão de conhecimentos pura e dura”.

Victor Tavares, Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG), é claro: “as mais-valias para os trabalhadores de tal creditação são óbvias: a possibilidade de ver valorizada e reconhecida a sua experiência profissional efectiva e comprovada, com dispensa de frequência de um número limitado de unidades curriculares de um determinado ciclo de estudos superiores (e conseqüente redução de duração da sua frequência). Para as empresas, a possibilidade de verem a experiência profissional dos seus RH ser considerada para efeitos académicos, o que valorizará o seu papel (e responsabilidade) social, para além de reforçar o seu papel na motivação e progressão dos seus colaboradores”, termina.

Em jeito de conclusão, Manuel José Damásio, da ULHT, realça que “temos forçosamente de reconhecer que este processo representa um marco no desenvolvimento do ensino superior em Portugal, um sinal de responsabilização das instituições de ensino superior e da sua capacidade de responder aos legítimos e verdadeiros anseios da sociedade em que se insere”. **■**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO · FORMAÇÃO · TRABALHO TEMPORÁRIO · TELEFUNÇÕES

A flexibilidade inteligente

Flexilabor
Recursos Humanos

www.flexilabor.pt

Green Pessoas Soluções



Motivação e Retenção de Talentos

Paulo Lemos, Director of Sales & Operations Meta4

Nuno Fernandes, Pre-Sales & Marketing Meta4

Reflectindo através do tempo, as empresas conseguiam ser competitivas somente graças às características de seus produtos ou serviços, sendo essa uma missão muito mais difícil de alcançar hoje em dia face à exigência dos consumidores e diversificação da oferta. Há outros factores que devem diferenciar as empresas que procuram ter vantagens competitivas, no mercado global em que se inserem, de forma a evitar a excessiva padronização das suas ofertas.

As pessoas que compõem os sistemas empresariais formam uma massa crítica e representam um diferencial importantíssimo, a tal ponto que, para poderem sobreviver no mercado, hoje mais do que nunca, seja fundamental que as empresas sejam capazes de identificar, desenvolver e reter seus talentos. A rapidez e a complexidade dos cenários de mercado em que actuam exige que as empresas tenham um cuidado especial com seus profissionais, de modo a reter aqueles que tenham as competências, e/ou desempenhos excepcionalmente mensuráveis, necessários para agir e se destacar nesses cenários.

No contexto de crise em que vivemos, a retenção de talentos pode significar uma redução nos custos. Afinal, reter talentos significa manter aqueles que trazem melhores resultados e em consequência diminuir gastos relacionados com a rotatividade de profissionais. O capital de conhecimento adquirido representa sempre um impacto para a organização, pelo menos no curto-prazo. Sempre que se verifica uma saída de profissionais identificados como chave, sendo que o risco de saída deveria ser minimizado ao longo do tempo. Assim podemos dizer que quanto mais estratégico o cargo do profissional, maior será o custo e o tempo necessários para substituí-lo.

Os talentos também não brotam todos os dias, devem ser por isso alvo de uma política de aquisição coerente e consistente com os valores e missão de cada sistema organizativo, falamos antes de mais da filosofia ou entendimento da palavra talentos para cada um deles. Por outro lado, importa entender o reverso da medalha e perceber o que move esses talentos, as suas motivações e percepções da realidade e oportunidades que vão encontrar e que façam sentido em face das suas expecta-

tivas, levando muitas vezes à saída de profissionais motivados por sentimentos de frustração.

A felicidade e o prazer em desempenhar uma profissão, tarefa ou ofício é uma aspiração de muitos, infelizmente só ao alcance de alguns. Garantir ambientes de trabalho estimulantes, dar espaço para aprendizagem constante, envolvimento nas decisões, são factores importantes em termos de políticas de Recursos Humanos e cuidados que as organizações devem ter para reter os seus talentos.

Mais uma vez, no contexto de contenção orçamental existente, deve haver espaço para reconhecer através da implementação do que se designa por salário emocional, seja redução de carga horária, benefícios, marketing empresarial (todos os talentos gostam de pertencer a uma organização reconhecida no mercado), trabalho a partir de casa (só ao alcance de empresas com alguma maturidade) ou outras práticas que se conseguem com alguma criatividade.

Não podemos, é evidente, estender processos de retenção de talentos análogos a todas as organizações, visto que cada uma possui uma cultura diferenciada que necessita de um conhecimento analítico de sua natureza e realidade, para que somente assim possa ter uma visão, a médio e longo prazo.

A maior identidade de uma organização que retém talentos humanos encontra-se no facto de que está mantendo seus mais importantes clientes: os seus talentos! Perpetuar esta prática é absolutamente articular dinamismo e dar visibilidade da vitalidade e empreendedorismo no mercado seja ele local ou global.

Por outro lado, podemos falar que incontestavelmente uma boa tecnologia em razão das decisões que devem ser tomadas pode otimizar tempo aos gestores através das inúmeras possibilidades que um sistema pode oferecer!

Para a Meta4, a gestão do talento sempre foi uma questão prioritária para o êxito das organizações. O desenvolvimento dos indivíduos é vital em termos da sua contribuição para a cadeia de valor, é um objectivo para todos os departamentos de Recursos Humanos e que cada vez mais deve ser transversal num sistema organizativo. _____

O Maior Salão Profissional de Recursos Humanos em Portugal



9.ª Edição

17 e 18 de Março de 2010
Centro de Congressos do Estoril

6 RAZÕES PARA VISITAR O SALÃO

- 16 horas de Networking qualificado com 2000 profissionais
- Contacto directo com mais de 40 Expositores que colocam à sua disposição Ferramentas e soluções para optimizar a gestão dos RH
- Troca de experiências e partilha de ideias com mais de 45 especialistas
- 2 dias de conferências especializadas com apresentação dos case studies de sucesso para o desenvolvimento da sua região
- Participação activa em workshops
- Debate e análise das tendências do desenvolvimento do capital humano nas empresas

patrocinador
KELLY
Talent at work

patrocinador
meta21
Human & Capital

patrocinador
talenter.

patrocinador
TOTVS

patrocinador
huron
OJE Passat Skills

patrocinador
huron
Activa

patrocinador
huron
Activa

patrocinador
huron
Activa

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais* – inscreva-se em www.fo.pt/actad2010/

*Lugar e bilhete + Reserva online de alojamento



Os candidatos mais próximos das empresas

No passado mês de Janeiro a APESPE criou um novo portal de emprego, gratuito e acessível através do 'site' da associação: www.apespe.pt. Em entrevista à Pessoal, Carla Reis e Marcelino Pena Costa fazem uma "visita guiada" pelo portal que constituirá uma forma privilegiada de contacto entre as empresas filiadas na APESPE e os candidatos a emprego.

por: **Pedro Azevedo**

QUAL O OBJECTIVO DO LANÇAMENTO DO PORTAL?

O lançamento do Portal de Emprego da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) faz parte de uma série de acções previstas pela associação para 2010, com o objectivo de dinamizar o mercado de trabalho (e o conseqüente combate ao desemprego através de uma maior oferta de oportunidades de emprego). O portal cria um espaço interativo de referência, quer ao nível de informação útil para os candidatos e empresas utilizadoras, quer ao nível do espaço reservado aos associados, divulgando os nossos serviços e informação pertinente.

Acreditamos que este portal vai crescendo dia-a-dia e que, em breve, possa ser portador do maior volume de ofertas de emprego do país e um espaço privilegiado pelos candidatos à procura de colocação à medida dos seus saberes e conhecimentos. O novo site da APESPE demonstra a seriedade do sector do Trabalho Temporário, é um acto de responsabilidade social e de transparência.

Todas as empresas de trabalho temporário filiadas subscrevem um código deontológico de boas práticas. Anualmente, dão provas dos seus pagamentos à Segurança Social. É uma garantia acrescida, de fiabilidade das mesmas, para os candidatos, desempregados ou trabalhadores que escolhem as marcas associadas para trabalhar ou encontrar uma colocação mais consentânea com as suas ambições profissionais e expectativas.



QUAIS AS VANTAGENS PARA AS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO?

Este portal é o resultado de uma profunda reflexão sobre quais deveriam ser as funcionalidades e os conteúdos de um site moderno, interativo e necessário. Tivemos em conta a modernização dos nossos serviços e a adequação às necessidades dos nossos associados.

As empresas filiadas na APESPE podem colocar gratuitamente online: as suas ofertas de emprego; consultar os perfis dos candidatos inscritos; sistematizar dados sobre desempregados e potenciais colaboradores; aceder a uma área restrita onde encontram diariamente documentação relevante, sobretudo na área laboral e fiscal; têm uma oportunidade de dispor de mais um canal de divulgação da sua empresa junto de um público mais alargado, mas interessado.

E PARA OS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS?

Os trabalhadores temporários têm um portal de emprego onde gerem a informação que disponibilizaram, da maneira que lhes aprouver, sem

“Acreditamos que este portal vai crescendo dia-a-dia e que, em breve, possa ser portador do maior volume de ofertas de emprego do país”

fidelizações ou custos. Os candidatos inscritos recebem uma mensagem da APESPE logo que o sistema detecte que as suas valências profissionais se encaixam nas qualificações pedidas por uma oferta de emprego que acabe de ser validada no site.

Os trabalhadores temporários possuem agora um leque de resposta às questões mais frequentes (FAQS), ensinamentos sobre como elaborar um CV, outras dicas para o emprego e pesquisa sobre a legislação aplicável mais pertinente. A prevenção e segurança no trabalho foi também uma área que quisemos interactiva e útil e, por isso,

incluímos vídeos e outras informações que esclarecem os trabalhadores quanto às medidas de prevenção que devem tomar e os equipamentos de protecção individual que devem utilizar. A figura do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário oferece-lhes um gratuito e relevante meio de resposta para as suas dúvidas de carácter jurídico. Uma das nossas fortes apostas é também a de sincronização com as redes sociais.

EM QUE É QUE ELE SE DISTINGUE DOS DEMAIS PORTAIS DE EMPREGO QUE EXISTEM NO MERCADO?

Este é um portal de emprego gratuito para todos: trabalhadores e empresas. É um meio privilegiado de contacto directo entre os candidatos e as actuais quarenta empresas de trabalho temporário associadas da APESPE. Além de ofertas de emprego, o ‘website’ tem disponível informação geral sobre a APESPE, os seus serviços, documentação referente a legislação laboral, vantagens que o trabalhador pode obter, se escolher a via do trabalho temporário para gerir a sua carreira profissional... Fizemos uma forte aposta nos conteúdos. Exemplo disso é a criação recente de uma página dedicada, exclusivamente, à prevenção e informação em matérias de SST. Contamos ter também uma área dedicada a estágios e, em breve, desenvolver a componente de ofertas de emprego no estrangeiro.

Iremos ainda atribuir este ano três prémios (na área de formação e ferramentas de e-learning) a serem sorteados pelos candidatos registados no nosso ‘website’. Daqui a três meses teremos um ‘interface’ de formação em moldes inéditos.

COMO AVALIAM O DESEMPENHO ACTUAL DO PORTAL?

Logo após a entrada em funcionamento do novo ‘website’, e sem qualquer divulgação da nossa parte, já apresentávamos 92 candidatos inscritos e 120 ofertas de emprego online. Tivemos visitantes da Alemanha, Irlanda, Brasil, Reino Unido, Espanha, Índia, Dinamarca, da França e Suíça a aceder ao nosso ‘website’, o que superou as nossas expectativas.

Podemos dizer que, por agora, a aposta está a ser ganha, pois contamos actualmente com 2000 candidatos inscritos, ultrapassámos as 23 500 visitas e contabilizámos cerca de 180 000 exibições de página. Mas como não podemos parar e queremos estar na crista da onda tecnológica, vamos implementar uma aplicação inovadora que, ao ser instalada em telemóveis, irá detectar a existência de alguma oportunidade de emprego das empresas nossas associadas, próxima do local onde o candidato se encontrar e, já estamos a criar ‘links’ para as redes sociais e outras facilidades que podem ser acompanhadas diariamente por quem visitar o site.

Este projecto comprova que havia espaço e necessidade de um novo portal de emprego em Portugal. **_____P**

Director de Recursos Humanos

Com Sólido Perfil Profissional em Ambiente Multinacional (Fast Moving Consumer Goods)

Sub-40 e com Mindset Multicultural

Proficiente em:

- Recrutar Talentos
- Reter, Desenvolver e Motivar Individuos e Equipas
- Construir Novas Capacidades Organizacionais
- 'Senior Leadership Advisory and Management Coaching'

Experiente em:

- Estratégias e Programas de RH
- Redesenho e Reestruturação Organizacional
- Gestão da Mudança
- Sistemas de Avaliação de Desempenho
- 'Values Based Management', etc.

Interessado em:

- Estratégias Vencedoras
- Sólidos Valores Corporativos
- Inovação Organizacional

...procura o desafio profissional de uma vida.
(Baseado em Lisboa e/ou Função Ilimitada)

Contacto Pessoal: 93 465 55 44

'Learning by doing'



Balcão Escola do BES

A Pessoal convidou a directora de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo, Teresa Monteiro, para nos dar a conhecer uma aposta de sucesso na área da formação: O Balcão Escola do BES.

por: **Teresa Monteiro**

Por quê um Balcão Escola? Porque existem experiências que geram conhecimento!

Espalhados por todo o País, de Norte a Sul (e Ilhas) temos os Balcões Escola do BES, um projecto pioneiro na Banca em Portugal assente num conceito inovador de formação: 'learning by doing'.

