

# Pessoal



Nº 97 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • NOVEMBRO 10

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



Conheça os desafios  
do novo Gestor RH  
da Sonae Sierra

## Manuel Alegre

“Vou provocar o país resignado”

Especial RH Seguros e Fundos  
de Pensões

Recrutamento & Seleção  
Centro de Investigação Champalimaud



 **FUTURO**  
Grupo Montepio  
ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES

Conferência

letstalkgroup

# HR METRICS

LISBON 2010

Driving HR Success through Analytics and Measurement

Tiara Park Atlantic Lisboa • 24 & 25 Nov 2010



Keynote Speaker  
**Dr. Jac Fitz-enz**

Be among the first in Portugal to meet the father of Human Capital Strategic Analysis and Measurement and to hear about the new leading edge of Human Resources Management!



Guest Speaker  
**José Bancaleiro**

MANAGING PARTNER StantonChase International Portugal

## PRE-CONFERENCE WORKSHOPS

Quarta-feira, dia 24 de Nov.

*The New HR Analytics: A 21st Century Model for Managing the Human Resources Function*  
Jac Fitz-enz

*Criação de um Scorecard de Capital Humano*  
José Bancaleiro

## MAIN CONFERENCE

Quinta-feira, dia 25 de Nov.

*How to Manage Tomorrow Today: New Metrics for Risk Management*  
Jac Fitz-enz

*Reporting de Recursos Humanos*  
José Bancaleiro

*Case studies*  
Primavera Software • Pepsico

*Painel de debate*

*Inscreva-se já, naquele que será o Evento do Ano em Métricas Recursos Humanos!*



### Oferta do livro

The New HR Analytics às primeiras 30 inscrições recebidas para a conferência

Inscreva-se pelo telefone: +351 217 957 468 • e-mail: [info@letstalkgroup.com](mailto:info@letstalkgroup.com) • [www.letstalkgroup.com](http://www.letstalkgroup.com)

Patrocinador



Media Partners



12



## 02 EDITORIAL

O Poder da Felicidade!

## 04 A 9ª ARTE

Enfim Mearar

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Bolsa RH

## 10 RH GLOBAL

## 12 GRANDE ENTREVISTA

Manuel Alegre

## 18 ESPECIAL RH

Conselhos DECO PROTESTE  
Relatório ISP 2010  
Soluções de Sucesso

## 30 SALA DE FORMAÇÃO

Verdade e consequência

## 32 OUTSOURCING

Os desafios do Outsourcing

## 34 ESTUDO RH

Haverá talento para o futuro?



18



48

## 36 PASSAPORTE RH

Um carimbo para o mercado de trabalho

## 40 PERFIL

Pedro Soveral Rodrigues

## 44 BRANDING RH

'First Choice Company'

## 46 SHST

A aptidão e eterna juventude!

## 48 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

Centro de Investigação  
Champalimaud



60

## 50 LEGISLAÇÃO RH

## 52 ANÁLISE JURÍDICA

Regime fiscal dos seguros de grupo vida e de saúde

## 56 IMAGENS RH

Happy Conference  
"Trata a Vida Por Tu Gal"

## 58 LIVROS | ESPECTÁCULOS

## 60 VIAGENS

Na senda de Robin Hood

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Entre a saudade e a descoberta



Margarida Barreto, Directora  
revistapessoal@moonmedia.info

# O Poder da Felicidade!

Já repararam que é quase sempre às pessoas mais felizes e bem dispostas que as “coisas boas acontecem”, pelo menos com mais frequência? Não sei se é a Energia Positiva que transportam, se é o facto de terem uma Visão Optimista do mundo e da vida e/ou uma boa Auto-Estima e Confiança em si próprios, apenas verifico que quase sempre as melhores notícias são mais frequentes nas pessoas mais felizes. Por outro lado, pergunto: alguém gosta de trabalhar e conviver com pes-

soas “mal dispostas”, tristes, imitadas e ansiosas, que parecem “zangadas com a vida” e para quem tudo e qualquer “coisa” que se faça, diga ou proponha está sempre mal ou recebe logo o “selo” de que não vai funcionar?

Todos sabemos que “a vida não está fácil” para a maioria das pessoas em Portugal e no geral em todo o mundo. O desemprego ou a grande carga de trabalho, as dificuldades financeiras ou a difícil conciliação entre vida profissional e pessoal, as mudanças constantes, imprevisíveis e difíceis de gerir, enfim, é frequente termos a sensação que é “demais” para qualquer ser humano conseguir aguentar! Mas, talvez por isso mesmo, seja agora mais importante do que nunca tudo fazer para transportar connosco esse fantástico “Escudo Invisível” que é o Estar Bem – connosco, com quem nos rodeia, com o trabalho ou ocupação que temos, com a Vida e com o mundo em geral.

Dá trabalho? Claro que dá. Exige reflexão, capacidade para olharmos para dentro de nós e perceber o que podemos/ queremos mudar,

dar valor àquilo que já temos e somos, diminuindo eventuais expectativas irrealistas, pensar, planejar e fazer acontecer em vez de apenas reagir. Exige também viver de acordo com os nossos Valores e Princípios, fazendo com que cada dia tenha um Significado no Quadro de Referência da nossa Visão do que queremos SER. Mas, sendo esse “trabalho” diferente para cada um de nós, não valerá a pena?

Como profissionais RH e Agentes de Mudança, podemos ter uma influência determinante (ou não) na dinâmica do Clima organizacional da Empresa ou local em que trabalhamos, ou mesmo na Família ou grupo de amigos com quem estamos. Começar por nós, pelo modo como somos percebidos, as energias positivas ou negativas que transportamos, ou seja, a nossa heteroimagem, pode fazer sentido se queremos influenciar, inspirar, fazer acontecer como gostaríamos. Porque, acho eu na minha modesta opinião, se “formos felizes”, espalhamos felicidade e optimismo à nossa volta! Já agora ... não quer pensar nisto? \_\_\_\_\_P

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 97  
Novembro 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 Latino Coelho, nº87, Sala 33, 1050-134 Lisboa  
T: 213 502 532; F: 213 502 532

**Directora:** Margarida Barreto  
revistapessoal@moonmedia.info

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

**Conselho Editorial:** Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Margarida Barreto

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

**Redacção:** Cátia Pereira; cpereira@moonmedia.info, Duarte Albuquerque Carreira; dacarreira@moonmedia.info

**Colaborações Permanentes:** Across – Luxury Travel & Safaris, Dave Morgan, Jorge Marques, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, SRS Advogados

**Colaboraram nesta Edição:** Maria Helena Almeida, Maria Levy, Pedro Brito, Pedro Mota, Proteste Poupança, Rui Vasco Silva

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

**Fotografia e Imagem de Capa:** Design e Forma

**PUBLICIDADE**

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

**Assinaturas**

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

**Impressão:** Peres-SocTip, SA, EN. 10, KM 1083  
2135-114 Samora Correia

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** Vasp – Venda Seca, 2739-511 | Aqualva Cacém

**Depósito Legal:** 66219/ 94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252



# Pedro<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup>

service<sup>m</sup>

training<sup>m</sup>

search<sup>m</sup>

## Elevamos as suas potencialidades.

Na Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, cedência de recursos humanos, formação e consultoria, recrutamento e selecção.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver a Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



**multipessoal**  
recursos humanos

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



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

# Enfim Marear

Portugal vive apertado, quase sem oxigénio. No Chile há umas semanas emergiram das profundidades trinta e cinco homens, mineiros, feitos heróis à custa da sua capacidade de sobrevivência levada ao extremo. No Pavilhão Atlântico, um número de acrobacias levado a cabo por duas acrobatas gémeas, artistas do Cirque du Soleil, que, sem rede, ousaram fazer o que o ser humano no seu estado de normal vigília não faria. Excederam-se mineiros e artistas de circo. Alguns dias antes deste vento de Circo ouvi a CEO do Cirque, Lyn Heward, dizer que correu o mundo inteiro para encontrar duas gémeas que fossem ao mesmo tempo fortes e frágeis, porque a sua agilidade exigia pouco peso, pouca altura, fragilidade, por outro lado tinham que ter uma capacidade acima da média para ousar voar, desígnio que só aos pássaros é exigível e, por isso, uma grande força. Entretanto, Portugal, continua apertado, quase sem oxigénio. Portugal não tem dinheiro, não produz o suficiente para o que consome, corre o risco de não ter quem lhe confie dinheiro, porque tudo o que aqui cai submerge e, em vez de se transformar em riqueza, acaba dejecto. Portugal é um país absolutamente extraordinário, hoje na rádio ouvi dizer que no mês de Novembro vamos receber uma visita do chefe de Estado Chinês, facto que não acontecia desde há dez anos. Parece

que as potencialidades do mar lhes poderão interessar. Sugeriria que tivéssemos cuidado porque os chineses são frágeis e fortes e essas características, aparentemente antagónicas, já me deram a ver o número de circo mais extraordinário dos últimos tempos e, podem, caso os chineses percebam realmente o poder do mar, fazer-me assistir a outro número de circo. Portugal é rico e não percebe. Se tivéssemos entre nós o nosso Infante D. Henrique, eu apostaria em seminários, conferências, 'wokshops', palestras, debates e outros em que o nosso Infante explicasse o mar, as rotas, os instrumentos de navegação, as cartas de marear, aos nossos políticos, aos nossos homens e mulheres que têm cargos de poder. Depois dessa abordagem teórica convidava-os a replicar as aventuras marítimas mar adentro, pelo caminho, em perspectiva, iam vendo a costa a afastar-se e percebendo, gradualmente, que somos sempre mais mar do que terra e isso, inevitavelmente, deve conduzir-nos a uma aposta urgente no mar.

Como a Pessoal não pode ficar a olhar o desenrolar dos acontecimentos, este mês, foi saber o que Manuel Alegre pensa do nosso país e como vê a gestão de pessoas nos próximos tempos, tempos de crise acentuada.

Na próxima edição, especial por ser Gold e de balanço do ano, vamos também dar-vos a conhecer alguém que tem uma solução para aumentar o PIB através do Mar. \_\_\_\_\_

## A MINHA ESCOLHA



Como falo de mar e para haver coerência, destaco o livro de Gonçalo M. Tavares, "Uma Viagem à Índia", para quem quer ler os Lusíadas escritos à luz do nosso tempo. Um dia achei que o Gonçalo podia ser o nosso Fernando Pessoa da actualidade, hoje acho que, para além disso, pode ser o nosso Luís de Camões. Anda bem que o Gonçalo existe como escritor.

# sélect' mudou para randstad



good to know you

mudou  
o nome,

o valor real,  
esse, mantém-se.

Independentemente do nome, o valor humano de uma empresa é determinante para o crescimento de qualquer negócio. Apostar nas pessoas é um factor essencial para o seu sucesso,

são elas a base da qualidade de serviços, quer na oferta das melhores soluções na gestão de recursos humanos, quer na transparência e rigor de processos.

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

 randstad

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | HR Solutions

### AGENDA

#### APG

213 522 717

www.apg.pt

- Formação Pós Graduada – “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”. V. N. Gaia, início a 8 Novembro de 2010.  
Preço: 2.000€ + IVA

#### SHL Portugal - People Solutions

217 813 900

www.shl.pt

- Formação – “Recursos Humanos - Psicologia do Comportamento Emocional”  
Lisboa, 22 e 23 de Novembro de 2010  
Preço: 760€

#### Bit Company

214 072 754

www.bitcompany.org

- Formação – “Gestão Administrativa de Recursos Humanos”.  
Lisboa, 11 e 12 de Novembro de 2010.  
Preço: 300€

#### Nova Etapa

223 390 820

www.nova-etapa.pt

- Formação – “Gestão de Forças de Vendas”. Porto, 6 de Janeiro de 2011.  
Preço: 150€

#### CaF - Centro de Formação

219 896 336

www.caf.pt

- Formação – “Executive Course em Recursos Humanos”. Lisboa, 22 de Novembro de 2011.  
Entrada gratuita



01

#### A CONCEITO O2 CELEBROU 13 ANOS DE EXISTÊNCIA (01)

Sofia Calheiros e Isabel Freire de Andrade, fundadoras da Conceito O2, receberam empresários e gestores das mais prestigiadas empresas para celebrar os 13 anos de existência da Empresa. Esta ocasião reuniu também a equipa da Conceito O2 que conta actualmente com 17 colaboradores. A actuação de um quarteto internacional de cordas representou o cume do jantar. Ilustrando a evolução do seu desempenho enquanto equipa de quatro músicos, partilhou as aprendizagens críticas do seu próprio desenvolvimento durante os últimos 20 anos. Convidando a audiência a participar activamente nesse processo de evolução, o quarteto estabeleceu vários paralelismos da sua evolução com as etapas de desenvolvimento de uma equipa de sucesso.

#### VODAFONE CELEBRA 18º ANIVERSÁRIO COM OS COLABORADORES

Este ano é comemorado o 18º aniversário da Vodafone Portugal, para celebrar esta data com os seus colaboradores, a Vodafone lançou uma iniciativa que designa como V-Day. Neste âmbito, convidou todos os funcionários a desenvolver um postal sobre uma época ou dia que tenha marcado as suas vidas - o dia em que saíram de casa dos pais, em que receberam o primeiro salário, etc. - ou seja, o seu V-Day. O objectivo foi usar a criatividade e, através de imagens, objectos, colagens, pintura, recortes ou fotografia, criar um postal personalizado. Os postais foram depois votados pelos colegas e anunciados os 18 vencedores, que receberam como prémio 18 iPhone 4.



02

#### MULTIPESSOAL APRESENTA NOVO CEO (02)

A Multipessoal anunciou nova administração executiva: Afonso Batista passou a Chairman da holding e António Eloy Valério foi nomeado Chief Executive Officer (CEO), estes ajustamentos feitos na administração do grupo são consequência da passagem da Multipessoal Recursos Humanos SGPS, SA a holding. O grupo passou, assim, a estar organizado de uma forma vertical, continuando a operar nas áreas de outsourcing, trabalho temporário, recrutamento e selecção especializado, formação e consultoria, através das diferentes sociedades Multipessoal Empresa de Trabalho Temporário, SA; Multipessoal Serviços, SA; Multipessoal Search e Multipessoal Training and Consulting. A Multipessoal nomeou ainda Ricardo Martins como Chief Financial Officer do grupo, José Monteiro Bastos como Administrador Executivo ficando responsável pela área comercial a nível nacional e Luís Mendes como Administrador Executivo ficando responsável pela área internacional.

#### HAPPY CONFERENCE 2010 MOTIVOU PAIXÃO PELA CRIATIVIDADE E FELICIDADE

Lyn Heward, Directora de Criação do Cirque du Soleil e antiga Presidente e CEO da Divisão de Conteúdos Criativos da mesma instituição, protagonizou, no Teatro Tivoli, em Lisboa, a segunda edição da Happy Conference. Uma iniciativa da Win World e da Terra dos Sonhos, que este ano demonstrou como a criatividade e a inovação são factores determinantes para o sucesso em todas as áreas da nossa vida. Dirigida a líderes e empresários nacionais, directores de recursos humanos, responsáveis de

comunicação e marketing, criativos, gestores e comerciais, a conferência de Lyn Heward surpreendeu e envolveu todos os participantes através de uma intervenção inesquecível, que remeteu para o poder da imaginação individual como motor de desenvolvimento empresarial e de enriquecimento global.

### PRÉMIO NOBEL DISTINGUE ECONOMISTAS QUE ESTUDAM MERCADO DO TRABALHO (03)

O prémio de Ciências Económicas, em Memória de Alfred Nobel, foi atribuído a três professores de diferentes universidades, pelos seus estudos na área do mercado de trabalho e a sua relação com o ambiente macroeconómico. Os professores distinguidos foram: Peter A. Diamond, do MIT em Cambridge; Dale T. Mortensen, da Northwestern University e Christopher Pissarides, da London School of Economics. Os três estudaram a transição do desemprego para o emprego e a forma como a regulação e as políticas afectam a alocação do trabalho. A atribuição do prémio foi justificada com os seus trabalhos sobre mercados em que compradores e vendedores têm dificuldade em se encontrar mutuamente, o que também se designa como fricções na procura, e com aplicação nos mercados laborais, sendo este o aspecto que despertou este ano o interesse do comité da academia sueca para a escolha dos premiados. No seu comunicado, a Academia diz que



03

os laureados deste ano desenvolveram uma teoria que pode ser utilizada para responder a estas questões, e que tem aplicações a outros mercados que não estritamente o laboral.

### MULTITEMPO LANÇA NOVA MARCA MULTISELECÇÃO

A Multitempo, empresa nacional com uma vasta experiência na cedência e gestão de recursos humanos, criou uma nova marca: a MultiSelecção, que consiste no serviço de Recrutamento e Selecção de quadros especializados de todos os sectores de actividade. O grande objectivo do lançamento da MultiSelecção foi desenvolver uma marca diferenciada no seio da Multitempo e destacar a oferta ao mercado de um serviço inovador, de qualidade e eficaz, tendo como mais-valia as competências técnicas dos profissionais que o desempenham.

## O DOCE DO MEL OU A DOR DE UMA FERROADA?

**As pessoas certas são o seu maior bem:**

- Elevada produtividade
- Maior compromisso
- Mais tempo de permanência
- Melhor desempenho

**As pessoas erradas são o seu maior custo:**

- Elevado índice de fracasso
- Maior absentismo
- Menos tempo de permanência
- Perda de negócio

Telefone: 217 813 949  
E-mail: [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt)  
Visite: [www.shl.pt](http://www.shl.pt)

A SHL é líder global em soluções para avaliação e desenvolvimento do talento no trabalho.

### Bolsa RH

#### MARCELINO PENA COSTA

Marcelino Pena Costa renova o seu mandato à frente da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE). Como caderno de encargos, tem a promoção da transparência na actuação das empresas de Trabalho Temporário e a credibilização de um sector fundamental para a conjuntura que o país atravessa.

#### POR UM PORTUGAL MELHOR!

Com audácia e coragem, Daniel Sá Nogueira, formador e coacher, juntou milhares de pessoas no Pavilhão Atlântico para passar mensagens de autoconfiança, proactividade, partilha, criatividade e tolerância.



#### POUCA FLEXIBILIDADE HORÁRIA

Portugal precisa de aumentar a flexibilidade do tempo de trabalho, uma vez que está entre os quatro países da UE com a maior rigidez de horários laborais. A conclusão é de um estudo da Comissão Europeia.



por: DAC

04



#### APG PROMOVE FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA (04)

A APG tem vindo, na última década, a patrocinar directamente ou em parceria com estabelecimentos de ensino superior, formação de nível pós-graduado em gestão de recursos humanos. São exemplos destas iniciativas; o curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, desenvolvido através do Grupo Regional Norte da APG em Vila Nova de Gaia, assim como o MBA Executivo em Gestão de Recursos, que a APG desenvolve em parceria com a Escola de Gestão & Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa. Ambos os cursos têm um cariz generalista, procurando equilibrar o saber e o fazer nas diferentes vertentes de actuação do gestor de recursos humanos nas organizações. Este ano a APG lançou duas pós-graduações, em parceria com o IPAM e com o ISLA de Lisboa. Com o IPAM concebeu e já colocou no mercado a Pós-Graduação em Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos, iniciativa que pretende preencher a lacuna dos profissionais de RH.

#### IMPRESA LANÇA DESAFIO AOS COLABORADORES

O Departamento de RH do grupo Impresa lançou um desafio aos colaboradores: torne-se actor de telenovela. A SIC necessitava de figurantes para a novela 'Laços de Sangue' e, em vez do normal processo de contratação, a Impresa (dona do canal) optou por uma solução diferente. Abriu um casting interno, apenas para os trabalhadores do grupo. "A iniciativa foi proposta pela direcção de recursos humanos à direcção de programas, que achou a ideia óptima e disponibilizou os recursos necessários para a sua realização", revela à

05



comunicação social Francisco Pedro Balsemão, director de recursos humanos da Impresa. "O objectivo foi o de proporcionar aos funcionários do grupo uma experiência no mundo da televisão, algo que não seria possível noutra empresa", diz.

#### APRENDER A LIDERAR E A LIDERAR-SE NA BUSINESS SCHOOL DA UAL

Estão abertas inscrições para a 6ª Edição do MBA Executivo "Liderar Pessoas, Organizações & Negócios", da Business School da UAL, coordenado por Márcia Trigo (Directora da Escola de 2002 a 2006 e professora/ coordenadora da UAL) e Aires da Silva (Partner da MindCapital). O EMBA integra várias inovações, com o objectivo de formar 'Personal e Business Leaders' para actuarem e vencerem numa economia global, em tempos de crise e incerteza.

#### PALMON ANUNCIA POSICIONAMENTO INOVADOR (05)

A Palmon assume um novo posicionamento, pensado e testado ao longo do último ano e meio, e uma nova designação com a alteração da denominação "Sales & Marketing Search" para "Search & Assessment". De acordo com dados da Palmon, esta torna-se na única empresa em Portugal a utilizar esta metodologia que integra, numa só análise, as diversas componentes pessoais, com um grau de rigor e precisão elevados. Tendo em conta os novos desafios do séc. XXI, nomeadamente a sustentabilidade e a responsabilidade social, a Palmon sentiu necessidade de desenvolver uma metodologia de avaliação inovadora. Com isto, a Palmon especializou-se em duas áreas: Assessment e Active Search.

### TEAMWORK LANÇA TWTV

A TeamWork Consultores, liderada por Jorge Araújo, lança o seu canal de televisão, denominado TWTV - TeamWork Daily News. Segundo Jorge Araújo, que será director de conteúdos e presidente desta cadeia de informação, trata-se de “um canal aberto que pretende sair do quadrado da própria televisão”. A TWTV conta com programas variados, por exemplo programas de treino comportamental comentados por especialistas, programas de treinos radicais (como o “TW Outdoor” ou o concurso “TW Out of Square”). Haverá ainda programas noticiosos, como o “TWTV Front News”.

### ALTRAN PROMOVE INOVAÇÃO COM COLABORADORES

A Altran lançou um desafio a todos os seus colaboradores: a apresentação de um aplicativo para comunicação. Independentemente do cargo, sector ou país, qualquer

colaborador da empresa pode participar no Altran Innovation Awards. De acordo com os critérios de selecção, os projectos deverão implicar a criação de um dispositivo ou acções que permitam estabelecer a comunicação com uma pessoa ou máquina, para troca de informações e/ou a geração de acções. Deverão ser completamente inovadores, tecnicamente viáveis e com um mercado potencial. “Iniciativas como estas permitem ao Grupo Altran o reconhecimento como líder europeu no seu sector de actividade e potenciar a inovação como factor crescente de competitividade, performance e capacidade”, afirma Célia Reis, Directora Geral da Altran Portugal. Os três vencedores terão a oportunidade de construir o protótipo e, caso o aplicativo seja comercializado, poderão arrecadar 20.000 euros por ano em Royalites. Os criadores dos melhores projectos irão ainda receber uma semana de formação no prestigiado MIT.

## RECURSOS “SUPRA HUMANOS” PARA OS SEUS RECURSOS HUMANOS.

A SISQUAL é uma empresa especializada no desenvolvimento de software de gestão de equipas. Todas as soluções SISQUAL são integráveis de forma bidireccional com os sistemas de ERP já existentes nas empresas.

As soluções SISQUAL são utilizadas hoje em dia por mais de 6.000 Chefias e gerem mais de 200.000 colaboradores das mais prestigiadas empresas.

A SISQUAL apresenta uma vasta gama de soluções de gestão de equipas para as empresas:



Alguns Clientes SISQUAL:



CONTINENTE



MARTIPER

Se pretende marcar uma reunião para apresentação das soluções SISQUAL pode enviar um e-mail para [sisqual@sisqual.com](mailto:sisqual@sisqual.com) ou ligar 229 937 790 | 211 547 330.

**VALOR DAS REDES SOCIAIS PARA USO PROFISSIONAL EM ASCENSÃO**

Perante a mudança dramática nos investimentos em força de trabalho, empresas sediadas em mercados emergentes – principalmente na China e na Índia – estão a contratar cada vez mais na América do Norte e Europa, de acordo com os resultados de um novo estudo da IBM. Este estudo indica que à medida que as empresas procuram expandir-se globalmente, a necessidade de identificar forças de trabalho com a criatividade, flexibilidade e velocidade para capitalizar em oportunidades de crescimento está a tornar-se uma prioridade, levando a um aumento da presença da sua força de trabalho na América do Norte, na Europa Ocidental e em outros mercados maduros. Outra constatação importante do estudo refere que se as redes sociais e a colaboração podem ser consideradas por muitos como competências 'soft', os dados do estudo sugerem que estas podem ter consequências de fundo.



**INVESTIR NA LIDERANÇA**



De acordo com um novo estudo da IBM, as empresas lutam para encontrar e cultivar futuros líderes, e menos de um em cada três executivos entrevistados classificaram as suas empresas como adeptas do desenvolvimento de liderança. No entanto, mesmo durante o auge da recessão global, 33% dos inquiridos em mercados maduros, e 43% em mercados emergentes, aumentaram o seu investimento em desenvolvimento de liderança. Muitas empresas têm a capacidade de usar a análise para olhar para trás e identificar tendências históricas e práticas das suas organizações. No entanto, poucas utilizam a informação para desenvolver cenários e prever os desfechos do futuro.

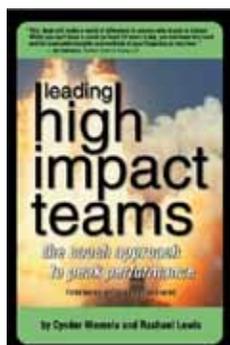
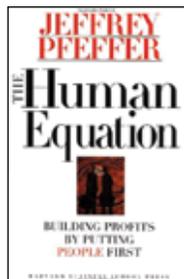


**"THE BRAVE NEW WORLD OF EHR"**

Este livro é preenchido com as informações mais actuais e conselhos práticos sobre e-RH para profissionais de recursos humanos e psicólogos industriais e organizacionais, e mostra como usar a tecnologia para melhorar a eficácia organizacional.

**"THE HUMAN EQUATION"**

Em vez de cortar custos como um meio para aumentar os lucros, as empresas devem-se concentrar mais na construção de receitas, contando com conhecimentos sólidos de gestão de pessoas. Através de dezenas de exemplos, Pfeffer demonstra que as empresas de sucesso preocupam-se mais com as pessoas e as competências nas suas organizações, e o que eles fazem para obter a estratégia certa.

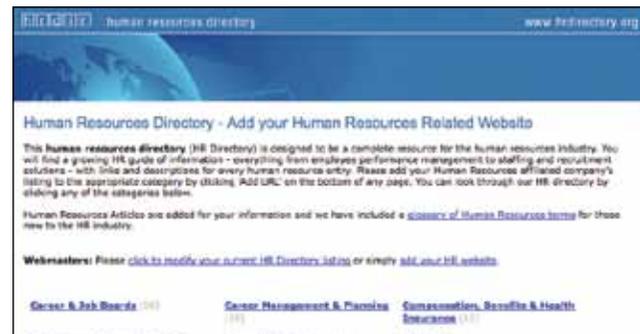


**"LEADING HIGH IMPACT TEAMS"**

Um líder capaz de mobilizar uma equipa para produzir resultados superlativos é inestimável. Este livro mostra os novos líderes de equipa e a forma, de evitar erros caros. Inspira os líderes de equipas experientes para aproveitar o "Coach Approach" para tornar as experiências da sua equipa mais leves, mais sinérgicas e infinitamente mais produtivas.

**THE HUMAN RESOURCES DIRECTORY**

Este directório de recursos humanos é projectado para ser um recurso completo para o sector de RH. Um guia com um número cada vez maior de informação com links e descrições para cada entrada de recursos humanos. [www.hrdirectory.org]



**DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES**

Site de prestação de serviços e benefícios para recrutar, reter talentos e ajudar na motivação da força de trabalho, considerando os interesses da instituição e seus funcionários. [www.wku.edu/hr]





**Formação**  
*mais*

# Mais de duas décadas de experiência em Formação

Soluções de Formação à medida das necessidades de cada entidade/empresa em áreas como: Liderança, Coaching, Gestão de Equipas, Comercial, Negociação, Gestão da Mudança, Mediação de Conflitos, Atendimentos, Gestão e Estratégia, Finanças, Sistemas Integrados de Gestão, Comunicação, Microinformática

**Com Formação adequada,  
ganha mais vantagem competitiva**

Formação em sala, on Job e e/b-learning

[formarmais@rhmais.pt](mailto:formarmais@rhmais.pt)

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





Manuel Alegre, Candidato à Presidência da República

“Serei um Presidente inspirador”



Não gostou da sua passagem – fugaz – pelo Governo e acabou por dedicar a sua actividade política à Assembleia da República, casa onde esteve 34 anos. É um navegador de palavras, poeta, escritor, exímio tribuno. Manuel Alegre de Melo Duarte é o nome completo do homem que afirma querer ser um PR “inspirador”.

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

**É** MUITO TRISTE QUE ESTEJAMOS NUMA SITUAÇÃO EM QUE OS PORTUGUESES ESTÃO SEM ESPERANÇA, SEM CONFIANÇA EM SI PRÓPRIOS E SEM UMA PERSPECTIVA DE FUTURO. - ESTAS PALAVRAS SÃO SUAS E FORAM DITAS NO INÍCIO DE 2004. PARECE QUE O PAÍS, NESTES ÚLTIMOS ANOS, NÃO MUDOU.

Agora piorou... Estamos a atravessar, de facto, um período muito complicado. Um Orçamento do Estado de austeridade, muito penoso, sobretudo para aqueles portugueses a quem vão ser cortados salários, que vão ver as suas pensões congeladas, os estudantes que vão ver as suas bolsas diminuídas, as famílias que vão ver o abono de família reduzido... Para todos os portugueses de uma maneira geral, mas sobretudo para o mais desprotegidos. Acho que o problema do país é o da competitividade, de economia, de crescimento económico. E estas medidas, que são muito impostas pela situação no mundo e na Europa, ditadas pela Alemanha e por Bruxelas, impedem que possamos resolver o problema essencial, que é a economia e o crescimento económico. As pessoas não podem viver sem um sentido para a sua vida, dizendo que isto anda mal, que para o ano vai ser pior e que daqui a dois anos ainda vai ser pior. As pessoas têm de ter um horizonte de esperança e de confiança. E esse é o papel dos políticos: abrir a janela com futuro.

É FALTA DE ESPERANÇA QUE TEM ENCONTRADO NESTES CINCO MESES DE CAMPANHA PELO PAÍS?

Tenho encontrado dois tipos de país, e estas campanhas são boas porque encontra-se também um Portugal do qual se fala pouco, o Portugal que trabalha, que confia em si mesmo, que cria empresas, que investe, que tem criatividade. Vi coisas extraordinárias que não conhecia, por exemplo a Escola de Saúde da Universidade do Minho, que é uma

**“As pessoas têm de ter um horizonte de esperança e de confiança. E esse é o papel dos políticos: abrir a janela com futuro”**



coisa fantástica, vi uma empresa criada por jovens que desenvolveram um software para telemóveis, vi o Instituto Pedro Nunes, em Coimbra, que está a fazer investigação universitária ligada à incubação de empresas... Este é um Portugal do qual se fala pouco porque, infelizmente, os nossos órgãos de comunicação social gostam mais de dar destaque à desgraça e ao pessimismo. Procuo mostrar este Portugal positivo mas os jornalistas que me acompanham, depois, só me perguntam pela agenda política.

#### EM QUE MEDIDA O PRESIDENTE DA REPÚBLICA PODE SER UM FACTOR DE ÂNIMO E DE ESPERANÇA PARA OS PORTUGUESES?

O Presidente da República tem de ser inspirador, tem de promover debates, ser capaz de inspirar confiança nos portugueses, sobretudo nos jovens. Preocupa-me muito ver jovens a viver numa situação de precariedade e conscientes de que dificilmente atingirão o nível de vida

**“O Presidente da República tem de ser inspirador, tem de promover debates, ser capaz de inspirar confiança nos portugueses, sobretudo nos jovens”**

a que chegaram os pais, a primeira geração em que isto acontece. O Presidente da República tem de saber dar uma palavra de conforto e de esperança e tem

de ser capaz de criar movimentos de ideias e movimentos sociais que impulsionem uma nova energia.

#### SE SAIR VENCEDOR DAS ELEIÇÕES DE 23 DE JANEIRO, COMO É QUE TENCIONA SER ESSE PRESIDENTE DA REPÚBLICA “INSPIRADOR”?

Vou ser um Presidente inspirador e vou mesmo, por vezes, provocar o debate e provocar até a comunicação social, provocar aqueles que estão resignados, aqueles que trazem a má notícia e o pessimismo. Mostrar o que há de bom no país e fazer com que as pessoas acreditem no seu futuro. Antero de Quental, de quem eu sou grande admirador e leitor, interrogava: “é possível viver sem ideias?”. Eu acho que não é possível viver sem ideias e o papel do Presidente da República é trazer novas ideias. Uma nação não se reduz à espuma do dia-a-dia, à agenda do dia-a-dia, nem é só um manual de economia e finanças, nem estatísticas. É muito mais do que isso. O Presidente da República tem de ter uma visão mais larga, mais humanista, mais cultural, mais política.

#### ESSES SÃO ASPECTOS QUE O DISTINGUEM DE CAVACO SILVA?

Somos pessoas diferentes, com personalidades e formações diferentes.

#### O PR CAVACO SILVA É CONHECIDO POR GERIR BEM OS SEUS SILÊNCIOS. O SENHOR É POETA, EXÍMIO TRIBUNO, UM HOMEM DA PALAVRA...

... A arma principal do Presidente deve ser a palavra. A palavra fez-se para comunicar. Cito muitas vezes um debate que houve nas primárias nos Estados Unidos da América entre a Hillary e o Obama, em que a Hillary acusou o Obama de ser um retórico, de só fazer belos discursos. E ele disse: “atenção, porque as palavras inspiram”. De facto, as palavras inspiram e ajudam a mudar a vida e a realidade.

#### QUE OUTRAS DIFERENÇAS ENCONTRA ENTRE SI E CAVACO SILVA?

Diferentes visões do mundo, eu tenho uma visão mais aberta, mais virada para a modernidade, menos conservadora - mesmo sobre as questões ligadas à economia. Tenho uma concepção diferente da função presidencial, o Presidente da República interpretou mal, teoricamente, o exercício dos poderes presidenciais com aquela concepção de “coope-

**“O Presidente da República tem de saber dar uma palavra de conforto e de esperança e tem de ser capaz de criar movimentos de ideias e movimentos sociais que impulsionem uma nova energia”**

ração estratégica”, que subentende uma partilha da definição das políticas do Governo, o que gera conflitos. E sobretudo uma visão diferente da posição de Portugal no mundo, acho que o Presidente da República, que assegura a representação nacional, tem de ter uma visão histórica e cultural aprofundada. Portugal é um pequeno país, mas é um grande país. Grande pela história, pela língua.

#### PEQUENOS NA ECONOMIA MAS GRANDES NA CULTURA?

Na economia nós contamos pouco, na cultura podemos contar muito. Somos a terceira língua da Europa Ocidental mais falada no mundo. O Presidente da República, perante uma situação destas, deveria ter tido mais iniciativa, sensibilizar outros Chefes de Estado na Europa, outros governos, instituições estrangeiras para a maneira injusta como está a ser tratado o nosso país pelas agências de rating. E ter um papel que valorize a dimensão europeia e euro-atlântica de Portugal. O nosso país foi agora eleito para membro não permanente do Conselho de Segurança da ONU. Quem é que esteve connosco? Foi a Espanha, o Brasil, a América Latina, os países africanos de língua portuguesa e alguns países asiáticos. É preciso tirar conclusões, temos de estar na Europa mas teremos tanto mais força na Europa quanto mais tivermos esta postura e não deixar que a Europa seja subvertida por estas coisas como agora o senhor Sarkozy e a senhora Merkel quererem punir os que estão em incumprimento de défice.

#### INTERESSE NACIONAL... O QUE É PARA SI O INTERESSE NACIONAL?

Cada força política interpreta à sua maneira o que é o interesse nacional. E cada Presidente também, e deve fazê-lo com toda a liberdade. Essa é a característica essencial do Presidente: num regime semi-presidencial o Presidente não tem um programa nem representa um programa dos partidos, é um árbitro, imparcial, moderador e tem de ser aquele que, com toda a liberdade e segundo

os seus critérios, interpreta em cada momento o que é o interesse nacional.

#### BLOCO CENTRAL... APADRINHARIA UM GOVERNO DO BLOCO CENTRAL?

Eu não tenho de apadrinhar. São os partidos políticos que decidem essas coisas entre si. Não tenho de ser padrinho de casamentos ou de divórcios na política. No actual momento em que vivemos, teria chamado os partidos muito antes de eles se desentenderem - algo que o actual Presidente da República não fez. Teria convocado o Conselho de Estado, teria ouvido os parceiros sociais, os sindicatos e as associações sindicais... Cavaco Silva poderia ter promovido um grande diálogo, uma grande concertação política e social.

#### O QUE É QUE SIGNIFICA PARA SI “AUTORIDADE DO PRESIDENTE”? É UMA EXPRESSÃO QUE UTILIZA VÁRIAS VEZES.

Autoridade do Presidente é algo que emana da sua personalidade, da forma como ele exerce os seus poderes, como se relaciona com o país e com os portugueses. Primeiro, tem de ser realmente o Presidente de todos os portugueses, de esquerda ou de direita. A maioria que o elege desfaz-se na noite da eleição presidencial. Claro que o Presidente tem as suas convicções e não deve ocultá-las, nem a sua opinião. Depois, a





**“Vou provocar o debate e provocar até a comunicação social, provocar aqueles que estão resignados, aqueles que trazem a má notícia e o pessimismo”**

autoridade também emerge da forma como exerce a sua missão, se sabe ou não ser moderador, se sabe ou não ser árbitro, se sabe ou não ser imparcial, se sabe ou não interpretar correctamente a cada momento o que é o interesse do país.

COOPERAÇÃO ESTRATÉGICA... SE O DR. MANUEL ALEGRE FOR O PRÓXIMO INQUILINO DE BELÉM, O GOVERNO PODE CONTAR COM ISSO DA SUA PARTE?

Não. Nem tem de esperar. A cooperação estratégica leva ao conflito, porque não há dois primeiros-ministros nem o Presidente da República é um secreto primeiro-ministro. Foi uma confusão que se instalou e que gerou conflito entre José Sócrates e o Presidente da República. O Governo precisa de cooperação institucional, que não significa interferência do Presidente na área da Governação e é o que está inscrito na Constituição.

VETO PRESIDENCIAL... TEORICAMENTE, EM QUE SITUAÇÕES O TENCIONA USAR?

Sou um defensor da democracia tal qual ela está consagrada e do conteúdo social da democracia, o Estado Social. Qualquer Governo, seja ele qual for, mesmo do Partido Socialista, que pusesse em causa o Serviço Nacional de Saúde, a Segurança Social Pública, a Escola Pública, o conceito de Justa Causa ou os Direitos Liberdades e Garantias, sem sombra de dúvida, veria o meu veto. E em outras circunstâncias, se estiverem em causa diplomas contrários à Constituição ou que ponham em causa o que está nela estabelecido. E se tiver de vetar, veto! Uma das críticas que faço ao actual, Presidente e que penso que contribuiu para diminuir a sua autoridade, foi a maneira como ele usou o poder de promulgar e de vetar. O Presidente frequentemente promulgou leis que a seguir desvalorizava.

HOUVE MEDO POR PARTE DE CAVACO SILVA?

O Presidente tem de ser firme, não falta à chamada. Se está convencido que a lei é para promulgar, promulga. E se uma lei é contrária às suas convicções e valores, como foi no caso do Presidente a lei sobre o casamento

entre pessoas do mesmo género, veta. Não pode é vir fazer um discurso a parecer que vai vetar e depois promulga, isso determinou o fim da sua autoridade.

#### O DR. MANUEL ALEGRE FOI O REDACTOR DO PREÂMBULO DA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA. O QUE É QUE PENSA DO FIM DA JUSTA CAUSA COMO FUNDAMENTO DO DESPEDIMENTO?

A Justa Causa é um conceito de relevância internacional, que demorou tempo a conquistar e que faz parte dos direitos de protecção dos trabalhadores. Suponha o que era, num momento destes, num Portugal em crise, as pessoas para poderem mandar os filhos à escola, terem de a pagar; ou para irem tratar da saúde, terem de ter um seguro. Imagine o que seria se não houvesse Estado Social. Ou então, agora, os empresários entravam em pânico e começavam a despedir pessoas. O que é que seria o país?

#### UMA LEGISLAÇÃO LABORAL MAIS FLEXÍVEL NÃO IRIA PERMITIR UM MAIOR CRESCIMENTO ECONÓMICO?

Não. O nosso problema é o da organização da economia. Precisamos de inovação tecnológica e de investimentos de maior qualidade. Temos muitos licenciados, muita gente boa e o mercado de trabalho ainda não se adequou à evolução do país. Há muita gente que ainda pensa em termos que estão ultrapassados: mão-de-obra barata e desqualificada. Não! Precisamos de empresas que tragam valor acrescentado, com inovação tecnológica e social, uma nova mentalidade de empresa.

#### EM 2011, OS GESTORES RH VÃO TER PELA FRENTE GRANDES DESAFIOS. O DESEMPREGO CONTINUA A AUMENTAR, VAI HAVER CORTES SALARIAIS, HÁ AMEAÇAS DE GREVES NO HORIZONTE... E OS GRH SÃO OS PRIMEIROS, DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES, A LIDAR COM ESTA SITUAÇÃO E A TER DE MOTIVAR OS TRABALHADORES.

O crescimento económico e a renovação do tecido económico implica responsabilidade social da empresa, uma nova cultura da empresa. E

**“A arma principal do Presidente deve ser a palavra (...), as palavras inspiram e ajudam a mudar a vida e a realidade”**

tenho verificado isso, empresas em que existe espírito de equipa, em que as pessoas sentem que são parte da empresa, longe daquela ideia em que há o patrão e os outros. Há um mesmo objectivo, as pessoas vestem a camisola da empresa, luta-se. E é isso que permitirá uma gestão mais adequada dos Recursos Humanos, as pessoas sentem que não estão apenas ali para cumprir horário, sentem que estão a ser úteis à sociedade e que fazem parte da empresa.

#### MAS COMO É QUE SE MOTIVA UM TRABALHADOR QUE SOFREU UM CORTE SALARIAL E QUE OLHA PARA O FUTURO SEM ESPERANÇA?

Atenção que os cortes salariais são só na Função Pública. Um dos problemas da nossa economia é que em bons períodos quem ganha são os bancos e as construtoras, em períodos maus, os prejudicados são os trabalhadores por conta de outrem e os funcionários públicos. E atenção que nenhum regime subsiste se as condições sociais se degradarem para além de um determinado limite - nem as ditaduras, quanto mais uma democracia.