Quisemos ir mais além do que sempre fizemos... Mais que uma formação em sala, quisemos conceber um processo de aprendizagem de conhecimentos práticos com enfoque nos comportamentos, atitudes e valores. A nossa visão materializou-se no Balcão Escola: um projecto de dedicação e orgulho que se tornou um sucesso graças ao entusiasmo e confiança das equipas que nele participam e que diariamente lhe acrescentam valor.

Os principais "clientes" dos 34 Balcões Escola do BES são os Novos Colaboradores (além dos actuais comerciais, colaboradores de Serviços Centrais e Quadros Directivos não oriundos da Rede), para os quais foi pensada uma formação eminentemente prática em contexto real de um Balcão BES - 'on-the-job' - assente em "O que eu ouço esqueço, o que eu vejo lembro e o que eu faço aprendo!" (Confúcio). Assim é no Balcão Escola, onde se proporciona uma vivência única pela possibilidade que têm de conhecer a verdadeira realidade vivida no Banco e que permite aos colaboradores adquirirem conhecimentos e treinarem o atendimento ao cliente de forma gradual: observar, fazer acompanhado e fazer sozinho.

Desenvolve-se o "saber saber", o "saber fazer" e o "saber ser/estar" no seio de uma cultura integradora.

A cultura do exemplo "norsteia" a formação nos Balcões Escola, a qual foi pensada como uma viagem em que o formando embarca rumo ao sucesso: potenciar desempenhos que garantam a prestação de um serviço de excelência que supere as expectativas do cliente, trabalhando as competências comer-

A base do sucesso de um projecto estratégico para o Banco Espírito Santo como o Balcão Escola está na valorização do trabalho dos colaboradores que nele participam

ciais, operativas e comportamentais necessárias à actividade comercial e conciliando as componentes prática e teórica da formação. O carácter inovador do projecto Balcão Escola assenta não só no conjunto de ferramentas práticas especialmente criadas para “guiar” a actividade formativa (manual de formação, diários de bordo, grelhas de acompanhamento diário, etc.), nas metodologias selectivas e complementares ao processo de recrutamento utilizadas no momento da avaliação e certificação final, mas fundamentalmente nas metodologias de acompanhamento e nos momentos colectivos de ‘feedback’ ao

longo de todo o processo: no momento de apreciação dos desempenhos queremos partilhar as nossas experiências, porque existem experiências que geram conhecimento!

Assim é, durante os dias do curso destinado aos novos colaboradores aos quais o Departamento de Recursos Humanos (DRH) dá as boas vindas e traça a 1ª fase do seu percurso formativo: o Balcão Escola, onde a sua aprendizagem será orientada para apreensão e treino de comportamentos e atitude basilares no atendimento ao cliente, além dos aplicativos e conhecimentos necessários ao desempenho da sua função. Este programa formativo inclui também a metodologia e-learning (diária) como complemento e fomento da prática de auto-formação e auto-avaliação, bem como um trabalho de campo no âmbito da qualidade, assegurada pelo Formador do DRH: todos os Balcões Escola e seus formandos têm um Formador do DRH responsável pelo acompanhamento da sua formação através do coaching directo aos Balcões e formandos.

Com efeito, acreditamos que o acompanhamento e ‘feedback’ ao desempenho, aprendizagem e integração dos formandos no Balcão Escola são primordiais para cumprir a nossa missão e garantir o seu nível de preparação para a função: no final de cada dia no Balcão Escola cumpre-se o momento em que o formando recebe ‘feedback’ relativamente ao seu processo de integração na equipa e ao cumprimento dos objectivos definidos para aquele dia; este momento surge na sequência da realização das actividades pedagógicas diárias, nomeadamente as simulações de venda (‘role playing’). Valorizamos a realização das simulações porque ajudam a treinar os comportamentos que se pretendem ver implementados.

Chegado o momento da certificação, conjugam-se duas vertentes: a avaliação quantitativa e a qualitativa assegurada pelo Formador do DRH e Director Comercial e pelo Balcão Escola, em que a prestação do formando é avaliada através do relatório do Balcão Escola, de teste referente aos módulos teórico-práticos e de simulações de atendimento e venda. A base do sucesso de um projecto estratégico para o Banco Espírito Santo como o Balcão Escola está na valorização do trabalho dos colaboradores que nele participam: a colaboração, empenho e motivação das equipas tem sido decisiva para os resultados alcançados no desenvolvimento das competências e melhoria dos desempenhos dos Novos Colaboradores, os quais é com muita satisfação e orgulho que vemos progredir e abraçar desafios de mais responsabilidade no Banco Espírito Santo.

A viagem dos Balcões Escola no oceano da formação iniciou em 2005 e prossegue sempre com a procura da inovação permanente e com a missão de contribuir para a Cultura de Excelência do Banco Espírito Santo. 

Discurso Directo



TERESA MONTEIRO, QUAL O BALANÇO DO PROJECTO BALCÃO ESCOLA DO BES?

O balanço é extremamente positivo. Sendo a Banca um sector muito dinâmico e competitivo, o Balcão Escola – projecto inovador com uma nova metodologia de formação – permite-nos efectuar um acompanhamento sistemático e melhorar continuamente em função dos resultados alcançados e das orientações estratégicas definidas pelo BES. Relativamente aos resultados alcançados são comparativamente ao processo formativo anterior claramente positivos, conseguimos com maior eficácia detectar o perfil comercial pretendido e potenciar muito mais os seus comportamentos e atitudes. Nos últimos três anos tiveram formação no BE mais de 700 colaboradores, dos quais cerca de 40% já fizeram ‘up-grade’ na carreira, exercendo maioritariamente as funções de Gestores de Clientes Particulares e Empresas, o que nos indica que estamos no caminho certo.

QUE VANTAGENS DESTACA DA FORMAÇÃO NUM CONTEXTO REAL?

A crescente exigência e sofisticação do sector financeiro (clientes, concorrência, regulação, mercado) implicam elevados conhecimentos técnicos e uma atitude comercial fortemente proactiva e orientada ao Cliente. Os resultados obtidos desde 2005 com o Balcão Escola, comprovam-nos que a formação experiencial é a mais adequada para que consigamos moldar comportamentos e criar sistematias de atendimento, aproximando o mais possível os colaboradores dos padrões de qualidade que temos definido. Ter formação em contexto real, permite ao formando aliar a teoria à prática, tendo a possibilidade de contactar com os clientes em situações reais de atendimento, no qual se pretende, sobretudo, fomentar a cultura do exemplo. Uma avaliação mais contínua através do acompanhamento dos formadores do BE e do DRH, o treino e o processo de feedback diário são um maior estímulo à aprendizagem e à melhoria sistemática que permita alcançar a atitude desejada.

por: **DAC**



A Gestão de Pessoas: Desafios Futuros

César Santos, Director-geral da Talenter, cesar.santos@talenter.com

Chegados ao século XXI verificamos que o mundo sofreu profundas mudanças, que a força de trabalho tem estado em permanente transformação e que a gestão, especificamente a gestão de pessoas, tem-se reinventado continuamente, como forma de responder a estes desafios.

Simultaneamente, verificam-se um conjunto de tendências, que, nas últimas décadas, têm influenciado fortemente o mercado de trabalho. De entre estas, destacam-se a natureza e a virtualização do trabalho, as alterações demográficas, as diferenças geracionais e a globalização do mercado de trabalho.

Num contexto, em que os colaboradores têm cada vez mais qualificações e as práticas de gestão responsabilizam as pessoas que estão na base da organização, estas tendências continuarão a modelar a gestão e a expor as organizações a desafios sem precedentes.

Como no passado, as grandes crises mundiais conduzirão a novos modelos de gestão e com eles a novas abordagens de gestão das pessoas. A actual crise, que começou por ser financeira, exigirá igualmente um novo modelo de Gestão e, concretamente, de Gestão de Pessoas. Neste sentido, a visão tradicional, das pessoas consideradas como um recurso cuja utilização é necessário otimizar, dará lugar necessariamente a uma nova concepção da pessoa cujo talento será factor de diferenciação.

O Talento nas Organizações

Em contexto organizacional, a terminologia de talento refere-se a um conjunto de aptidões críticas, difíceis de encontrar no mercado de trabalho e indispensáveis a desempenhos ou performances de excelência. Contudo, a sua manifestação, e especificamente para este contexto, depende também de outros factores, como é exemplo a capacidade de uma organização alavancar o talento individual, através da visão estratégica, do modelo de gestão e organização e da cultura empresarial.

A actual crise, que começou por ser financeira, exigirá igualmente um novo modelo de Gestão e, concretamente, de Gestão de Pessoas

Ainda assim, existem visões distintas quanto à abrangência do talento. Se, para alguns autores, o talento é associado às pessoas colocadas em posições-chave, com funções de liderança e com aptidões escassas ou com capacidade de dar especiais contributos a uma organização; para outros, desde que se vejam reunidas determinadas características pessoais, qualquer pessoa pode tornar-se talentosa, pelo desenvolvimento dos seus potenciais.

A Mentalidade de Talento

Embora a Gestão de Talentos coloque a tónica nos processos, é também central a construção do que é intitulado por “Mentalidade de Talento” e que consiste, genericamente, na existência de uma profunda convicção de que ter os melhores talentos, a todos os níveis, é a melhor estratégia para a criação da vantagem competitiva. Esta é uma mentalidade que deve ser partilhada por todos os níveis da organização, mas que só é possível se a liderança de topo acreditar “apaixonadamente” no talento e infundir essa convicção na cultura da organização. De outro modo, o processo de Gestão de Talentos facilmente se deteriorará em rotinas burocráticas.

Na realidade, se os processos podem ser copiados, é esta mentalidade que constitui a “arma secreta” de cada organização, pela dificuldade em ser replicada. Assim, a Gestão de Talentos é uma responsabilidade que deve ser partilhada por toda a organização, devendo iniciar-se pela liderança de topo, para que seja bem sucedida. Esta visão não exclui, no entanto, o papel nuclear dos “Recursos Humanos” na Gestão de Talentos, enquanto função historicamente ligada à Gestão de Pessoas nas organizações. No entanto, a Gestão de Talentos requer conhecimentos especializados que estão para além dos reconhecidos ao típico profissional de Recursos Humanos. A prova disto é que nos Estados Unidos e Inglaterra já começam a surgir anúncios de recrutamento para funções de “Director de Gestão de Talentos” ou “Coordenador de Desenvolvimento e Gestão de Talentos”. Alguns autores são da opinião que “para apoiar o desafio da construção de talento, o papel dos recursos humanos deve ser redefinido e as suas capacidades reforçadas”.

Tendo em linha de conta o panorama actual, atrair, desenvolver e reter o talento é o grande desafio das organizações e da Gestão de Pessoas no século XXI. _____



segundo congresso internacional de Coaching e PNL

A aprocep, Associação Profissional de Coaching e Programação Neuro-Linguística está a promover a segunda edição do **Congresso Internacional de Coaching e PNL**. Na primeira edição debateu-se qualidade e a ética dos profissionais desta área e este congresso de 2010 irá focar-se na **Carreira e Desenvolvimento** destes profissionais. Este Congresso contará de novo com a participação de personalidades reconhecidas a nível nacional e internacional que nos apresentarão, entre muitas outras, as seguintes conferências e workshops.

CONFERÊNCIAS



Como o Coaching pode ajudar um gestor?

João Teixeira, administrador Empresa de Cervejas da Madeira

Coach x Mentor: Quais as diferenças?

José Bancalero



Como lidar com as perdas a usar as ferramentas de PNL, *Teresa Coelho*



Coaching e desenvolvimento pessoal

Isabel Cisneiros

WORKSHOPS



Neuroleadership

Daniel Bichis – Roménia

A Influência da PNL na Liderança das organizações, *Ariëmarie Tjerkstra – Holanda*



Ferramentas de Coaching para Top Executives

Fridolin Kimmrig – Portugal, Alemanha



O que podem os coaches aprender com os realizadores de filmes...

e os psicólogos sociais, *Jeffrey Zeig – EUA*
entre outros....



morada

Av. João Crisóstomo, nº 30 - 5º
1050-127 LISBOA

telefone

+351 21 330 3867

e-mail

geral@aprocep.com

congresso@aprocep.com

aprocep

inscrições

parceiros internacionais



press media partners

Pessoal

RHONLINE

human

Recursos magazine

patrocinadores



EMPRESA = CERVEJAS
MADEIRA

26 e 27 de Março de 2010 | Altis Park Hotel

Av. Engº Arantes e Oliveira, 9, Olaias, Lisboa | +351 21 843 4200



A eficácia do Executive Coaching

O Executive Coaching é hoje reconhecido como uma ferramenta fundamental do desenvolvimento da liderança e consolidou o seu lugar como método e prática indispensável para indivíduos e Organizações.

por: **Samuel Antunes**, Vice-Presidente ICF Portugal, samuel.antunes@davemorgansearch.com

A literatura aponta o desenvolvimento das competências de liderança como o objectivo principal da maioria dos projectos de Coaching (Underhill e al. 2007)¹, mas as investigações mostram, claramente, que o impacto do Coaching é muito mais amplo e abrangente, quer para o coachee (cliente) quer para as empresas onde esses coachees trabalham.

Uma investigação levada a cabo em 2008, pela American Management Association (AMA)² junto de 1030 executivos e dirigentes de topo (854 nos Estados Unidos e Canadá e 176 na Europa e outros Continentes), mostrou que 52% das empresas inquiridas na América do Norte tinham programas de Coaching em curso, e das 48% que não utilizavam o Coaching, 37% tencionava implementar programas de Coaching num futuro próximo. Relativamente ao mercado internacional (não-americano) de entre as empresas inquiridas, 55% utilizavam o Coaching e das 45% que não utilizavam, 56% pretendiam implementá-lo no futuro.

Relativamente às principais razões da procura de Coaching, esta investigação revela os seguintes resultados: o desejo de melhoria do desempenho/ produtividade individual é o principal propósito dos quadros que procuram o Coaching (79% dos inquiridos), seguindo-se o desenvolvimento das competências de liderança/ou preparação da sucessão de um líder (63%), o aperfeiçoamento do nível das competências individuais de trabalho (60%), a condução/ resolução de problemas específicos do local de trabalho (44%), o fortalecimento do compromisso com a Organização (41%), a melhoria da taxa de retenção de talentos (38%), a melhoria do desempenho dos colaboradores, cujo líder tenha participado num processo de Coaching (26%) e a melhoria da eficácia no recrutamento (24%). Estes resultados apontam para uma forte correlação entre o desejo de melhoria do desempenho individual por parte do coachee (cliente) e os resultados do processo de Coaching (.40; p<.001) o que significa que as Organizações que investem no Coaching têm uma enorme probabilidade de ter um retorno elevado através dos resultados produzidos nos seus líderes. No que concerne ao impacto do Coaching para a Organização, o estudo da AMA apresenta os seguintes resultados:

O impacto do Coaching é muito mais amplo e abrangente, quer para o coachee (cliente) quer para as empresas onde esses coachees trabalham



- melhoria na avaliação das competências individuais (61% dos inquiridos)
- melhoria da produtividade individual (54%)
- satisfação com o programa de Coaching (49%)
- incremento no envolvimento e compromisso dos colaboradores (32%)
- melhoria na retenção de talentos (30%)
- melhoria dos resultados operacionais (25%)
- melhoria do desempenho dos colaboradores cuja chefia participou num programa de Coaching (23%)
- incremento da eficácia no recrutamento (15%).

Uma investigação, mais recente, levada a cabo pela International Coach Federation (ICF)³ em colaboração com a PriceWaterhouseCoopers (2009), envolvendo 2100

executivos em 64 países, aponta os seguintes impactos positivos do Coaching:

- melhoria da auto-estima e auto-confiança (80% dos inquiridos)
- melhoria das relações interpessoais (73%)
- melhoria das competências comunicacionais (72%)
- melhoria das competências interpessoais (71%)
- melhoria do rendimento laboral (70%)
- incremento do equilíbrio entre trabalho e família (67%).

No que concerne ao impacto do Coaching nas Organizações, este mesmo estudo revela os seguintes resultados:

- 33% dos executivos (participantes em programas de Coaching) apontam uma melhoria do rendimento geral da Organização
- 13% a melhoria de trabalho em equipa
- 9% refere a melhoria da comunicação
- 7% a melhoria da produtividade.

O retorno financeiro, com impacto na conta de resultados, é apontado por 40% dos entrevistados, 68% considera que recuperaram o investimento inicial e 28% indicam um ROI (return on investment) de 50 vezes ao investimento inicial. Estes dois estudos vão na linha de um estudo realizado pela MetrixGlobal, LLC (2004)⁴, cujos resultados identificam 8 áreas onde se verifica o impacto do Coaching de Executivos:

- melhoria do trabalho em equipa (58%)
- satisfação dos colaboradores (54%)

- qualidade dos serviços prestados (31%)
- retenção dos melhores colaboradores (31%)
- satisfação dos clientes (12%)
- produtividade (31%)
- promoções (19%)
- diversidade (4%).

¹Underhill, B. O, McAnally, K., Koriath, J.J., (2007). Executive Coaching for Results, Berrett-Koehler Publishers.

²Coaching - A Global Study of Successful Practice, (2008), American Management Association.

³ICF Global Coaching Client Study, PWC, June 2009.

⁴Anderson, M. (2004), Executive Briefing: The Business Impact of Leadership Coaching at a Professional Services Firm, MetrixGlobal, LLC.

Tomar Nota

Destes estudos podemos concluir que o Coaching tem um elevado impacto quer para os participantes nos programas quer para as Organizações onde estes participantes trabalham. As Organizações usam o Executive Coaching como forma de:

- desenvolver as competências de gestão e de liderança dos quadros dirigentes
- promover o desenvolvimento do potencial de liderança e de carreira dos seus quadros mais promissores
- preparar e construir planos de sucessão
- ajudar os seus colaboradores a fazerem face a desafios mais exigentes
- aumentar os índices de satisfação dos seus colaboradores
- incrementar o compromisso com os objectivos da Organização
- tornar as equipas mais performantes
- melhorar a comunicação
- aumentar a produtividade
- reter e desenvolver os seus melhores talentos.

Recrutamento · Formação · Consultoria · Outsourcing · Trabalho Temporário · Incentivos

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Formação Motivar pessoas. Mudar culturas...

www.egor.pt

O Coaching na primeira pessoa do singular

Quiseamos saber o que pensa quem já fez coaching. João Nogueira, Farmacêutico e proprietário de uma Farmácia, e Valter Figueiredo, Responsável pela Gestão da Força de Vendas da Makro Portugal, deram o seu testemunho à Pessoal. A sua experiência evidencia alguns dos aspectos positivos que o coaching introduz no desenvolvimento de competências profissionais e pessoais. É inegável que o coaching está em crescimento acelerado e apresenta-se hoje, inequivocamente, como uma das ferramentas mais inovadoras e eficaz de gestão de Recursos Humanos.



Discurso Directo

A MELHORIA DOS RESULTADOS PROFISSIONAIS

A Farmácia e a sua gestão mudaram radicalmente nestes últimos cinco anos. Para acompanhar essas enormes e profundas mudanças senti necessidade de desenvolver as minhas competências de gestão e liderança de equipas. Com o coaching aprendi a conhecer-me melhor, e com esse auto-conhecimento melhorou a minha auto-estima e a minha auto-confiança. Sinto que agora consigo superar as dificuldades com maior facilidade e isso reflecte-se, indiscutivelmente, no meu desempenho profissional.

Com o coaching os bloqueios transformam-se em oportunidades de melhoria. Planeamos as acções com mais objectividade, o que facilita, sem dúvida, as tomadas de decisão, pois temos as ideias mais "arrumadas", a energia despendida no nosso dia-a-dia é muito menor e isso reflecte-se claramente ao nível da melhoria da metodologia do nosso trabalho e do respectivo aumento da produtividade.

João Nogueira,
Farmacêutico e proprietário de Farmácia

SINTO-ME MAIS REALIZADO E MAIS FELIZ

O processo de coaching em que estive envolvido constituiu para mim o início de uma nova fase da minha vida, tanto no âmbito profissional como no pessoal. Este processo teve três fases distintas: a Percepção, o Querer e a Execução. Por "Percepção", entenda-se a minha tomada de consciência de quais os aspectos da minha "forma de ser" e da minha conduta que interferem no meu processo individual de progressão para a excelência. Muitas das nossas limitações para atingir o sucesso estão tão perto de nós que não as vemos. O coaching ajudou-me a perceber as minhas com muita clareza. A segunda fase, o "Querer", consistiu no meu compromisso em mudar, de facto, os aspectos que identifiquei como sendo necessário alterar. Aqui percebi que se queria atingir os meus objectivos, tinha mesmo de estar determinado a efectuar certas mudanças que, antes, nem sequer as percebia como necessárias. Finalmente, na "Execução", coloquei em prática a mudança que planeei e foi onde ocorreu a "mudança em si". Existem muitos planos interessantes mas, até à sua execução, não passam de planos. Em todo este processo foram determinantes o suporte, a orientação e o acompanhamento do meu coach. Sem o seu trabalho, teria muitas dificuldades em sequer perceber as necessidades de melhoria. Como consequência deste processo de coaching, consigo coordenar melhor a minha agenda, sinto-me mais realizado com o meu trabalho e consigo apresentar melhores resultados. Melhorei a minha assertividade e reforcei a minha imagem junto dos meus pares. Tenho também mais tempo para a minha família e para os amigos. Em suma, sinto-me mais realizado e mais feliz.

Valter Figueiredo,
Gestão da Força de Vendas da Makro Portugal

Pilar Jericó

Medo Zero

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



Pilar Jericó é doutorada em Gestão de Talentos e é a mais conhecida coach espanhola da actualidade. Esteve em Lisboa no passado dia 11 e 12 de Fevereiro para apresentar Medo Zero, a edição portuguesa do best-seller espanhol 'No Miedo'. Respondeu à Pessoal sobre si e sobre medo.

QUEM É PILAR?

A nível curricular sou sócia de uma consultora de Gestão de Recursos Humanos, autora de livros, entre eles, Medo Zero. Estudei em várias Universidades em Espanha e nos Estados Unidos. A nível pessoal considero-me uma “buscadora”, gosto de trabalhar temas novos que possam influenciar a gestão de pessoas, sou apaixonada pela gestão das pessoas no mundo das empresas e das organizações.

COMO É QUE EVOLUIU A SUA CARREIRA?

Estudei gestão e doutorei-me em organização de empresas. Comecei a trabalhar na área da logística, mas não gostei. Sempre quis trabalhar no mundo dos recursos humanos. Acabei como consultora de uma multinacional e fui directora de gestão de talento. Em 2001 publiquei o primeiro livro de gestão de talento e em 2003 constituí a minha própria empresa.

NESTE SEU RECENTE LIVRO, MEDO ZERO, ABORDA A TEMÁTICA DO MEDO, SENDO O MEDO UMA EMOÇÃO PARALISANTE E AO MESMO TEMPO FUNDAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO. COMO É QUE SE GERE ESTE PARADOXO NAS ORGANIZAÇÕES?

“O coaching ajuda as pessoas para que o medo não as paralise. É preciso identificar de que medo se trata e ajudar a racionalizá-lo, porque os medos só existem na nossa cabeça”



Se queremos desenvolver o potencial das pessoas é mais interessante insistir na motivação do que retirar os medos. O coaching ajuda as pessoas para que o medo não as paralise. É preciso identificar de que medo se trata e ajudar a racionalizá-lo, porque os medos só existem na nossa cabeça. Ajudar a reflectir sobre o paradigma é fundamental. Há dois tipos de medos nas organizações: o medo são e o medo tóxico, esses medos existem também nas famílias, nas empresas e em todo o lado. O medo são é bom tê-lo e um coach deve ajudar as pessoas a trabalhar e a resolver o medo tóxico, paralisante. Este medo é que faz dano. Muitos gestores fazem gestão das pessoas através do medo. Durante muitos anos foi assim. Se queremos motivação, criatividade, talento, iniciativa e liderança não faz sentido o medo.

DÊ-NOS O EXEMPLO DE UMA SITUAÇÃO EM QUE TENHA AJUDADO A ULTRAPASSAR ESSE MEDO?

Trabalho em coaching mas, neste momento, apenas com Directores-gerais. Trabalhei como uma Directora de Marketing de uma multinacional que tinha medo de ser rejeitada e do que diziam dela. Isso impedia que nas reuniões estivesse segura e também de ter capacidade de influência. Foi ajudada a aprofundar a sua motivação, a desmontar paradigmas e no final conseguiu, exactamente no ano passado, ultrapassar as suas dificuldades.

O QUE PODE MUDAR NAS ORGANIZAÇÕES E NA SOCIEDADE POR VIA DO COACHING?

O coaching ajuda a desenvolver o talento, a liderança, a capacidade de dirigir, ajuda a que as empresas sejam mais produtivas, mais eficazes. No final, as vantagens do coaching são produtividade e também satisfação pessoal.

ACHA QUE OS GESTORES PORTUGUESES TÊM MEDO DE ARRISCAR?

Acho que sim, é uma gestão muito latina. Como a espanhola. Há diferenças culturais com Espanha mas somos muitos parecidos. Temos medos parecidos, por exemplo o medo de falar em público, o medo do que dirão de nós. É muito latino. Limita-nos muito o talento estar com muito medo do que pensam de nós.

QUE PERSONAGEM REPRESENTA PARA SI O CONCEITO DE CORAGEM?

Qualquer empreendedor que esteja a construir uma empresa. Por

exemplo, um do Prémio Nobel da Paz, o economista bengalês, Mohammed Yunus, por causa dos micro-créditos na Índia. Enfrentou um paradigma impressionante. É uma personagem muito actual e reveladora de coragem.

É UMA MULHER CORAJOSA?

Nalgumas coisas sim, mas tenho medo do fracasso, do que dirão, todos os que refiro no livro sinto-os.

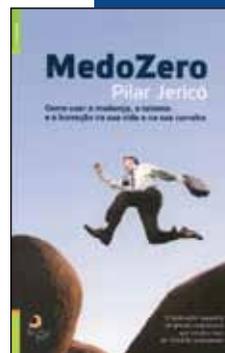
O PRÓXIMO LIVRO É SOBRE CORAGEM?

Sim, já está escrito. —P

Dicas

SEIS DICAS DE PILAR JERICÓ PARA QUE OS GESTORES PORTUGUESES ENFRENTEM O MEDO DE ARRISCAR:

- 1 - Sonhar um projecto. O mais importante é sonhar, em momentos de crise ainda mais;
- 2 - Paixão. Pôr paixão e ilusão no que se faz;
- 3 - Criar pequenas rotinas que ajudem a superar dificuldades;
- 4 - Apoiar-se nos amigos e na equipa, no fundo nas pessoas;
- 5 - Confiar, sobretudo, em si mesmo e muito cuidado com os discursos mentais: eu não valho, eu não sirvo;
- 6 - Comprometer-se com algo que tenha significado.