#### UMA BOA FORMA PARA ENFRENTAR A CRISE SERIA, POR EXEMPLO, INVESTIR MAIS NA FORMAÇÃO. CONCORDA?

Investimento de mais qualidade. Reencaminhar o investimento, público ou privado, para a educação, para a qualificação e para a inovação. Inovação, Inovação, Inovação! Não podemos fazer crescer a economia sem inovação. Num mundo globalizado, só teremos sucesso com novos conteúdos tecnológicos. E isso pressupõe inovação. **□**

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Outsourcing Parceiros activos no sucesso de pessoas e organizações [www.egor.pt](http://www.egor.pt)

# Seguros e Fundos de Pensões

## Conselhos DECO PROTESTE

Prepare já a sua reforma

## Relatório ISP 2010

Análise à actividade do sector segurador e dos fundos de pensões

## Soluções de Sucesso

Quais as melhores soluções de seguros e fundos de pensões para os colaboradores das empresas?





## Conselhos financeiros da DECO PROTESTE

# Prepare já a sua reforma



É preciso poupar e poupar bem. Geralmente, dá-se mais importância ao rendimento, mas a segurança e a liquidez são igualmente importantes. Recomendamos a todos para acompanhar e questionarem o seu banco, seguradora ou mesmo empregador sobre os rendimentos dos produtos de poupança para a reforma.

por: **Proteste Poupança**

**S**e há lição que os portugueses devem aprender no actual cenário de crise económica é a importância de criar uma base sólida de poupança como forma de acautelar dias difíceis. O desemprego e a incerteza geraram receios e alguma contenção, quer nas famílias, quer nas empresas. Em 2009, a taxa de poupança das famílias aumentou mais de dois pontos percentuais, após um ligeiro acréscimo em 2008, invertendo a tendência descendente registada nos últimos



anos, passando de 6,4 para 8,8% do rendimento disponível.

O sistema de pensões é um dos temas importantes da actualidade política, económica e social. O envelhecimento da população, a melhoria da qualidade de vida dos idosos (e, logo, o aumento das aspirações em termos de lazer e ocupação do tempo), bem como o decréscimo da natalidade, significam que cada reformado necessita de mais rendimentos e por um período cada vez mais longo. Esta realidade levanta

dúvidas crescentes quanto à viabilidade, a longo prazo, do sistema actual de pensões em Portugal e nos países europeus em geral. Entre o discurso alarmista e o optimismo infundado, surge uma constatação: para ter o nível de vida de um “reformado moderno”, é preciso poupar desde cedo. O nível médio de vida dos reformados e as suas necessidades financeiras tenderão a aumentar nas próximas décadas. Mas como é que um número cada vez menor de pessoas activas pode financiar um número crescente de reformados que gastam cada vez mais em lazer e em cuidados de saúde? Que reformas esperar no futuro? Serão suficientes para assegurar um nível de vida aceitável? Provavelmente não! Esta é a razão porque a pensão deve ser preparada muito antes da idade da reforma, através de uma poupança colectiva, no local de trabalho, e/ou uma poupança individual.

A pensão do Estado e estes diferentes tipos de poupança constituem o que o Banco Mundial designa por três pilares.

O primeiro pilar é a pensão atribuída pelo Estado. O sistema de reformas público que vigora em Portugal baseia-se no modelo de repartição, onde a geração no activo financia as pensões dos reformados. A pensão por velhice pode ser obtida a partir dos 65 anos, desde que o trabalhador tenha feito contribuições durante um período mínimo de 15 anos. Quem não tiver cumprido esse período de descontos tem direito a uma pensão mínima. No entanto, trata-se de uma área onde as alterações têm sido constantes e não são de

**A pensão deve ser preparada muito antes da idade da reforma, através de uma poupança colectiva, no local de trabalho, e/ou uma poupança individual**

### A ENERGIA DO SENTIDO

A procura de sentido na vida é, provavelmente, a mais solitária das odisseias. Obrigamos a ir ao fundo de nós próprios, procurar relevâncias com significado, destringir em cada momento, o essencial do acessório.

O medo, a dúvida e a angústia da possibilidade são companheiros frequentes dessa odisseia, dificuldades que por vezes, evitamos, seguindo modas estabelecidas, diluídos na correnteza indistinta dos adeptos. Mas essas “escolhas” são, na realidade, adiamentos incontornáveis desse face-a-face connosco próprios, sem o qual não haverá genuíno sentido, direcção e propósito. Os trilhos mapeados por outros nem sempre se ajustam ao nosso modo de caminhar a existência.

Algumas sugestões:

**Crie uma visão** – de como quer ser recordado, um dia, quando morrer, pelas pessoas mais próximas de si. Imagine o que gostaria que dissessem a seu respeito. Inspire-se nesses depoimentos, faça um ponto de situação “aqui e agora”, identificando pontos de consonância/ dissonância com essa imagem.

**Clarifique os seus valores e crenças fundamentais** – apoiado no ponto anterior, conecte-se com aquilo em que acredita e valoriza, profundamente. Essa será a trave-mestra da sua existência, o seu guia sherpa na escalada das montanhas da vida.

**Estabeleça propósitos com sentido** – se não lhe for óbvia a resposta, clarifique o que não lhe faz qualquer sentido fazer ou continuar a fazer. Esses “não” transportam, frequentemente, o potencial heurístico dos “sim”, com sentido. Não se deixe influenciar por aquilo que os “outros” dirão ou pensarão das suas escolhas; na realidade, isso não tem qualquer relevância!

**Faça balanços periódicos** – das suas decisões, acções e resultados sem esquecer a ressonância emocional deles em si. Siga os seus interesses e motivações; dar-lhe-ão a energia e a vitalidade necessárias para transformar “esforço” e “dificuldade” em prazer de descoberta e experimentação.

Jaime Ferreira da Silva

excluir. Contudo, a tendência será sempre na diminuição da pensão garantida pelo Estado.

O segundo pilar é o da poupança através das empresas. Em Portugal, existem alguns fundos de pensões constituídos por empresas ou grupos de empresas com o intuito de pagarem ou complementarem a reforma futura dos seus empregados. Embora seja uma prática apenas frequente nas grandes empresas, convém ainda assim tê-la em conta. A grande maioria destes fundos são fechados, isto é, dizem respeito apenas a um associado (uma empresa). Os fundos de pensões abertos, por seu turno, não exigem qualquer elo de ligação entre os diferentes aderentes ao fundo, estando a adesão apenas dependente da aceitação pela entidade que administra o fundo (sociedade gestora ou seguradora). É a estes fundos que recorrem as empresas de menor dimensão. Em alguns casos, também é possível subscrevê-los a título individual.

O terceiro pilar corresponde à poupança individual. Muitas pessoas não poderão manter o nível de vida de que usufruíram durante o período activo apenas com a reforma atribuída pelo Estado, ainda que a esta se junte um eventual complemento proporcionado pela empresa. Por isso, há numa procura cada vez maior de Planos Poupança Reforma (PPR), especialmente sob a forma de seguro (em 2009 registaram um crescimento de 28% e representam cerca de 89% do mercado). A existência de benefícios fiscais tem sido, até hoje, o principal atractivo, já que permitem deduções à colecta de IRS. Contudo, a poupança não deverá restringir-se aos produtos com benefícios fiscais. Em primeiro lugar, estes produtos são pouco flexíveis, estão sujeitos a limites de investimento e nada garante que os benefícios se eternizem. Neste aspecto, até se tem assistido a uma certa instabilidade do enquadramento fiscal.

Os rendimentos de que não necessita no imediato nem para um objectivo preciso e pretenda acumular para a reforma ou para deixar aos herdeiros podem ser canalizados para uma poupança clássica de investimento a longo prazo adaptada à situação e aos montantes em causa. Quanto mais jovem, mais poderá ser a aposta em acções. Isto porque são mais rentáveis a longo prazo do que as obrigações e o alargamento do prazo atenua o risco. À medida que se aproxima da idade da reforma, a prudência deverá ser maior, sobretudo se quer utilizar o capital desde o início. Por outro lado, se apenas conseguir poupar algumas centenas de euros por ano, os fundos de investimento

mistos (diversificados por acções e obrigações) serão a melhor solução; para quem possui patrimónios mais avultados, a compra directa de acções



**Qualquer empresa que possa utilizar a arma dos produtos de reforma, fundos de pensões por fruto de alguns benefícios fiscais, terá uma óptima arma de motivação e de fidelização**

poderá ser mais rentável.

Assim, dos três pilares, o primeiro (Estado/Segurança Social) é o que levanta mais dúvidas dadas as fortes restrições introduzidas no cálculo da reforma, com as reformas a tenderem para 50% do valor dos últimos salários da vida activa segundo diversos estudos. O terceiro pilar (poupança voluntária através de planos privados) está sempre condicionado pela capacidade de poupança dos particulares que, apesar de ter aumentado, não é ainda suficiente e ao alcance de todos. Por um lado, a dificuldade em poupar, por outro, a dificuldade em escolher as aplicações mais adequadas. Neste contexto, o segundo pilar (os fundos das empresas), é muito importante. Qualquer empresa que possa utilizar a arma dos produtos de reforma, fundos de pensões por fruto de alguns benefícios fiscais, terá uma óptima arma de motivação e de fidelização. Mas independentemente da escolha ou do pilar, os critérios principais na escolha de qualquer investimento são: segurança, liquidez e rendimento. Geralmente dá-se mais importância ao rendimento, mas a segurança e a liquidez são igualmente importantes e tantas vezes remetidos para segundo plano. Recomendamos a todos para acompanhar e questionarem o seu banco, seguradora ou mesmo empregador sobre os rendimentos dos produtos de poupança para a reforma. É preciso poupar e poupar bem! 

### Apontamento

**PROTESTE**  
**Poupança**  
Independente  
Credível  
Farto de Si

Os conselhos financeiros da DECO PROTESTE  
[www.proteste.poupanca.pt](http://www.proteste.poupanca.pt)

# Transformamos os seus objectivos RH em verdadeiros êxitos



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

A Meta4, empresa especializada e pioneira em software de RH compreende estes objectivos 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](http://www.meta4.com)

**meta4!**

*Human is Capital!*

# Relatório ISP 2010

O Instituto de Seguros de Portugal publicou recentemente o seu relatório anual, no qual analisa a actividade do sector segurador e dos fundos de pensões.

por: **Pedro Azevedo**

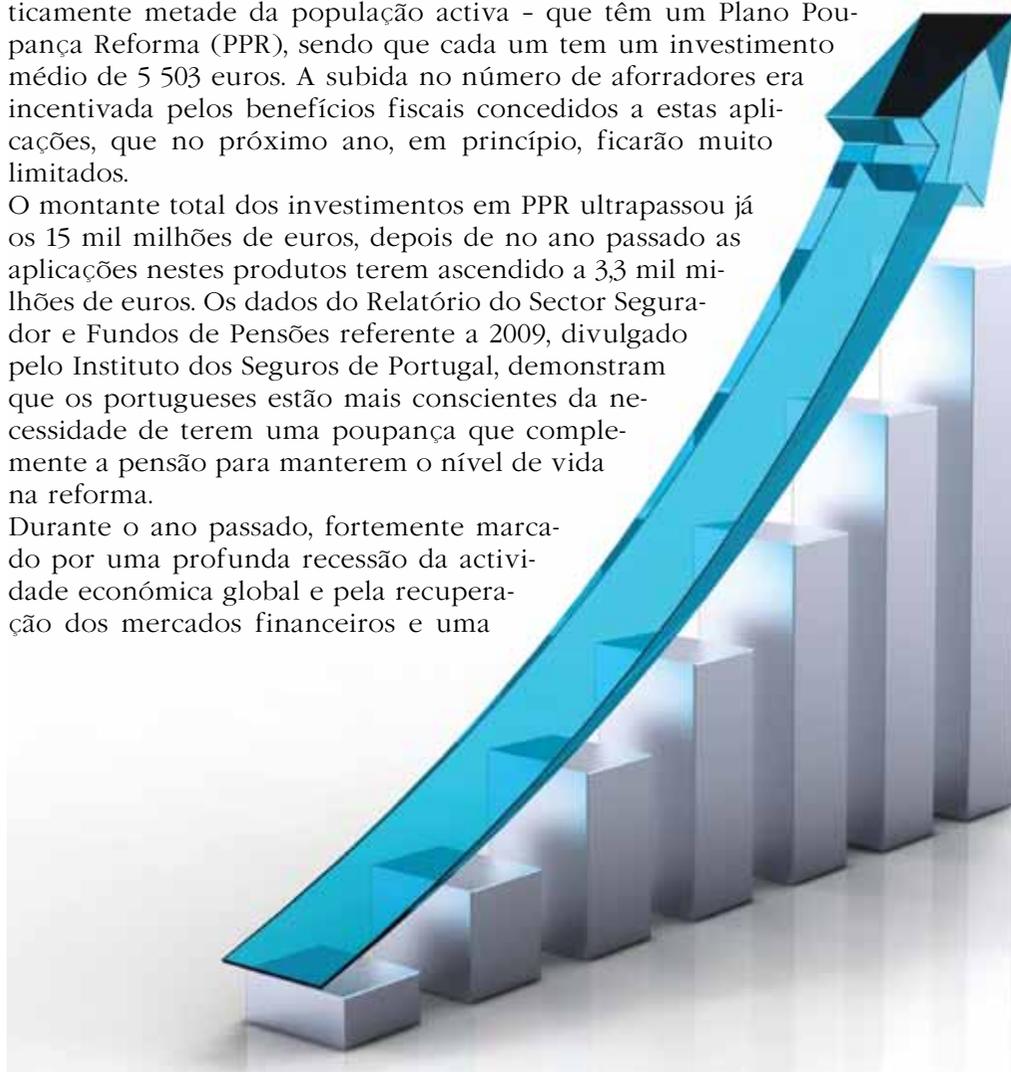
O Instituto de Seguros de Portugal publicou recentemente o seu relatório anual, no qual analisa a actividade do sector segurador e dos fundos de pensões. Em termos gerais, são já mais de 2,72 milhões os portugueses – praticamente metade da população activa – que têm um Plano Poupança Reforma (PPR), sendo que cada um tem um investimento médio de 5 503 euros. A subida no número de aforradores era incentivada pelos benefícios fiscais concedidos a estas aplicações, que no próximo ano, em princípio, ficarão muito limitados.

O montante total dos investimentos em PPR ultrapassou já os 15 mil milhões de euros, depois de no ano passado as aplicações nestes produtos terem ascendido a 3,3 mil milhões de euros. Os dados do Relatório do Sector Segurador e Fundos de Pensões referente a 2009, divulgado pelo Instituto dos Seguros de Portugal, demonstram que os portugueses estão mais conscientes da necessidade de terem uma poupança que complemente a pensão para manterem o nível de vida na reforma.

Durante o ano passado, fortemente marcado por uma profunda recessão da actividade económica global e pela recuperação dos mercados financeiros e uma

valorização significativa dos índices bolsistas, o montante das contribuições para PPR fixou-se em 3,3 mil milhões de euros, com o número de aforradores a registar um aumento de 181 512 indivíduos. Até Julho último, os portugueses subscreveram cerca de 1,9 mil milhões de euros em PPR. A importância das aplicações no ano passado representou um acréscimo de 11,7 por cento em relação ao ano anterior e recupera o ritmo de crescimento observado nos anteriores a 2007, ou seja, antes da crise.

De acordo com o documento do ISP, 94 por cento dos investimentos realizados nestes instrumentos ao longo do ano passado correspondem a PPR sob a forma de seguros de vida, levand



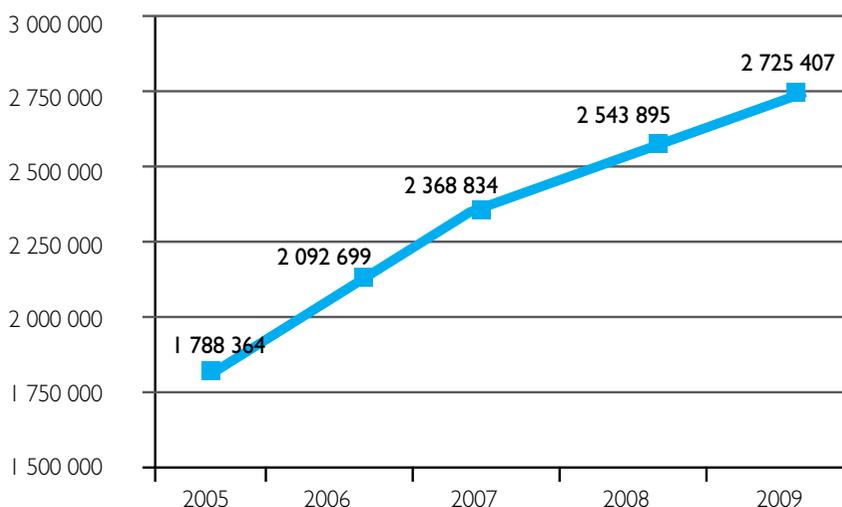
**A recuperação dos mercados financeiros, que se traduziu numa valorização significativa dos principais índices bolsistas, teve um impacto positivo no sector segurador e fundos de pensões**

do este veículo a ter um peso de quase 89 por cento em relação às alternativas. Para os seus investimentos em PPR, os portugueses privilegiam três instituições - BES Vida, Fidelidade Mundial e Ocidental Vida. No seu conjunto, estas três entidades representavam, no ano passado, 72,5% do total de seguros PPR.

A recuperação dos mercados financeiros, que se traduziu numa valorização significativa dos principais índices bolsistas, teve como impacto no sector segurador e fundos de pensões o retorno do resultado líquido global a valores positivos, a

Gráfico I. Evolução do número de contratos de PPR

Número de participantes



Os PPR constituem um veículo fundamental de poupança a médio e longo prazo, especificamente no actual contexto da crescente tomada de consciência colectiva quanto à importância da poupança individual para o período pós-reforma.



**Centros de Formação em:**  
AÇORES | ALGARVE | AVEIRO | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | PORTO

FORMAÇÃO

ENSINO PROFISSIONAL

CONSULTING



Desenvolvimento de competências focado nas necessidades e no crescimento das organizações!

Gestão e Cultura nas Organizações

Gestão e Marketing

Segurança e Saúde do Trabalho

- **Experiência** de Formação;
- Rede de Centros de Formação com **Cobertura Nacional**;
- Formação de Excelência, **suportada por Tecnologias de Informação**.

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO!

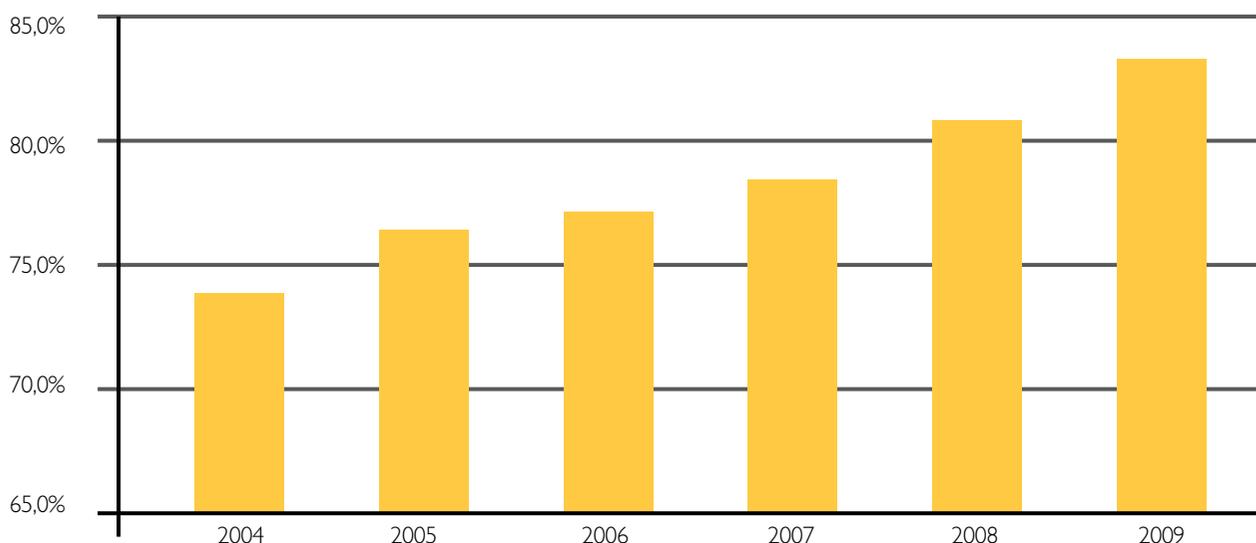


**808 207287**  
**000303**

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

Gráfico 2. Protecção do risco – Seguro de Acidentes de Trabalho

Em percentagem do RTB



Os salários seguros, expressos em percentagem da remuneração total de base da população empregada (RTB), têm vindo a evidenciar uma tendência crescente, atingindo 83,3% em 2009.

**O seguro de Saúde tem vindo a evidenciar uma forte dinâmica de crescimento, sendo actualmente um referencial incontornável no âmbito do sistema de prestação de cuidados de saúde em Portugal**

cidos como PPR do Estado, foram lançados há cerca de dois anos e meio, mas não conseguiram cativar os portugueses. Desde Março de 2008, quando foram lançados, o número de aderentes ao PPR do Estado fixou-se em 8 252 indivíduos. O montante total do investimento nos certificados de reforma ascendia, em Agosto último, a 13,9 milhões de euros. O PPR do Estado foi lançado por Vieira da Silva, então ministro do Trabalho, que na altura se tornou no primeiro participante neste instrumento de incentivo ao aforro.

### PROTECÇÃO DO RISCO - SEGURO DE SAÚDE

O seguro de Saúde tem vindo a evidenciar uma forte dinâmica de crescimento, sendo actualmente um referencial incontornável no âmbito do sistema de prestação de cuidados de saúde em Portugal. O número total de pessoas seguras aumentou substancialmente nos últimos anos, ultrapassando os 2 milhões em 2009. Para este acréscimo contribuiu fortemente a oferta por parte das empresas aos seus colaboradores de seguros de saúde. Em consequência, os montantes pagos têm vindo a evoluir de forma assinalável, atingindo os 397 milhões de euros em 2009 (crescimento de 45,3% face a 2004). Em 2007, os montantes pagos representavam 2,1% das despesas totais com cuidados de saúde e 7,1% das despesas de natureza privada. 

melhoria significativa da situação financeira e patrimonial das empresas e a valorização dos montantes totais geridos nos fundos de pensões.

Os Certificados de Reforma, também conhecidos

## Apontamento



### DIMINUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS FISCAIS

Este vai ser o último ano em que os portugueses vão poder ter acesso aos benefícios fiscais dos PPR tal como são actualmente conhecidos. Quem subscrever ou reforçar os investimentos num PPR até ao final deste ano poderá deduzir 20 por cento das entregas feitas até um valor máximo de 400 euros na respectiva declaração de IRS.

A partir do próximo ano, o benefício fiscal dos PPR fica esvaziado devido aos limites que serão impostos. Ou seja, a dedução em si não é alterada, mas é imposto um tecto máximo ao valor do conjunto dos benefícios de que os contribuintes poderão usufruir. Estes limites variarão com o rendimento declarado e, por exemplo, no último escalão não se permite a dedução de qualquer euro com estes benefícios.

## Soluções para as empresas

As efectivas soluções a propor dependeriam de um prévio levantamento das necessidades específicas da empresa em questão. Não existem dois casos iguais e a observância desta regra é o primeiro passo para se poderem propor soluções efectivamente adequadas a cada caso. Feita esta ressalva, podemos, no entanto, enumerar aquelas que são as soluções que, nos tempos actuais, nos parecem mais relevantes para a generalidade das empresas:

■ **Seguro de Saúde:** Um sistema assente em três planos de coberturas diferentes, gradualmente mais amplos. A empresa suportaria integralmente o custo do Plano A, sendo a adesão aos Planos B e C de carácter facultativo e contributivo, ou seja, cada colaborador suportaria a diferença do custo caso quisesse beneficiar de um desses planos superiores.

Desta forma a empresa não teria qualquer acréscimo de custo qualquer que fosse o plano elegido por cada colaborador, ao passo que este poderia aceder a quadros de coberturas mais amplos a condições muito vantajosas, não disponíveis no mercado se recorresse a soluções complementares a título individual.

■ **Seguros de Vida, Reforma e Acidentes Pessoais:** Plano completo de previdência e poupança/ reforma, variando a maior ou menor componente de cada tipo de cobertura consoante as especificidades do universo de colaboradores, sua actividade profissional, etc.

■ **Seguros Específicos para Colaboradores Expatriados:** Coberturas de Vida, Acidentes Pessoais, Saúde e Poupança que acompanham os colaboradores qualquer que seja o país onde desenvolvem a sua actividade, sem necessidade de formalidades administrativas e clínicas acrescidas. \_\_\_\_\_



## Generali Employee Benefits

A maior rede de benefícios sociais do mundo.

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

### Beneficie os seus colaboradores. Beneficie a sua empresa.

SEGUROS DE VIDA | SEGUROS DE SAÚDE | SEGUROS DE ACIDENTES

A área de Recursos Humanos das Empresas assume um papel cada vez mais relevante na gestão global das empresas e contribui decisivamente para o sucesso de qualquer actividade de média e grande dimensão.

Compreendendo a importância do factor humano em qualquer empreendimento, a Generali criou, há 44 anos, em Bruxelas, uma plataforma de benefícios sociais a que chamou Generali Employee Benefits e que é actualmente a maior rede de benefícios sociais do mundo.

Esta plataforma oferece uma protecção completa para os colaboradores de uma empresa, acompanhando-os mesmo quando trabalham numa filial no estrangeiro.

A Generali Employee Benefits compreende todas as linhas de protecção e poupança, desde o seguro de Acidentes de Trabalho aos Planos de Reforma e Poupança, passando pelos seguros de Vida e Saúde.



**GENERALI**  
Companhia de Seguros

# A importância do serviço associado ao produto

A utilização de produtos financeiros, com o intuito de complementar a reforma, disseminou-se muito rapidamente após a criação dos Plano Poupança Reforma, em 1989. No seu conjunto, o mercado de PPR conta com mais de 15 000 Milhões de euros investidos e cerca de dois milhões e setecentos mil contratos emitidos, de acordo com os últimos dados disponibilizados pelo Instituto de Seguros de Portugal. A utilização dos PPR banalizou-se de tal forma que as próprias empresas já começaram a utilizá-los, auxiliando os colaboradores a cuidar do seu futuro. No entanto, existem outros produtos disponíveis para empresas, designadamente Fundos de Pensões com características ligeiramente diferentes e que permitem abranger a generalidade dos trabalhadores, responsabilizando-os também directamente pelo financiamento da sua reforma.

Qualquer que seja a opção, ela deve ser precedida de uma selecção rigorosa, seguindo critérios associados não só à performance do produto, como ao desempenho da entidade responsável pela sua gestão e ao serviço prestado pela mesma. Nesse sentido, a resposta da FUTURO à questão da Revista Pessoal não poderia ser outra que não aconselhar os seus próprios produtos, atendendo não só ao longo historial de bons resultados que possui, como ao tipo de serviço prestado, através do qual sempre procurou diferenciar-se no mercado de Fundos de Pensões e no vasto mercado dos PPR.

A FUTURO foi pioneira no lançamento de PPR e Fundos de Pensões para empresas, contando com uma experiência de mais de 20 anos e mantendo-se ainda hoje como uma referência. Entre outros factores que lhe granjearam a imagem de marca que detém, salienta-se a disponibilização de um



**A utilização dos PPR banalizou-se de tal forma que as próprias empresas já começaram a utilizá-los, auxiliando os colaboradores a cuidar do seu futuro**

serviço de atendimento exclusivo, e a permanente comunicação e divulgação de informação.

Além do envio de extractos trimestrais, que são acompanhados de informação sobre a evolução da rentabilidade dos fundos, a FUTURO presta apoio telefónico ou presencial e faculta análises personalizadas, tais como o cálculo da rentabilidade individual de cada participante. Tudo isto gratuitamente, e mediante um simples contacto telefónico, por e-mail ou via Internet, quer se trate de uma empresa ou de um cliente individual.

Assim, o conselho da FUTURO é que, antes de se decidir, cada pessoa ou empresa compare pelo menos dois produtos de gestores alternativos e que procure não só saber as comissões a pagar ou a rentabilidade recente dos produtos, mas também as rentabilidades de longo-prazo (mais de 10 anos) - já que estão em causa produtos para utilização por longos períodos de tempo. E, conforme atrás referido, deve haver uma preocupação quanto ao nível de serviço inerente e com tudo aquilo que a entidade gestora está disposta a disponibilizar, sem custos adicionais.

No final de contas, convém manter-se a par da evolução de um investimento que, embora de longo-prazo, não convém perder de vista. **▀**

## Apontamento

No site [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt) está disponível tudo o que necessário for para que qualquer pessoa se inteire do que é, de facto, um PPR ou, mais genericamente, um Fundo de Pensões, desde um Simulador de Reforma, até à possibilidade de subscrição on-line (para clientes Montepio aderentes ao NET24).



**Se as Pessoas  
são o melhor recurso da sua Empresa,  
proteja-as na reforma.**

**A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas,  
para a constituição de um complemento de reforma  
a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores,  
com total flexibilidade, redução de impostos e de Segurança Social.**

**Estamos aptos a apoiar na escolha e concepção da solução mais adequada.**

**Consulte-nos sem compromisso.**

**Telefone 213 249 640 | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)**



**FUTURO**  
Grupo Montepio



**FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.**

Rua General Firmino Miguel, n.º5 - 9ºB, 1600-100 LISBOA | [geral@futuro-sa.pt](mailto:geral@futuro-sa.pt)

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

**FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES**

# Verdade e consequência

No contexto da formação profissional, é frequente confrontarmo-nos com cenários de elevado potencial de melhoria. Trata-se de “verdades” que devem ser encaradas como oportunidades de qualificação da organização como um todo, através da aposta nos seus colaboradores.

por: **Rui Vasco Silva**, Gestor de Clientes da RHmais



**D**a “caderneta de cromos” da minha adolescência faz parte um jogo a que ainda hoje se dá o nome “Verdade ou Consequência”. O conceito inspirou produtos comerciais mais elaborados e modernos, mas a verdade é que a aplicabilidade do “Verdade ou Consequência” estende-se ao dia-a-dia de muitos de nós.

No contexto da formação profissional, é frequente confrontarmo-nos com cenários de elevado potencial de melhoria. Trata-se de “verdades” que devem ser encaradas como oportunidades de qualificação da organização como um todo, através da aposta nos seus colaboradores. Uma atitude de desvalorização face às “verdades” organizacionais acarreta, no curto ou médio prazo, indesejáveis “consequências”. Na RHmais, concentramos os nossos esforços

**A aplicabilidade do “Verdade ou Consequência” estende-se ao dia-a-dia de muitos de nós, incluindo na dimensão profissional**

na transformação de cenários organizacionais débeis, ou pelo menos carecidos de qualificação, em “verdades” mais próximas das reais necessidades das empresas dentro dos mercados altamente competitivos em que se inserem. Fazemo-lo procurando respostas individualizadas face a desafios também eles únicos: projectos e/ou planos de formação desenhados à medida, projectos integrados de formação com acompanhamento, avaliação do nível de atendimento e resposta, ou consultoria de recursos humanos. Porque desejamos a melhor “consequência” possível

para as organizações com as quais trabalhamos, concentramos os nossos esforços em parcerias que acarinhamos e desenvolvemos, buscando as melhores saídas para os complexos obstáculos que um Mundo cada vez mais complexo nos lança ao caminho.

Nesta perspectiva, temos, ao longo destes 23 anos, vindo a apostar cada vez mais no desenvolvimento de Projectos/ Produtos estruturados que visam contribuir para um desenvolvimento efectivo das competências individuais e colectivas dos colaboradores, assim como da produtividade e competitividade das empresas. Acreditamos na aposta em percursos formativos personalizados em função de cada indivíduo e, tendo por base a gestão e avaliação de competências, a flexibilização dos modelos de organização da formação (b-learning, formação à distância, formação-acção) e a Formação orientada para resultados.

## O EXEMPLO CLIENTE MAIS®/ FORMAÇÃO

Uma das tipologias de parceria que melhores resultados tem alcançado na intervenção conjunta da RHmais com os seus clientes, diz respeito à combinação de ciclos de avaliação da qualidade de atendimento Cliente Mais® (utilizando a metodologia de cliente mistério) com a Formação. A ideia é juntar a análise da realidade da organização, e sobretudo da qualidade do serviço/atendimento prestado (“verdade”), de forma a identificar incidentes críticos e pontos de melhoria com o objectivo de intervir, no plano da Formação, para transformar a “consequência”.

Em regra, os projetos combinados de Cliente Mais®/ Formação são estruturados:

- Preparação do projeto, através da montagem do ciclo de avaliação Cliente Mais®, construção de instrumentos de análise do serviço/ atendimento, montagem/ formação da equipa de avaliadores e definição dos aspectos a avaliar;
- Realização do ciclo de avaliação da qualidade do serviço/ atendimento Cliente Mais®;
- Análise de resultados e construção do relatório diagnóstico sobre necessidades formativas, com recurso a análises do tipo SWAT e Six Sigma;
- Realização de formação e/ou coaching, versando os temas/ áreas definidas pela RHmais e pelo cliente, com base nos resultados do ciclo de avaliação. A Formação pode realizar-se presencialmente (em sala e on-job) ou à distância;
- Preparação de novo ciclo de avaliação Cliente Mais®, tendo por objectivos avaliar o impacto da formação realizada, e identificar novas necessidades formativas.

Diz-nos a experiência que esta combinação - que não deve ser pontual, mas antes continuada -, quando bem idealizada e melhor executada, resulta em ganhos não apenas evidentes

mas também duradouros, o que naturalmente representa ganhos objectivos para todas as partes envolvidas (cliente, cliente do nosso cliente e RHmais), reforçando-se assim a lógica de parceria sobre a qual assentamos

os nossos projetos. As organizações, tal como cada um de nós individualmente, não devem prescindir de se qualificarem e de melhor se prepararem para dar resposta ao exigente dia-a-dia, nos contextos em que actuam. E se a verdade é que hoje ninguém ignora esta necessidade, também acontece existirem investimentos importantes em Formação que não têm por base diagnósticos de necessidades estruturados, nem são depois avaliados no seu impacto, o que, resulta numa percepção subjectiva da consequência da Formação no nível de produto e/ou atendimento da organização...

A sugestão da RHmais é que se busquem parcerias de ganho mútuo, baseadas numa visão debatida e comumente aceite acerca do rumo a seguir em matéria de análise e desenvolvimento de competências organizacionais e individuais. O custo de nada fazer, ou pior, de desenvolver maus projetos de Formação, supera claramente - a curto ou médio prazo - um investimento estruturado e sujeito a avaliação de impacto. 

**As organizações, tal como cada um de nós individualmente, não devem prescindir de se qualificarem e de melhor se prepararem para dar resposta ao exigente dia-a-dia, nos contextos em que actuam**



www.24horasdegestao.sfori.com

inscrições até 16 de novembro

24h de gestão

20 | 21 de nov 2010

**24 Horas**  
intensas de experiência  
empresarial

conquista **5000€** para o teu Projecto

organização SFORI EVENTOS

aaal ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DE LISBOA

IPU Instituto Português de Juventude, IP

segue-nos em:  



Para sobreviverem, as empresas têm de ser eficazes. O 'Outsourcer' promete especialização e eficácia, precisando, para isso, de colaboradores e processos cada vez mais produtivos, o que, por sua vez, implica uma maior atenção na gestão dos seus melhores activos: os recursos humanos.

por: **Pedro Mota**, Business Manager na NBS

O paradigma do Outsourcing tem vindo a mudar nos últimos anos, desde o passado onde o objectivo primordial era a redução de custos operacionais até actualmente, onde, segundo estudo do Outsourcing Institute, o objectivo principal é o de obterem um maior enfoque na sua actividade 'core'. Obviamente que a redução e controlo de custos ainda tem um elevado destaque, pois estará sempre subjacente numa decisão de externalização, contudo, e o importante a reter, é que esta mudança impulsiona uma maior fiabilidade e eficácia do 'Outsourcer', o que, por sua vez, implica uma maior atenção na gestão dos seus melhores activos - os seus recursos humanos. Num contexto actual, as empresas, para sobreviverem, têm de ser eficazes, ora o 'Outsourcer' promete especialização e eficácia, precisando, para isso, de colaboradores e processos cada vez mais produtivos. Não poderemos ter colaboradores no auge da sua produtividade se não estiverem motivados e, estando eles motivados, teremos que ter capacidade para os reter.

A gestão de equipas em Outsourcing será tão mais eficaz quanto mais cuidada a gestão de expectativas dos intervenientes, cliente e o prestador de ser-

viço, que por sua vez, as repassará de diversas formas na gestão dos recursos que tem afectos ao projecto. Uma das principais causas de falha do Outsourcing é não terem sido antecipadas as expectativas dos intervenientes, pois, numa fase inicial, é frequente que estes se foquem basicamente na definição dos SLA ('Service Level Agreement') que compõem o contrato.

A verificar-se essa falha, a médio e longo prazo, irá traduzir-se em diferentes exigências, o que subjugará a prestação do serviço, essencialmente, ao cumprimento do SLA e não a uma relação de parceria efectiva, em que os SLA's são mutáveis, exigentes mas atingíveis, perspectivando sempre um processo de melhoria contínua e de eficácia global. Assim, o 'Outsourcer' deverá focar a sua atenção na gestão das suas equipas,

estabelecendo critérios de desempenho e de desenvolvimento, ajustados à realidade específica do projecto.

Numa primeira fase, a empresa deverá preparar um pacote salarial ajustado às exigências do perfil e à oferta do mercado de trabalho, é importante que a remuneração tenha uma componente variável de acordo com objectivos quantitativos concretos. Na constituição da equipa alocada ao projecto, deverão ser logo analisadas necessidades de formação imediatas, ou seja, necessidades muito específicas do projecto e eventual necessidade premente, face à equipa definida. Após o 'setup' inicial do projecto, o 'Outsourcer' deverá transmitir à equipa o objectivo global do negócio e demais directrizes, pois essa informação promoverá uma maior responsabilização no projecto e fomentará o alinhamento de objectivos de negócio com os do grupo de trabalho.

Posteriormente, e já numa perspectiva individual, o 'Outsourcer' deverá transmitir os objectivos quantitativos e qualitativos a toda a equipa, elementos vitais para uma posterior avaliação de desempenho, esta deverá, na sua definição, envolver a empresa cliente e repercutir prémio/ ofertas.

Dado que muitas das vezes, em projectos de Outsourcing, o trabalho é desenvolvido nas instalações do cliente é fundamental garantir que todos os recursos têm as condições e meios ideais para desenvolver a sua actividade, com o respectivo período de tempo para a aculturação empresarial.

No decorrer do projecto terão que ser implementados programas de formação e de motivação das equipas, sejam eles mais simples ou complexos. Um exemplo já executado pela NBS, foi a realização de uma pós-graduação ajustada às necessidades do projecto e incluindo até a própria deslocação de docentes, obviamente sempre dentro dos programas e parâmetros pedagógicos definidos pela universidade. Neste caso e também devido ao investimento exigido, a elegibilidade dos recursos estava dependente de diversos factores, tais como avaliação de desempenho, antiguidade, entre outras.

Ao nível da motivação, devemos ser inovadores mas o simples tam-

**Não poderemos ter colaboradores no auge da sua produtividade se não estiverem motivados e, estando eles motivados, teremos que ter capacidade para os reter**

## Nota



Pedro Mota é Business Manager na NBS, empresa de Recursos Humanos especializada em Tecnologias de Informação, pertencente ao Grupo Randstad/ Tempo Team. É licenciado em Psicologia e possui um MBA em Gestão de Empresas,

tendo uma experiência de mais uma década na área do Recursos Humanos e TI.

bém resulta, designadamente: flexibilidade de horários, benefícios e parcerias de desconto alargados ao agregado familiar (cuidar do colaborador é também cuidar da sua família), programas de gestão de carreiras, promoção de equipas de desporto, reuniões de trabalho e de escuta-activa em ambientes informais, intranet's arrojadas (partilhando o sucesso da empresa, das equipas ou elementos em particular; manuais de acolhimento; documentação oficial; apresentando colegas e partilhando interesses; concursos e acções de responsabilidade social).

Haveria certamente muito mais a dizer sobre os muitos desafios que habitam esta área de actuação, mas se existe uma grande dificuldade que realmente vale a pena destacar é manter altos níveis de motivação em elementos que estão quase permanentemente deslocados em casa do cliente. —P

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



**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento Identificamos os talentos que fazem a diferença [www.egor.pt](http://www.egor.pt)

Associação Portuguesa de Recursos Humanos

# Haverá talento para o futuro?



As empresas são forçadas a recrutar candidatos externos porque os programas internos falham e poucas usam força de trabalho especializada.

por: **Patrícia Noleto**

**M**uitas empresas estão a sentir dificuldades em preencher as suas posições de liderança sénior e as suas necessidades de força de trabalho para o futuro. Esta informação está presente no novo relatório global do Boston Consulting Group (BCG) e da Federação Mundial de Associações de Gestão de Pessoas (WFPMA), intitulado: 'Creating People Advantage 2010: How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times'.

Cerca de 56 % dos executivos entrevistados pelo BCG evidenciou uma lacuna de talentos críticos para os sucessores dos gestores de topo. No entanto, embora seja geralmente mais fácil e eficaz para um colaborador formado na própria empresa assumir papéis de liderança, mais de metade das empresas procuram fora colaboradores para os seus cargos

executivos, segundo a pesquisa.

“As necessidades de gestão de talentos são particularmente críticas ao nível da liderança da organização”, afirma Ernesto Espinosa, presidente da WFPMA e co-autor do relatório. “O planeamento sucessivo deve ser integrado com os programas de desenvolvimento de liderança, e esta prática tem de ser padronizada. O desafio do Gestor RH é trazer práticas de gestão de talentos executivos para o próximo nível, a fim de apoiar o crescimento do negócio”.

Além disso, as empresas têm dificuldade em obter uma imagem clara e precisa da composição, estrutura etária e das capacidades dos seus colaboradores, com o intuito de realizar o planeamento estratégico da força de trabalho. Apenas 9% das empresas pesquisadas implantaram uma força de trabalho sofisticada de oferta e procura.

“As capacidades estratégicas, de força de trabalho e de planeamento, tais como análises avançadas e simulações de cenários têm um longo caminho a percorrer”, diz Rainer Strack, co-autor do relatório e sócio sénior do escritório do BCG em Düsseldorf.

O relatório é parte de um amplo levantamento online do BCG, de 5561 executivos de recursos humanos e unidades de negócios de 109 países e indústrias diversas. Estas opiniões foram compiladas entre Dezembro de 2009 e Março de 2010 e foram complementadas por entrevistas detalhadas, cara-a-cara, com mais de 150 altos executivos, principalmente de empresas multinacionais.