Joana Queiroz Ribeiro

Directora RH e de Comunicação da Unicer

por: Catarina Guerra Barosa fotos: **Nuno Coimbra**



Comunicar e gerir pessoas são as duas faces da mesma moeda. Joana já trabalha há 21 anos na Unicer e fala-nos do seu trabalho com paixão e dedicação, talvez sejam estes os ingredientes necessários para fazer um percurso ascendente como o que fez, mantendo a vivacidade necessária para comunicar e gerir pessoas.

COMO CHEGOU ATÉ DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DA UNICER?

Entrei na Unicer em 1989 como Engenheira Alimentar e com uma pós-graduação em Ciências Cervejeiras e, durante vários anos, tive uma função de carácter muito técnico. Em 1996 assumi a gestão do Projecto de Implementação do Sistema de Garantia de Qualidade e de Certificação de Qualidade da Unicer. Em 1998 acabaria por ser convidada para gerir a Direcção do Sistema de Garantia da Qualidade sendo que, em 2000, surge o desafio para acumular a gestão da área de Relações Públicas.

A mudança da estratégia da Unicer em 2001 foi de tal forma exigente que tornou incompatível a acumulação das duas direcções, pelo que optámos por integrar a gestão do Sistema da Qualidade na Direcção de Inovação e Qualidade e desenvolver a área de Relações Públicas à medida das necessidades que surgiram, criando a Direcção de Comunicação e Relações Institucionais. Foram anos muito intensos, considerando que partíamos de uma posição de pouca dinâmica de comunicação, sobretudo a nível externo, para nos tornarmos numa empresa com total abertura ao exterior,

quer ao nível das relações institucionais mas, sobretudo, na proximidade que passamos a ter com os Media.

Em 2006, com a entrada para a Unicer de António Pires de Lima como Presidente da Comissão Executiva, surgiram novos desafios, para mim e para a minha equipa, uma vez que houve a necessidade de repensar a estratégia da Unicer e, como consequência, alinhar a estratégia de comunicação com a nova estratégia da Empresa.

E é em Agosto de 2009 que “chego até Directora de RH”, depois de ter sido desafiada pelo Dr. António Pires de Lima para não só assumir a liderança da Direcção de Recursos Humanos da Unicer como também integrar numa só Direcção as áreas de RH e de Comunicação e Relações Institucionais.

ALÉM DOS RH, TEM TAMBÉM À SUA RESPONSABILIDADE A ÁREA DA COMUNICAÇÃO. COMO SE CONCILIA A GESTÃO DESTAS ÁREAS?

A Fusão das áreas de RH e de Comunicação e Relações Institucionais deu origem a uma só Direcção - Pessoas e Comunicação - que resultou de uma reorganização e integração das duas equipas. Não é, na minha opinião, possível gerir Pessoas sem partilhar a informação relevante, acima de tudo sem uma comunicação que seja autêntica e transparente. De outra forma, não seria fácil ter as Pessoas de uma organização alinhadas e a “correr” por objectivos comuns. Por outro lado, a estratégia de comunicação tem necessariamente de servir a estratégia e os objectivos da empresa. Assim, a gestão da comunicação interna e externa é feita de forma integrada, garantindo que as mensagens que se passam não são contraditórias.

Desta forma, a gestão das Pessoas feita de forma integrada com a gestão da comunicação interna e externa permite-nos, inclusive, pensar que as Pessoas podem ser “embaixadores” da Unicer e das nossas marcas fora da empresa, pois são sempre os primeiros a conhecer o que se passa na Unicer, com os nossos negócios e com as nossas marcas.

QUANTOS TRABALHADORES TEM A UNICER?

Na Unicer trabalham hoje 1500 pessoas.

“Torna-se crucial a aposta na formação das pessoas e a criação de mecanismos que avaliem o desempenho individual”

www.slot.pt

RECRUTAMOS TALENTOS

- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Selecção
- Outsourcing
- Consultoria RH

A SLOT ACOMPANHA ATRAVÉS DOS SEUS SERVIÇOS, OS CANDIDATOS DURANTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL.



SLOT

RECURSOS HUMANOS

Sede e Delegação de Lisboa:
Rua Carilho, nº 5, Piso 4, Sala 40
1750-006 Lisboa
Tel: 21 847 93 72
Fax: 21 847 93 73
profile.experts@slot.pt

Delegação de Faro:
Praça Ferreira de Almeida nº 7, 1º G
8000-172 Faro
Tel: 28 980 63 46
Fax: 28 980 63 47
recrutamento.faro@slot.pt

Delegação da Maia:
Estrada Pinel, Av. D. Manuel I,
1º 20º/1, 2º andar, Sala 25
4470-334 Maia
Tel: 22 942 95 40/42
Fax: 22 942 95 41
recrutamento.maia@slot.pt

QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS 'CORE' DA UNICER?

Sendo a Unicer a Empresa Portuguesa de bebidas líder em Portugal, com o foco na produção e comercialização de cerveja e águas e na internacionalização das suas marcas, e com uma preocupação permanente com a sustentabilidade do negócio no futuro, as pessoas que trabalham na Unicer têm como competências 'core' gerar e produzir resultados, inovação e flexibilidade, trabalho em equipa e cooperação.

NO SEU DIA-A-DIA, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DE RH QUE ENFRENTA?

Prefiro falar de oportunidades, pois os assun-

tos que vão surgindo são tão diferentes e normalmente todos tão importantes que procuramos analisá-los e transformá-los em mais-valias para a organização. Tudo o que fazemos na Direcção de Pessoas e Comunicação tem como objectivo capacitar a estrutura humana da Unicer, adequando as políticas de gestão e de desenvolvimento de pessoas aos desafios do negócio, garantindo impacto directo nos resultados de cada área e da Empresa; promover a implementação de uma política de sustentabilidade que garanta o reconhecimento da Unicer como empresa de referência; desenvolver uma política de comunicação que assegure uma progressiva notoriedade da Unicer e das suas marcas; impulsionar uma cultura positiva.

ACHA QUE A GESTÃO DE PESSOAS ESTÁ A MUDAR NO NOSSO PAÍS?

Na minha opinião, a gestão de pessoas está a mudar e torna-se cada vez mais exigente. O desenvolvimento das pessoas é cada vez mais um compromisso entre o próprio colaborador, a direcção a que pertence, a direcção de gestão de pessoas e também a gestão de topo. A diferenciação e sucesso das empresas estão intrinsecamente ligados à qualidade das suas pessoas e à sua capacidade de inovação e de resposta. Torna-se assim crucial a aposta na formação das pessoas e a criação de mecanismos que avaliem o desempenho individual dos colaboradores e seu impacto na consecução dos objectivos das empresas. O conhecimento (e reconhecimento!) dos contributos e potencial dos colaboradores são cada vez mais necessários às organizações, porque só assim podemos identificar e satisfazer as expectativas dos futuros líderes.

O TEMA DA CRISE TEM SIDO RECORRENTE. COMO É QUE AS COISAS SE PASSARAM NA UNICER? HOUVE IMPLICAÇÕES NA GESTÃO RH?

Sofremos uma reestruturação profunda e muito dura, entre 2007 e 2009, que permitiu transformar a Unicer numa empresa mais ágil e flexível, com uma estrutura de custos competitiva e com uma estrutura rejuvenescida e mais capaz de responder às necessidades do mercado. Esta reestruturação surgiu antes desta "crise"; Teria sido mais difícil enfrentar a crise se não tivéssemos feito esta reestruturação. 2010 é um ano de viragem de página; hoje estamos melhor preparados e mais musculados para enfrentar os desafios da próxima década.

CONTE-NOS O EXEMPLO DE UMA BOA PRÁTICA RH QUE TENHA IMPLEMENTADO NA UNICER?

Não quero de todo assumir como minha qualquer boa prática de gestão de RH implementada na Unicer. Estou convicta de que as temos, mas são da responsabilidade de toda a equipa. No entanto, gostava de voltar a referir que a integração da gestão de pessoas com a Gestão da Comunicação Interna e Externa - numa única Direcção - tem vindo a revelar-se como uma mais-valia. Foi também muito importante como sinal para a organização o facto do nome da Direcção ter marcado a diferença, pois acreditamos que "Pessoas" permite passar uma ideia de maior proximidade e até importância do que "Recursos Humanos". Não poderia ainda deixar de referir que na nossa direcção trabalhamos em 'open space', num espaço completamente transparente.

O QUE PODE FAZER UM GRH PARA AJUDAR OS COLABORADORES A SEREM MAIS FELIZES?

Ter capacidade de ouvir e ajudar a encontrar o caminho para as questões levantadas de forma positiva.

A UNICER UTILIZA NO ÂMBITO DA SUA COMUNICAÇÃO INTERNA E NO DOMÍNIO DA GESTÃO RH AS NOVAS

Inside

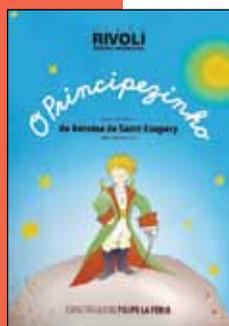


QUE LIVRO RECOMENDA A JOANA AOS SEUS COLEGAS GESTORES RH?

Tenho muitas dificuldades em indicar livros técnicos pois não tenho como hábito ler este tipo de livros. Uso-os naturalmente como livros de consulta. No entanto, e já que me pede um livro e porque estamos a falar de Pessoas, a minha escolha é o "O Príncipezinho" de Antoine de Saint-Exupéry. Por detrás de uma história dedicada a "um adulto que já foi criança", não fica esquecida a importância da comunicação, da criatividade, de se criar laços, de se cativar, de sonhar e de se saber o que se quer para encontrar o caminho.

QUAIS SÃO AS TRÊS COMPETÊNCIAS QUE CONSIDERA ESSENCIAIS PARA UM BOM GESTOR RH?

Como para qualquer outro Gestor, mas especificamente para um Gestor de "RH", é essencial saber ouvir, transmitir confiança e ser capaz de cativar.



TECNOLOGIAS?

Desde há longos anos que utilizamos novas tecnologias quer ao nível da gestão de RH, quer na forma como operacionalizamos o nosso negócio e, naturalmente, ao nível da comunicação. E este é um processo em constante mutação. Destacaria sobretudo a valência de podermos centralizar, recorrendo a 'softwares' adequados (Ex. SAP), a realidade actual da nossa estrutura humana. Um relato muito fidedigno dos nossos colaboradores, desde a sua formação e percurso profissional na empresa, a sua avaliação, o seu potencial, bem como indicadores como a mobilidade.

Numa outra vertente, o grau de exigência do conhecimento ao nível informático e novas tecnologias que os colaboradores têm de ter para poderem conviver, diariamente, com plataformas de trabalho que assim o determinam. Os projectos internos com vista à optimização do negócio da Unicer resultam, necessariamente, num desafio à Direcção de Pessoas e Comunicação no sentido de respondermos eficazmente às necessidades de formação para diferentes funções e formas de gerir o dia-a-dia.

Por fim, o recurso diário que fazemos a ferramentas de comunicação interna, determinante para a informação, motivação e alinhamento estratégico

“Utilizamos novas tecnologias ao nível da gestão RH, na forma como operacionalizamos o nosso negócio e ao nível da comunicação”

das pessoas espalhadas pelo país.

O QUE É PARA SI UM BOM LÍDER?

Um bom líder é alguém que gere pelo exemplo, que comunica com transparência e autenticidade. Cria relações de confiança com as pessoas, deixando-lhes espaço para conseguirem conquistar os seus resultados.

COMO IMAGINA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DAQUI A 20 ANOS?

A exigência colocada à gestão das pessoas daqui a 20 anos vai depender muito da forma como educarmos e prepararmos os nossos filhos hoje. As organizações e as instituições portuguesas precisam de pessoas competentes, motivadas, reconhecidas mas cada vez mais responsáveis.

Tenho a felicidade de trabalhar na Unicer onde, já hoje, a gestão das pessoas é estratégica, e acredito que, daqui a 20 anos, não haverá dúvidas sobre a importância desta área nas organizações. _____

Sessão de Apresentação dos Índices Nacionais de Satisfação dos Colaboradores

Lisboa, Hotel Olisippo Oriente, 22 de Abril



Entidades Promotoras



Qmetrics

informações e inscrições

www.onrh.org



Observatório Nacional de Recursos Humanos



Trabalho Temporário

(Entre a flexibilidade e a segurança)

por: **Tiago Cochofel de Azevedo**, Advogado do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O actual contexto de crise económica comporta desafios acrescidos em matéria de GRH, sendo expectável um aumento das formas flexíveis de contratação, nomeadamente o recurso ao trabalho temporário. Porém, o fenómeno em causa é complexo e multifacetado: o receio da criação de vínculos laborais permanentes potencia o TT; a diminuição do volume de actividade da empresa potencia o efeito inverso, optando as empresas por dispensar em primeiro lugar os trabalhadores temporários antes de afectar os seus próprios trabalhadores.

Em recente relatório, a OIT alertou, precisamente, para a circunstância dos trabalhadores temporários se encontrarem entre os mais afectados pela crise económica e, consequentemente, para a necessidade de garantir o correcto balanceamento entre trabalho flexível e protecção laboral.

Entre nós, o equilíbrio entre a flexibilidade e a segurança dos trabalhadores temporários é assegurado por via legislativa, merecendo o TT um regime jurídico próprio desde o final dos anos oitenta.

Muito embora o regime do TT tenha vindo a sofrer algumas modificações ao longo da sua existência, permanece inalterada a natureza e funcionamento do esquema triangular que lhe é próprio, bem como o essencial das disposições legais que o compõem.

É entre a fronteira do apetecível instrumento flexível de GRH e do mecanismo jurídico regulado por um corpo normativo que lhe serve de contraponto, orientado por princípios de segurança e estabilidade, que aproveitamos para passar em revista alguns aspectos legais, a ter em conta pelas empresas no momento de recorrer ao TT.

i) Definição do modelo adequado – a flexibilidade pela relação trilateral

São conhecidas as tradicionais vantagens associadas ao TT: na óptica do utilizador, permite responder a picos de produção sem abdicar de uma estrutura de RH própria suficientemente ágil para

se adaptar aos períodos de menor actividade; na óptica do trabalhador, constitui uma alternativa viável ao desemprego e uma possibilidade de eventual contratação directa pelo utilizador (assumindo aqui o TT, indirectamente, uma função de período experimental). Tal é possível atenta a particular configuração do TT como relação contratual trilateral e o desdobramento da posição de empregador. No TT são três os sujeitos em actuação: a empresa de trabalho temporário, o trabalhador temporário e o utilizador – mas apenas dois os vínculos jurídicos existentes.

O utilizador celebra com a empresa de TT um contrato de utilização de TT, por via do qual esta cede àqueles trabalhadores mediante o pagamento de um preço (“CUTT”).

A empresa de TT, por seu turno, celebra com o trabalhador temporário um contrato de TT (“CTT”) ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária (“CTI”), os quais, constitutivos de verdadeiras relações laborais, tutelam o trabalho prestado junto do utilizador.

Entre trabalhador temporário e utilizador não é celebrado qualquer contrato (o trabalhador temporário não é funcionário do utilizador mas sim da empresa de TT que o contratou). Esta característica distingue, desde logo, o trabalho temporário do contrato de trabalho a termo, este último de natureza e duração igualmente temporária mas em que apenas existem dois sujeitos contratuais (o trabalhador contratado a termo e o empregador contratante, sem intermediação de uma empresa de TT).

A especificidade do TT não se encontra na circunstância de uma empresa beneficiar do trabalho prestado pelos trabalhadores próprios de outra empresa. Este efeito pode ser obtido por mero recurso aos contratos de outsourcing, utilizados por empresas para externalizar actividades não compreendidas no seu core business. A real distinção reside, ao invés, no facto da empresa beneficiária dos serviços prestados por trabalhadores com os quais não tem uma relação contratual poder exercer o poder de direcção, em termos idênticos àqueles em que o faz relativamente aos seus próprios trabalhadores.

Assim, se em outsourcing falamos de flexibilidade pela contratação de serviços, em trabalho temporário falamos de flexibilidade na

O equilíbrio entre a flexibilidade e a segurança dos trabalhadores temporários é assegurado por via legislativa, merecendo o trabalho temporário um regime jurídico próprio desde o final dos anos oitenta

contratação de trabalhadores. A distinção é relevante para que as empresas escolham o mecanismo mais adequado às suas reais necessidades.

ii) O carácter excepcional e a protecção dos trabalhadores temporários

Sem prejuízo da proliferação do recurso às formas flexíveis de contratação, o quadro jurídico-laboral vigente continua assente na estrutura clássica do contrato de trabalho sem termo. Não constituindo o TT a forma "normal" de contratar, este somente é admitido em determinadas circunstâncias e por períodos limitados. Assim, o utilizador apenas pode recorrer ao TT em algumas das situações que permitem a contratação a termo, bem como em caso de vacatura de posto de trabalho quando ocorra processo de recrutamento, necessidades intermitentes de mão-de-obra determinadas por flutuação da actividade, prestação de apoio familiar ou realização de projecto temporário.

Por seu turno, e enquanto forma excepcional de contratar, o TT é admissível por períodos limitados (o CUTT não pode exceder a duração da causa justificativa nem, em caso algum, o limite de dois anos).

Paralelamente ao que sucede em matéria de contratação a termo, também o TT está sujeito à proibição da contratação sucessiva (muito embora só opere quando completada a duração máxima do CUTT). Esta proibição é ainda coordenada com outras formas de contratação flexível, uma vez que a cessação de contrato de trabalho a termo por motivo não imputável ao trabalhador impede nova admissão para o mesmo posto de trabalho por via de trabalho temporário.

Particularmente relevante, no actual contexto de aumento de processos de redução de efectivos, é a proibição de celebrar CUTT para a satisfação de necessidades que foram asseguradas por trabalhador cujo contrato tenha cessado nos doze meses anteriores por despedimento colectivo ou por despedimento por extinção de posto de trabalho.

O utilizador que recorra ao TT terá ainda de tomar especial cuidado na formalização da sua relação contratual com a empresa de TT. O CUTT deve ser celebrado por escrito, com indicação do motivo justificativo por referência aos factos que o integram e da relação entre a justificação invocada e o termo estipulado.

Do lado das empresas de TT, as relações laborais celebradas com os trabalhadores temporários cedidos aos utilizadores deverão ser tuteladas pelos respectivos contratos, encontrando-se estes igualmente sujeitos a especiais exigências de forma. No caso particular do CTT (os custos associados ao CTI determinam a sua parca utilização pelas empresas de TT nacionais, porquanto envolvem o pagamento de compensações retributivas durante os períodos de inactividade do trabalhador), haverá ainda que atentar no facto

deste só poder ser celebrado nas situações previstas para a celebração do CUTT e da sua duração não pode exceder a duração deste último.

O equilíbrio entre a flexibilidade promovida pela relação trilateral não se subsume, porém, a medidas limitativas do recurso ao TT, assumindo igualmente uma vertente positiva, no conjunto de regras que visam a segurança e tendencial igualdade dos trabalhadores temporários relativamente aos trabalhadores próprios do utilizador. Assim, os trabalhadores temporários estão sujeitos ao regime aplicável ao utilizador no que respeita ao modo, lugar, duração do trabalho, suspensão do contrato de trabalho e acesso a equipamentos sociais. Por seu turno, aqueles trabalhadores beneficiam do mesmo nível de protecção em matéria de SHST que os restantes trabalhadores do utilizador, incidindo sobre utilizador e empresa de TT particulares deveres de informação nesta matéria. O Código do Trabalho determina ainda que o trabalhador temporário tem direito a formação profissional, a ser assegurada pela empresa de trabalho temporário quando a duração do contrato de trabalho temporário seja superior a três meses.

Em termos salariais, os trabalhadores temporários têm direito à retribuição mínima do instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável à empresa de TT ou ao utilizador correspondente às suas funções, ou à praticada por este para trabalho igual ou de valor igual, consoante o que for mais favorável.

Naturalmente que esta obrigação deverá ser assegurada pela empresa de TT, a qual, por seu turno, reflectirá o custo salarial no preço a suportar pelo utilizador. Todavia, a experiência tem demonstrado que a vantagem competitiva entre empresas de TT se traduz, por vezes, na fixação de um preço inferior com recurso ao incumprimento daquelas obrigações retributivas. 

Nota: Pode continuar a ler este artigo em  online

Quadro sancionatório

A limitação do recurso generalizado ao TT e a imposição de determinadas condições laborais dos trabalhadores temporários não seria efectiva sem os respectivos instrumentos sancionatórios/ garantísticos. Em matéria de requisitos materiais ou formais essenciais à validade da relação de TT, a lei laboral sanciona o seu incumprimento com a nulidade do contrato e consequente conversão em relação de trabalho sem termo com o utilizador ou com a empresa de TT, consoante o vício ocorra no CUTT ou no CTT/CTI. No caso de nulidade imputável ao utilizador compreende-se a opção do legislador. Se o trabalhador foi contratado à margem das hipóteses legalmente previstas, se não foram cumpridos os requisitos formais essenciais para que possa ser controlada a validade do fundamento invocado, se não foram respeitados os limites máximos de duração ou as regras de proibição da contratação sucessiva, o recurso ao TT não se mostrava admissível.

Janeiro de 2010

Legislação GRH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da APG**. Disponível para os associados em www.apg.pt

PORTUGAL

DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Portaria n.º 55/2010, D.R. n.º 14, Série I de 2010-01-21
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde.
Regula o conteúdo do relatório anual referente à informação sobre a actividade social da empresa e o prazo da sua apresentação, por parte do empregador, ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2010, D.R. n.º 13, Série I de 2010-01-20

Presidência do Conselho de Ministros.

Aprova a Iniciativa Emprego 2010, destinada a assegurar a manutenção do emprego, a incentivar a inserção de jovens no mercado de trabalho e a promover a criação de emprego e o combate ao desemprego.

Decreto-Lei n.º 5/2010, D.R. n.º 10, Série I de 2010-01-15
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Actualiza o valor da retribuição mínima mensal garantida para 2010.

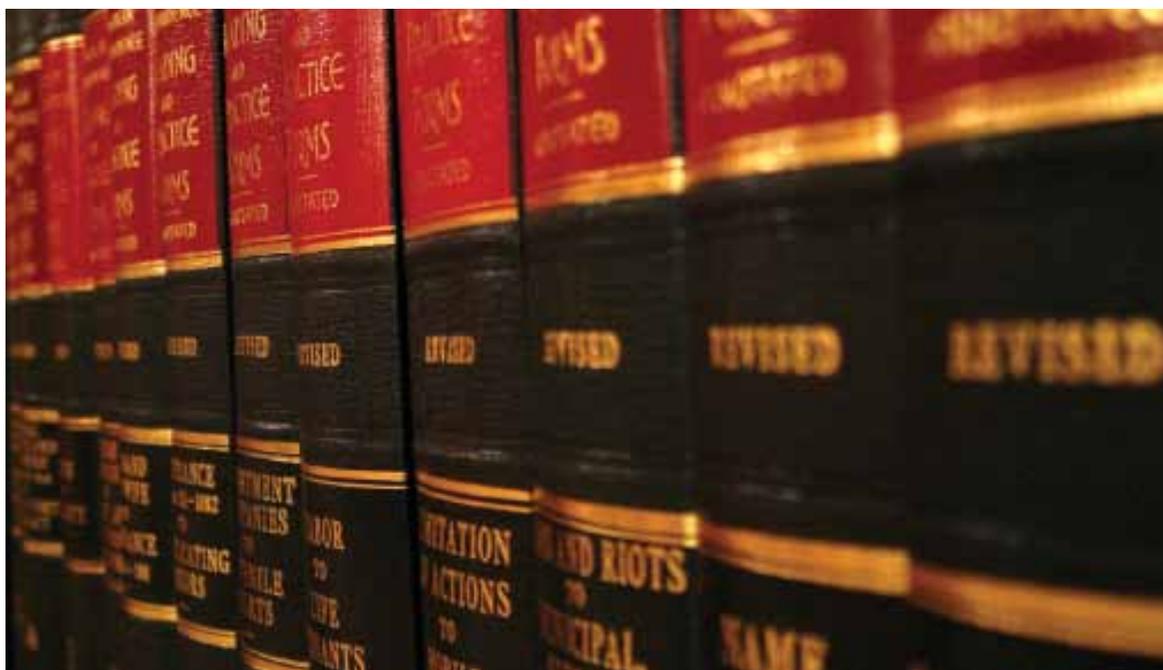
Portaria n.º 12/2010, D.R. n.º 4, Série I de 2010-01-07
Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Aprova a tabela de actividades de elevado valor acrescentado para efeitos do disposto no n.º 6 do artigo 72.º e no n.º 4 do artigo 81.º do Código do IRS.

UNIÃO EUROPEIA

COMISSÃO

Regulamento (UE) n.º 36/2010 da Comissão de 3 de Dezembro de 2009 relativo aos modelos comunitários de carta de maquinista, certificado complementar, cópia autenticada do certificado complementar e formulário de pedido da carta de maquinista de locomotivas e comboios no sistema ferroviário da Comunidade, previstos na Directiva 2007/59/CE do Parlamento Europeu e do Conselho. (JOUE L 13 de 2010-01-19). _____P





A televisão dos
Recursos Humanos

Responsabilidade Social

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



Este mês juntámos em torno da mesa do Ao Almoço Com... Fernando Neves de Almeida, presidente não-executivo do grupo Neves de Almeida e international partner da Boyden World Corporation, e Frederico Fezas Vital, presidente da Associação Terra dos Sonhos, para debater o tema da Responsabilidade Social. Quisemos compreender as duas perspectivas: a da associação de solidariedade e a da empresa.

Actualmente, a responsabilidade social é um assunto encarado com muito profissionalismo pelas partes envolvidas: empresas e associações de solidariedade. Por parte das empresas, para além da consciência filantrópica, há a necessidade de retorno no seu negócio das acções praticadas; por parte das associações, há que assumir a sua credibilidade e sensibilizar as empresas. Pelo meio já há or-

ganizações que servem de elo entre ambas e ajudam as primeiras a encontrar as segundas. No fim da cadeia há o resultado: aqueles que são ajudados e, por isso, têm uma vida um pouco melhor, contribuindo positivamente para a “Felicidade Interna Bruta” do país, como referiu Frederico Fezas Vital.

O QUE É A RESPONSABILIDADE SOCIAL?