**Embora seja, geralmente, mais fácil e eficaz para um colaborador formado na própria empresa assumir papéis de liderança, mais de metade das empresas procuram fora colaboradores para os seus cargos executivos**

## QUATRO TEMAS DE RECURSOS HUMANOS DESTACAM-SE COMO CRÍTICA

O BCG questionou executivos sobre 21 tópicos de RH, dos quais os inquiridos consideraram quatro serem fundamentais:

- Gestão de talentos - identificar, atrair e reter as pessoas certas continua a ser o tópico mais importante para o futuro das empresas. Mas a capacidade das empresas nesta área tem melhorado ligeiramente desde 2008, segunda a pesquisa do BCG global sobre temas de RH.
- Melhorar o desenvolvimento de liderança foi um tópico que aumentou consideravelmente ao longo dos últimos dois anos. Cerca de 56% dos entrevistados citaram a lacuna de talentos críticos para os sucessores dos gestores de topo. Em tempos voláteis, os líderes que podem transmitir a visão da empresa e motivar os empregados são inestimáveis. É geralmente mais fácil e eficaz para o talento formado na própria empresa assumir papéis de liderança. Contudo, as empresas ocupam mais de metade dos seus cargos com executivos recrutados fora da mesma, o que sugere que os programas internos de desenvolvimento de liderança, como o corporativo “universidades”, precisam de ser melhorados.
- O planeamento estratégico da força de trabalho mudou mais na ordem do dia à medida que as empresas recuperam o crescimento após a crise económica e a recessão. As empresas precisam de uma visão clara e precisa da composição, estrutura etária e das capacidades dos seus colaboradores. Mas os executivos avaliaram as capacidades actuais como baixas nesta matéria. A volatilidade e a incerteza dos negócios aumentam a necessidade de contar com análises

## **Identificar, atrair e reter as pessoas certas, continua a ser o tópico mais importante para o futuro das empresas**

avanzadas, simulações de cenários e outras avançadas sofisticadas de planeamento da força de trabalho.

- O ‘Employee engagement’ sofreu durante os últimos dois anos, à medida que muitas empresas recorreram a ‘layoffs’ e outros cortes. A pesquisa constatou que as medidas de flexibilidade, como a mobilidade profissional, e de trabalho flexível podem ajudar a melhorar o ‘engagement’. Reforçar o corpo de gerentes

de nível médio, que supervisiona a maioria dos trabalhadores, é outra forma de trazer de volta ‘engagement’.

“As empresas têm a aprender com a crise e estarem melhor preparadas para a próxima vez”, disse Jean-Michel Caye, co-autor do relatório e sócio do escritório da BCG em Paris. “Medidas como a mobilidade profissional e de trabalho flexível podem ajudar as empresas a ‘stay lean’ e são mais eficazes do que os cortes a longo prazo.”

Em termos de desempenho de RH, os entrevistados foram questionados sobre qual a empresa que tem as melhores práticas de RH. A esmagadora maioria escolheu o Google, seguido pela Procter & Gamble e, por fim, a Microsoft. Percepções à parte, a BCG escolheu as companhias que responderam a este questionário através das suas receitas e rentabilidade nos últimos três anos e depois ajustadas por diferenças específicas da indústria. Em primeiro lugar, melhorar a gestão de desempenho do empregado e recompensas foi classificada como a segunda maior capacidade por parte das empresas de alto desempenho, mas apenas em nono pelas de baixo desempenho.

Em segundo lugar, de uma maneira geral, os departamentos de RH realizam muitas iniciativas, mas demasiadas apresentam resultados menos satisfatórios. Empresas de alto desempenho concentram os seus esforços num número menor de projectos RH, mas cuidadosamente escolhidos e relacionados maioritariamente com áreas como o recrutamento e desenvolvimento de liderança.

“Mesmo quando têm uma forte capacidade numa importante área de RH, as organizações continuam a fazer experiências novas e a arriscar para crescerem ainda mais fortes”, disse o co-autor do relatório Pieter Haen, presidente da Associação Europeia para a Gestão de Pessoas (EAPM) e membro do conselho executivo da WFPMA. 

*Soluções integrais de gestão da formação e qualificação de profissionais para empresas*

**Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica**

**Manobração de Equipamentos | Manutenção Industrial**

**Stocks e Logística | Outsourcing Gestão da Formação**

**Candidaturas POPH**



**Lisboa | Porto**

**210937018 | 229396700**

**[www.LTM.pt](http://www.LTM.pt)**



## Projecto APG: Passaporte RH

# Um carimbo para o mercado de trabalho



A APG decidiu criar o Passaporte RH e desafiou um conjunto de Directores de Recursos Humanos para serem mentores de jovens recém-licenciados na área das ciências sociais. Margarida Barreto, presidente da APG, adianta que esta iniciativa pode vir a ter uma repetição já no próximo ano.

por: **Patrícia Noletto**

**A** entrada no mercado de trabalho é uma etapa inesquecível na carreira de qualquer profissional. Porém, esta transição de carreira nem sempre é fácil quando a taxa de desemprego se encontra acima dos 10%, e é ainda mais acentuada nos recém-licenciados. Ao reconhecer que muitos profissionais de recursos humanos entraram no mundo do trabalho pela mão de outros profissionais, a APG decidiu criar o Passaporte RH e desafiou um conjunto de Directores de Recursos Humanos para serem mentores de jovem recém-licenciados na área das ciências sociais. No âmbito do Passaporte RH, os mentores vão acompanhar os recém-licenciados num período inicial de estágio de quatro meses, seguido por um período de 'mentorship' de cinco meses. A principal diferença deste projecto da APG em relação a um estágio na área de recursos humanos, é o apadrinhamento dos mentores e o acompanhamento destes na fase posterior ao estágio, com a identificação de um plano de desenvolvimento e de um plano de empregabilidade.

Ainda existe outra grande diferença - a adesão dos Directores de Recursos Humanos a este projecto. Aceitaram carimbar os Passaportes RH profissionais como Cecília Bom, da Vodafone, Margarida Barreto, da MSD e Presidente da APG, Fernanda Tomás, da Ericsson, Isabel Viegas, do Santander Totta, Catarina Horta, da Randstad Tempo-Team, Isabel Heitor, da Accor, Maria João Lourenço, da Bayer, Patrícia Espírito Santo, do Pingo Doce, e Paula Carneiro, da Danone.

"O que estamos à procura é a passagem de testemunho e de experiência entre pessoas com muita experiência na função de gestão de recursos humanos e aquelas que estão agora a começar, de modo a facilitar a entrada no mercado de trabalho" refere Catarina Horta, 'sponsor' do projecto na APG. As candidaturas para entrar no Passaporte RH decorreram até meados de

**Ao reconhecer que muitos profissionais de recursos humanos entraram no mundo do trabalho pela mão de outros profissionais, a APG decidiu criar o Passaporte RH**

Outubro e implicavam a apresentação de um artigo de opinião sobre recursos humanos, bem como o curriculum vitae. A selecção das candidaturas consiste na apreciação dos artigos e, numa fase posterior, com a intervenção dos mentores, em entrevistas.

“Enquanto Associação, sentimos que tínhamos de fazer algo para alterar a situação, e é isso que estamos a fazer”, diz Margarida Barreto, Presidente da APG, que adianta que esta é uma iniciativa que pode vir a ter uma repetição já no próximo ano.

**Por que aderiu ao Passaporte RH?**

**Vodafone Portugal**

■ O principal motivo para aderir ao projecto Passaporte RH foi o facto de ele ser dirigido a jovens recém-licenciados na área das Ciências Sociais, permitindo que os candidatos seleccionados tenham uma primeira experiência com o mundo empresarial, numa área de Recursos Humanos. Creio que é uma iniciativa inovadora da APG, que permitirá a estes jovens conhecerem os desafios que se colocam à função Recursos Humanos, sobretudo no actual contexto macroeconómico em que vivemos e, simultaneamente, poderem dar o seu contributo com novas ideias e participarem em actividades que



representem uma mais valia para o seu curriculum e também para a empresa que os recebe.

Cecília Bom, HR Director.

**Merck Sharp & Dohme**

■ Decidimos aderir ao Passaporte RH porque consideramos que é um projecto muito interessante, quer para o estagiário quer para a Empresa. Para o estagiário é uma excelente oportunidade de aprendizagem de práticas inovadoras e diversificadas de Gestão de Recursos Humanos, num ambiente dinâmico e em constante transformação nos primeiros 4 meses de permanência na empresa, com acompanhamento e ‘mentoring’ de carreira nos cinco meses seguintes, facilitador da integração no mundo do trabalho. Para a Empresa, porque a experiência que temos com os diversos estagiários que temos tido ao longo dos anos, em diversas áreas e também nos Recursos Humanos, tem sido extremamente positiva. Por um lado, os estagiários trazem ideias novas e são úteis às equipas em que estão integrados. Por outro, a empresa

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Trabalho Temporário

Posições temporárias... Oportunidades permanentes

www.egor.pt

exerce o seu papel social ao ajudar a formar em matérias muito práticas e com processos de gestão inovadores, jovens que têm conseguido, quando saem da MSD, oportunidades de trabalho muito boas.

Margarida Barreto, Directora de Recursos Humanos.

### Ericsson Portugal

■ Num contexto marcado pela escassez de oferta no mercado laboral, esta é uma iniciativa que vem dar o exemplo no sector empresarial e que cria duplamente valor: para o profissional de Recursos Humanos (entrada no mercado de trabalho) e para o Director de Recursos Humanos (oportunidade de contactar com novas ideias e perspectivas). Na era do conhecimento, em que a gestão do talento é o factor determinante para o sucesso das empresas, aderir a esta iniciativa significa para a Ericsson a possibilidade de contribuir activamente para o desenvolvimento dos profissionais que irão gerir talento no futuro. Obrigada à APG pela iniciativa. E, se o melhor do mundo está nas pessoas, os primeiros passaportes deveriam ser sempre dados aos profissionais de Recursos Humanos!

Fernanda Tomás, Head of Human Resources & Organization Region Mediterranean.

### Banco Santander Totta

■ O Santander Totta assume desde há muito que tem uma responsabilidade, dentro das suas Políticas de Recursos Humanos e de Responsabilidade Social, de apoiar a integração de jovens licenciados na vida activa. O Passaporte RH “encaixa” neste nosso compromisso. Desenvolvendo práticas de Gestão de Pessoas de algum modo inovadoras, consideramos também que temos boas condições para oferecer, aos estagiários que vierem a estar connosco, de formação e de aprendizagem.

Isabel Viegas, Directora Coordenadora de Recursos Humanos.

### Randstad/ Tempo-Team

■ Sendo a Randstad Tempo Team uma das maiores empregadoras de jovens licenciados na área das ciências sociais, sentimos que não podíamos deixar



### A principal diferença deste projecto da APG em relação a um estágio na área de recursos humanos é o apadrinhamento dos mentores e o acompanhamento destes na fase posterior ao estágio

de aderir a este projecto. Do ponto de vista pessoal, senti que é uma forma de devolver o que de bom recebi das pessoas que me integraram na área dos recursos humanos, no estágio e nos primeiros anos de actividade.

Catarina Horta, Directora de Recursos Humanos.

### ACCOR Portugal

■ A ACCOR posiciona-se como uma empresa - escola, onde todos podem aprender e crescer como pessoas e profissionais. Cultiva-se a partilha, o saber, e o saber fazer. Tive a imodéstia de pensar que haveria um estudante disponível para aprender e adquirir experiência. Que poderia ter a ACCOR como referência e empresa de passagem obrigatório para carimbar um passaporte que considero essencial para o desenvolvimento de carreira de um profissional da área.

Isabel Heitor, Directora de Recursos Humanos.

### Bayer Portugal

■ A vida é uma aprendizagem constante e um caminho com dois sentidos. Por isso, é importante que as empresas abram as portas aos mais novos: ajudamo-los a conhecer o “mundo real” e eles trazem a frescura de quem tem ainda todas as ideias, as possíveis e impossíveis. Para a Bayer, o Passaporte RH é uma estreia. Fruto da nossa área de negócio, até agora, temos restringido a colaboração com faculdades ligadas às Ciências da Vida. Este novo desafio faz com que estejamos cheios de vontade de começar, acreditando de antemão que no final da partilha, todos (empresa e estagiário) ficaremos a ganhar.

Maria João Deus Lourenço, HR Development Manager.

### Pingo Doce

■ No nosso Negócio, as pessoas fazem de facto a diferença. A aposta em jovens com potencial faz parte do ADN do Pingo Doce, materializada nos nossos Programas de Desenvolvimento internos e no acolhimento de estagiários que connosco queiram crescer e que nos ajudem a olhar para os nossos processos com perspectivas diferentes. A participação no Passaporte RH

decorre desta nossa aposta em pessoas que queiram demonstrar o seu potencial e que estejam disponíveis para crescer e aprender. Nesta iniciativa, valorizamos sobretudo o rigoroso processo de recrutamento e a possibilidade de continuar a acompanhar a carreira do Estagiário. Queremos dar o nosso contributo para que os jovens recém-licenciados se sintam bem preparados para iniciar a sua vida profissional.

Patrícia Espírito Santo, Direcção de Recursos Humanos.

## Danone Portugal

■ No sentido de proporcionar uma experiência real e prática no mundo do trabalho, e facilitando simultaneamente a empregabilidade e o desenvolvimento do potencial de jovens na área das ciências sociais e humanas, a Danone Portugal aderiu ao Programa Passaporte RH. A iniciativa Passaporte RH, de fácil acesso quer a Empresas quer a candidatos, enceta em si mesmo um benefício duplo: ganham os Jovens e ganham as Empresas. Permite às Empresas, e mais concretamente às equipas de Recursos Humanos, um contacto mais directo com jovens recém-licenciados que aportam um espírito aberto e crítico e formas de olhar para a realidade diversas das vigentes, contribuindo, assim, para a melhoria continua de práticas e processos. Relativamente aos jovens profissionais, facilita o seu acesso directo a Directores de RH que durante um determinado período de tempo lhes servem de mentores, em

termos de carreira, e que podem ter um papel decisivo no seu desenvolvimento profissional. Através desta iniciativa, a Danone reforça ainda mais os laços entre o mundo empresarial e o mundo académico, possibilitando a integração de jovens na vida activa e beneficiando também da incorporação de inovação e talento na sua equipa.

Paula Cameiro, Directora de Recursos Humanos.

## Apontamento

A APG e algumas das maiores empresas em Portugal associaram-se em torno de um objectivo comum – promover a empregabilidade dos jovens licenciados nas áreas das ciências sociais, e criaram o Passaporte RH.



## HR Consulting & Recruitment

...Impulsionar o sucesso das organizações e dos seus activos humanos, através do desenvolvimento de competências...

### CEGOC way of Consulting:

- Política e Estratégia de RH
- Diagnóstico Organizacional de Competências
- Clima Social
- Cultura Organizacional e Gestão da Mudança
- Gestão de Carreiras
- Gestão e Avaliação de Desempenho
- Remunerações, Benefícios e Compensação Global
- Gestão da Formação
- Implementação de Sistemas de Gestão de Competências

### CEGOC way of Recruiting:

- Recrutamento por anúncio
- Global Search
- Avaliação de Potencial e de Competências
- Assessment Centre
- Development Centre
- High Potential Assessment - CEGOC 360° Competency Survey

CONTACTOS: paulo.finuras@cegoc.pt • gsilva@cegoc.pt

CEGOC-TEA - Recrutamento e Seleção - Consultoria de Recursos Humanos  
Formação Inter e Intra Empresas - e-Learning - Testes Psicológicos  
Av. António Augusto de Aguiar, 21-2.º - 1069-217 LISBOA  
Te. 21 319 19 60 - Fax 21 319 19 61 - www.cegoc.pt



• Formação inter-empresas e intra-empresas nas modalidades presencial e e-learning  
• Consultoria  
• Recrutamento e Seleção  
• Avaliação de Potencial e Competências  
• Assessment e Development Centres



Entidade Formadora  
Acreditada pela DGERT

Pedro Soveral Rodrigues, Responsável RH

# Desafios da Gestão RH na Sonae Sierra



Pedro Soveral Rodrigues, engenheiro de formação, é o responsável pela Gestão RH da Sonae Sierra. Em entrevista à *Pessoal*, afirma que o departamento que lidera é “sempre um parceiro estratégico da Administração da empresa” e que “os colaboradores são considerados o factor crítico de sucesso”.

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

**Q**UAIS SÃO OS GRANDES DESAFIOS QUE O RESPONSÁVEL PELOS RH DA SONAE SIERRA TEM PELA FRENTE?

Os principais desafios são a gestão do talento em contexto de menor crescimento da empresa; a entrada em mercados emergentes com os desafios que se colocam para a captação de talento, e a melhoria de eficiência em todos os processos que envolvam pessoas. O principal objectivo do departamento de RH da Sonae Sierra é procurar pessoas com boa formação, elevada capacidade, que se enquadrem na cultura da empresa e que

**“Os principais desafios são a gestão do talento em contexto de menor crescimento da empresa, a entrada em mercados emergentes com os desafios que se colocam para a captação de talento e a melhoria de eficiência em todos os processos que envolvam pessoas”**

tenham o perfil adequado para as suas funções. A Sonae Sierra não só procura colaboradores que demonstrem ‘expertise’, mas também quer colaboradores com grande potencial de desenvolvimento e progressão, bem como de compromisso com a empresa.

Apesar de termos uma boa taxa de retenção, esse é um desafio que se coloca permanentemente ao gestor de Recursos Humanos, pois é a qualidade das nossas pessoas e o seu ‘know-how’ que permitem à empresa a sua elevada performance, reconhecimento internacional como especialista e líder no sector em Portugal. A satisfação das pessoas é algo a que dedicamos muita atenção. Em 2009, o resultado de satisfação global dos colaboradores no ‘Organizational Climate Survey’, que levamos a cabo todos os anos, situou-se no nível 4 (numa escala de 0 a 5), o que é um bom resultado, mas que nos indica que ainda podemos melhorar.

Quando falamos em mercados emergentes, à preocupação que temos relativamente às pessoas e à captação de talento nesses mercados, acresce ainda o desafio da dimensão e amplitude geográfica da empresa - estamos presentes em oito países (Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia, Brasil e Colômbia) o que implica gerir um conjunto bastante heterogéneo de pessoas com culturas muito diferentes e geograficamente distantes. Associada esta questão, surge também a das diferenças de legislações e de políticas de trabalho nos diversos países onde operamos, um outro desafio à gestão de Recursos Humanos. Finalmente, melhorar a eficiência em todos os processos que envolvam pessoas é outro dos grandes desafios da Gestão RH. Na Sierra, existe uma grande preocupação em melhorar as ferramentas de comunicação para diminuir distâncias.

**A DIMENSÃO INTERNACIONAL DA EMPRESA PODERÁ SER O ASPECTO MAIS COMPLICADO, O DESAFIO MAIS ALICIANTE?**

A dimensão internacional da empresa é um dos aspectos mais aliciantes, sobretudo se pensarmos em mercados fora da Europa. É verdade

## Inside

**PODE-NOS DIZER TRÊS CARACTERÍSTICAS, BOAS OU MÁIS, QUE ACHA QUE POSSUI?**

1. Persistência (boa, se não chegar a ser teimosia); 2. Ansiedade (má); 3. Emotividade (má e boa, dependendo da situação).

**UMAS FÉRIAS QUE GOSTE DE RECORDAR?**

As férias deste Verão, passadas em família, os quatro apenas, num veleiro, nas Ilhas Gregas - um sonho!

**COMO É QUE SERÁ, PARA SI, UM FIM-DE-SEMANA BEM PASSADO?**

Uma regata de vela no Tejo num dos dias (faço parte da tripulação do barco dum amigo) e no outro dia começar com um bom pequeno-almoço, muito longo, seguido da leitura de livros em casa, enquanto ouço boa música.

**PODEREMOS FALAR NUM “LIVRO DA SUA VIDA”?**

O “Memorial do Convento”, de José Saramago: li-o ainda relativamente jovem; foi só à terceira tentativa que consegui passar do primeiro capítulo, mas depois “aprendi a gostar” e li o livro sem parar! Aprendi que - como com muitos outros prazeres da vida - por vezes é necessário um sacrifício inicial para depois desfrutarmos melhor das coisas boas...



que no curto prazo podemos contar com alguns dos nossos talentos em Portugal para estes desafios, recorrendo a deslocações, expatriações temporárias, etc. Mas o facto é que a solução sustentável passa por criarmos, em cada um dos novos países, capacidade de atracção de talento local, o que já estamos a conseguir em alguns dos mercados onde hoje estamos.

**POR QUE RAZÃO A SONAE SIERRA, DO PONTO DE VISTA DOS COLABORADORES QUE VAI GERIR, É UMA BOA EMPRESA PARA TRABALHAR?**

A Sonae Sierra é uma empresa que aposta no desenvolvimento das pessoas, seja através de formação de alto nível, seja através de oportunidades desafiantes que proporciona aos seus colaboradores de mais talento. Além disso, é uma empresa líder na sua indústria, que tem uma dimensão internacional, uma cultura de inovação permanente e um ambiente de trabalho divertido e estimulante. Somos exigentes e ambiciosos e procuramos ter pessoas com ambição de crescer na sua carreira profissional.

Na Sonae Sierra, os nossos colaboradores são considerados o factor crítico de sucesso da empresa. Por isso, todas as questões relativas à formação, condições de trabalho, segurança & saúde no trabalho (que inclui uma cultura de prevenção de acidentes), participação, empenho, a não discriminação e a satisfação dos colaboradores são pro-activamente monitorizadas e geridas. A promoção da “meritocracia” é outro dos aspectos que é manifestamente um ponto forte da empresa. Todas estas apostas da empresa reflectem-se na nossa taxa de retenção: mais de 50% dos colaboradores estão há mais de 6 anos na empresa.