Frederico Fezas Vital: Em termos etimológicos, responsabilidade é assumir a guarda de um bem alheio. Para uma empresa, responsabilidade social não é senão a empresa assumir também o bem-estar da comunidade que a envolve. O bem-estar da comunidade pode focalizado, ter a sua área de actuação, ou pode ser assumir outras proporções, como é o caso das empresas multinacionais. Mas, basicamente, acho que há duas grandes características da responsabilidade social. Primeiro, a continuidade, ou seja, qualquer projecto de responsabilidade social de uma organização tem de ter um plano de continuidade porque se for uma acção isolada não se pode dizer que constitui uma política de responsabilidade social. Este é um conceito que, de acordo com a experiência que tenho, penso que as empresas têm vindo a assimilar muito bem, nomeadamente com

inserção na sua estrutura organizacional de departamentos específicos para área da responsabilidade social. No fundo, estes definem eixos estratégicos nos quais a empresa quer actuar, que, regra geral, estão perto do seu 'core'. O segundo, inserir o tema responsabilidade social, o retorno à comunidade, como um elemento central na estratégia da empresa.

Fernando Neves de Almeida: Concordo em absoluto.

NÃO VOS PARECE QUE EXISTE AINDA ALGUMA CONFUSÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CONCEITOS COMO MECENATO, VOLUNTARIADO, POR VEZES ATÉ CARIDADE?

FNA Quando uma empresa oferece algo para uma causa na qual acredita, está a praticar mecenato. Basta analisarmos o significado das palavras... Não estou a dizer que os vários conceitos elencados sejam idênticos, apenas que uma empresa quando pratica mecenato limita-se a dar dinheiro e quando realiza responsabilidade social as suas preocupações e encargos são muito mais vastos. Em relação à caridade, depende do conceito que cada um tem dela. Admito que caridade no sentido de fazer chegar coisas a pessoas que necessitam delas e que de outra forma não as teriam terá algo que ver com responsabilidade social. Responsabilidade social, no fundo, envolverá mecenato, caridade, voluntariado... Sublinhando, mais uma vez, que a definição certa de responsabilidade social foi-nos dada pelo Frederico.

FFV O facto de a responsabilidade social ser um elemento estratégico implica que a empresa, na sua cadeia de valores, a incorpore desde o início da produção até ao fim, à chegada do produto à comunidade envolvente. Isto é, há que começar pela própria estrutura organizativa e pelo modo como se organizam os recursos humanos. Se eu, enquanto empresa, faço todos os anos uma acção muito boa para uma instituição particular de solidariedade social, não posso dizer que tenho uma política de responsabilidade social se, do lado de dentro, não seguir políticas ambientais ou não fizer uma política de recursos humanos que tenha em conta princípios de sustentabilidade. Tem de haver um conjunto que funcione como tal.

FNA Algumas das empresas que praticam responsabilidade social sentem que têm por obrigação restituir à sociedade algo mais do que é o resultado da sua actividade, como a criação de postos de trabalho ou o pagamento dos impostos. Há dirigentes de empresas

Escolhas



FREDERICO FEZAS VITAL

Filme: Invictus, Clint Eastwood

Livro: O Poder do Agora, Eckhart Tolle

Personalidade: Mahatma Ghandi

- e isto assume uma natureza muito individual, pessoal - que acham que têm por obrigação moral fazer mais. Mas não acredito que na maior partes das empresas que têm políticas de responsabilidade social seja essa a motivação. O que não releva, porque o que interessa é o resultado: que alguém fique um pouco melhor. Normalmente, as motivações das empresas prendem-se com o parecer bem, com a vontade de sair nos jornais, com o ser moda...

A UNIÃO EUROPEIA DECLAROU 2010 COMO O ANO EUROPEU DO COMBATE À POBREZA E À EXCLUSÃO SOCIAL. O QUE FAZER PARA MOTIVAR AS EMPRESAS A ASSOCIAREM-SE A ESTA INICIATIVA?

FFV Do meu lado, nós, instituições de solidariedade social, temos aí um papel fundamental. Temos de ser pró-activos e fazer um trabalho de sensibilização e informação. Muitas vezes, o que é difícil para as empresas é, por um lado, saber, exactamente, o leque de possibilidades que têm para determinar a sua estratégia; por outro, seleccionar instituições e projectos - o que é muito difícil. Não há um organismo, como existe, por exemplo, em Espanha, que faça uma espécie de filtragem das instituições de solidariedade de acordo com critérios de transparência e sustentabilidade. Portanto, qualquer empresa, indo aquela instituição espanhola, pode con-

sultar o ranking das instituições de solidariedade, o que faz todo o sentido. Deve ser criado uma espécie de selo de qualidade das instituições de solidariedade. Se há uma área em que as empresas devem investir, e aí em rede, sobretudo aquelas que têm capacidade em termos de potencial económico de custear o que este investimento representa, é na criação de um organismo isento que faça essa avaliação. Uma forma extraordinária de conseguir canalizar os recursos para o sítio certo. De resto, há outro factor, fundamental em qualquer gestão de uma empresa: o interesse. Tem de haver um interesse genuíno, por parte das chefias, em ter uma política de responsabilidade social. Esse interesse faz com que descubram as causas que querem apoiar, também não podem ficar de braços cruzados. Mas temos de conseguir conciliar esses dois aspectos: pro-actividade do lado das ONG, através de um esforço de informação, sensibilização e transparência, com a dinâmica dos próprios gestores.

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA, O QUE PODERIA INCENTIVÁ-LO A EMPENHAR-SE MAIS NESTAS REALIDADES?

FNA O Frederico é alguém que gosta de ajudar os outros. Que sente o apelo de missão para ajudar. E com certeza que também há pessoas assim dentro das empresas. Mas o que impulsiona verdadeiramente o facto de as empresas investirem externamente em projectos de responsabilidade social é a existência de intermediários que lucram. Isto é um

negócio. Como outro qualquer. A responsabilidade social pode ser feita em consciência ou por ser perspectivada como uma vantagem. E para se fazer com alguma vantagem tem de haver intermediários que consigam mostrar aos gestores de topo das organizações que podem ter vantagens específicas no seu próprio negócio ajudando outras pessoas. Ou seja, vendo como uma externalidade e não como um custo acrescido que existe por se estar a ajudar. Isto tudo porque a consciência das pessoas não é igual à do Frederico! A Neves de Almeida, aí, teve um papel importante. Aproveitar uma necessidade que existe no mercado, desenvolvimento de competências, escolher os colaboradores mais competentes, mas fazendo-o utilizando recursos externos que passam por melhorar a vida de pessoas. Todos os projectos levados a cabo na Neves de Almeida nunca são visto como “vamos lá fazer caridade”, “vamos lá ajudar aqueles coitadinhos”, não. O intuito é atingir um objectivo muito específico, de coesão grupal, desenvolvimento de determinado tipo de competências, etc., mas, para isso, fazendo bem a alguém em vez de estar para aí a dar saltos nas árvores, andar de canoa, ou seja, a fazer aquelas actividades típicas dos projectos de outdoor. Não é muito mais engraçado recuperar um orfanato que precisa de ser pintado, de móveis novos, de um restauro? Numa actividade em que se treina e desenvolve o mesmo tipo de competências de andar de canoa ou a fazer rappel. E como a Neves de Almeida, há outras empresas no mercado que utilizam esta filosofia para o desenvolvimento de competências. E nós conseguimos muito bem, através destas vias, levar a cabo o desenvolvimento de competências.

ACREDITA QUE ESSAS ACTIVIDADES, PARA AS EMPRESAS, PODEM TER UM RETORNO ECONOMICAMENTE MENSURÁVEL OU ESTA ABORDAGEM É DESENQUADRADA DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL?

FNA É como a formação. É igual a qualquer projecto de desenvolvimento de competências. Diria que 90 por cento das empresas portuguesas não medem os resultados dos respectivos projectos de desenvolvimento de competências. E o resultado é mensurável através do modo como o projecto de desenvolvimento de competências impacta na conta de resultados, nos proveitos. Acredito que às vezes seja difícil avaliar em que medida uma determinada acção de ‘team building’

Escolhas



FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Filme: Música no Coração, Robert Wise

Livro: Os Maias, Eça de Queiroz

vai contribuir para uma melhoria do desempenho dos colaboradores envolvidos. Mas é possível. E se enquadrarmos essa acção de 'team building' num projecto de responsabilidade social, fantástico.

FFV Não vou emitir uma opinião de mérito sobre isto. É uma realidade: as acções de responsabilidade social têm um retorno económico. No que se refere à Terra dos Sonhos, por termos plena consciência disso, em qualquer projecto que fazemos com uma empresa há duas coisas que procuramos criar para a empresa como retorno ao nível do seu negócio: uma imagem reforçada junto do seu público e, sobretudo, o envolvimento dos colaboradores. Por isso é que temos um programa que fazemos dentro das empresas no qual criamos grupos de realizadores de sonhos. Criamos equipas com os colaboradores das empresas, que vão agarrar nos processos de realização de sonhos do princípio ao fim, e vão realizar sonhos de crianças com doenças crónicas ou em fase terminal. Posso dizer que a nível da medição é difícil termos aqui alguma tangibilidade económica, mas há níveis de medição indirectos que podem servir para análise por parte do gestor, como o nível de satisfação dos trabalhadores. Outra acção que agora fazemos com as empresas é um "Curso em Sonhos". Que passa pela utilização de ferramentas de coaching, 'team building' e de sensibilização ligadas à área da responsabilidade social para tentar que os colaboradores percebam aquilo que é a missão da empresa na qual trabalham. Que possam viver dentro da empresa não só a perspectiva profissional da função que exercem mas também alguma satisfação pessoal por saberem o efeito útil daquilo que fazem.

A ESMAGADORA MAIORIA DAS NOSSAS EMPRESAS SÃO PME. QUE TIPO DE INICIATIVAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS PODERÃO ESTAR AO ALCANCE DESTAS EMPRESAS DE DIMENSÃO MAIS REDUZIDA?

FNA As PME que estão financeiramente bem fazem programas de desenvolvimento de competências e enquadram-se perfeitamente na actividade que desenvolvemos. Mas as empresas têm de estar financeiramente bem. Porque a primeira responsabilidade social que têm é sobreviver. Infelizmente, em Portugal, muitas PME lutam com dificuldade para pagar os salários ao fim do mês. E se lutam com essas dificuldades, dificilmente estão preparadas para gastar dinheiro - porque, na prática, é de gastar dinheiro que estamos a falar - em projectos de índole social. As que estão financeiramente bem, mas que não têm dimensão para, sozinhas, organizarem actividades de grande dimensão, podem juntarem-se a outras e desenvolver projectos conjuntos, podem criar projectos a nível regional...

FFV Quando passamos do plano da gestão para o plano da tesouraria, falar em responsabilidade social já começa a ser um luxo. Mas acho que é junto de organismos e associações que lidam de perto com as PME que devemos desempenhar o papel de impulsionadores de alguns formatos de responsabilidade social que, na prática, não implicam um grande gasto financeiro. Esta é uma solução. Ao nível micro, quando falamos de colaboradores, há coisas que podem ser feitas sem custo nenhum no âmbito de uma boa política de recursos humanos. Às vezes, o nível de satisfação dos colaboradores pode fazer a diferença no que toca aos resultados da própria empresa. Se uma pequena ou média empresa, mesmo com algumas dificuldades de tesouraria, apostar no pessoal e na sua satisfação, vai certamente obter resultados. Estive recentemente no Rio de Janeiro, onde a Terra dos Sonhos tem um projecto numa favela, e quando ia a entrar no edifício do Cônsul de Portugal vejo um enorme placar a dizer "Felicidade Interna Bruta". Tinha que ver com uma iniciativa agora lançada no Brasil, que nasceu no Butão há muitos anos, que consiste na inclusão de indicadores de felicidade para análise do PIB. Por que não transferir isto para o universo mais micro das PME? A distância que vai de um problema de

tesouraria para a estabilidade pode ser uma diferença de estímulo, de incentivo, de felicidade. No que toca à Terra dos Sonhos, o nosso objectivo junto das PME passa, mais uma vez, pela pro-actividade, tentar fazer trabalho em rede, juntar muitas empresas, através das respectivas associações ou por uma iniciativa nossa para a qual as convidamos. **FP**

A Reter

"Deve ser criado uma espécie de selo de qualidade das instituições de solidariedade"

Frederico Fezas Vital

"É uma realidade: as acções de responsabilidade social têm um retorno económico"

Frederico Fezas Vital

"Para uma empresa, responsabilidade social não é senão a organização assumir também o bem-estar da comunidade que a envolve"

Frederico Fezas Vital

"Algumas das empresas que praticam responsabilidade social sentem que têm por obrigação restituir à sociedade algo mais do que o resultado da sua actividade, como a criação de postos de trabalho ou o pagamento dos impostos"

Fernando Neves de Almeida

"A primeira responsabilidade social que as PME têm é sobreviver. Infelizmente, em Portugal, muitas lutam com dificuldade para pagar os salários ao fim do mês"

Fernando Neves de Almeida

"Tem de haver intermediários que consigam mostrar aos gestores de topo das organizações que podem ter vantagens específicas no seu próprio negócio ajudando outras pessoas"

Fernando Neves de Almeida

Próximo Tema

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "Gestão de Talento". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 16 de Março para revistapessoal@moonmedia.info.

Permissão para sentir

por: **Tal Ben-Shahar**

“Um sofrimento desaparece quando se deixa ir, quando se dá - mesmo para a tristeza.”