**O TALENTO É UM ASPECTO FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DA SO-**



**NAE SIERRA. O QUE SIGNIFICA UMA GESTÃO ACTIVA DO TALENTO?**

Uma gestão activa do talento começa pela capacidade de identificar correctamente, através de processos internos regulares, o talento dentro da organização; e conseguir avaliar e atrair o talento externo à empresa. Este processo não é estático, e graças às oportunidades de desenvolvimento pessoal que proporcionamos muitas vezes conseguimos fazer “emergir” características de talento em colaboradores que até então tinham passado despercebidos. As competências a melhorar dentro de cada função são identificadas, e são estabelecidos planos para cada colaborador as melhorar (formação mas também planos de acção individuais que são acordados com as chefias). Os colaboradores de maior potencial têm uma atenção especial, e a estes são normalmente entregues os maiores desafios profissionais, sendo que também patrocinamos cursos nas melhores escolas de gestão. Com a progressão na carreira, o potencial dos colaboradores é repetidamente avaliado e verifica-se uma espiral de desenvolvimento destes colaboradores.

**RECUEMOS UM POUCO NO TEMPO... COMO É QUE UM ENGENHEIRO MECÂNICO ENTRA NO UNIVERSO DA GESTÃO RH?**

Na realidade, já não me classifico como “engenheiro”, pois deixei a função de “engenharia pura” há bastantes anos. Tive o privilégio de a exercer, e tenho um grande gosto por ela. Mas à medida que fui tendo responsabilidades de gestão, diversifiquei as minhas apetências e verifiquei que tinha especial vocação para lidar com pessoas. O meu percurso foi muito diversificado; aceitei muitos desafios que me obrigaram a fazer ‘reset’ e voltar a aprender tudo a partir do zero, em funções completamente diferentes daquelas em que me sentia confortável. Fui ganhando cada vez mais interesse por questões comportamentais. O desafio actual está a ser o de liderar a estratégia de RH da Sierra, e estou neste momento - como em outras ocasiões no meu percurso

**“O principal objectivo do departamento de RH da Sonae Sierra é procurar pessoas com boa formação, elevada capacidade, que se enquadrem na cultura da empresa e que tenham o perfil adequado”**

profissional - em fase de aprendizagem acelerada com esta experiência. Tenho a sorte de contar com uma excelente equipa de profissionais e com uma empresa que considera as pessoas e o respectivo ‘know-how’ como um activo fundamental.

**QUAIS SÃO AS VANTAGENS QUE A SUA FORMAÇÃO PODERÁ TRAZER À GRH?**

A formação em engenharia dá-nos uma ginástica mental que nos pode permitir encarar a diversidade de experiências e desafios de uma forma tranquila, e a capacidade de aprender continuamente coisas novas. Mas para isso ser possível devemos ter espírito aberto, e compreender que a realidade não se resume aos processos matemáticos e lógicos. As ciências sociais e comportamentais normalmente não são o forte de alguém com formação técnica profunda, mas para quem queira liderar pessoas são



‘Is your company a talent brand?’

# ‘First Choice Company’

Uma ‘Talent Brand Company’ é uma empresa em que todos gostariam de trabalhar pela emoção que provoca, pela existência de uma proposta de valor vencedora e uma cultura atractiva. Esta percepção é construída através da imagem que a empresa passa ao público em geral e aos seus colaboradores, actuais e futuros.

texto e fotos: **Jason Associates, Expert Talent Advisory**



Pedro Brito, Managing Partner,  
pbrito@jasonassociates.com

**S**e estivesse à procura de um novo desafio profissional, escolheria a sua empresa para trabalhar? Afinal, que factores influenciam a sua decisão de escolher trabalhar numa determinada empresa? E que factores influenciam a sua satisfação no dia-a-dia? Qual é a sua co-responsabilidade na criação de condições que amplifiquem a proposta de valor da sua empresa?

## ‘ARE YOU A FIRST CHOICE COMPANY?’

As empresas precisam cada vez mais de pessoas com competências multidisciplinares e menos especialização como acontecia num passado

**Quantas vezes  
ouve realmente  
a empresa de  
forma honesta e  
real? Não assuma  
que sabe o que  
os colaboradores  
querem**

muito recente. A gestão da mudança e sobretudo a capacidade de aprendizagem são características críticas em qualquer empresa que pretenda ser competitiva.

Por isso, num contexto em que não só haverá uma crescente escassez de mão-de-obra activa como o próprio ‘skill-set’ é mais exigente, ser a primeira escolha da comunidade de talento é relevante. Mas isso só é possível quando a estratégia de ‘Employer Branding’ está a ser efectivamente trabalhada. O ‘Employer Branding’ é

uma estratégia através da qual a empresa potencia a retenção dos seus colaboradores-chave, atrai novos colaboradores bem como outros ‘stakeholders’ (clientes, fornecedores, accionistas).

## ‘BUILDING YOUR COMPANY EMPLOYER BRANDING CAMPAIGN’

Campanhas de ‘Employer Branding’ não procuram necessariamente criar de raiz uma proposta de valor que não existe na empresa. Pretendem sim, identificar as razões porque os colaboradores gostam de trabalhar na organização. Estas razões são o ponto de partida para a construção de uma campanha de ‘Employer Branding’.

Propomos o seguinte exercício de reflexão:

- **Primeiro:** O que é que os colaboradores valorizam na empresa? Como se sentem quando determinadas oportunidades são proporcionadas? O que gostam menos e de que forma essas variáveis podem ser eliminadas ou minimizadas?
- **Segundo:** Sabe quem é o seu ‘Talent Target’? Que gerações, características, valores, competências, experiência, procura. Segmenta o seu ‘target’ procurando compreender onde estão os melhores talentos.
- **Terceiro:** O que procura o meu ‘target’? Quais as suas necessidades? Quais os seus valores? Quais as suas prioridades e motivações? Quais são os pontos coincidentes?
- **Quarto:** Qual é o actual posicionamento da sua empresa junto da comunidade de ‘talent target’? Desenhe uma campanha tendo em consideração as coincidências de interesses e motivações de ambas as partes.

Quantas vezes ouve realmente a empresa de forma honesta e real? Não assuma que sabe o que os colaboradores querem. Até em organizações de pequena dimensão as percepções podem ser enganadoras. Uma campanha de 'Employer Branding' deve quebrar com alguns dogmas e tradições de interacção com a comunidade de talento, 'Employer Branding Campaign ('As Is & To Be'): Maior empresa/ Melhor empresa; Empresa no centro/ talento no centro; Contacto pontual/ contacto permanente; vender a "empresa/ comprar a empresa.

A forma como a comunicação interna e externa é construída é vital para a retenção e atracção de talento. Os departamentos de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos estão cada vez mais envolvidos colaborativamente na implementação de abordagens diferenciadoras para cada tipo de segmento de talento.

E, apesar da internet e do contacto pessoal serem duas excelentes formas de comunicar ao mercado a proposta de valor da sua empresa, todas as empresas possuem o melhor canal de todos: os seus próprios colaboradores. Os colaboradores podem ser importantes embaixadores, cada um levando consigo testemunhos de experiências (boas ou más) vividas na empresa. Ignorar este factor pode-lhe custar caro.

#### IMPACTO DO 'EMPLOYER BRANDING'

Entre muitas outras externalidades, trabalhar o 'Employer Branding' impacta a curto-prazo numa série de variáveis:

- Pessoas que integram a empresa pela real proposta de valor estão tendencialmente mais motivadas, promovendo uma probabilidade para melhores níveis de performance;
- Contratar através destes critérios reduz a rotação como resultado de más contratações;
- Empresas que apresentam propostas de valor alinhadas com o interesse e motivação do talent target pagam tendencialmente menos que o resto do mercado.

Já pensou que uma empresa com um 'Employer Branding' fraco terá de

**Uma empresa com um 'Employer Branding' fraco terá de pagar um prémio extra na captação de talentos para a empresa**



Maria Levy, Consultant,  
mlevy@jasonassociates.com

pagar um prémio extra na captação de talentos para a empresa, tornando-a mais apelativa pela componente puramente financeira?

Independentemente da função que ocupa na empresa que serve, é também sua a responsabilidade de identificar e promover a proposta de valor que a empresa é capaz de oferecer e de alertar para as variáveis que contaminam o 'Employer Branding' interna e externamente.

Então? Já tem resposta? Se estivesse à procura de um novo desafio profissional, escolheria a sua empresa para trabalhar?

**SLOT**  
RECURSOS HUMANOS

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



POTENCIAMOS O  
SEU CRESCIMENTO

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

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

#### Sede e Delegação de Lisboa:

Rua Castilho, nº 5, Piso 4, Sala 40, 1250-006 Lisboa  
Tel: 21 847 93 72 Fax: 21 847 93 73  
profile.experts@slot.pt

#### Delegação de Faro:

Praca 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:

Edifício Plaza, Av. D. Manuel II, nº 2070, 2º andar,  
sala 23, 4470-334 Maia  
Tel: 22 942 96 40/42 Fax: 22 942 96 41  
recrutamento.maia@slot.pt

# A aptidão e eterna juventude!

por: **Maria Helena Almeida**, Médica do Trabalho e Saúde Pública; Directora, Coordenadora MT, Esumédica S.A.



**R**aramente qualquer um de nós se encontra em perfeitas condições físicas, psíquicas e emocionais para ocupar a cem por cento o seu lugar no mercado de trabalho. Também não se espera uma aptidão “universal” para toda e qualquer função. O aumento da esperança de vida e o inevitável prolongamento no mercado de trabalho, o crescimento das doenças crónicas, por longevidade, por estilos de vida e consumos, quase nunca são compatíveis com uma aptidão “limpinha” de acordo com a lógica da produtividade “máxima”. Assim como, na lógica do marketing, se usa o conceito, “ciclo de vida do produto”, entendendo um crescimento e um envelhecimento inevitáveis, essa mesma lógica deverá ser ensinada na escola de gestão (em saúde) aos nossos empresários. Por outro lado, sabe-se que quanto menos qualificada for a mão-de-obra, maiores são os problemas de saúde, menor o acesso a cuidados de saúde, perpetuando-se essa mesma lógica na saúde ocupacional; fenómeno crescente e transnacional. Mas há formas de combater a iniquidade e, cer-

**Não basta simplesmente afirmar que alguém está apto ou inapto. A maior dificuldade na decisão será explicar as recomendações propostas**

tos países estão à frente. Em Portugal, julgo ser o Decreto-Lei 299/86 ainda o suporte legal mais importante, que continua a regular o apoio à integração dos deficientes no mercado de trabalho; não através do pleno direito destes às mesmas oportunidades dos outros cidadãos, mas através de um conjunto de apoios e incentivos financeiros aos empresários, consubstanciando uma certa caridade de subsídio-dependência tão vulgar neste país. É esta a nossa realidade! Cada cidadão tem direito a ter um emprego,

adaptado quando necessário, justo, condigno e produtor de riqueza. Igualmente, é urgente que as sociedades não perpetuem as desigualdades entre cidadãos, e entre cidadãos e empregadores; pelo contrário procurem denunciar as estigmatizações e monitorizar as pressões.

Estima-se, em 2030, 23,5% de doenças crónicas, em pessoas com 65 ou mais anos. Na população mais jovem, as doenças crónicas tenderão a crescer nas próximas décadas, em consequência dos estilos de vida (excesso de peso, obesidade), dos consumos (tabaco, álcool e drogas) e dos riscos societários. Serão, pois, inevitáveis os custos (consumo de cuidados de saúde; ausências ao trabalho; reformas antecipadas), as consequências (estigmatização; acidentes de trabalho; perda do emprego; menor capacidade económica e social) e a complexidade de decisão sobre a aptidão de cada um.

No meio, fica um conjunto de profissionais de saúde que procuram, numa negociação, nem sempre fácil e eficaz, nem sempre infalível, explicar como cada um pode contribuir para a justiça social, no mercado de trabalho e em que condições. Por outro lado, é obrigação dos técnicos de saúde, e muito em particular dos médicos do trabalho, garantir uma cuidadosa avaliação do estado de saúde, das condições de trabalho e da exposição aos riscos, fazendo depender a sua decisão (sobre a aptidão), do binómio saúde-trabalho, do ciclo de vida de cada um, da função desempenhada, e das potencialidades, capacidades e limitações que cada um encerra, em cada momento.

Depois, não basta simplesmente afirmar que alguém está apto ou inapto. A maior dificuldade na decisão será explicar as recomendações propostas. A expectativa dos empregadores, na maioria dos casos, é negativa, mesmo que essas recomendações sejam pequenos ajustes irrelevantes e sem expressão na produtividade de cada um. O papel do médico do trabalho será tão ou mais relevante quanto maior for a sua capacidade técnica e humana de respeitar a manutenção e a reintegração precoce do trabalhador, com ou sem deficiência. O médico do trabalho deve continuar a contribuir para uma sociedade solidária e de coesão. Não esperem do médico do trabalho outra coisa! **□**

# Faça da sua empresa um local agradável e seguro para trabalhar

Medicina do Trabalho

Higiene e Segurança

Formação



Níveis de serviço

Experiência e competência técnica

Lisboa

Rua Alexandre Herculano, 11 - 1º 1150-005

Tel. 21 350 35 36

Fax: 21 314 14 73

infogeral@esumedica.pt

Porto

Rua D. Manuel II, 296-5º 4050-344

Tel: 22 608 20 56

Fax: 21 864 73 73

infogeral@esumedica.pt

## Centro de Investigação Champalimaud



# Recrutar Cientistas de Alto Nível

por: **Cátia Pereira** Fotos: **Centro Champalimaud**

**A** 5 de Outubro de 2010 foi assinalado o fim da construção do “Champalimaud Centre for the Unknown”, que é como quem diz Centro de Investigação Champalimaud.

Este investimento concretiza o objectivo da Fundação Champalimaud de construir um centro de investigação científica multidisciplinar, translacional e de referência no campo da biomedicina. Tem como objectivo garantir todas as condições para que investigadores e académicos, nacionais e estrangeiros, desenvolvam projectos de excelência nas áreas das neurociências e da oncologia.

O Centro de Investigação da Fundação Champalimaud é já um centro muito importante na pesquisa em neurociência e tem o objectivo de atrair as melhores pessoas de todo o mundo. Devido à qualidade do projecto e do trabalho que está a ser desenvolvido pelo Programa de Neurociência, têm sido recrutados alguns dos melhores cientistas de alto nível.

O programa de neurociência da Fundação Champalimaud tem por objectivo investigar as bases neurais do comportamento. Os mecanismos cerebrais que medeiam a maioria dos comportamentos normais e patológicos ainda escapam à compreensão humana, por isso a investigação básica na área da neurociência terá um impacto significativo na compreensão das funções cerebrais, que por sua vez contribuirá para a

**Devido à qualidade do projecto e do trabalho que está a ser desenvolvido têm sido recrutados alguns dos melhores cientistas de alto nível**

compreensão e possível tratamento de doenças neurológicas e psiquiátricas. Coordenado por Zachary Mainen, o programa conta já em 2010, com sete grupos de investigação e com um total de cerca de 100 investigadores. O processo de recrutamento destes investigadores foi e continua a ser exaustivo, têm que ser os melhores dos melhores e provar o seu valor. Para tal, os candidatos seleccionados são convidados para uma entrevista e uma palestra, aberta a todos os membros do Centro de Investigação, sobre seu trabalho. Essa mesma palestra poderá ser seguida de uma sessão de esclarecimento sobre o projecto de pesquisa apresentado, e a sua con-

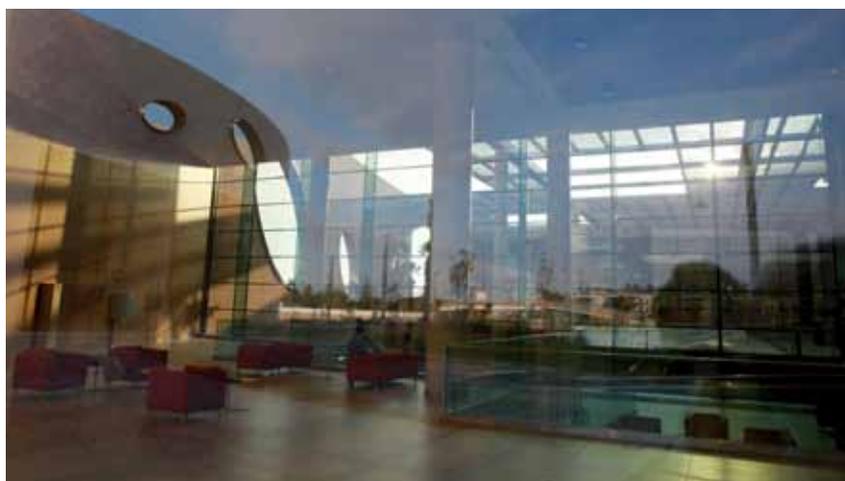
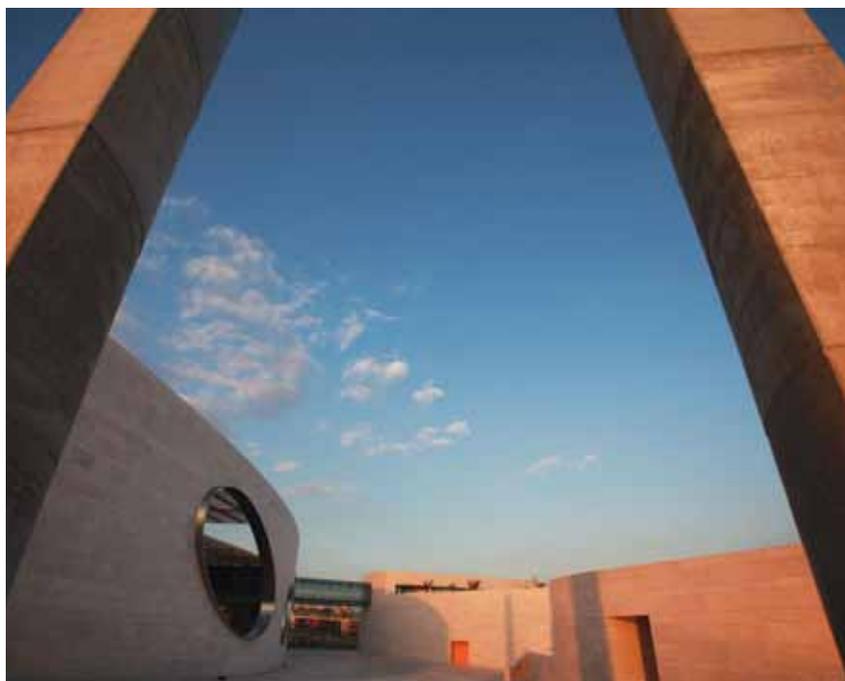
**“A capacidade de ajustamento a novos ambientes de trabalho, bem como o dinamismo são valorizados positivamente”**  
**[Zachary Mainen]**

tratação dependerá do seu desempenho nestas duas situações de avaliação. “Uma parte importante do processo de selecção consiste em avaliar o nível de inteligência cultural revelado pela interacção social e profissional com outros investigadores do Centro, bem como as habilidades sociais que serão relevantes para o trabalho”, refere Zachary Mainen, em entrevista à Pessoal.

O coordenador acrescenta ainda que o Centro de Investigação Champalimaud tem um ambiente multicultural, “mais de um terço das pessoas que aqui trabalham são de diferentes nacionalidades, temos colaboradores de 15 países distintos, por isso mesmo, a capacidade de ajustamento a novos ambientes de trabalho, bem como o dinamismo, são valorizados positivamente. Resiliência, mente aberta, a capacidade de trabalhar de forma independente e de assumir riscos são também características muito procuradas na nossa procura pelos investigadores mais competentes”.

O dinheiro é, como em qualquer outra área, um factor relevante. Mas para esta equipa, mais importante do que dinheiro é o ambiente de trabalho. Boas instalações e equipamentos disponíveis são também muito importantes para se ser capaz de recrutar os melhores cientistas quando competindo com outros centros internacionais de pesquisa. Zachary Mainen faz questão de referir que “a localização do Centro de Investigação da Fundação Champalimaud, junto ao rio, numa bela cidade como é Lisboa, também contribui para tornar a oportunidade de trabalhar connosco muito atractiva”.

O Centro de Investigação da Fundação Champalimaud dispõe de excelentes condições e das mais modernas tecnologias para investigação biomédica, bem como das infra-estruturas necessárias ao ensino pós-graduado e a programas de mestrado e de doutoramento. Da ligação íntima entre cientistas e médicos, entre investigação e tratamento, nasce mais rapidamente a resposta para os problemas que afligem as pessoas. Este será o primeiro Centro mundial dedicado exclusivamente à investigação, prevenção e tratamento de metástases, e será aberto ao público para ser usado por todos. 



# Legislação RH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

por: **Gabinete Jurídico-Laboral da APG**. Disponível para os associados em [www.apg.pt](http://www.apg.pt) (e-mail: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt))

## PORTUGAL

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Portaria n.º 994/2010, D.R. n.º 190, Série I de 2010-09-29  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social  
Determina a validade dos certificados de aptidão pedagógica de formador, emitidos ao abrigo do Decreto Regulamentar n.º 66/94, de 18 de Novembro.

Portaria n.º 886/2010, D.R. n.º 177, Série I de 2010-09-10  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social  
Segunda alteração do Regulamento dos estágios no âmbito do INOV-SOCIAL, aprovado pela Portaria n.º 154/2010, de 11 de Março.

Portaria n.º 851/2010, D.R. n.º 173, Série I de 2010-09-06  
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação  
Regula o sistema de certificação de entidades formadoras previsto no n.º 2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de Dezembro.

Lei n.º 34/2010, D.R. n.º 171, Série I de 2010-09-02  
Assembleia da República

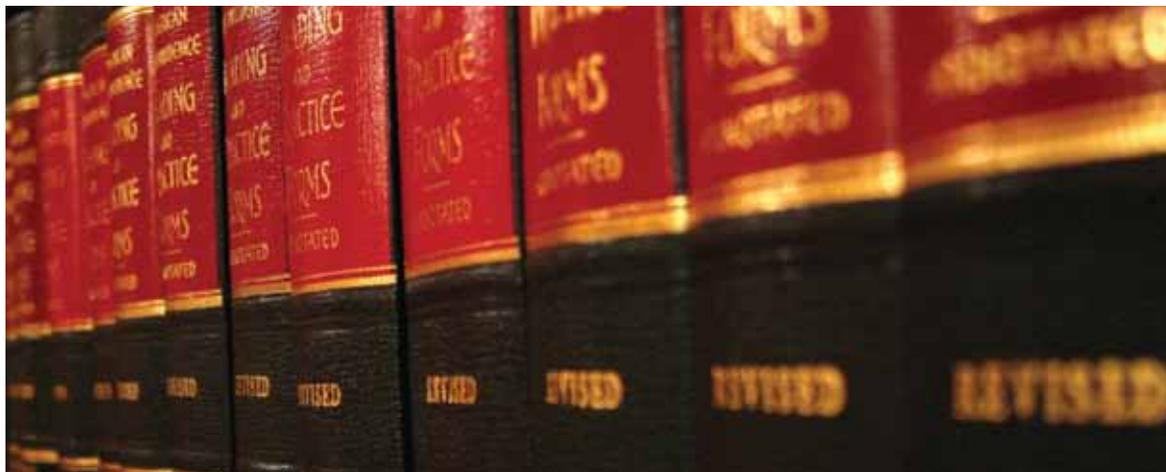
Altera o regime de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, no capítulo referente às garantias de imparcialidade (terceira alteração à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro).

### DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Não foi publicada legislação nesta área.

## UNIÃO EUROPEIA

Regulamento (UE) n.º 822/2010 da Comissão, de 17 de Setembro de 2010, que altera o Regulamento (CE) n.º 198/2006, que aplica o Regulamento (CE) n.º 1552/2005 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo às estatísticas da formação profissional nas empresas, no que diz respeito à recolha de dados e aos requisitos em matéria de amostragem, precisão e qualidade. (JOUE L 246 de 2010-09-18). **\_\_\_\_\_P**





**O Call Center da Guarda já abriu, e ainda em 2010, abriremos o de Alcobaça!**

**Na EXPO RH, a Adecco premiou a criatividade!**

*"Para o Call Center encher, a rotatividade e o absentismo combater à Adecco teremos de recorrer."*

**Parabéns à vencedora!!!**

Maria Dulce Barbosa Suárez  
Gestora de Recursos Humanos

**Adecco**

better work, better life

Adecco | [www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)



# Regime fiscal dos seguros de grupo vida e de saúde

**Maria da Graça Martins**, Advogada do Departamento Fiscal

**Françoise Xisto**, Advogada do Departamento de Direito Laboral



## Os seguros de vida

Pelo seu objecto, os seguros de vida dividem-se entre seguros de previdência e seguros de poupança.

1) Os seguros de vida de previdência

A empresa celebra um contrato de duração anual renovável, destinado a garantir o pagamento de um capital por falecimento dos seus trabalhadores ou por invalidez permanente, cuja definição contratual pode ser mais ou menos abrangente. Estes contratos apenas abrangem os trabalhadores enquanto os mesmos mantiverem um vínculo com a entidade empregadora.

2) Os seguros de vida com componente de poupança

a) Estes contratos visam a garantir principalmente um complemento de reforma para os trabalhadores abrangidos e, através de instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, podem assumir objectivos distintos:

- Se a empresa pretender fidelizar os seus trabalhadores, o contrato apenas garante um capital aos trabalhadores que pertenciam aos seus quadros na data em que os mesmos adquiram o direito ao recebimento do benefício. Em caso de desvinculação do trabalhador antes desta data, o trabalhador perde o direito aos benefícios da apólice de grupo.

- Se o contrato de seguro conferir aos trabalhadores direitos adquiridos, o contrato celebrado pela empresa garante um complemento de reforma, cujo montante dependerá dos prémios pagos respeitantes a cada colaborador.

b) Estes contratos podem assumir modalidades diferentes:

- Contratos de contribuições definidas: a contribuição, ou seja o prémio pago pela entidade patronal, é predefinida, correspondendo, por exemplo, a uma percentagem da remuneração dos

colaboradores da empresa. São os seguros mais frequentes.

- Contratos de objectivo definido: os prémios são calculados em função do montante pretendido em determinado momento. Caso este montante não for atingido na data em que o benefício é devido, a empresa deverá liquidar um prémio complementar.

c) De salientar, ainda, que o contrato de seguro de vida de grupo pode ser celebrado sob a forma de um PPR.

## Os seguros de saúde

Os seguros de saúde podem abranger o pagamento de prestações convencionadas, indemnizatórias ou ambas. Os seguros de saúde, em regra, apenas beneficiam aos trabalhadores enquanto mantiverem o vínculo laboral com a entidade empregadora.

## II Regime fiscal dos seguros de grupo de vida e saúde

O tratamento fiscal dos prémios pagos e rendimentos gerados no âmbito dos seguros de grupo de vida e saúde subscritos pelas empresas a favor dos seus trabalhadores apresenta algumas particularidades que importa destacar.

### A. Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS)

#### I. Dedução dos prémios de seguro

##### a) Seguros de Vida

- Princípio da dedução à colecta – São dedutíveis à colecta de IRS em 25% os prémios de seguros de vida que garantam exclusivamente os riscos de morte, invalidez ou reforma por velhice, neste último caso desde que o benefício seja garantido, após os 55 anos de idade, e cinco de duração do contrato, relativos ao trabalhador ou aos seus dependentes, pagos pela empresa, desde que, neste caso, tenham sido comprovadamente tributados como rendimento do sujeito passivo, com o limite €65,00 para os sujeitos passivos não casados ou separados judicialmente de pessoas e bens e €130,00 para sujeitos passivos casados e não separados judicialmente de pessoas e bens.

- Prémios pagos pela entidade empregadora – Os prémios de seguros de vida contratados pelas empresas a favor do trabalhador são considerados remunerações para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) se (i) o contra-

**Os seguros de saúde podem abranger o pagamento de prestações convencionadas, indemnizatórias ou de ambas e, em regra, apenas beneficiam os trabalhadores enquanto mantiverem o vínculo laboral**

## O contrato de seguro de grupo cobre riscos de um conjunto de pessoas ligadas ao tomador do seguro por um vínculo que não seja o de segurar

to conferir ao trabalhador direitos adquiridos e individualizados - aqueles cujo exercício não depende da manutenção do vínculo laboral e se (ii), nos casos em que o contrato não confira direitos adquiridos e individualizados aos trabalhadores, a disponibilidade dos prémios for objecto de antecipação.

No entanto, ainda que considerados como remunerações por conferir aos trabalhadores direitos adquiridos e individualizados, os prémios pagos estão isentos de IRS quando o contrato de seguro garante exclusivamente o benefício de reforma, complemento de reforma, invalidez ou sobrevivência, desde que sejam observadas as condições a), b), d), e) e f) estipuladas no artigo 43º do Código do IRC referente às realizações de utilidade social (cf. parágrafo B infra). A inobservância de qualquer uma destas condições acarreta para o trabalhador beneficiado a perda da isenção e o dever de englobamento dos prémios pagos nos rendimentos da categoria A, acrescidos de 10%, por cada ano - ou fracção - decorrido desde a data em que as respectivas contri-

buições tiverem sido efectuadas.

### b) Seguros de Saúde.

■ Princípio da dedução à colecta – São dedutíveis à colecta de IRS 30% dos prémios de seguros que cubram exclusivamente os riscos de saúde, relativamente ao trabalhador ou aos seus dependentes, pagos pela empresa, desde que, neste caso, tenham sido comprovadamente tributados como rendimento do sujeito passivo, com o limite €85,00 para os sujeitos passivos não casados ou separados judicialmente de pessoas e bens e €170,00 para sujeitos passivos casados e não separados judicialmente de pessoas e bens. Por cada dependente a seu cargo, os limites elevam-se em € 43.

■ Prémios pagos pela entidade empregadora – Os prémios pagos no âmbito de seguros de saúde não são qualificados como rendimentos do trabalho dependente, atendendo a ausência de norma específica de incidência no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS). Portanto, em regra, apenas haverá lugar a dedução à colecta em sede de IRS, quando o contrato de seguro de grupo for parcialmente contributivo, ou seja quando parte do prémio for pago pelo trabalhador.

### c) Planos de Poupança Reforma de Empresa (PPR)

Uma vez que as entidades empregadoras podem igualmente subscrever planos de poupança reforma sob a forma de seguros

**EMBA LIDERAR PESSOAS, ORGANIZAÇÕES & NEGÓCIOS**  
6ª Edição

**EMBA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
11ª Edição

**EG&N**  
Escola de Gestão & Negócios  
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

*Coordenação Científica:*  
Professora Maria Márcia Trigo e Partner da MindCapital

**Em Tempos de Competição Global, venha aprender a:**

- Liderar-se a si próprio (*Personal Leader*)
- Liderar projectos (*Project Leader*)
- Liderar um Negócio e uma Organização (*Business e Corporate Leader*)
- Liderar pela Inovação (*Innovation Leader*)

*Coordenação Científica, Professora Maria Márcia Trigo e Margarida Barreto, Presidente da APG*

**Em Tempos de Crise e Incerteza, venha aprender a tornar-se:**

- Um Gestor de RH de Excelência e Reconhecido
- Parceiro Estratégico da sua Empresa ou Organização

**E saiba:**

- Gerir as Pessoas para obtenção de Resultados
- Responder aos novos desafios da GRH

**BANCO ESPÍRITO SANTO**

Informação: [www.egnegocios.ual.pt](http://www.egnegocios.ual.pt)  
e-mail: [egnegocios@universidade-autonoma.pt](mailto:egnegocios@universidade-autonoma.pt)  
Telf: 213177607

**APG**  
Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos

de grupo de vida, com direitos adquiridos, a favor dos seus trabalhadores, destaca-se em termos sucintos o regime fiscal aplicável às importâncias pagas nesse âmbito.

- Princípio da dedução à colecta – Deduzem-se 20% das importâncias aplicadas, por sujeito passivo não casado ou por cada um dos cônjuges não separados judicialmente, até os limites de € 400 – Pessoas com idade inferior a 35 anos, de € 350 – Pessoas entre 35 e 50 anos e € 300 – Pessoas com idade superior a 50 anos. De referir ainda que os prémios pagos após a passagem à reforma, deixam de beneficiar do regime. Os benefícios estão condicionados à permanência do capital investido por um prazo mínimo de 5 anos (excepto em caso de morte). Em caso de incumprimento das condições de reembolso dos valores aplicados, as importâncias eventualmente deduzidas à colecta deverão ser acrescidas à colecta do IRS do ano em que o reembolso ocorra, agravadas em 10% por cada ano - ou fracção - decorrido.
- Prémios pagos pela entidade empregadora – Aplicam-se as mesmas regras que para os seguros de vida que conferem aos trabalhadores direitos adquiridos.

## 2. Tributação dos rendimentos gerados pelos contratos de seguros

### a) Seguros de Vida

aa) Seguros conferindo direitos adquiridos

■ Pagamento em capital – Nos seguros de vida, os rendimentos determinados pela diferença positiva entre os montantes recebidos e os respectivos prémios pagos ou investidos correspondem a rendimentos de capitais (categoria E). A tributação dos rendimentos (à taxa de retenção de 21,5%), quando o montante dos prémios pagos na primeira metade da vigência do contrato representem 35% da totalidade daqueles, irá depender do momento do pagamento dos prémios e do tempo decorrido entre a data de início do contrato e a da atribuição dos rendimentos: Se o contrato durar mais de 8 anos: a tributação incide sobre 2/5 dos rendimentos; Se o contrato durar entre mais de 5 anos e até 8 anos: a tributação incide sobre 4/5 dos rendimentos; Se a duração do contrato for inferior a 5 anos: a tributação incidirá sobre a totalidade.

■ Pagamento sob a forma de renda – Se o pagamento se efectuar sob a forma de renda, a sujeição segue o regime aplicável aos rendimentos de pensões (categoria H), designadamente quanto às tabelas de retenção na fonte. Ao valor da renda, deduzir-se-á a parte correspondente ao reembolso do capital.

Os capitais pagos por morte ou invalidez da Pessoa Segura não estão sujeitos a IRS.

ab) Seguros não conferindo direitos adquiridos

Relativamente aos seguros que não confirmam direitos adquiridos ou que, conferindo apenas direito a pagamento após passagem à reforma mas cujos prémios não foram sujeitos a IRS (categoria A), haverá que distinguir a natureza dos rendimentos para efeitos de tributação:

- (i) Recebimento em capital: o valor dos prémios é tributado como categoria A (isenção de 1/3 dos prémios, limitada a €11704,70); o valor capitalizado (diferença entre os prémios pagos e o capital no vencimento) é tributado como categoria E;
- (ii) Recebimento de rendas: os valores serão sujeitos como categoria H na sua totalidade.

## As empresas podem garantir aos seus colaboradores um conjunto de benefícios sociais, nomeadamente mediante a celebração de contratos de seguro de grupo de vida e de saúde

### b) Seguros de saúde

Não se verifica tributação relativamente aos seguros de saúde. (ver supra § A, I., alínea b).

### c) PPR

As importâncias pagas, mesmo no caso de reembolso por morte, ficam sujeitas a tributação.

São tratadas como rendimentos de pensões se auferidas sob a forma de rendas. Se revestirem a natureza de rendimentos de capitais, observam-se as regras acima indicadas.

Em caso de pagamento sob a forma de capital, aplicam-se as regras dos rendimentos de capitais (categoria E) com algumas condições específicas: a matéria colectável é constituída por 2/5 do rendimento (ou seja da diferença entre os prémios pagos e o capital devido no vencimento); a tributação é autónoma e efectuada à taxa de 20%.

### B. Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC)

Os gastos incorridos com os seguros de vida e de saúde comprovadamente indispensáveis para a realização dos rendimentos sujeitos a imposto ou para a manutenção da fonte produtora, são dedutíveis para efeitos fiscais. Para a entidade empregadora, os prémios dos contratos de seguros de vida celebrados a favor dos seus trabalhadores são considerados como gastos do exercício se forem em simultâneo rendimentos de trabalho dependente. São também dedutíveis os gastos do respectivo período de tributação, até ao limite de 15% das despesas com o pessoal escrituradas a título de contratos de seguros de doença e de seguros de vida, que garantam, exclusivamente o benefício da reforma, pré-reforma, complemento de reforma, benefícios de saúde pós-emprego, invalidez ou sobrevivência a favor dos trabalhadores da empresa, desde que se verifiquem, cumulativamente, as condições previstas no artigo 43º do Código do IRC. Aquele limite é elevado para 25%, se os trabalhadores não tiverem direito a pensões da segurança social.

Sempre que os seguros garantirem exclusivamente riscos de morte ou invalidez, não são exigidas as condições mencionadas nas alíneas (d) e (e) do referido artigo 43º do Código do IRC.

No caso de incumprimento das condições referidas supra (excepto as mencionadas nas alíneas c) e g) do artigo 43º do Código do IRC, ao valor do IRC liquidado deve ser adicionado o IRC devido e correspondente aos prémios considerados como gasto em cada um dos períodos de tributação anteriores, agravado de uma importância que resulta da aplicação ao IRC correspondente a cada um daqueles períodos de tributação do produto de 10% pelo número de anos decorridos desde a data em que cada um daqueles prémios e contribuições foram considerados como gastos. \_\_\_\_\_

**Nota:** O enquadramento fiscal acima descrito irá previsivelmente sofrer alterações em função da aprovação do OE para 2011.

# CICLO DE CONFERÊNCIAS DAVE MORGAN 2010

## “LIDERAR PESSOAS E ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INCERTEZA”

Vivemos tempos de poucas certezas e muitas possibilidades, em que competirá aos líderes, a mobilização criativa do potencial dos indivíduos, capaz de transformar dificuldades em oportunidades e, com isso, construir sucesso.

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

### Finding Talent

- Executive Search

### Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

### Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership® Seminars
- Motivational Workshops

Rua Castilho, 235 – 4º  
1070-051 Lisboa  
Telef.: 213014125  
[www.davemorgansearch.com](http://www.davemorgansearch.com)

## Construindo sucesso em tempos de crise: respostas para além do óbvio

### Oradores:

Samuel Antunes - Managing Partner da Dave Morgan  
Jaime Ferreira da Silva - Managing Partner da Dave Morgan  
Francisco Carvalho Martins - CEO da Portugália Restauração SA  
Pedro Jordão - Director Geral da Portugália Restauração SA

- Atavismos culturais portugueses – uma narrativa subliminar.
- Transformar ameaças em oportunidades – o papel da criatividade.
- Volatilidade dos mercados e inovação – lugar à ousadia.
- Sucesso em português – Portugália Restauração SA.

**Data:** 22 de Novembro de 2010 às 16h

**Local:** Hotel Real Palácio | Rua Tomás Ribeiro, 115  
1050-228 | Lisboa - Portugal

**Organização e inscrições - Entrada livre  
sujeita a inscrição prévia através de:**

Fax: 213014128 | Email: [davemorgan@davemorgansearch.com](mailto:davemorgan@davemorgansearch.com)

Media Partner:

# Happy Conference

Lyn Heward, Directora de Criação do Cirque du Soleil e antiga Presidente e CEO da Divisão de Conteúdos Criativos da mesma instituição, protagonizou, no Teatro Tivoli, em Lisboa, a segunda edição da Happy Conference. Uma iniciativa da Win World e da Terra dos Sonhos, que este ano demonstrou como a criatividade e a inovação são factores determinantes para o sucesso em todas as áreas da nossa vida.

Dirigida a líderes e empresários nacionais, directores de recursos humanos, responsáveis de comunicação e marketing, criativos, gestores e comerciais, sob o tema “Boosting Creativity and Innovation in Organizations”, a conferência de Lyn Heward surpreendeu e envolveu todos os participantes através de uma intervenção inesquecível, que remeteu para o poder da imaginação individual como motor de desenvolvimento, potenciando a capacidade de inovar e de vencer novos desafios.

A revista Pessoal, a RHtv e o site RHOnline foram media partners deste evento. 



## “Trata a Vida Por Tu Gal”

Levar aos portugueses uma mensagem de confiança e motivação, desafiando-os a perceber que cada um pode efectivamente mudar a sua vida e contribuir para um Portugal melhor foi o grande objectivo de “Trata a Vida Por Tu Gal”, um espectáculo de desenvolvimento pessoal que reuniu cerca de 10 mil portugueses - em nome de 10 milhões -, no dia 10.10.10, no Pavilhão Atlântico, em Lisboa.

Foi um espectáculo inédito, nascido da convicção de que ao juntar a dança, a música, o teatro e a performance com mensagens que visam a autoconfiança, a pró-actividade, a partilha, a criatividade e a tolerância, é possível consciencializar os portugueses e desafiá-los a procurar novos

níveis de excelência, nas suas vidas e para o seu país.

A ideia de levar um ‘espectáculo de desenvolvimento pessoal’ ao Pavilhão Atlântico, e assim implicar milhares de portugueses na mudança, nasceu da experiência de Daniel Sá Nogueira, um reconhecido orador, formador e coacher, fundador da We Create, que há já 15 anos leva estas mesmas mensagens a dezenas de empresas e organizações, por toda a Europa, ajudando-as a transformar o seu potencial em resultados.

“Há mais de uma década, que conduzimos palestras e cursos em vários países, motivando pessoas e empresas a definir objectivos e a traçar um percurso viável para os atingir. Acredito que temos conteúdos poderosíssimos, que não estão normalmente acessíveis a todos mas que, pela sua relevância, têm de ser levados a todos os portugueses. Esta é melhor forma de o fazer e, porque vivemos num contexto em que os portugueses estão mais descontentes, menos confiantes, meio anestesiados com a crise, não poderia haver melhor momento para o concretizar”, refere o mentor do “Trata a Vida Por Tu Gal”. 



Textos por **Cátia Pereira**

fotos **Happy Conference, Frontpage**



Congresso Internacional  
de Formação

# CONGRESSO INTERNACIONAL FORMAÇÃO '2010

## OS DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COM FUTURO

LISBOA, 23 e 24 de Novembro de 2010  
Hotel Sana Lisboa

### EXTRACTO DO PROGRAMA

Formação Informal – Novidades Legais  
Ferramentas Personalizadas de Formação  
Coaching – Outsourcing – Liderança – Pílulas Formativas Multimédia  
Melhores Práticas – Retorno de Investimento em Formação (ROI)  
Formação 2.0 – Gestão de Projectos

### PAINEL DE ESPECIALISTAS

APG – e-Learning Agency – AEFOL (Associação de e-Learning e Formação  
Online - Espanha) – Vieira de Almeida & Associados  
Performance Consultants International – Correios de Portugal (CTT)  
Hemsley Fraser (Reino Unido) – Mercedes-Benz Portugal, SA

Organizado por:



Global Estratégias  
Consultoria de Formação e e-Learning



Media Partners:

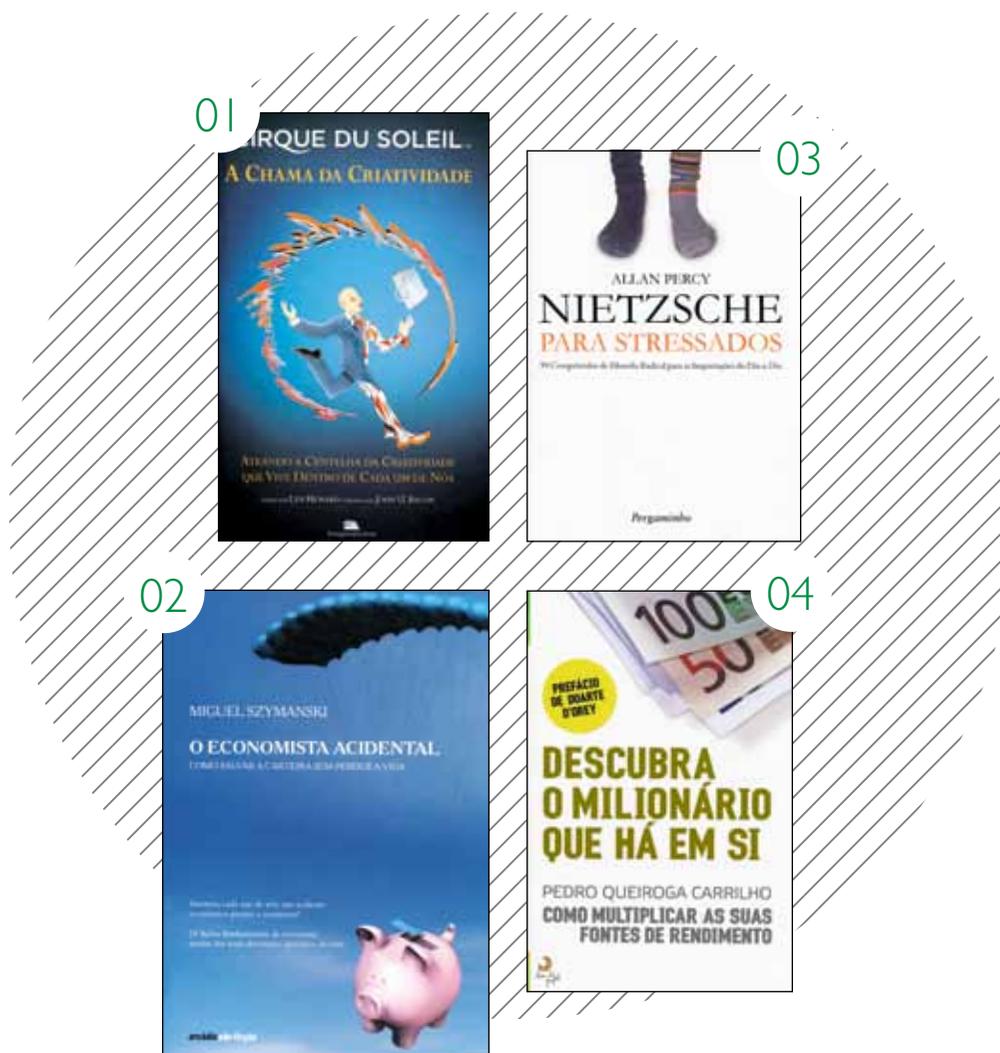


Em Colaboração com:



Rua do Conde de Redondo, 61 - 5º, 1150-102 Lisboa | Tel.: +351 21 314 34 50 | Fax: +351 21 314 34 49

cursos@globalestrategias.pt | www.globalestrategias.pt | globalestrategias.pt.e-catalogues.info | www.globalestrategias-intra.com



**01** A CHAMA DA CRIATIVIDADE

A criatividade e a inovação são amplamente reconhecidas como sendo essenciais ao sucesso nos negócios, e em tantas outras facetas das nossas vidas. Neste livro, a ex-presidente de Conteúdo Criativo, Lyn Heward, convida os leitores a entrar no mundo e nas ideias do Cirque du Soleil por meio da história de um homem comum que procura um sentido no seu trabalho e na sua vida. Uma história inspiradora que esclarece que não há uma fórmula para o sucesso criativo.

*Imagens & Letras, 158 pp*

**02** O ECONOMISTA ACIDENTAL

Somos todos economistas acidentais: hoje toda

a gente negocia empréstimos, transfere dívidas de um banco para o outro, tem vários cartões de crédito e de débito, compra carros e vende casas. Este livro possui conselhos úteis, não só pelas censuras sobre o estado da economia portuguesa e a forma de detectar as armadilhas do dia-a-dia, mas, sobretudo, pelo humor acutilante e invulgar com que são tratados os temas sérios.

*Babel, 128 pp*

**03** NIETZSCHE PARA STRESSADOS

Este livro reúne 99 máximas do génio alemão e revela a sua aplicação prática em todos os contextos e situações do quotidiano. Poderá encontrar uma verdadeira fonte de suplementos vitamíni-

cos para a alma, que poderão ajudar o leitor a reencontrar a energia e o optimismo sempre que precisar.

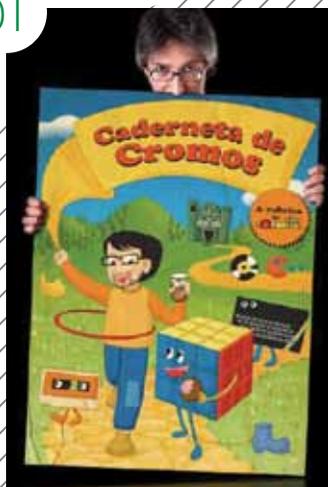
*Pergaminho, 123 pp*

**04** DESCUBRA O MILIONÁRIO QUE HÁ EM SI

Depois do best-seller 'O Seu Primeiro Milhão', chega o guia definitivo para quem quer enriquecer. Pedro Queiroga Carrilho mostra essa receita, que já foi testada com sucesso por muitos milionários: diversificar as fontes de rendimento. Se seguir o plano que este livro apresenta, aos poucos começará a desenhar o seu próprio mapa para a riqueza.

*Lua de Papel, 191 pp*

01



02



03



04



### 01 CADERNETA DE CROMOS AO VIVO

Da autoria de Nuno Markl, é uma rubrica radiofónica de humor, que recorda os melhores momentos, recordações e produtos dos anos 70 e 80. Já destacaram produtos como o gelado Fizz Limão, o computador Spectrum, e até personagens míticas como o Rambo.

15 de Novembro, 21H30  
Coliseu dos Recreios

### 02 KÁTIA GUERREIRO E CONVIDADOS – 10º ANIVERSÁRIO

A celebrar 10 anos de uma carreira, pela primeira vez a solo no Coliseu dos Recreios. Uma década

memorável, levando o Fado a novas plateias um pouco por todo o mundo, e que culminou com a atribuição do prémio "Melhor Intérprete de Fado - 2010" pela Fundação Amália Rodrigues.

13 de Novembro, 21h30  
Coliseu dos Recreios

### 03 LAGO DOS CISNES NO GELO

Uma versão no gelo, do bailado clássico de Tchaikovsky, que continua a encantar gerações. Este espectáculo reúne alguns dos melhores patinadores de gelo do mundo, como é o caso da dupla medalha de ouro nas Olimpíadas de Inverno Evgeny Platov e Alben Denkova. A direcção artística é de

Tony Mercer, um dos maiores criadores de teatro contemporâneo no gelo.

16 a 21 de Novembro, 21h30  
Coliseu do Porto

### 04 RUI VELOSO 30 ANOS

Ao celebrar 30 anos de carreira, Rui Veloso, promete brindar e apresentar os seus grandes êxitos, desde dos clássicos aos temas mais recentes. As suas canções atravessam gerações, fazem história e contribuem inevitavelmente para histórias de vida.

13 Novembro, 22h30  
Pavilhão Multiusos Guimarães



Nottinghamshire

# Na senda de Robin Hood

texto e fotos: **Fernando Borges**

Desde há mais de 600 anos que se contam e recontam histórias sobre Robin Hood, um herói tornado lenda e sempre retratado como um foragido sem medo, chefiando o seu bando de alegres e aventureiros companheiros contra a tirania do Rei João e do Xerife de Nottingham. Em todas as histórias que se contam, a floresta desempenha um papel crucial, como esconderijo de Robin e dos seus seguidores e como símbolo do domínio real sobre a terra.

**P**rimero, chega-se ao aeroporto de Heathrow, em Londres. Depois, apanha-se o metro até King's Cross St. Pancras, na linha Picadilly, e aí sentamo-nos confortavelmente no comboio que nos leva até à terra de Robin dos Bosques, Nottingham. Cidade vizinha do famoso bosque de carvalhos de Sherwood, cidade que vive à sombra dessa figura sem existência comprovada, completamente mergulhada na era medieval e que desde há décadas preenche o imaginário de gerações. E tudo em Nottingham está povoado de sinais que nos lembram a sua suposta vida. Ruas, bares e curiosidades ligadas a esta lenda que ultrapassou fronteiras e que nos é contada no Tales of Robin Hood, um museu totalmente dedicado à sua história. Mas lenda ou ficção, e porque não realidade, certo é que esta figura tem a sua



estátua em bronze na entrada do castelo, ajudando a projectar e eternizar a história do ladrão fidalgo que roubava os ricos para dar aos pobres, o defensor de princípios e causas nobres, uma história que atravessou séculos em baladas populares cheias de romantismo. E para ainda aumentar e vivificar essa lenda ou realidade, ainda existe um xerife de Nottingham, o eterno arqui-inimigo de Robin Hood, todos os anos eleito pelo povo da cidade e que vestido a rigor recebe quem visita a cidade e o castelo no seu gabinete, uma sala secular intra-muralhas, um castelo mandado construir no séc. XVI por Guilherme, o Conquistador, sendo ele quem conduz os visitantes numa visita guiada que abrange a cidade histórica e a actual.

Perto daqui, recuando 800 anos na história e para recuperar forças, entramos no mais famoso e antigo albergue de In-

glaterra, o Ye Olde Trip Jerusalem, local que servia de repouso aos cruzados a caminho da Terra Santa.

E chegamos ao centro desta Nottingham, a The Old Market Square, uma das maiores praças de Inglaterra, de onde partem ruas largas marcadas por edifícios modernos, luxuosos restaurantes e galerias invadidas de cor, moda e design, a grande praça que é ponto de encontro de gentes e onde se realiza a famosa Goose Fair, ou feira dos gansos, uma praça que também guarda outros espaços emblemáticos da cidade, bares e pubs, alguns com produção própria de cerveja, um outro motivo de interesse para uma viagem até terra de Robin dos Bosques.

Mas é sem dúvida Robin Hood, esse lendário arqueiro e herói, a razão principal para uma visita e descoberta desta região de Inglaterra, onde cada recanto nos proporciona uma viagem na história. Quem quer que Robin Hood tenha sido, o seu legado eterno inspirou uma rica tradição de arte, literatura e cinema, que celebra o triunfo do bem sobre o mal e da justiça sobre a ganância, um legado a merecer a descoberta e encontro pelos lugares que ajudaram a dar vida a uma das mais míticas personagens transformadas em eterna lenda. Lugares como a Floresta de Sherwood, outrora parte de uma coutada real e onde se diz que Robin viveu, a floresta do “Grande Carvalho”, a mais velha árvore viva da floresta e que, segundo alguns, o esconderijo de Robin, um lugar cortado por muitas pistas para tranquilos passeios a pé e de bicicleta.

Mas também aqui, nesta mítica floresta e em outras que envolvem todo o condado e a região de Lake District, aprende-se a saber sobreviver na floresta e a adquirir aptidões, como acender um fogo, construir um abrigo ou a procurar alimentos da natureza, a subir às árvores, a passear-se entre elas equilibrando-se em cabos, a fazer tiro ao arco entre as sombras dos carvalhos de Sherwood... E também dar vida às suas fantasias de morar no topo de uma árvore, visitando o mágico restaurante Treehouse no Jardim de Alnwick, onde poderá saborear os produtos locais neste local encantado, suspenso acima do solo, numa das maiores casas do mundo construídas na copa

de uma árvore ou, como fazia Robin Hood e os seus companheiros, percorrer estes lugares encantados e cheios de magia montado no dorso de um cavalo. Lugares que também lhe proporcionam viver como um rei, visitar os seus castelos e participar em sumptuosos banquetes medievais, como os que são organizados no Castelo de Peckforton, no Cheshire, no Castelo de St Briavels, em Gloucestershire, que data do século XIII, em Nottingham, onde pode reviver seculares banquetes nas Galerias da Justiça, cenários cheios de história por onde passam cavaleiros, menestrais e dançarinas. Castelos espectacularmente situados, como os que se encontram em Virgínia Water, no Surrey, carregados de história, castelos que são magníficos testemunhos do passado sangrento, romântico e fascinante da Grã-Bretanha, um Surrey que também esconde Hampton, a propriedade onde foram

filmadas a maior parte das cenas da aldeia, envolta por uma lindíssima mata de velhos carvalhos.

E não admira que Ridley Scott tenha escolhido Virgínia Water para cenas de Robin Hood, um lugar situado a poucos quilómetros de Londres, que faz parte do Grande Parque, abrangendo cerca de 400 hectares de luxuriantes jardins, lagos e matas. O Grande Parque aparece registado em documentos saxões como uma floresta de caça usada por monarcas e fidalgos próxima da residência de Windsor e foi evoluindo, ao longo dos séculos, sob o patrocínio de reis e rainhas. Um lugar que convida a um descanso no jardim ornamental Savill, a ser explorado ao longo da margem norte de Virgínia Water, com a sua mata florida e arbustos exóticos.

Experiências a serem vividas especialmente em família, percorrendo os passos e aventuras de Robin Hood e que nos levam também a Lincoln, a uns 60 quilómetros de Nottingham, lugar que foi um centro têxtil medieval e onde se fabricavam as famosas roupas de Verde Lincoln que Robin vestia, com a sua magnífica catedral medieval que se honra de ter o mais antigo poema existente sobre Robin Hood. Passos que também nos levam ao encontro das pegadas de Russell Crowe, Cate Blanchett, Max von Sydow e da equipa de filmagem de Robin Hood, em Dovedale, no Derbyshire, lugar onde foi filmada uma tumultuosa cena de batalha, nos Thorpe Pastures, uma das mais belas regiões do Peak District, mais um lugar fantástico para caminhar, montar a cavalo, andar de bicicleta ou para fazer escalada. Um conjunto de lugares e espaços que nos envolvem numa áurea de misticismo, lendas, fantasia e história, um lugar onde a própria floresta exala sonhos, não fosse ela o refúgio de uma lenda feita de realidades e fantasias, Robin Hood. \_\_\_\_\_



## Contactos



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

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

E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)

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

# PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEAMENTO E GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS



**Data de início:** Novembro

**Duração:** 192 Horas

## Objectivos

Esta Pós-Graduação visa aprofundar e alargar os conhecimentos no domínio da gestão de recursos humanos, assegurando o desenvolvimento de competências críticas em áreas geralmente omissas na formação académica de base dos profissionais de recursos humanos, como sejam o planeamento, controlo e administração de pessoal, políticas e modelos de compensação e benefícios e o respectivo enquadramento fiscal e de segurança social, assim como os sistemas de informação e aplicações de suporte ao negócio. O curso é vocacionado essencialmente para o saber fazer, privilegiando-se o desenvolvimento de competências técnicas e instrumentais em detrimento de abordagens de natureza mais teórica ou de investigação.

## Oportunidades

Áreas administrativas da gestão de recursos humanos, áreas técnicas de remunerações, compensação e benefícios, áreas de planeamento, controlo e gestão de informação da função de recursos humanos. Áreas de consultoria e auditoria em gestão de recursos humanos.

## Plano Curricular

**Área de Competência Geral:** Introdução à Gestão Estratégica de Recursos Humanos | Seminários.

**Área de Competência de Planeamento, Controlo e Administração de Recursos Humanos:** Planeamento, Orçamentação e Controlo de Gestão de Recursos Humanos | Métricas, Indicadores e Auditoria de Recursos Humanos.

**Área de Competência de Modelos de Compensação e Benefícios:** Arquitecturas Funcionais e Sistemas de Remuneração Fixa | Sistemas de Remuneração Variável e de Benefícios | Segurança Social e Fiscalidade aplicadas às Remunerações e Benefícios.

**Área de Competência de Sistemas de Informação e Aplicações de suporte ao negócio:** Sistemas de Cadastro e Processamento Salarial | Sistemas Aplicacionais de suporte e de desenvolvimento de RH.

## Coordenação

Dra. Isabel Moço (ISLA-Lisboa) | Dr. Miguel Faro Viana (APG)

## Corpo Docente

Albertino Santos Duarte | Isabel Heitor | Isabel Moço | Ivo Dias | Manuel Martins | Miguel Faro Viana | Nuno Abreu | Nuno Alonso | Paula Cruz

## Parceria entre ISLA-Lisboa e APG





# Entre a saudade e a descoberta

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

**N**inguém pode estar alheio ao que se está a passar no nosso país, na Europa e no Mundo, mas pensamos agora em nós de uma forma egoísta. Estamos a assistir ao princípio de uma grande ruptura de quase todos os sistemas, está a acontecer tudo o que não queríamos que acontecesse e julgávamos impossível acontecer.

O que existe de pior nesta situação, na minha opinião, é a falta de verdade, e que vem sobretudo das elites esclarecidas, porque cada uma delas continua apenas a ser a porta-voz de uma corrente, provavelmente aquela que lhe paga ou alimenta o ego. Como tenho ouvido tanta gente dizer, já não sabemos em quem acreditar. Esta é uma crise grave, a crise de confiança nos sistemas e naqueles em quem deveríamos acreditar. É esta crise que vai dificultar a sua gestão e a sua recuperação necessária.

Eduardo Lourenço, um dos nossos melhores pensadores, sempre nos disse que somos um país de pobres, mas com hábitos de ricos, que vivemos acima das nossas possibilidades e que andamos sempre preocupados com a imagem. E inspirando-se em Pessoa, diz que somos demasiado regulares, mais parecemos um exército do que com uma nação. Portugal, diz ele, precisa de um Indisciplinador, porque os que temos tido têm falhado. Precisamos de alguém que faça tudo ao contrário e agite individual e colectivamente este país. O nosso problema é que acabamos por aceitar a mediocridade, porque ela nos vai permitindo esse sentido de irresponsabilidade e nos intervalos sonhamos com heróis, alguém que num golpe mágico nos consiga tirar deste sufoco, mas ao mesmo tempo sem sacrifícios.

Mas Eduardo Lourenço diz-nos também que somos um povo trabalhador, que durante séculos fomos um povo morto de trabalho. Em contrapartida, a classe historicamente privilegiada é herdeira de uma tradição guerreira, de 'não trabalho', e parasitaria desse trabalho dos outros. Não trabalhar foi sempre um sinal de nobreza, mesmo quando a Europa protestante converte o trabalho em sinal de eleição e o santifica.

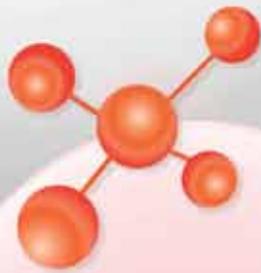
Precisamos de reflectir em muita coisa, em muitos erros que cometemos ao longo do tempo, nos sistemas hierarquizados que construímos e na imagem de 'não trabalho' que transmitimos. Mas o nosso ADN não carrega apenas estas marcas, hou-

ve tempos em que fizemos de Portugal uma Empresa, e dessa Empresa os Descobrimientos, houve um momento em que todos acreditaram numa ideia e fixaram um mesmo objectivo. O que nos falta agora: a ideia ou o objectivo? Ou ambas as coisas? A Era Moderna começa em 1498, com a chegada de Vasco da Gama à Índia, a primeira globalização, e a sociedade do conhecimento também. Mas o começo dessa Era Moderna foi uma aventura da inteligência, foi o resultado da imaginação de alguém, aconteceu primeiro como ideia antes de ser concretizada. É isso que nos está a faltar, para uma vez mais congregarmos a gente deste país. Mas cuidado, não nos enganemos no tipo de inteligência, falamos de uma inteligência criadora e não de papagaio.

Precisamos de um Indisciplinador Inteligente, alguém que pense que há neste país muita outra gente inteligente, mesmo pensando de maneira diferente, porque é nessa diferença que vai nascer a solução. Alguém que não pense dentro das regras, nem dos padrões estabelecidos, porque não se pode inovar dentro dessas regras. A Nova Era é de criação e descoberta, começa na mente e no coração, num pensamento e, por isso, precisamos de ganhar o hábito de pensar e de sentir por nós mesmos, e também porque não podemos confundir a crise dos outros com a nossa própria crise. A nossa pobreza actual não é a economia, é a falta de uma ideia que mobilize o país e todas as suas forças vivas.

É curioso que se desenvolvem hoje dois movimentos na Sociedade Civil, de sinal diferente, mas ambos muito interessantes e que deveriam merecer a nossa reflexão, deveriam ser o próximo passo para todos os que querem mudar alguma coisa. Um que quer organizar a Sociedade Civil, quer que ela tenha opinião, voz, pressione os poderes políticos para ser ouvida, participar e ajudar a recuperar este país. Outro, que faz um apelo às gerações activas para que entrem em massa nos partidos políticos e os transformem por dentro.

Num e noutra caso há um dedo acusador ao nosso sistema político e ao desnorte a que nos conduziram, mas todos somos responsáveis na medida da inteligência de cada um, mais do que por qualquer outra razão. Sempre foi na Sociedade Civil que esteve a melhor das inteligências, por que não se manifestou antes? \_\_\_\_\_P



# GLOBAL CONTACT CENTER

## CONGRESSO ANUAL DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

**NOVOTEL - LISBOA**

**24 e 25 Novembro 2010**

**MESAS REDONDAS • CASOS PRÁTICOS • OPINIÃO DE ESPECIALISTAS**

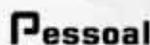
### TEMAS EM DEBATE

- » *Customer Intelligence*
- » *Customer Experience Management*
- » Cultura empresarial com o "focus" no cliente
- » *Social Media*
- » Tecnologia
- » Legislação
- » Multicanal
- » Do CRM para o SCRM
- » *Cloud computing*
- » Valorização dos recursos humanos
- » Recrutar e reter talentos
- » Desenvolver competências

#### PATROCINADORES:



#### PARCEIROS:



EMPRESA ACREDITADA:



ORGANIZAÇÃO:



# 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 uns 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](http://www.kellyservices.pt)

nº azul: 808 30 22 22



José  
**Rigoroso**