Antoine de Saint-Exupéry

Imagine as ruas da cidade se não refreássemos as nossas emoções. Comentários rudes atirados a um transeunte que não satisfaça as nossas sensibilidades estéticas; obscenidades cada vez que as nossas expectativas ficassem frustradas, um rosnar libidinoso e, em seguida, um salto em direcção a uma mulher atraente que passa. As regras da selva - o produto do impulso, impaciência e poder - iriam lançar uma oferta hostil de aquisição sobre a nossa selva de betão. Felizmente, aprendemos a reprimir os instintos base, a civilizar instintos incivilizados. Há um apelo para esconder os sentimentos em bruto e selvagens e domesticar o ignóbil.

Os laços sociais não esperam, a sociedade que criámos iria desmoronar-se se as nossas emoções estivessem sempre expostas. Quem é que nunca teve um sentimento indecente em relação a um colega ou a um amigo, que, se revelado, poria em perigo uma amizade ou um relacionamento amoroso? Não temos todos, em nossas mentes e corações, transgredido, violado na nossa imaginação, os mandamentos mais sagrados que mantêm intacta a sociedade em que vivemos - cobiçou a parceira do seu vizinho, sentiu-se furioso o suficiente para agredir o outro? Assim, se socializa e aprende a impor controlos na emoção, emite ordens de restrição sobre os sentimentos. Há benefícios claros em esconder algumas emoções, mas também existem custos: como a maioria das intervenções humanas na natureza, o processo de socialização produz efeitos colaterais.

Embora, por vezes, seja necessário manter certas emoções longe da vista (quando estamos na rua), é prejudicial tentar mantê-las fora da mente (quando estamos sozinhos). Utilizarmos as mesmas normas em solidão, negando a nós mesmos a permissão para experimentar emoções indesejadas ou experimentar sentimentos indecentes quando estamos sozinhos, é potencialmente prejudicial para o nosso bem-estar.



Uma vez que as emoções são tanto cognitivas como físicas – efectuadas pelo pensamento e pela fisiologia –, suprimi-las influencia a mente e o corpo

A Psicoterapia funciona porque o paciente permite o livre fluxo de emoções positivas e negativas

Dizem-nos que é “impróprio” mostrar ansiedade quando estamos a assistir a uma aula, por isso, reprimimos qualquer forma de ansiedade quando escrevemos no nosso diário. Aprendemos que é indecente chorar enquanto viajamos sentados no autocarro, e, assim, retemos as lágrimas mesmo quando estamos no chuveiro. Tendo em conta que a raiva não nos faz

conquistar amigos, ao longo do tempo perdemos a capacidade de expressá-la na solidão. Extinguimos a ansiedade, medo e raiva com o objectivo de sermos agradáveis. É bom que gostem de nós - e no processo de fazer com que os outros nos aceitem, rejeitamo-nos a nós mesmos.

Quando guardamos as nossas emoções - quando as suprimimos ou reprimimos, ignoramo-las ou evitamo-las - pagamos um preço elevado. Muito tem sido escrito sobre os custos de repressão do bem-estar psicológico. Sigmund Freud e os seus seguidores estabeleceram a conexão entre a repressão e a infelicidade; psicólogos eminentes como Nathaniel Branden e Carl Rogers demonstraram como ferimos a nossa auto-estima quando negamos os nossos sentimentos. E não é só o nosso bem-estar psicológico que é influenciado pelas emoções, também o bem-estar físico. Uma vez que as emoções são tanto cognitivas como físicas - efectuadas pelo pensamento e pela fisiologia -, suprimi-las influencia a mente e o corpo.

A ligação entre a mente e o corpo tem sido bem estabelecida no campo da medicina, por exemplo, através da análise do efeito placebo. Segundo John Sarno, médico e professor da New York University School of Medicine, uma dor nas costas, síndrome do túnel do carpo, dores de cabeça e outros sintomas são, muitas vezes, “uma resposta à necessidade de manter esses terríveis, anti-sociais, cruéis, infantis e egoístas sentimentos de nos tornarmos conscientes”. Porque, na nossa cultura, o estigma em relação à dor física é menor quando comparado com a doença emocional. O nosso subconsciente desvia a atenção - a nossa e a dos outros - do emocional para o físico.

A prescrição de Sarno permite aos milhares de pacientes o reconhecimento dos seus sentimentos negativos, aceitar a sua ansiedade, raiva, medo, ciúme ou confusão. Em muitos dos casos, a mera permissão para experimentar as emoções permite não somente a dor física desaparecer, como alivia os sentimentos negativos.

A Psicoterapia funciona porque o paciente permite o livre fluxo de emoções positivas e negativas. Através de um estudo, o psicólogo James Pennebaker demonstrou que os estudantes que, durante quatro dias consecutivos, passaram vinte minutos a escrever sobre as suas experiências difíceis eram mais felizes e fisicamente mais saudáveis no longo prazo. O simples acto de “abertura” pode-nos nos libertar. Pennebaker, corroborando as conclusões de Sarno, reconhece que “uma vez que entendamos a relação entre um evento psicológico e um problema físico, a nossa saúde melhora”. 

Em conclusão

Embora não precisemos de gritar enquanto caminhamos na rua nem gritar com o patrão porque nos deixa com raiva, devemos, quando possível, oferecer um canal para a expressão das nossas emoções. Podemos falar com um amigo sobre a nossa raiva e ansiedade, escrever no nosso diário sobre o medo ou ciúme, e, às vezes, na solidão ou na presença de alguém em quem confiamos, devemos permitir-nos derramar uma lágrima, de tristeza ou de alegria.

Dicas

DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

ESCUTAR NOVAMENTE O SILÊNCIO

As tecnologias de informação oferecem-nos um “admirável mundo novo” de interactividade e entretenimento, fornecendo-nos meios poderosos de nos ligarmos a tudo e a todos, segundo a nossa vontade e caprichos.

Este online permanente, entre gadgets e plataformas, pode transformar-se numa “indigestão” invasiva da nossa privacidade, retirando-nos um elemento essencial ao auto-conhecimento - o silêncio.

É no silêncio que nos ouvimos, verdadeiramente, é nele que as vivências são assimiladas e que a nossa identidade se vai descobrindo. Sem ele, emerge um paradoxo frequente desta pós-modernidade, o de estarmos ligados a tudo mas desligados de nós próprios!

Alguns princípios de acção tendentes a escutar novamente o silêncio:

Ficar off-line - experimente desligar-se digital e analogicamente (telemóvel, e-mail, internet, TV, etc.) e lidar com o silêncio daí decorrente. Conecte-se com os seus pensamentos e sensações e com o modo como lida com esse “vazio”. Desfrute desse tempo off-line para interiorizar o que acontece dentro e fora de si.

Recolher-se, temporariamente - se se sentir bloqueado com um assunto e sem solução à vista, faça uma pausa; se puder, saia do local onde se encontra e foque-se noutra actividade que lhe traga relaxamento e prazer. A nossa mente-corpo aprecia essas descontinuidades, potenciais geradoras de ‘insights’.

Exercitar o silêncio - sentado, confortavelmente, encerre os olhos e concentre-se na sua respiração, esvaziando a mente de qualquer pensamento ou imagem. Vá contando cada inspiração e expiração, esquecendo tudo o resto.

Praticar o diálogo interno - a aprendizagem ocorre pelo processamento das vivências, ligando passado e presente. Um dos riscos do online permanente é o da diluição desse fluxo temporal, transformando-o numa sucessão de “agoras”.

Dê-se tempo para fazer balanços periódicos da existência, ouvir a sua voz interior e descobrir no silêncio íntimo desses momentos as respostas sábias que procura!

Jaime Ferreira da Silva

www.davemorgansearch.com



A Casa da Música, no Porto, foi o palco de uma conferência inédita sobre liderança com um dos mais conceituados maestros e oradores do mundo: Benjamin Zander. A Pessoal foi media partner do evento.

O líder e a sua orquestra

O grande auditório da Casa da Música encheu para ouvir o Maestro Benjamin Zander falar sobre liderança. Os principais executivos das grandes empresas nortenhas, e não só, dedicaram uma tarde para ouvir Zander explicar a relação que existe entre uma orquestra e uma organização. O objectivo da analogia foi demonstrar como uma organização se pode unir enquanto uma equipa única, capaz de explorar até ao limite todo o seu potencial. Uma experiência incrível de formação e inspiração, onde Zander interagiu com a audiência, descendo amiúde do palco e juntando-se à plateia, projectando a sua visão de liderança, a qual assenta no mundo das possibilidades onde a paixão, a criatividade e o desejo de contribuir são instintos humanos básicos a serem desenvolvidos e potenciados.

Benjamin Zander, a par do seu extraordinário percurso musical, liderando, actualmente, a Boston Philharmonic Orchestra, tem uma extensa carreira como orador, impactando audiências e empresas de todo o mundo com intervenções sobre liderança. Regressou há pouco tempo de Davos, Suíça, onde fez a intervenção de encerra-

mento no World Economic Forum, fórum internacional onde já foi orador convidado por quatro anos consecutivos e onde recebeu este ano o Crystal Award pela sua contribuição excepcional nas artes e nas relações internacionais.

Accenture, AT&T, BBDO, British Airways, Citigroup, Compaq, Disney, Euro RSCG, Fast Company, Federal Reserve Bank, Ford, Gillette, GlaxoSmithKline, IBM, IKEA, Johnson&Johnson, Merrill Lynch, Microsoft, MIT, Nasa, Nokia, Pfizer, Procter & Gamble, Shell, Tetra Pak, Unilever e Unisys, são apenas algumas das empresas onde Benjamin Zander já realizou programas que levaram inúmeros líderes a desenvolver as suas competências de liderança e gestão. —P

por **Patrícia Noletto**

fotos **Lift Consulting**





01 CINCO ESTRATÉGIAS URGENTES PARA O FUTURO

Neste livro, George Stalk, o autor, conhecido como “guru da estratégia de negócios”, apresenta soluções para localizar estratégias vencedoras e implementá-las antes dos concorrentes. Uma questão de tempo. É com base no tempo que se podem conquistar vantagens incontestáveis, indo ao encontro das necessidades dos clientes.

Actual Editora, 101 pp

02 MOODLE

Este livro aborda todas as áreas de uso do Moodle. Trata-se de uma plataforma de código aberto e de livre utilização, que permite

a criação e gestão de cursos em ambientes online. Desde a instalação passo a passo da plataforma, a gestão de disciplinas pelo professor/ formador, a gestão de permissões dos utilizadores etc. Foi escrito por Álvaro Figueiredo, Cármen Figueira e Hugo Santos.

FCA Editores de Informática, Grupo Lidel, 259 pp

03 ELES VÊM AÍ

Livro curioso este que nos fala do poder das organizações sem organização, escrito por Clay Shirky que, para além de professor na Universidade de Nova Iorque, escreve e trabalha em consultoria sobre os efeitos sociais e económicos da Internet. Este livro

oferece uma perspectiva atualizada sobre a nova vaga trazida pelas redes sociais Facebook, Twitter, Digg, Yelp, etc.

Actual Editora, 302 pp

04 CRIAR O QUE IMPORTA

O antigo CEO da Gillette, James M. Kilts, baseia-se nos princípios do negócio e nas qualidades pessoais para demonstrar, neste livro, como se conseguem melhores resultados, como por exemplo: integridade intelectual, criação de envolvimento emocional e entusiasmo, acção, compreensão do que está certo através de um conceito global para enquadrar e filtrar questões.

Actual Editora, 333 pp



01



03



02



04

01 ALICIA KEYS

A Diva norte-americana regressa ao Pavilhão Atlântico para um concerto único onde irá apresentar o novo álbum, "The Elements of Freedom", editado no final do ano passado. O quarto álbum de originais, que sucedeu aos "Songs in a Minor", "The Diary of Alicia Keys" e "As I Am", entrou directamente para o segundo lugar do top nos Estados Unidos, tendo vendido mais de 400 mil cópias na primeira semana.

29 de Abril, Pavilhão Atlântico

02 PHOENIX

Com o vocalista Thomas Mars, o baixista Deck d'Arcy e o guitarrista Christian Mazzalai começaram como uma banda de garagem nos subúrbios de Paris e rapidamente fizeram sucesso. Regressam em 2009 com um novo álbum

chamado "Wolfgang Amadeus Phoenix". Em Janeiro deste ano ganharam um Grammy para o melhor álbum de música alternativa. O tema "1901" é o mais conhecido do público.

8 de Julho, Passeio Marítimo de Algés
(Optimus Alive! 2010)

03 GOSSIP

Gossip foi formada em 1999 em Olympia, Washington, com a vocalista Beth Ditto, o guitarrista Brace Paine, e a baterista Kathy Mendonça. Em 1999 a gravadora independente K Records lançou a primeira gravação de Gossip, o seu epónimo EP de estréia, The Gossip em 1999. Os Gossip tornaram-se conhecidos com o tema "Standing In The Way of Control" e causaram controvérsia, sobretudo em Inglaterra, graças às afirmações feministas da vocalista Beth Ditto. Vêm a Portugal

para um concerto a não perder.

9 de Julho, Passeio Marítimo de Algés
(Optimus Alive! 2010)

04 PEARL JAM

Pearl Jam é uma banda de rock de Seattle, nos Estados Unidos da América, e é considerada uma das mais populares e influentes da década de 1990. Eles, tal como Nirvana, Soundgarden, Mother Love Bone, Alice in Chains e Mudhoney, ajudaram a popularizar o movimento grunge no início dos anos 90. Pearl Jam é uma das poucas bandas grunges que continuaram activas até hoje, mesmo após o fim das suas outras bandas contemporâneas. Podemos ouvi-los mais uma vez no nosso país.

10 de Julho, Passeio Marítimo de Algés
(Optimus Alive! 2010)

Shangri-La Express

Uma viagem mágica pela Grande China



por: **Francisco Brigham** fotos: **Natasha Brigham**

Muitas viagens traduzem-se, de vez em quando, num verdadeiro salto no tempo e no espaço. Mas poucas conseguem atingir a magnitude de unir ambos os conceitos como a que é oferecida pelo Shangri-La Express. Um comboio de luxo inaugurado a 1 de Julho de 2006 e que através de quatro mil quilómetros avança desde Pequim até ao chamado “Reino das Nuvens”, o planalto tibetano, a mais de quatro mil metros de altitude. Um percurso espectacular percorrido sobre carris e baptizado como “A Rota Mágica em Direcção ao Céu”.

Ao sair da Cidade Proibida, encontramos a Praça Tianammen e experimentamos uma sensação contraditória mas estimulante. Nas nossas costas deixamos os leões dourados, as esculturas de jade, os palácios flutuantes e milhares de aposentos reais que fazem eco do que foi um dos impérios mais poderosos e prósperos de Terra. Com as suas histórias de intriga, isolamento, conquista e poder. Os rastros de uma cultura que se desenvolveu sem interrupções ao longo de três mil anos...

À nossa frente, para lá do Parlamento do Museu da Revolução, a cidade de Pequim. Febril, moderna, pujante, cosmopolita, com os seus carros último modelo e as suas torres de vidro que se elevam do chão a um ritmo vertiginoso, num constante estado de transformação.

No meio, a gigantesca estátua de Mao



Tse Tung, subtilmente vestida de bronze, numa expressão mista entre o cordial e o severo.

E é passado este marco que serve de ponte entre a secular história chinesa e a modernidade que começa a “grande viagem”, sem antes nos cruzarmos por outros lugares carregados de ressonâncias de tempos passados, como o Templo do Céu, o Palácio de Verão e a Grande Muralha da China.

E eis que chegamos à estação ferroviária de Beijing West. É o começo de uma viagem ao longo das luxuosas carruagens do Shangri-La Express que nos levará num trajecto de 4 046 quilómetros ao longo de fascinantes paisagens que ligam a imperial Pequim ao mítico Tibete, sempre sob uma áurea de exotismo e de espiritualidade.

À nossa frente, emoldurado pelo deslumbrante desenho austero e dimensões da Beijing West, o Shangri-La aguarda na plataforma número três

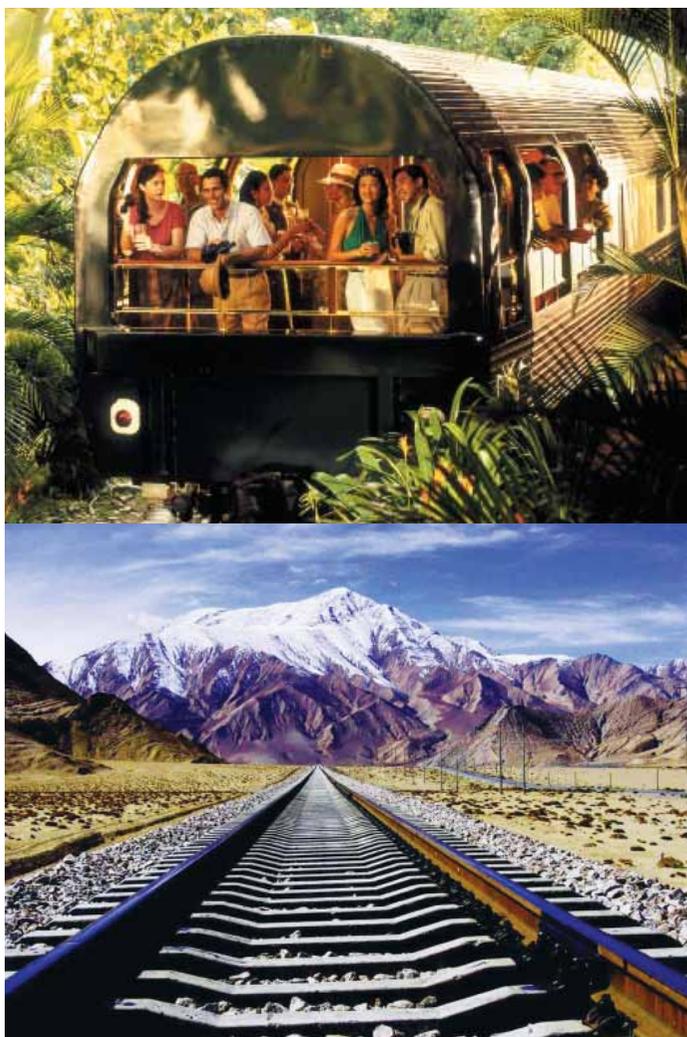
pelos seus passageiros para se deixar descobrir em toda a sua luxuosidade, na atenção esmerada e na grande oferta de serviços disponíveis ao longo das confortáveis carruagens, ao estilo do que é oferecido pelo histórico Orient Express. Mas com todos os avanços tecnológicos utilizados nos mais recentes comboios.

Antes de sermos conduzidos aos espaçosos aposentos, onde se destacam os aspectos clássicos, as madeiras de mogno, cortinas brancas e abajures dourados, mas em sintonia com os aspectos estéticos modernos, há as boas-vindas dadas por assistentes de bordo imaculadamente vestidos de um azul marinho e luvas brancas, e sempre disponíveis para que nada falte ao longo desta viagem, correspondendo, sempre com um sorriso, ao mais estranho pedido.

Com um certo ar de classe executiva, lá está o sempre desejado vagão restaurante, de menú variado, mas com predominância da cozinha chinesa. Mas é no bar, ali ao lado, que os passageiros passarão grande parte do tempo enquanto o comboio roda, entre conversas de viagens e outras aventuras, entre troca de conhecimentos sobre a cultura chinesa e tibetana, expectativas dos lugares a visitar... No ar, o aroma de um café ou de uma chávena de chá envolve anteriores viagens e os sons da música oriental ou os acordes de jazz que saem de um piano.

Para os momentos de introspecção, sentados junto a uma janela, a obrigatoriedade passa pela leitura de “O Livro das Maravilhas” de Marco Polo, uma obra prima que inspirou gerações de aventureiros e que conta a invejável viagem do mercador veneziano ao longo da Rota da Seda ou pelo “O Grande Bazar Ferroviário - De Comboio Pela Ásia” do escritor e viajante inglês Paul Theroux, um dos clássicos da literatura que tem o comboio como pano de fundo.

Mas a leitura estaria incompleta se não nos passasse pela mão “Horizontes Perdidos”. O relato de James Milton que tem como protagonista Shangri-La, um lugar imaginário e imaginado a partir da mítica cidade tibetana de Shambhala, situada algures numa qualquer ver-



tente escondida dos Himalaias e habitada por homens sábios e virtuosos e descoberta pelo cônsul britânico na Índia, Hugo Conway, após um acidente de avião e no qual se baseou o filme “Shangri-La - Horizonte Perdido”.

Depois de se sair de Pequim, a primeira paragem do Shangri-La Express acontece na cidade de Luoyang, fundada no século XI a.C. e uma das sete cidades que já foram capital da China. No seu museu, encontraremos toda a sua esplendorosa história, quer olhemos para a colecção de figuras de cerâmica tricolor da dinastia Tang ou para as esculturas de bronze das dinastias Shang e Zhou.

Seguindo esta travessia da Grande China, Xian, com o seu exército de soldados em terracota atravessa-se no caminho do Shangri-La Express que, de forma lenta, avança em direcção ao Tibete.

Com a cidade de Lanzhou já para trás,

começam a aparecer as paisagens áridas e as primeiras tendas dos pastores nómadas e dos típicos yaks, assim como mil e uma histórias contadas pela tripulação. Autênticos guias e conhecedores de toda uma história, ficcionada ou não, e que rápida e convictamente respondem a qualquer pergunta.

Mas um dos momentos mais marcantes da viagem acontece quando chegamos à cidade de Golmud e se troca de comboio para fazer frente às últimas 14 horas da travessia até ao Tibete. Sem dúvida, uma experiência única esta parte do trajecto ferroviário feita à mais alta altitude do planeta, já que 80 por cento do seu percurso é feito a mais de quatro mil metros.

É a chegada às primeiras neves eternas onde o ar perde densidade, sem que afecte os passageiros. De qualquer forma, este comboio está equipado com máscaras e garrafas de oxigénio e a assessoria de um médico que regularmente examina os dados vitais de cada um dos viajantes para que possam descontraidamente disfrutar na máxima plenitude esta experiência.

Às dez da noite, e depois de atravessar 233 pontes que lhe permitem avançar através da estepe gelada e superar os cumes do sistema montanhoso de Kunlun, percorrendo toda uma natureza imponente, principalmente quando os entardeceres acontecem e o esplendor do sol reflecte-se sobre a neve, desponta no horizonte uma constelação de luzes tremulas sobre a ladeira de uma montanha. É este o momento em que a emoção resulta irreprimível.

Depois de seis dias de viagem, lá está a enigmática Lhasa, a capital do Tibete, uma cidade carregada de promessas, inclusive aquela que fazemos perante tanta magia: de que um dia acontecerá o regresso, igualmente a bordo do Shangri-La Express! _____

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal

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

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

RH online

Em Março

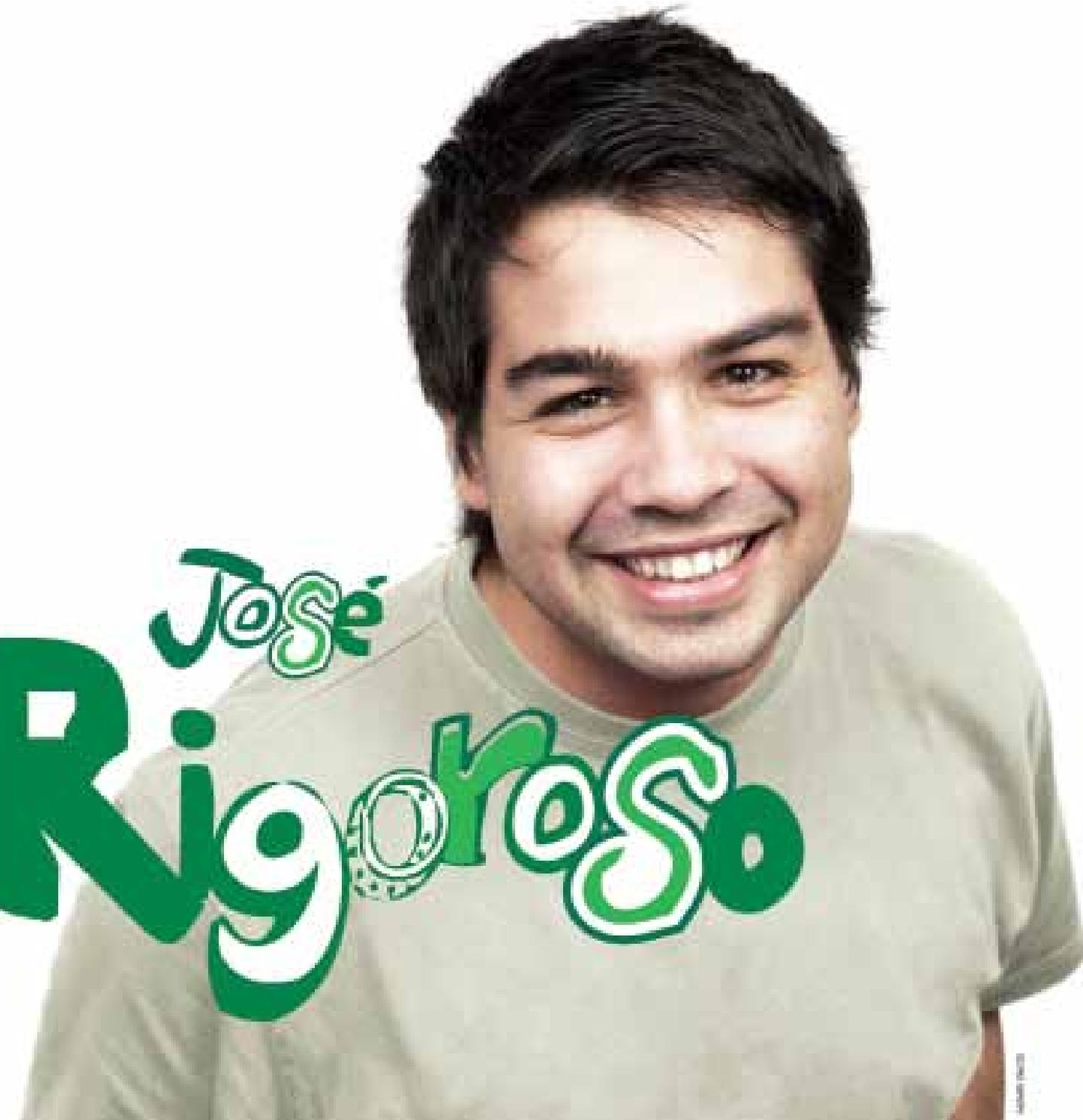
O clic dos recursos humanos

www.rhonline.pt

MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

Mais do que uma cara, uma postura ou um currículo, sabemos as características e particularidades que estão por detrás de cada nome. A KELLY SERVICES sabe isso e muito mais. Sabe do que uma precisam e do que outros procuram, para proporcionar o melhor serviço de gestão de recursos humanos, outsourcing e consultoria. Trabalhamos para conhecer a pessoa. Para cada pessoa temos trabalho.
www.kellyservices.pt
nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso