

Pessoal

Nº 98 • SÉRIE III • ANO 9 • MENSAL • DEZEMBRO 10 • PREÇO: 3.50€ (CONT.)



Nas
pessoas
as melhores
soluções!
Grupo Pessoas & Soluções
www.pessoasolucoes.eu

2010

gold

Saiba quais são os desafios das principais empresas RH em Portugal





Crédito Habitação BBVA

Receba 200€ por mês no 1º ano.

Para financiamentos iguais ou superiores a 120.000€.

Faça ou transfira o seu empréstimo para um Crédito Habitação BBVA que ele adapta-se a si e à sua vida, nos momentos bons e nos menos bons.


SPREAD
DESDE
0,40%

Pressupondo seguros contratados na BBVA Seguros (Vida e Multi-Riscos), Domiciliação de Ordenado, 3 Pagamentos Domésticos, Cartão de Crédito Fácil BBVA, PPR no valor de 600€/ano ou F.P.A. e LTV inferior a 50%.

- deixe até 50% do capital para o final do empréstimo;
- adiamento de pagamento de 3 prestações consecutivas por ano, até um máximo de 12;
- alteração da taxa fixa para variável ou vice-versa, ou contratação de taxa fixa por um período até 30 anos;
- financiamento até 100% e um prazo até 40 anos.

Cada dia precisa de soluções diferentes, cada dia somos um banco diferente.

 www.adaptamo-nos.com

 800 208 208

 Agência BBVA

BBVA

T.A.E. 2,427% e T.A.E.R. 2,439% para um financiamento de 120.000€, a 40 anos, com prestação final de 50%. Euribor 3 meses (Outubro 2010) + spread 0,40%, arredondado à milésima, com utilização de Conta à Ordem isenta de comissões e de Cartão de Crédito Fácil BBVA isento de anuidade e PPR com comissão de subscrição de 2% sobre a entrega ou F.P.A.. Comissão de reembolso antecipado de 0,5% em taxa variável e 2% em taxa fixa. Seguros incluídos para cálculo da T.A.E.. Campanha válida até 31.12.2010. Para mais informações dirija-se a uma Agência BBVA.



Investimento nas Pessoas!

04 A 9ª ARTE

2011 pode vir

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH

10 RH GLOBAL

12 CONTRIBUTO

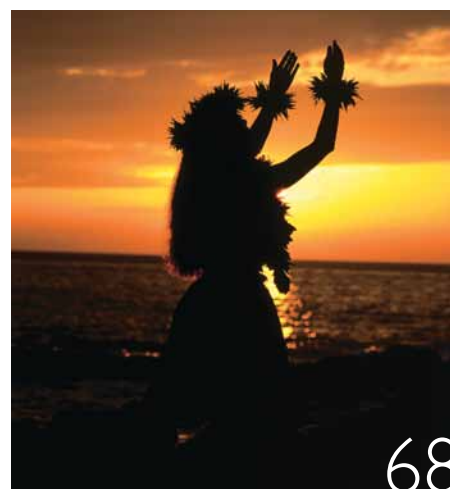
Introdução
Conceito O2
Dave Morgan
EEC
Global Estratégias
Go Work
Grupo Egor
Grupo Multipessoal



Grupo Pessoas e Soluções
Multitempo
POPH
PwC Portugal
Randstad
RHmais
SHL Portugal
Sisqual
Slot Recursos Humanos
Tempo-Team
WeChange
Instituto Profitecla
Cegoc
Cezanne

58 ACTUAL

Um oceano de oportunidades



60 LEGISLAÇÃO RH

62 ANÁLISE JURÍDICA

Relações de Trabalho: Relatório e Contas

64 IMAGENS RH

'Value for Money'

66 LIVROS | ESPECTÁCULOS

68 VIAGENS

Havai – As ilhas dos mil encantos

72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

LST



Margarida Barreto, Directora
revistapessoal@moonmedia.info

Investimento nas Pessoas!


dedorismo". Com um painel de oradores de excelência e uma sala cheia de alunos e profissionais directa ou indirectamente ligados à Gestão das Pessoas, foram dois dias de aprendizagem conjunta e debates envolventes sobre temas inovadores e desafiantes para todas as pessoas interessadas nestas matérias.

Em Novembro realizaram-se, em simultâneo, nas instalações do ISCSP, o 43º Encontro Nacional da APG, a 20ª Pessoal Expo e o XV Encontro Nacional de Formadores e Coaches, este ano subordinado ao tema "Value for Money, O Retorno do Investimento nas Pessoas". Não é fácil descrever o que se passou. Foram tantos os temas de interesse, as palestras de excelente nível e os debates entusiasmantes com os participantes (cerca de 400), que se tomariam impossíveis fazê-lo neste editorial.

Foram percorridas as temáticas mais importantes da Gestão e Desenvolvimento das Pessoas, tendo sido um contributo e reflexão importantes para o reforço do papel que todos os profissionais que se preocupam com estes

assuntos – gestores de várias áreas, profissionais RH, Formadores e Coaches – podem ter na transformação do modo como se gerem e desenvolvem pessoas em Portugal. Porque, tenho a certeza, se melhorarmos o modo como o fazemos, alargando as boas práticas que já existem em muitas empresas a outras e mais organizações, isso terá um reflexo directo na competitividade e sustentabilidade do nosso universo empresarial e do nosso país.

A Equipa da Direcção Regional Centro Sul, coordenada pela Isabel Heitor, a Equipa do Núcleo de Formadores e Coaches, coordenado pelo Eteberto Costa, bem como a Equipa Executiva da APG – Vítor Carvalho, Márcia e Dulce – estão de parabéns.

Estou certa que estas iniciativas da APG foram uma excelente oportunidade para aprender, partilhar, conhecer novas pessoas e/ou novos colegas. Espero que contribuam também para fazer acontecer, nos nossos locais de trabalho e de ensino, as Boas Práticas de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas! 

Foram momentos mágicos, apresentações de grande qualidade e interações muito produtivas entre pessoas que estudam, trabalham, investigam ou simplesmente querem saber mais sobre a Gestão e Desenvolvimento das Pessoas.

Em Outubro realizou-se, nas instalações do ISCSP, o 8º Encontro Nacional de Futuros Gestores de RH, este ano subordinado ao tema "all you need is... gerir a imagem, gerir a empregabilidade, gerir a iniciativa e o empreen-

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 98
Dezembro 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

tema
central 

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: Enzo de Palma

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 | Agualva Cacém

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



10.ª Edição

2 e 3 MARÇO'11
Centro de Congressos do Estoril

O MAIOR SALÃO PROFISSIONAL
DE RECURSOS HUMANOS
EM PORTUGAL

10 Anos a acrescentar valor
ao capital humano

Patrocinadores:

KELLY
SERVICES

meta4!
Human is Capital!

Media Partners:

human humanet **Pessoal**

Recursos Humanos magazine **RH** online

RESERVE JÁ O SEU ESPAÇO!

Responsável comercial

Andreia Sousa
Tel: 20 00 33 818 | Fax: 21 00 33 888
E-mail: asousa@ife.pt
www.ife.pt

Organização





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

2011 pode vir

Chama-se Gold a nossa edição de fecho do ano 2010. Gold em português, como todos sabem, significa ouro. A palavra ouro, por seu turno, vem do latim 'aurum', que significa brilhante. O ouro, para além de brilhante, é um material também pesado e dúctil. Esta edição sai fora do alinhamento habitual a que os nossos leitores estão habituados e pretende ser uma edição de peso e com brilho, para além disso, dúctil no sentido de querer mostrar flexibilidade e maleabilidade, ou seja, a revista Pessoal não é feita de um material duro, insusceptível de ser trabalhado. Em 2011, a Pessoal vai apresentar algumas novidades gráficas e editoriais, a partir de Janeiro poderá conhecê-las. Os suplementos Fora de Série RH tiveram em 2010 um impacto muito positivo e, por essa razão, em 2011 vamos editar mais nove. O suplemento vai sofrer um 'rebranding' e o primeiro de 2011 sairá para as bancas em Fevereiro. Quanto aos nossos suportes Web, refiro-me ao RHOnline e RHtv, vamos também apresentar algumas novidades pensadas para oferecer, aos gestores de pessoas, ferramentas mais dinâmicas e úteis ao desempenho das suas funções

Estamos confiantes que 2011, apesar de ser um ano de muitas restrições, será estratégico do ponto de vista económico. E também o será para os gestores de pessoas e para as empresas que trabalham nestas áreas

e, aos nossos clientes, canais de comunicação modernos, inovadores, eficazes e com audiência garantida.

Estamos confiantes que 2011, apesar de ser um ano de muitas restrições de carácter financeiro, será um ano estratégico do ponto de vista económico. Será também estratégico para os gestores de pessoas e para as empresas que trabalham nestas áreas. Será fundamental, neste momento de grandes sacrifícios, não descurar o mais importante que são as pessoas: as nossas empresas estão preparadas e os nossos gestores devem, agora mais do que nunca, arregaçar as mangas e investir no melhor que o mundo tem: As Pessoas. Nós já estamos a trabalhar nesse sentido, acompanhem-nos todos os meses, todos os dias de 2011. _____

A MINHA ESCOLHA



A revista Pessoal, o RHOnline e a RHtv estão preparados para anunciarem, logo no início de 2011, quais são as melhores empresas para trabalhar em Portugal. Vão fazê-lo com artigos, informação estatística, indicadores, vídeos, etc., tudo numa parceria de media exclusiva com o Great Place Institute Portugal.

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

meta4!

Human is Capital!

AGENDA

CONPRO

217 981 137

www.conpro.pt

• Organização Pessoal e Gestão do Tempo. Lisboa, início a 13 de Dezembro de 2010.

Preço: Gratuito.

APG

213 522 717

www.apg.pt

• Marketing Corporativo. Da Base Estratégica à Condução Operacional de Equipas. V. N. Gaia, 16 de Dezembro de 2010.

Preço: 225€ + IVA

ISLA

210 309 900

www.formacao.isla.pt

• Especialização em Coaching, Liderança e Gestão de Equipas. Lisboa, início a 28 de Janeiro de 2011.

Preço: 250€

SHL Portugal

217 813 900

www.shl.pt

• Análise de Funções Perfis de Competências. Lisboa, início a 28 de Fevereiro de 2011.

Preço 1.080€ + IVA

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

• Gestão Administrativa de Recursos Humanos. E-learning.

Preço: 765€ + IVA



01

MULTIPESOAAL ABRE “ESPAÇO EMPREGO” NO CAMPO GRANDE (01)

O novo “Espaço Emprego” da Multipessoal é um investimento que dá continuidade à expansão da rede, que passa a contar com 4 lojas na zona da Grande Lisboa (Restauradores, Alverca, Amadora e agora Campo Grande) e 3 na zona norte do país (Porto, Maia e V.N. de Gaia), visando dotar a Multipessoal de uma maior capacidade de recrutamento e selecção de candidatos, bem como de uma maior presença comercial junto dos clientes.

TEMA CENTRAL PARCEIRA DE MÍDIA EXCLUSIVA DO “GREAT PLACE TO WORK” (02)

A Tema Central será a parceira de média exclusiva do “Great Place to Work Institute Portugal”, em resultado de uma parceria celebrada com a “Spesantia”, representante em Portugal da marca “Great Place to Work Institute”. A Tema Central será responsável pela produção editorial de todos os materiais de divulgação do “estudo original das melhores empresas para trabalhar em Portugal (desde 2000) e pioneiro a nível europeu”, incluindo as vertentes imprensa, internet e vídeo. Os resultados “do maior estudo de ambientes de trabalho a nível mundial” serão divulgados prioritariamente na revista Pessoal, site RHOnline e ainda na web TV RHtv. Catarina Barosa, directora da revista Pessoal, declarou: “É com enorme satisfação que nos associamos à mais prestigiada marca internacional de classificação de empresas. Esta parceria é o reconhecimento da liderança dos meios da Tema Central junto do mercado dos recursos humanos em Portugal”. Pelo “Great Pla-



02

ce to Work Institute Portugal” Sandrine Lage, fundadora, declarou: “É um prazer contar com a parceria da Tema Central e da revista Pessoal, também pioneira a nível nacional. Acreditamos potenciar a liderança do Instituto no que diz respeito à qualidade da avaliação do nível de confiança dos ambientes de trabalho, ao contar com uma das equipas mais profissionais no mercado português, na divulgação de temáticas relacionadas com a gestão de pessoas. O que reforça a concretização da nossa missão: contribuir para uma sociedade melhor.”

ELISABETE JACINTO DÁ DICAS PARA VENCER

Para Elisabete Jacinto, piloto de todo-terreno, um lugar no topo do pódio não é um exclusivo para sobredotados: “Eu parti do zero e consegui. Qualquer pessoa, com determinação, pode atingir os objectivos pessoais ou profissionais”. Foi este o mote para o Seminário “Persistência e Determinação para vencer”, promovido pela Nova Etapa, onde a piloto desvendou os segredos do seu sucesso. Começou nas motas, por brincadeira, e agora ganha as mais exigentes competições ao volante de um camião. Mas, antes, passou por inúmeras contrariedades, como ossos partidos, dificuldades financeiras e preconceitos pelo facto de ser mulher num desporto predominantemente masculino. “A principal lição que aprendi é nunca desistir. Muitas vezes, os limites não são reais, existem apenas na nossa cabeça. Uma vez assimilada esta realidade, temos de assumir o objectivo a que nos propomos. Esse objectivo tem de ser claro, específico e mensurável, orientado para a acção, mas também ambicioso e limitado no tempo”.

LINEUP APRESENTA BABEL - BUILDING A BETTER EMPATHIC LIFE

A LineUP - Events Factory, empresa especializada na concepção e organização de eventos, apresentou no decorrer do 43º Encontro Nacional da APG o BABEL - Building a Better Empathic Life, um conceito inovador que será uma ferramenta de apoio para as empresas e organizações activarem e tonificarem as suas equipas. O BABEL representa um conjunto de acções integradas com impacto para os recursos humanos que visa apoiar os Responsáveis de RH e de Marketing e Comunicação das empresas no que se refere ao desenvolvimento pessoal e motivacional dos seus colaboradores, melhorando desta forma o ambiente de trabalho e consequentemente aumentar a produtividade da empresa, sensibilizando simultaneamente para a sustentabilidade e acções sociais.

24 HORAS DE GESTÃO

“24 Horas de Gestão” é o nome do evento que reuniu jovens estudantes, finalistas de cursos nas áreas sócio-económicas, para testar as suas capacidades empreendedoras, de índole técnica e comportamental, na criação, gestão e expansão de um projecto empresarial, durante um desafio que durou 24 horas consecutivas e foi composto por várias provas de importância, duração e tipologia bastante variada. Nesta, que foi a 5ª edição da iniciativa, registou-se um recorde do número de equipas presentes à partida para esta aventura de contorno quase épicos. Foram 26 equipas no total, envolvendo cerca de 130 estudantes, provenientes de estabelecimentos de ensino como a Universidade Nova, o ISCTE, o ISCAL, o ISEG, a Universidade Católica do Porto, a Universidade Lusófona, a Universidade de Aveiro, a Escola Superior de Gestão de Tomar e a Escola Profissional de Ourém.



**Grandes desafios
exigem
as melhores soluções**

ArtVision é uma empresa que actua no mercado das TI's cujo objectivo é garantir o melhor enquadramento tecnológico da sua empresa, promovendo a sua satisfação. Implementamos soluções em ambiente Web, Intranet, **Human Resources Portal**, Accounting Portal, ERP ArtSOFT, Soluções de Business Intelligence, entre outras.

www.artvision.pt

Bolsa RH

UNIVERSIA ABERTA TODO O ANO

Já é possível aceder à Bolsa Virtual de Emprego e Empreendedorismo Universia durante todo o ano, 24 horas por dia. Esta decisão surge na sequência de um aumento médio de participação de 65% em relação à edição anterior, o que traduz os excelentes resultados obtidos.

PROFITECLA CELEBRA TRÊS ANOS

O Instituto Profitecla comemora o seu 3º aniversário de existência no mercado Nacional. Desde o início, o instituto tem vindo a aumentar a sua oferta ao nível de formação.



MANTER NÚMERO DE TRABALHADORES

Decréscimo de 1 ponto percentual nas empresas que pretendem aumentar o número de colaboradores, e uma redução para metade na percentagem de empresas com intenção de reduzir o número de efectivos. Estes são os principais resultados para Portugal do 65º Hiring Survey efectuado pela MRINetwork Portugal.



por: DAC



03

MULTITEMPO MANTÉM CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

A empresa de trabalho temporário Multitempo anunciou que mantém certificado o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, no âmbito da actividade de recrutamento e selecção, cedência e gestão de trabalhadores temporários (NP EN ISO 9001:2008). A auditoria da APCER decorreu no início deste mês, na sede da Multitempo, em Lisboa, e na sua delegação do Barreiro.

MANUEL RAMALHO ORTIGÃO A CAMINHO DE DUBLIN (03)

A partir de Janeiro de 2011, Manuel Ramalho Ortigão assumirá uma nova função na EUROFOUND, em Dublin, Irlanda. A EUROFOUND, "Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho", é uma organização da União Europeia, criada em 1975, com o objectivo de contribuir para a concepção e o estabelecimento de melhores condições de vida e trabalho na Europa. Integrado na unidade de "Industrial Relations & Workplace Development", Manuel Ortigão irá desempenhar uma função de "Research Manager - HRM Specialist". As suas responsabilidades incluirão o desenvolvimento de estudos de análise dos problemas associados à organização do trabalho, "work-life balance", produtividade, capacidade de inovação, motivação e desenvolvimento de capital humano, no contexto das empresas.

FAZFIGURA PROMETE MOTIVAR OS COLABORADORES À MESA (04)

O restaurante FazFigura lançou um novo pacote comercial dirigido a empresas, do



04

qual se destaca um Menu Personalizado. A proposta é tentadora: um almoço de qualidade, com uma deslumbrante vista sobre o Tejo, por apenas 25 euros. "Sabemos que nem sempre é fácil almoçar bem, num local agradável, e a preços que não sejam proibitivos", diz Pedro Dias, um dos responsáveis do restaurante, que ficou classificado entre os 20 melhores de Lisboa na última edição do concurso "Lisboa à Prova". O menu pode ser usufruído por todo o quadro de pessoal da empresa parceira e personalizado com o logotipo da mesma. Pedro Dias acrescenta que, "como empresário, julgo que é fundamental ter uma equipa motivada e esta pode ser uma pequena ajuda para o conseguir, ou para tornar mais acessível um almoço de negócios".

PRÉMIO OCI 2010 - EXCELÊNCIA EM COMUNICAÇÃO INTERNA

O Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa lança a I Edição dos Prémios OCI 2010 - Excelência em Comunicação Interna. O objectivo é reconhecer, premiar e divulgar as melhores práticas de estratégia, inovação e avaliação em comunicação interna, bem como trabalhos académicos e editoriais de relevo nesta área. As categorias admitidas são: estratégia integrada de comunicação integrada, inovação em comunicação interna, gestão de mudança, iniciativa editorial, trabalho académico em comunicação interna, prática de avaliação de comunicação interna e comunicador de excelência. As candidaturas podem ser feitas até 15 de Dezembro, e podem fazê-lo todas as entidades públicas e privadas, e Instituições de Ensino Superior cuja actividade se desenvolva em Portugal.

UM NOVO “SURVEY” DE REMUNERAÇÕES

A Egor acaba de apresentar um novo “survey” de remunerações, em que as condições de remuneração e benefícios resultam de informações recolhidas junto de cerca de dois milhares de participantes. Estes, individualmente e através do site da Egor, auto-qualificaram as respectivas funções e fizeram as comparações com os valores praticados no mercado para posições semelhantes entre Junho de 2009 e Junho de 2010.

GLOBAL ESTRATÉGIAS COM FORMAÇÃO DE CURTA DURAÇÃO

A Global Estratégias está a apresentar ao mercado diversos cursos auto-formativos e interactivos, organizados em módulos de curta duração. Trata-se da “Colecção S(mart)”, com 20 módulos, e da “Colecção M(ove)”, com 80. As áreas destes cursos são: Management e Lide-

rança; Eficácia e Desenvolvimento Pessoal; Recursos Humanos/ Formação; Finanças; Marketing e Vendas; Compras; Informática e Tecnologias. A duração é de 30 a 60 minutos, sendo o formato multimédia.

SHL EM DESTAQUE NO ‘ASSESSMENT’

O Grupo Aberdeen publicou recentemente o relatório de uma investigação conduzida nas organizações que actualmente utilizam “assessments” como metodologia para avaliar e desenvolver as pessoas, sendo que nestas organizações estão incluídas 74 que utilizam as soluções da SHL Portugal - People Solutions. O estudo pretendia compreender o resultado da implementação e da utilização de ‘assessments’ em cada fase do ciclo de vida do colaborador a fim de melhorar as decisões de admissão, desenvolvimento, formação e sucessão.

Uma única Revista de Gestão e de Administração para o Universo Lusófono

 **ISCTE-IUL**
INDEG Business School

 **FUNDAÇÃO**
GETULIO VARGAS
EBAPE
Escola Brasileira de
Administração Pública
e de Empresas

Contactos em Portugal

**Duas Instituições
de Referência nas Ciências
da Gestão e da Administração**

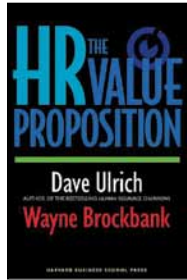
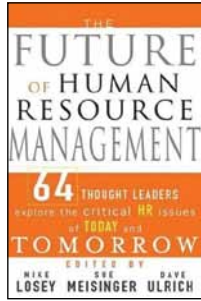


INDEG/ISCTE • revistas.indeg@iscte.pt • Telef. 21 782 61 00 • Fax 21 793 87 09

Distribuição: Edições Almedina, S.A.

THE FUTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Este livro apresenta um painel internacional de colaboradores especializados, que oferecem os seus pontos de vista sobre o estado dos RH e o que esperar no futuro. Os tópicos incluem o RH como uma ciência de decisão, compreensão e gestão de pessoas, criando e adaptando a cultura organizacional, os efeitos da globalização e investir na próxima geração.

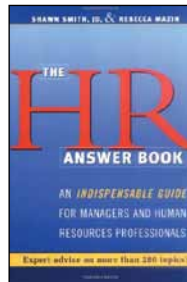


THE HR VALUE PROPOSITION

Os autores argumentam que a criação de valor de RH exige uma profunda compreensão das realidades de negócios externos. Eles oferecem ferramentas práticas para avançar esse conhecimento e criar práticas de RH, desenvolver capacidades organizacionais, design e mobilizar recursos que criam valor para clientes, investidores, executivos e funcionários.

THE HR ANSWER BOOK

Esta publicação aborda 200 perguntas que todos os empregadores devem tratar, desde recrutamento, contratação de disciplina, determinação, remuneração e benefícios às relações interpessoais e de formação. Acessível e conciso, este livro oferece orientação especializada em todos os tipos de questões.



440 MILHÕES DE EMPREGOS NOS PRÓXIMOS 10 ANOS

A economia mundial necessita de criar 440 milhões novos postos de trabalho nos próximos dez anos de modo a absorver os jovens que irão ingressar pela primeira vez no mercado de trabalho, afirmou Juan Somavia, director-geral do Organização Internacional

do Trabalho (OIT), do Escritório Internacional do Trabalho e do Comité Financeiro e Monetário Internacional. “O mundo está confrontado com um défice de emprego global, que está a dificultar a recuperação dos países e contribui para a existência de tensões sociais”, afirmou o director, para acrescentar que a crise aumentou muito o número de desempregados, para os maiores níveis globais de todos os tempos, de 30 milhões de pessoas em 2007 para algo como 220 milhões, actualmente. “É apenas a ponta do iceberg no mercado de trabalho”, disse Juan Somavia.



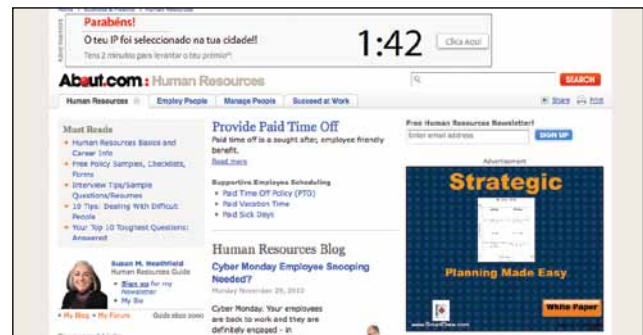
ACORDO DE CONSTITUIÇÃO DA CONFEDERAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RH DE LÍNGUA PORTUGUESA

Após os acordos protocolares assinados em S. Paulo e em Lisboa entre as associações angolana, brasileira, portuguesa e santomense, foi formalmente constituída, através de escritura pública, a CRHLP – Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa. A citada formalização coincidiu com o 43º Encontro Nacional da APG onde estiveram presentes delegações dos países membros. Paralelamente com o Encontro APG, decorreram iniciativas da recém-constituída Confederação como, por exemplo, a sessão “Olhares Cruzados Sobre a Gestão de Recursos Humanos nos Países de Língua Portuguesa”.

ABOUT HUMAN RESOURCES

Um recurso valioso com conteúdo que o ajuda a resolver as necessidades grandes e pequenas no dia-a-dia de um Gestor de Recursos Humanos, desde ofertas de emprego, casos de sucesso e fóruns de discussão.

[www.humanresources.about.com]



LABORSTA INTERNET

O Departamento de Estatísticas da OIT (Statistics) acaba de lançar uma base de dados de curto prazo, revista e alargada. Esta base de dados contém indicadores seleccionados sobre o mercado de trabalho para países que publicam informação oficial numa base mensal ou trimestral. A informação está organizada por tema e país.

[www.laborsta.ilo.org]



investir no rigor
e na credibilidade
não lhe parece
um bom investimento?



gold

O Presente e Futuro da Gestão dos Recursos Humanos

Em 2010 existiu uma palavra que marcou o dia-a-dia das organizações: crise. Para 2011, há que erguer a cabeça e vislumbrar as oportunidades que os momentos de incerteza podem trazer. Na Pessoal, nesta edição de final de ano, debruada a ouro, desafiámos as principais empresas do universo dos Recursos Humanos a traçarem um balanço do ano que está a terminar e, acima de tudo, a desvelarem as suas perspectivas para 2011. No final, há uma conclusão que ressalta: o sucesso dependerá, imperativamente, das pessoas.

O futuro dos Recursos Humanos em Angola, Brasil e Portugal

Os desafios da GRH na Lusofonia

As três presidentes das associações de Gestão de Recursos Humanos do espaço lusófono, Angola, Brasil e Portugal, revelam à Pessoal os principais desafios na área RH dos respectivos países.

Por: Duarte Albuquerque Carreira

Por coincidência, ou não, as principais associações lusófonas de Gestão de Recursos Humanos são lideradas por mulheres: Alzira Simões, em Angola, Leyla Nascimento, no Brasil, e Margarida Barreto, em Portugal. Três países, três continentes e três realidades absolutamente diferentes no campo da Gestão de Pessoas. A revista Pessoal, nesta edição de final do ano, convidou as três presidentes para, de uma forma sintética, elencarem os principais desafios da Gestão RH nos respectivos países para o ano que se avizinha.

Em Angola, falar dos principais desafios na área de RH é, em primeiro lugar, “almejar que haja uma consciencialização política, social e cultural da necessidade premente da melhoria e desenvolvimento dos quadros das instituições a todos os níveis hierárquicos, ou seja, há que (re)iniciar a mudança de mentalidade e de um olhar mais realístico sobre o que são os mais variados processos de RH e o quão estes são o pilar para o crescimento e o sucesso das organizações. Com uma abertura à mudança, partir igualmente para a identificação, desenvolvimento e retenção

dos melhores talentos na óptica da orientação para resultados. Tal exigirá uma melhor gestão de carreiras, uma real e concreta avaliação de desempenho, de modo a reforçar e aprofundar o desenvolvimento de competências dos colaboradores, fomentando a evolução profissional dos quadros através de formação efectiva”, defende Alzira Simões. A presidente da Associação Angolana de Gestão de Pessoas acrescenta, ainda, que “outro desafio é o cumprir da legislação laboral e fazer com que haja uma gestão da indisciplina laboral, exigindo maior ética profissional. Encarar os Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas como uma das molas impulsionadoras do crescimento, da (re)construção da sociedade angolana e do seu desenvolvimento é o desafio que se coloca a todos os gestores de pessoas e o objectivo primordial da AAGP para 2011 numa óptica de desenvolvimento organizacional de Angola”, frisa.

“No caso do Brasil, o maior desafio será responder às novas demandas de crescimento e expansão económica quando os especialistas apontam o país como uma das cinco maiores potências mundiais da próxima década”,

Angola, Brasil e Portugal: três países, três continentes e três realidades diferentes no campo da Gestão de Pessoas

desataca Leyla Nascimento, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH. A responsável indica o caminho: “para atender a essa expansão, as empresas precisarão de estar competitivas e preparadas para acompanhar os novos cenários. O Governo do nosso país deverá ter um amplo plano de educação, formação em consonância com as necessidades do mundo corporativo. Só que não é possível contar somente com o Governo. As áreas de recursos humanos precisarão de ir buscar alternativas de parcerias com universidades e centros de ensino, bem como incrementar as universidades corporativas para encurtar as distâncias de um país gigantesco”. Leyla Nascimento faz questão de acrescentar que “a ABRH fez, no ano passado, um fórum com os 50 presidentes das maiores empresas do país, e ao serem indagados sobre o ‘que tira o sono de um Presidente’, todos foram unânimes em dizer ‘perder os nossos melhores profissionais e melhores talentos!’. Esse já é o maior desafio das áreas de recursos humanos face à grande abertura de vagas no mercado brasileiro, que vive um desemprego estrutural por não possuir quantitativamente e qualitativamente o número suficiente de profissionais para atender a essa nova demanda”, conclui. Por seu turno, Margarida Barreto, presidente da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, coloca o foco na crise económica e financeira que assola a Europa e tem elevada repercussão em Portugal: “o próximo ano vai ser repleto de desafios em Portugal pelas razões que todos

MARGARIDA BARRETO



“Os grandes objectivos dos Gestores de Pessoas deverão ser: garantir que as pessoas conhecem a Visão, Missão, Valores, Metas e Desempenho da Organização da qual fazem parte e que os objectivos e comportamentos das equipas e individuais estão alinhados com os da organização; desenvolver e reter os melhores colaboradores e melhorar o desempenho dos que não estão a contribuir como esperado; Liderar, inspirando as pessoas com base numa visão partilhada, responsabilizando-as, envolvendo-as, escutando-as e ajudando-as a ter sucesso. Se elas tiverem sucesso o gestor de pessoas também terá!”

conhecemos. As organizações vão ter de se ajustar às alterações de um contexto macro económico em contracção e muitas pessoas terão de aprender a viver com rendimentos inferiores aos de anos anteriores. Não vai ser fácil mas teremos de nos adaptar, pessoas e organizações. Neste ambiente”, complementa a responsável, “as áreas de Recursos Humanos continuarão a desempenhar um papel chave. Muitas empresas terão de sofrer reestruturações, a gestão eficaz da mudança e a comunicação interna continuarão a ser fundamentais para garantir que a estratégia definida é implementada correctamente e a responsabilidade e solidariedade sociais serão reforçadas. Assim, será necessário que as áreas de RH sejam um parceiro das áreas de negócio, capazes de, em conjunto, encontrarem as soluções mais adequadas à competitividade e sustentabilidade das organizações. No caso de ser necessário reduzir o número de colaboradores, é muito importante que os processos de negociação de saídas sejam conduzidos de maneira correcta, tratando as pessoas com respeito e dignidade e ajudando-as a encarar (tanto quanto for possível) a situação como uma oportunidade de mudança, minimizando o seu sofrimento. A formação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, para aquisição das competências necessárias às exigências que as mudanças do contexto impõem, serão reforçados. Com o controlo de custos apertado, o e-learning e o coaching tenderão a ser mais utilizados”, remata. **P**

LEYLA NASCIMENTO



“Com relação às tendências, é importante analisar os cenários. Aquisições e fusões estão sendo realizadas em todo o mundo e não é diferente no Brasil. Por outro lado, as empresas estão passando por mudanças que implicam interferências na cultura organizacional. Ter líderes preparados para estes novos cenários vem sendo um desafio para as áreas de recursos humanos. Na minha concepção, o profissional de recursos humanos é o educador na empresa e o gestor da cultura organizacional. No sentido figurativo a ele caberá reger esta orquestra que precisa buscar a harmonia e obter a melhor performance.”

ALZIRA SIMÕES



“Os grandes objectivos dos gestores de pessoas devem passar por: Criação de políticas de retenção de talentos/ cargos-chaves - devido à escassez de mão-de-obra, os trabalhadores qualificados (elevada experiência profissional e/ou habilitações) têm muita facilidade em voluntariamente trocar de empresa, sendo até mesmo atraídos por outras empresas concorrentes com regularidade - diminuir o turnover; Ser eficiente na organização dos processos e procedimentos; Cumprir prazos e objectivos; Motivar e estimular o trabalho em equipa; Incentivar o desenvolvimento pessoal como forma de melhorar o colectivo; Orientação para o cliente - interno e externo; e Criação de uma cultura de acompanhamento de pós-venda.”

newtime
recursos humanos

A Sua Solução em Trabalho Temporário

www.newtime.pt

Coaching e Mentoring no DNA



Coaches seniores: Ana Oliveira Pinto, Paulo Ribeiro, Sofia Calheiros, Isabel Freire Andrade, Teodemiro Pires, Anita Haensler

As organizações de sucesso vão além da aprendizagem ‘on-the-job’ e da formação para o desenvolvimento das pessoas. Têm uma cultura de coaching e mentoring no seu DNA.

Por: Anita Haensler

Tipicamente, o desenvolvimento do talento assenta em três pilares-chave: aprendizagem ‘on-the-job’, programas de formação contínua e uma cultura de coaching e mentoring. A maioria das organizações tem práticas referentes aos dois primeiros pilares: a atribuição de novas tarefas, a integração em projectos, o alargamento de responsabilidades, a rotatividade de funções dentro das áreas e a mobilidade interna entre áreas organizacionais e geográficas são formas de fomentar a aprendizagem ‘on-the-job’; o desenvolvimento e a implementação de programas formativos para responder às necessidades típicas ao longo da carreira, complementados por intervenções específicas ao nível individual e/ou colectivo, constituem, por outro lado, uma abordagem frequente na área da formação. O desafio principal reside em integrar o coaching e o mentoring no DNA da organização

e das pessoas que a compõem. Mais concretamente, a organização precisa de promover interacção entre os colaboradores para fomentar o desenvolvimento pessoal: seja pela chefia que utiliza um estilo coaching na sua liderança, seja por outras pessoas com mais senioridade e/ou mais experiência que actuam como mentores.

O coaching requer que os executivos dos vários níveis da organização utilizem este estilo de liderança no seu dia-a-dia para desenvolverem cada membro das suas equipas, isto é, para ajudarem na (auto)avaliação do desempenho, para desafiarem os colaboradores a estabelecer objectivos ambiciosos e definirem o processo de os alcançar e também como forma de dar feedback e apoio contínuo.

O mentoring permite contactar com pessoas com mais conhecimento e/ou competências, sem que haja uma relação hierárquica, alargando assim a rede de relações e expandindo as

A organização precisa de promover interacção entre os colaboradores para fomentar o desenvolvimento pessoal

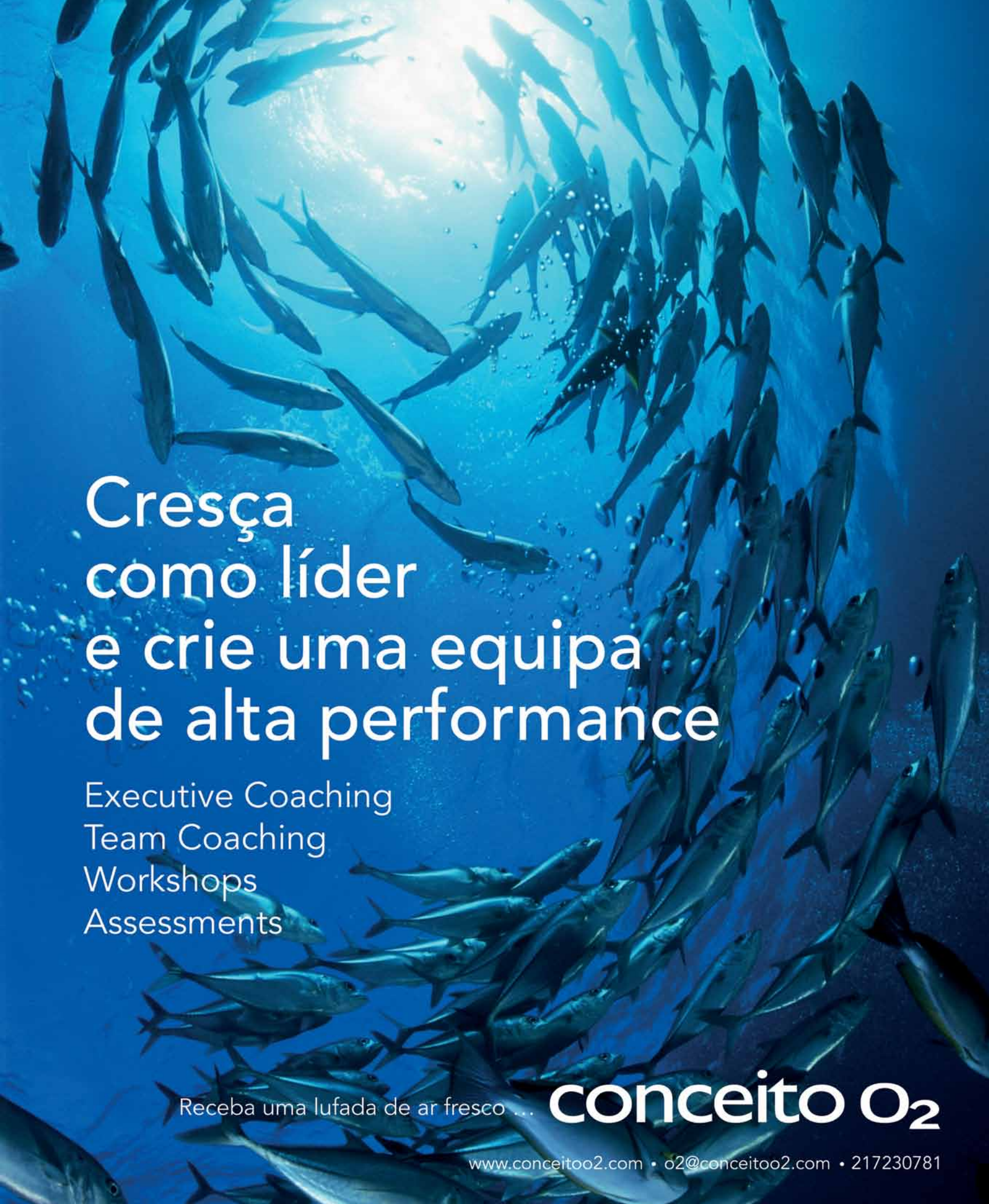
oportunidades de aprendizagem com o objectivo de desenvolvimento. Esta é uma cultura difícil de desenvolver: por um lado, a gestão de topo tem de ser o exemplo e reforçar a importância do mentoring na organização e, por outro, os programas organizacionais concretos devem mostrar o valor de cada colaborador ter um mentor (por exemplo, programas para os novos colaboradores). Na sua essência, o processo de mentoring é informal, não estruturado, confidencial, pessoal e benéfico para ambos, mentor e mentee, e baseia-se na partilha de experiências, de conselhos e de feedback assertivo pelo mentor.

O fundamento de ambos – coaching e mentoring – está em quatro competências comportamentais: 1) a capacidade de construir e desenvolver uma relação de confiança e suporte mútuo; 2) o saber ‘ouvir’ o que é dito por palavras e por outras formas de expressão; 3) a habilidade de fazer perguntas poderosas e estimulantes e de reflectir simplesmente sobre o que foi ouvido; e 4) a coragem de dar feedback directo e honesto e a capacidade de o fazer de forma motivadora. Idealmente, ambas as partes desenvolvem estas competências e assim é possível explorar o potencial máximo da relação.

Há 13 anos que a Conceito O2 desafia as organizações a desenvolverem as competências comportamentais e a integrarem todos os estilos de liderança de uma forma mais positiva para, em síntese, entrarem e descobrirem o mundo da inteligência emocional. **—P**

CONCEITO O2

Número de Colaboradores: 17
Áreas de Actividade: Executive Coaching; Team Coaching; Workshops; Assessments.
Contactos: Tlf. 217 230 781; o2@conceitoo2.com
Web site: www.conceitoo2.com



Cresça como líder e crie uma equipa de alta performance

Executive Coaching
Team Coaching
Workshops
Assessments

Receba uma lufada de ar fresco ...

conceito O₂

www.conceitoo2.com • o2@conceitoo2.com • 217230781

2010 – Necessidades emergentes e novos desafios

As dificuldades anunciadas para 2010 resultaram para a Dave Morgan no aprofundamento de duas intervenções consultivas, o Management Appraisal e o Board Consulting.

Por: Samuel Antunes e Jaime Ferreira da Silva



Samuel Antunes, Certified Executive Coach; Jaime Ferreira da Silva, Managing Partner da Dave Morgan

Os quadros directivos estão hoje confrontados com a necessidade de dar respostas mais eficazes a mercados exigentes e imprevisíveis. A consciência de que não é possível gerir bem, com uma política de “quintas”, tem estimulado um número crescente de equipas a “baixar muros” comunicacionais, a reforçar a cooperação e a fomentar sinergias na consecução de objectivos comuns.

Esta realidade levou muitos administradores e directores-gerais a questionarem, de forma mais criteriosa, o funcionamento das suas equipas e a procurarem desenvolver nas mesmas, competências de sucesso para o crescimento dos negócios.

A nossa metodologia de ‘management appraisal’ assegura uma elevada validade preditiva do potencial existente nos indivíduos e equipas, fornecendo aos avaliados, indicadores claros de desenvolvimento, trabalháveis, a jusante, em programas de Coaching.

É hoje consensual que o desenvolvimento de competências de liderança não se faz unicamente pela via da formação académica ou técnica. Requer um trabalho sério e aprofundado de auto-conhecimento (soft skills) e de actualização dos recursos pessoais e/ou grupais que diferenciam as organizações bem sucedidas.

O ‘board consulting’, focado em desenvolver elevados níveis de desempenho no governo das sociedades e das empresas, tem-se revelado uma alavanca essencial à revitalização do papel das administrações como catalisadores dos demais ‘stakeholders’ sem esquecer, o seu papel imprescindível na condução dos destinos das organi-

É hoje consensual que o desenvolvimento de competências de liderança requer um trabalho sério e aprofundado de auto-conhecimento (soft skills) e de actualização dos recursos pessoais e/ou grupais que diferenciam as organizações bem sucedidas

zações em articulação com a comunidade e o meio ambiente.

Gerar nos participantes destes fóruns de topo, uma dinâmica discursiva que possibilite a construção de uma visão ampla e refrescada dos negócios, mercados, recursos e oportunidades, tem sido o foco da nossa intervenção consultiva.

Como resultado, temos verificado como falar claro sobre “temas difíceis” por parte das administrações, lhes tem permitido delinear estratégias ganhadoras, capazes de conjugar a sabedoria da tradição vivida (o genoma das organizações), com a ousadia requerida pela modernidade (a reinvenção criativa), verdadeiro anti-vírus da tão propalada “crise”.

Sem líderes comprometidos com soluções adaptadas aos novos tempos, a construção de um devir colectivo mais próspero e sintónico com as expectativas estará, em nossa opinião, seriamente comprometido! _____P

DAVE MORGAN, EXECUTIVE SEARCH & COACHING CONSULTANT

Número de Colaboradores: 6

Áreas de Actividade: Executive Search; Executive Coaching; Management Appraisal; Board Consulting; Team Coaching; e Leadership Training.

Contactos: Tlf. 213 014 125; davemorgan@davemorgansearch.com

Web site: www.davemorgansearch.com

Finding Talent
Assessing Talent
Developing Talent

DAVE  MORGAN[®]
executive search & coaching consultants

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

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4º
1070-051 Lisboa

Telefone: +351 213 014 125
Fax: +351 213 014 128

Responsabilidade Social, Gestão das pessoas e a situação a que chegámos

“A criação e manutenção de postos de trabalho é um dos grandes contributos que a empresa traz à sociedade, uma das suas principais contribuições ao desenvolvimento social. Não se trata de manter postos de trabalho desnecessários que coloquem a empresa em risco de continuidade, pelo menos no longo prazo...”. Felipe Prosper.

Por: Vítor Sevilhano



Vítor Sevilhano, Administrador do Laboratório da Formação e Sócio Gerente da Escola Europeia de Coaching

Do ponto de vista económico, a crise a que chegámos resultou tão simplesmente de se ter distribuído mais daquilo que se gerou, ao longo dos anos, com o conseqüente aumento desmesurado do endividamento. Do ponto de vista da criação de postos de trabalho, foi o escandaloso regabofe político, com a criação de postos de trabalho desnecessários. Há mais de 15 anos fiz um trabalho de auditoria organizativa e de recursos humanos a uma autarquia. Nessa altura, concluímos que, das 700 pessoas que constituíam o quadro de pessoal da mesma, bastavam 400 para entregar os serviços e desenvolver as tarefas que a cabiam à autarquia entregar. Passados 15 anos, a mesma autarquia tem um quadro de pessoal de mais de 1000 pessoas! Multipliquemos esta situ-

Há uma responsabilidade social de apoio, de contribuir para a empregabilidade e para a ajuda efectiva na procura de emprego, através de acções de formação, de acompanhamento através do coaching

ção pelos municípios existentes no país, mais a Administração Central...

Atacar, à séria, o problema nacional pelo lado da despesa imporia reduzir uns 40% dos efetivos. Naturalmente que não é possível, nem sequer pensável, resolver numa legislatura algo que resultou de uma actuação clientelar e não de serviço público de 30 anos. Contudo, esta reforma estrutural tem de vir a acontecer. Deveria ser um projecto nacional a 20 anos de vista, plasmado numa lei quadro, sob o beneplácito do Presidente da República, que qualquer partido que viesse a estar no poder teria de cumprir e respeitar escrupulosamente, efectuando anualmente reduções programadas, acompanhadas de ajustamentos organizativos resultantes da análise do valor das actividades.


As medidas a que temos assistido para reduzir o défice são aspirinas para curar o cancro, por falta de coragem, sentido de Estado e sentido de serviço. E, não tenhamos dúvidas, aquelas medidas não virão a ser tomadas, pois quem está no poder e quem se prefigura poder vir a ocupá-lo está formatado no paradigma que nos conduziu a esta situação, tem toda uma

clientela à espera e nunca na vida terá a coragem para as implementar.

Voltando a citar o escrito de Felipe Prosper: “Ante o problema da manutenção do posto de trabalho François Michelin faz duas afirmações particularmente sugestivas: os empresários que só pensam em pôr gente na rua não são empresários. Despedir é um drama humano terrível; e uma outra frase: quando se despede alguém é que verdadeiramente não se pode fazer outra coisa...”

Penso que há aqui toda uma maneira de entender a relação laboral na empresa, seguramente mais próxima do conceito de contrato social que do puro contrato de trabalho, de uma forma que se aposta no respeito pela pessoa, pela ajuda e pela percepção de que quem trabalha faz parte integrante da empresa. A solução não é o despedimento mas a empregabilidade.

Em situações extremas há uma responsabilidade social de apoio, de contribuir para a empregabilidade e para a ajuda efectiva na procura de emprego, através de acções de formação, de acompanhamento através do coaching, ao invés de realizar cortes cegos nestas rúbricas, numa óptica exclusivamente economicista e pouco responsável.

As pessoas não são números! 

ESCOLA EUROPEIA
DE COACHING

Colaboradores: 5
Áreas de actividade: Coaching; Formação e Consultoria.
Contactos: Tlf. 213 580 051; geral@escolacoaching.com
Web site: <http://pt.escolacoaching.com>



Aprender a Aprender!

Serviços Profissionais de Coaching

Nos serviços prestados a empresas, trabalhamos em estreita colaboração e articulação para potenciar o talento e crescimento das pessoas. O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes através de processos de Coaching individuais, de equipas e/ou formações à medida dos desafios que se enfrentam!

Formação de Coaches

O nosso *Programa de Certificação em Coaching Executivo* está acreditado pela International Coach Federation (ICF) como *Accredited Coach Training Program*. Permite o acesso aos graus de acreditação ACC e PCC (salvo as horas de prática profissional necessárias). Na Escola Europeia de Coaching acreditamos que a actividade de Coaching é um processo contínuo de aprendizagem. Requer, logicamente, uma sólida formação de base, que proporcione as competências e habilidades adequadas para o exercício profissional de Coach.

Aprendizagem Informal: Comunidades Práticas de Aprendizagem

As potencialidades da Web 2.0 disponibilizam um leque de ferramentas que vêm transformar o modo de aprendizagem dos indivíduos, modo este agora suportado em processos colaborativos. O desafio é potenciar esta aprendizagem nos contextos organizacionais.

Por: Sara Sousa Brito

A aprendizagem suportada pela tecnologia tem sido a “pedra-de-toque” para muitas empresas que viram a necessidade e também a oportunidade de dar um novo rumo às estruturas organizacionais.

Os projectos formativos, suportados pela tecnologia, que a Global Estratégias desenvolveu em parceria com as empresas, ao longo de 2010, assumiram um papel essencial para as organizações e a sua implementação foi o ponto de viragem para fomentar novas atitudes de responsabilidade, empreendedorismo e inovação, assentes num pressuposto que o contributo de cada colaborador é essencial para que esta cultura organizacional seja possível.

A Aprendizagem ao Longo da Vida está bem presente no nosso dia-a-dia. Todos sabemos da importância da formação constante e de uma actualização permanente. Contudo, para que este processo exista, é necessário que os indivíduos tenham o desejo de aprender e também condições para o fazer, independente-

Os ambientes de aprendizagem suportados pela tecnologia têm sido uma aposta cada vez maior por parte das empresas, pois fomentam a partilha de informação, a inovação, a adaptabilidade e a geração de conhecimentos

mente de onde e quando isso ocorre. É neste sentido que a Aprendizagem Informal tem ganho cada vez mais relevância no contexto organizacional. A existência de ambientes de aprendizagem informais e de agentes de aprendizagem despoletam nos indivíduos uma predisposição natural que os leva a aprender de uma forma eficaz e mais satisfatória.

Os ambientes de aprendizagem suportados pela tecnologia têm sido uma aposta cada vez maior por parte das empresas, pois fomentam a partilha de informação, a inovação, a adaptabilidade e a geração de conhecimentos e a Web 2.0 veio, sem dúvida, trazer uma mudança de paradigma ao conceito de aprendizagem, fazendo com que cada indivíduo seja agora um ser activo neste processo.

Se este conceito for levado para o contexto empresarial, permite o desenvolvimento de uma realidade que até aqui era inexistente ou quase paralela às empresas – a existência de Comunidades de Prática.

As Comunidades de Prática surgem, agora, no contexto organizacional e são o resultado da união e partilha de conhecimento entre os colaboradores através da Internet, com a criação de espaços comunicacionais orientados para práticas comuns.

O desenvolvimento destas comunidades gera o “Pensamento Colectivo” e potencia a melhoria da comunicação interna, optimizando os processos de produtividade via gestão do conhecimento. E este é o rumo que todas as organizações procuram.



Sara Sousa Brito, Directora-Geral

A criação de Projectos Formativos passa agora por um novo desafio, que é o de criar e regular estas condições para que os seus intervenientes sejam os protagonistas da sua própria aprendizagem. Aos designers dos Projectos Formativos cabe apenas o papel de criar as estruturas necessárias e de disponibilizar agentes facilitadores que possam orientá-los neste caminho, mas são eles que terão o papel pró-activo neste processo. **—P**

GLOBAL ESTRATÉGIAS

Número de Colaboradores: 25
Áreas de Actividade: Formação Inter-Empresas; Soluções Intra-Empresas; E-Learning; Consultoria; Pós-Graduações.
Contactos: Tlf. 213 143 450; cursos@globalestrategias.pt
Website: www.globalestrategias.pt

Global Estratégias

O seu Parceiro de Formação

FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS

Cursos de Formação Presencial
Conferências e Salões Profissionais

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Formação à Medida
Coaching & Teambuilding
Project Management

E-LEARNING

Cursos de Formação e-Learning
Consultoria de e-Learning
Módulos de Curta Duração
Plataforma MOS

PÓS-GRADUAÇÕES

CONSULTORIA

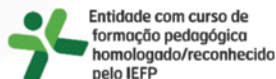
Consultoria de Formação e RH
Consultoria de Incentivos
Outsourcing de Formação



CONHEÇA O NOSSO
CATÁLOGO DE
FORMAÇÃO 2011

CONSULTE-NOS EM:

WWW.GLOBALESTRATEGIAS.PT
WWW.ELEARNINGAGENCY.COM/PT
WWW.GLOBALESTRATEGIAS-INTRA.COM



Global Estratégias
Consultoria de Formação e e-Learning



A conjuntura económica e a diversificação da oferta de serviços

Reduzir custos, acrescentar valor e flexibilidade, são temas cada vez mais prementes na conjuntura actual. Tornam-se ainda mais importantes porque exigem diferentes modelos de outsourcing, em muitos casos, totalmente desfasados do verdadeiro conceito de outsourcing. O que muitas vezes ocorre é o vulgarmente designado 'body shop' de mão-de-obra, utilizando-se as ferramentas e processos de gestão dos próprios clientes. Mas, poderemos considerar este último uma verdadeira externalização? Terá algum valor acrescentado para a organização?

Por: Fábio Alves



Fábio Alves, Commercial Manager

A visão geral é que as empresas estão cada vez mais informadas e vão amadurecendo os seus processos de outsourcing de serviços. O mercado evoluiu muito nos últimos 10 anos, mas ainda, assim não está, de uma forma generalizada, preparado para assumir uma postura que passe pela externalização de alguns serviços que, não sendo 'core' para a organização, podem ser uma importante alavanca para o sucesso da empresa.

Saber optar

A oferta de serviços baseados em

SLA's, substituindo o 'body shop', permite que as empresas perspectivem a execução de algumas actividades fora da sua supervisão.

Esta visão implica uma maturidade que é multifacetada. Ainda se pensa na externalização de serviços como uma medida exclusiva de redução de custos, apesar do maior interesse, é importante que os 'players' neste mercado de outsourcing apresentem um número crescente de casos de sucesso para convencer as demais organizações da viabilidade desta oferta.

Visão Global e Integrada

Na GoWork, a oferta de serviços é focada em dois pontos essenciais: a disponibilidade de um conjunto de soluções já integradas, evitando que o cliente tenha que investir na aquisição de ferramentas e no desenvolvimento para integração das mesmas; e, como segundo ponto, a apresentação de métricas convergentes com os objectivos do cliente.


Necessidade de conhecer o negócio do cliente

Temos constatado que a necessidade de fechar um novo projecto exige cada vez mais não apenas o conhecimento do serviço como do próprio negócio do cliente. Evidenciar resultados através

Na GoWork, a oferta de serviços é focada em dois pontos essenciais: a disponibilidade de um conjunto de soluções já integradas e a apresentação de métricas convergentes com os objectivos do cliente

da demonstração do portfolio permite à empresa uma tomada de decisão mais consciente e sustentada.

Serviços com resultados

Há anos que o mercado de outsourcing fala em valor do serviço vinculado aos resultados, algo que do nosso ponto de vista é essencial. Podemos evidenciar esses resultados apresentando os resultados da recolha de métricas, permitindo, assim, uma visibilidade clara e objectiva do tipo de retorno que o serviço pode representar para a organização. 

GO WORK

Número de Colaboradores: –
Áreas de Actividade: Trabalho Temporário; Recrutamento e Selecção; Contact Center e Serviços de gestão (agendas Comerciais, cobranças, Saúde e front Office).
Contactos: Tlf. 211 546 040; info@gowork.pt
Web site: www.gowork.pt; http://emprego.gowork.pt



↘ GO|TEMP

_ Este serviço visa responder às necessidades imediatas e temporárias da sua empresa, tais como, baixas, férias e picos de actividade;

_ Segmentado por sectores de actividade, ajuda-o na flexibilização dos seus recursos e encargos em situações específicas da vossa actividade;



↘ GO|SEARCH

_ Dispomos dos profissionais mais qualificados e experientes do mercado. Proporcionamos desta forma, com elevada flexibilidade, um serviço específico de recrutamento especializado direccionado para as necessidades da sua empresa para funções de midle management;



↘ GO|SERVICES

_ Transfira parte das suas actividades para os nossos profissionais e assista ao aumento da vantagem competitiva da sua Organização face à sua concorrência. Fazemos a gestão de:

- Agendas Comerciais;
- Cobranças;
- Front Office;
- Serviços de Contact Center;
- Profissionais de Saúde.



↘ GO|CONTACT

_ O seu Centro de Contacto com o exterior. GO Contact Solutions dispõe dos seguintes serviços:

- Telemarketing;
- Agendamento Comercial;
- Controlo Financeiro;
- Inquéritos de Selecção;
- Cliente Mistério;
- Inbound e Outbound;
- Confirmações de presenças.

No limiar da esperança

Com mais de uma centena de colaboradores e prestes a comemorar um quarto de século, o Grupo Egor encara o difícil ano de 2011 com sentido das responsabilidades e confiança nas suas potencialidades técnicas e humanas.

Por: Amândio da Fonseca

Prospectar 2011 parece, nesta altura, menos difícil do que deveria ser. Portugal vive a crise mais ameaçadora dos últimos decénios. É uma crise larvar, há muito esperada, e que, se atendermos ao recente 'World Report' da OIT, se prolongará até 2015.

Ainda que as situações de crise sejam normais em todas as sociedades e, normalmente, antecipem mutações positivas e fases de crescimento, a crise que estamos a viver diferencia-se das anteriores na medida em que, aos nossos tradicionais défices na educação, na justiça, na saúde ou nas finanças públicas, se juntaram os efeitos de uma crise mundial sem precedentes.

Esta crise mundial constitui a manifestação

Na Egor iremos aumentar os investimentos numa política de diversificação que continuará a procurar novas áreas de crescimento

de uma mutação planetária que muitos consideram tão séria como a Revolução Industrial no século XVIII. Erik Izraelewicz, um prestigiado jornalista do Le Monde, descreve-a como resultante da deslocação sistemática, nos últimos anos, de riqueza, emprego e influência do Ocidente para Oriente, que a globalização, as telecomunicações, a informática e os media fizeram acelerar nos últimos anos e que põem em causa os precários equilíbrios económicos e sociais do mundo

Ocidental.

Neste contexto, as soluções para Portugal terão que passar por uma regeneração profunda do tecido político, económico e social. É um cenário no qual as pessoas ou organizações desprovidas de projectos consistentes de desenvolvimento e inovação, estão condenadas a engrossar as colunas de perdedores numa sociedade onde haverá menos trabalho, menos dinheiro, menos segurança e mais desemprego.

Sob o ponto de vista individual, a aposta na formação permanente torna-se imperativa numa sociedade na qual a segurança de emprego reside na capacidade de competir num mercado de trabalho sem fronteiras e com altos graus de exigência. As organizações terão que, por sua vez, investir no desenvolvimento dos activos humanos, na internacionalização dos mercados, na permanente inovação de produtos ou serviços e no culto da excelência como factor nuclear de crescimento.

Na Egor, que em 2011 completará 25 anos, iremos aumentar os investimentos numa política de diversificação que, estando consolidada nas áreas de recrutamento e selecção, consultoria, formação e desenvolvimento humano, outsourcing, trabalho temporário, incentivos, outplacement e coaching de negócios, continuará a procurar novas áreas de crescimento. **—P**



Amândio da Fonseca (ao centro e atrás), CEO do Grupo Egor, com a sua equipa de direcção

GRUPO EGOR

Número de colaboradores: 120

Áreas de Actividade: Recrutamento e Selecção; Formação; Consultoria; Coaching; Incentivos Motivacionais; Trabalho Temporário e Outsourcing.

Contactos: Tlf. 213 896 341; dgcomercial@egor.pt

Web site: www.egor.pt

*mais do que
a soma das partes...*

Consultores com competências
multidisciplinares
para responder às necessidades
de qualquer cliente...

www.egor.pt



RECRUTAMENTO > FORMAÇÃO > CONSULTORIA > OUTSOURCING > TRABALHO TEMPORÁRIO > INCENTIVOS

Apoiamos, há mais de 20 anos,
os projectos dos nossos clientes.

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento e Selecção
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos



Formação
Consultoria

Missão Cumprida

As palavras “Missão Cumprida” não são palavras que se ouvem com frequência nos tempos que correm. O ano de 2010 foi mais um ano difícil que exigiu disciplina, rigor e algum sacrifício por parte das empresas. Mas felizmente algumas empresas podem orgulhosamente fazer esta afirmação, o Grupo Multipessoal é um deles.

Por: António Eloy Valério

Não foi por sorte, nem por acaso, que podemos falar em “Missão Cumprida”. Foi devido a um grande empenho e empreendedorismo por parte de todos os colaboradores, aliado a um acompanhamento permanente da saúde da empresa. Praticou-se rigor na medida dos objectivos, e ambição na vontade de atingi-los. Investiu-se em quadros altamente especializados apostando em novas competências. Esteve-se atento a todos os sinais de alerta para eventuais afinações e ajustes na gestão da empresa. Com o objectivo de dotar as várias empresas do Grupo Multipessoal de uma estrutura societária adequada às neces-

Consideramos que cumprimos a nossa missão: crescemos, expandimos e evoluímos. Sentimos confiança e fidelização da parte dos nossos clientes que apreciam um serviço e acompanhamento de qualidade

sidades do mercado onde está inserido, foi necessária uma reestruturação para solidificar a sua estratégia de expansão no mercado nacional e internacional. O grupo de empresas da Multipessoal evoluiu para uma holding designada Multipessoal Recursos Humanos, SGPS. Estas empresas passaram a estar organizadas de uma forma vertical, continuando a operar nas áreas de outsourcing, trabalho temporário, recrutamento e selecção, formação e consultoria, através das diferentes sociedades: Multipessoal Empresa de Trabalho Temporário, S.A.; Multipessoal Serviços, S.A.; Multipessoal Medical, S.A.; Multipessoal Search e Multipessoal Training and Consulting. Da implementação destas acções, resultou a realização dos objectivos estipulados para o ano de 2010, onde atingimos 5 grandes marcos:

1. Entrámos em novos sectores de mercado com a criação de novas empresas. A Search, empresa de recrutamento e selecção especializado, foi criada no final do ano passado e este ano já revelou resultados reais, tendo já superado os seus objectivos a meio do ano. A Medical, empresa de recrutamento de profissionais da área da saúde, foi lançada no início deste ano entrando num sector com pleno emprego que à luz dos resultados atingidos até

agora, confirmou que foi a estratégia certa. 2. Durante este ano a Multipessoal atingiu nas áreas core duas máximas, a maior facturação de sempre e maior número de colaboradores alocados em clientes.

3. Na sua política de expansão, o grupo abriu uma sede no Porto, espaço esse que permitiu um maior acompanhamento dos clientes da zona norte do país. Abrimos também duas lojas em Lisboa para melhorar a captação de candidatos fornecendo um serviço de maior qualidade aos clientes.

4. Crescemos nos nossos actuais clientes e captámos novos negócios, nomeadamente através da entrada em grandes grupos nacionais.

5. A nível internacional, consolidámos a nossa posição em Cabo Verde e em Angola.

Consideramos que cumprimos a nossa missão: crescemos, expandimos e evoluímos. Sentimos confiança e fidelização da parte dos nossos clientes que apreciam um serviço e acompanhamento de qualidade. Fechamos assim o ano de 2010 com alguma satisfação face ao contexto económico, tendo orgulho em afirmar, Missão Cumprida. **■**



António Eloy Valério, CEO

MULTIPESSEAL RECURSOS HUMANOS SGPS

Número de Colaboradores: –

Áreas de Actividade: Recrutamento e Selecção; Outsourcing especializado nas áreas da saúde e tecnologias de informação; Trabalho Temporário; Formação e Consultoria.

Contactos: geral@multipessoal.pt

Website: www.multipessoal.pt; www.msearch.pt



Joana^m

sourcing^m

service^m

training^m

search^m

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

A mera “soma das partes” ou um pouco mais que isso?

Por: Rui Quinhones, Director Geral da Myjobs Recursos Humanos

Quando falamos de BPO (Business Process Outsourcing), referimo-nos às intervenções produzidas por um parceiro externo na cadeia de valor, normalmente utilizada na gestão de um serviço ou produto de uma determinada Organização.

Quer por via da melhoria da eficiência dos processos, como pelo aumento da eficácia do resultado, pela redução de custos, pelo incremento de conhecimento técnico ou da experiência, o objectivo deverá visar sempre o aumento do valor acrescentado ao resultado final da(s) actividade(s) externalizada(s). A integração deste conjunto de factores com as empresas de Recursos Humanos é normalmente vista - embora erradamente - como a integração ou o fornecimento de recursos humanos externos a uma empresa, que optou por colocar em regime de Outsourcing uma actividade não-core do seu negócio.

Esta visão, vulgarmente confundida com a utilização de recursos em regime de trabalho temporário, limita fortemente o âmbito de actividade do parceiro, já que a incorporação de valor se faz por uma mera substituição das entidades contratantes e responsabilidades laborais: é neste formato de parceria que surgem os argumentos de que o Outsourcing é uma actividade pouco clara, que actua em zonas “cinzentas” da legislação laboral vigente.

Na Myjobs Recursos Humanos, especialmente na sua Direcção de Outsourcing Business, distinguimo-nos do mero fornecimento de mão-de-obra. Qualquer um dos nossos processos de BPO possui agregado um conjunto de KPI's (Key Performance Indicators), ou objectivos e pontos de análise da performance, e modelos mais ou menos

Um factor do sucesso de qualquer projecto são as pessoas, as suas competências e skills, comportamentos, atitudes, bem como a forma como são lideradas e motivadas



Da esquerda para a direita: Carlos Santos, Francisco Jorge, Clara Matos, Leonor Brito, Rui Quinhones e Paulo Santos

profundos de contratos de prestação de serviços. Estes regulam as responsabilidades entre as partes, o seu enquadramento nos objectivos do projecto, garantias de serviço, penalizações e majorações, etc.

Um dos factores-chave do sucesso de qualquer projecto são as Pessoas que lhe são afectas, as suas competências e skills, os seus comportamentos, atitudes, bem como a forma como são lideradas e motivadas. No enquadramento de um BPO este vector é amplamente cuidado, e gerido logo desde as primeiras fases de análise: quem são as pessoas ideais para esta(s) tarefa(s)? Que características devem possuir? Onde se encontram e como as vamos desafiar? Como as motivamos, retemos e formamos? Que modelo de contratação, remuneração e incentivos iremos utilizar?

É fundamental que todos os envolvidos invistam significativamente mais tempo no conhecimento mútuo das suas potencialidades e dos objectivos a atingir com a operação, do que na implementação avulsa de medidas de carácter mais ou menos imediato; normalmente, a diferença entre o sucesso e o fracasso desta tipologia de projectos reside na planificação e planeamento das acções, no mapeamento do processo,

e no controle dos timings.

O factor de complexidade é igualmente significativo, pois tarefas que reúnam conjuntos de variáveis muito dinâmicas, índices tecnológicos elevados ou resistências fortes e previsíveis por parte de actores importantes no processo, devem ser ponderadas e normalmente abordadas numa lógica de projecto-piloto, considerando sempre os níveis de risco envolvidos. Não podemos esquecer que o objectivo fundamental destas parcerias gira em torno da capacidade de se criar valor no projecto, a nível tático ou estratégico. Adicionalmente, a relação entre as Organizações irá pautar-se por princípios de transparência, win-win e lealdade. Se ambas as premissas estiverem presentes, então o sucesso de um processo de BPO é exponencial e maior do que a mera “soma das partes”. **_____P**

GRUPO PESSOAS E SOLUÇÕES

Número de Trabalhadores: 115

Áreas de Actividade: Consultoria; Outsourcing; Recrutamento e Selecção; Formação; Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho; Higiene e Segurança Alimentar; Organização e Gestão de Eventos; Trabalho Temporário.

Contactos: Tlf: 213 192 720;

geral@pessoasesolucoes.eu

Web site: www.pessoasesolucoes.eu



Nas pessoas as melhores soluções!



Grupo Pessoas & Soluções

Quinze anos de eficiência e eficácia

Relativamente ao ano anterior, o volume de negócios previsto para o ano de 2010 terá um crescimento de 20%. Neste período, foram criados 380 postos de trabalho, sendo o sector do Trabalho Temporário um parceiro importante no combate ao desemprego, criando novas oportunidades de trabalho.

Por: Isabel Borges



Isabel Borges, Gerente

A Multitempo, empresa de Trabalho Temporário, está presente no mercado há quinze anos e tem sabido interpretar as exigências do mundo competitivo em que vive e adaptado a sua realidade à criação de valor para clientes e trabalhadores temporários, no entendimento das suas necessidades enquanto parceiros estratégicos, e ainda na ampliação da sua gama de serviços na área de Recursos Humanos.

Empresa 100% nacional, integrada no grupo empresarial RHmais, a Multitempo tem sido pioneira em criar um conjunto de processos que satisfizeram e ultrapassaram plenamente as expectativas dos seus clientes. Destacam-se os Port@l Cliente e Port@l Colaborador, os quais, desde a sua implementação, permitiram aumentar a qualidade do serviço prestado, pois libertaram a carga administrativa de

alguns dos recursos da empresa, tomando-os mais disponíveis para outras tarefas de carácter mais técnico e que acrescentam, seguramente, mais valor no serviço prestado.

Recentemente, a Multitempo lançou uma nova marca – o MultiSeleção –, que consiste no serviço de Recrutamento e Seleção de quadros especializados de todos os sectores de atividade. O grande objectivo do lançamento do MultiSeleção foi desenvolver uma marca diferenciada no seio da Multitempo – empresa reconhecida pelo Trabalho Temporário –, 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.

Em geral, o retorno que temos tido por parte dos nossos clientes e colaboradores é bastante positivo. Julgamos que a imagem da Multitempo é a de uma empresa que se tem pautado pela aposta na qualidade do serviço prestado, que se rege de forma certificada e inovadora e que tudo tem feito para potenciar a otimização e a flexibilização da gestão dos recursos humanos dos clientes e dar as melhores condições aos seus colaboradores. Aliás, na Multitempo, o Sistema de Gestão da Qualidade tem tido um desempenho eficiente e eficaz e apresenta melhorias e inovação. De facto, a equipa auditora da APCER destacou, recentemente, os seguintes pontos: o investimento em tempo de incerteza; a actualização dos recursos e ferramentas informáticas; a estabilidade dos Técnicos de Recursos Humanos e a fidelidade de grandes clientes.

Ao longo da sua existência no mercado, a Multitempo já cedeu trabalhadores temporários para mais de 13 mil postos de trabalho. Este saldo tão positivo deveu-se essencialmente ao alargamento das suas áreas de

Temos consciência das dificuldades do mercado e pretendemos trabalhar junto dos nossos clientes para, em conjunto, ultrapassarmos as adversidades e crescermos juntos

negócio, à intervenção em novos sectores da economia e à consolidação em projetos estratégicos.

Relativamente ao ano anterior, o volume de negócios previsto para o ano de 2010 terá um crescimento de 20%. Neste período, foram criados 380 postos de trabalho, sendo o sector do Trabalho Temporário um parceiro importante no combate ao desemprego, criando novas oportunidades de trabalho.

Para o ano de 2011, e apesar de uma conjuntura económica muito difícil, a estratégia da Multitempo assenta na aposta em sectores de maior desenvolvimento para o mercado exportador, nomeadamente na indústria, logística, distribuição e agro-alimentar.

Temos consciência das dificuldades do mercado e pretendemos trabalhar junto dos nossos Clientes para, em conjunto, ultrapassarmos as adversidades e crescermos juntos. **■**

MULTITEMPO

Número de Colaboradores: 1386
Áreas de Atividade: Recrutamento e Seleção;
Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários.
Contactos: Tlf: 217 826 340;
multitempo@multitempo.pt
Web Site: www.multitempo.pt

15 ANOS SEMPRE CONSIGO



Só os melhores Recursos Humanos ajudam a sua empresa a crescer.
Na **MULTITEMPO**, há 15 anos que procuramos potenciar a optimização e flexibilização na gestão de recursos humanos dos nossos Clientes através da actividade de Recrutamento e Selecção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários.

Para si escolhemos os melhores.



Alvará nº 166 de 26/06/95



* LISBOA | MAIA | BARREIRO | AVEIRO

www.multitempo.pt

Um país mais qualificado

Com mais de 2 milhões de destinatários abrangidos, o POPH apresenta níveis de execução que nos permitem fazer um balanço muito positivo dos impactos produzidos.

Por: Rui Fiolhais



Rui Fiolhais, Gestor do POPH

Com 18 mil candidaturas aprovadas nas áreas da qualificação, emprego e desenvolvimento social, o POPH aprovou projectos que cobrem 1800 adultos e 375 mil jovens com acções de dupla certificação, 815 mil trabalhadores em formação para a inovação e gestão, bem como 60 mil formandos em formações para a inclusão social. É um contingente muito significativo a que se somam 180 mil estudantes do ensino superior apoiados através de bolsas de acção social e 50 mil jovens em estágios profissionais.

Para que estes resultados tenham sido atingidos, o investimento realizado alcançou uma taxa de execução de 29,2%, correspondente a 2,6 mil milhões de euros


de despesa validada e a uma taxa de compromisso de 67,6%, o equivalente a 6,1 mil milhões de euros já comprometidos. Estes indicadores posicionam Portugal na primeira linha dos países com melhor desempenho no âmbito do Fundo Social Europeu.

Com o POPH estamos a construir um país mais qualificado. Temos mais jovens a seguir vias profissionalizantes. Menos alunos a abandonar o sistema de ensino. Mais estudantes a entrar no ensino superior. Mais adultos a ver reconhecidas as suas competências e a retomar os estudos. Mais desempregados a frequentar cursos de educação e formação de adultos. Mais activos a frequentar formações modulares certificadas que permitem completar, pas-

O POPH é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no Quadro de Referência Estratégico Nacional. Lançado em 2007, com o apoio do Fundo Social Europeu, conta ao seu serviço com uma equipa de 200 colaboradores

so a passo, percursos qualificantes.

Há aqui uma mudança cultural que nos enriquece. Uma mudança que começa em casa, nas famílias que dão prioridade à qualificação dos seus filhos. Uma mudança que atravessa o tecido empresarial, com uma procura sem precedentes de financiamento para os seus planos de formação, acompanhada pelo envolvimento de milhares de empresários em processos de formação à medida.

Para um programa que está a um terço do seu caminho são sinais positivos que, em tempos de crise, devem ser vistos como factores de confiança no futuro da economia e da sociedade portuguesa. 

POPH – PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO

Número de Colaboradores: 200
Áreas de Actividade: –
Contactos: Tlf. 213 944 800; geral@poph.qren.pt
Web site: www.poph.qren.pt



POPH

PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO

Portugal tem vindo a crescer mas ainda não venceu o seu défice de qualificações. Para isso conta com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o conhecimento científico, a inovação e a modernização do sistema produtivo. Com ele estamos a estimular a criação e a qualidade do emprego, a promover a igualdade de oportunidades e a coesão social. Contamos com as escolas, as universidades, as empresas, as organizações não governamentais e os operadores de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

QUALIFICAR É CRESCER.

www.poph.qren.pt

QR
EN
QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL 2007-2013


UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

A gestão estratégica de Recursos Humanos em contexto de crise

Em contextos económicos adversos, as práticas de gestão de pessoas e as Direcções de Recursos Humanos assumem papéis relevantes e catalisadores de mudança.

Por: Maria Manuel Seabra da Costa

Em ambientes económicos contraídos, a gestão estratégica de pessoas assume um papel relevante. À medida que os negócios vão emergindo das situações de gestão da crise, os líderes de negócio exigem maiores proezas das suas áreas de gestão do capital humano.

No entanto, a maior parte dos Departamentos de RH enfrentam grandes desafios para ajudar nesta tarefa de consolidar o crescimento do negócio a partir das operações, quantificando necessidades de talento, identificando e recrutando os melhores quadros, desenvolvendo e retendo os recursos com mais potencial.

Os quadros com performances mais elevadas, colocados em funções críticas nas organizações, tornaram-se os factores críticos de sucesso e diferenciação entre as empresas que estão a sair da crise dos dois últimos anos em boa forma e aquelas organizações cuja marca e operações foram danificadas por este momento económico complexo.

As organizações com performances mais elevadas têm líderes conscientes de que os departamentos de gestão de pessoas

As áreas de RH devem ter a capacidade de entender a estratégia de negócio e orientar a gestão de pessoas para o desenvolvimento das necessidades de talento que contribuam para a execução das prioridades estratégicas em toda a organização

devem focar a sua actividade em temas estratégicos de desenvolvimento de capital humano em detrimento das habituais tarefas administrativas que ocupam grande parte do tempo dos departamentos de RH.

Transformar as áreas de recursos humanos em direcções estratégicas de negócio passa por estreitar as relações entre o modelo de gestão de pessoas e o negócio. As áreas de RH devem ter a capacidade de entender a estratégia de negócio e orientar a gestão de pessoas para o desenvolvimento das necessidades de talento que contribuam para a execução das prioridades estratégicas em toda a organização.


Alinhar as áreas de RH com a estratégia de negócio e valorizar o papel destas estruturas na sua execução operacional passa por definir indicadores de análise e de medida do seu contributo neste processo. Medir o papel das áreas de RH na execução estratégica de negócio significa analisar:

- O seu contributo para o crescimento do negócio, a partir da análise de indicadores como a qualidade do recrutamento, o aumento da produtividade dos recursos da organização e a maximização dos investimentos associados, a partir de iniciativas como a formação e desenvolvimento.
- O seu papel no aumento da rentabilidade das operações, a partir da melhoria das práticas de desenvolvimento de liderança, de consolidação do talento dos recursos da organização e aumento da sua eficiência.
- O aumento da capacidade de resposta da organização ao mercado, através das



© PwC
Maria Manuel Seabra da Costa, Human Capital Advisory Services

estratégias de retenção dos melhores talentos, compromisso e alinhamento dos quadros com a organização.

Definir indicadores de medida do contributo das áreas de RH para o sucesso dos negócios é o primeiro passo para assegurar a valorização e percepção do seu real valor para o negócio. Saratoga é a prática de medição e cultura de benchmarking da PwC que tem vindo a consolidar indicadores de suporte ao desenvolvimento estratégico da função de RH. Desafie-nos a partilhar consigo conhecimento relevante neste contexto! 

PwC PORTUGAL

Colaboradores: 800
Áreas de actividade: Consultoria
Contactos: maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com
Web Site: www.pwc.com/pt

People matter

pwc

Contactos

.....
Maria Manuel Seabra da Costa
.....
maria.manuel.seabra.costa
@pt.pwc.com

As pessoas são a principal fonte de criação de valor em qualquer negócio. Desafie-nos a ouvi-lo, a analisar os desafios das suas equipas para o apoiarmos na gestão de capital humano.

Randstad preparada para o seu futuro!

A nossa missão é assumir a liderança a moldar o mundo do trabalho! A Randstad é uma empresa preparada para o futuro devido à sua presença global, ao seu abrangente portfólio de serviços, sua abordagem estratégica, seus fortes conceitos, missão, solidez financeira e – principalmente – as suas equipas.

Por: Luís Gonzaga Ribeiro



Luís Gonzaga Ribeiro, Director Operações

Após a recente celebração do nosso 50º aniversário no sector de serviços de RH, aproveitamos aqui a oportunidade para recordar como foi moldado o mundo do trabalho actual e de que forma a “nova” Randstad foi moldada para que a sua empresa e trabalhadores possam aproveitar ao máximo os impulsionadores de crescimento actuais e futuros. Em termos mundiais, a Randstad está presente em 44 países, ou seja, estamos representados em mais de 90% do mercado global de serviços de

RH, ocupando a 1ª posição na Holanda, Bélgica, Canadá, Alemanha, Portugal, Índia, Luxemburgo e Polónia e figuramos entre as três primeiras posições na Espanha, Argentina, França, Suíça e Reino Unido, tendo também especial destaque na Austrália e Estados Unidos.

O Grupo Randstad tem cerca de 27 700 colaboradores no seu staff, emprega 465.600 pessoas por dia e tem aproximadamente 4 000 filiais e locais ‘in-house’ espalhados em todos os países em que opera. Somos reconhecidos como a empresa líder mundial no segmento dos ‘professionals’, tendo ganho já, por diversas vezes, o prémio do “melhor lugar para se trabalhar” em vários países. Por estas e outras razões fomos considerados a empresa de RH mais conceituada na BusinessWeek.

Em Portugal, somos a empresa líder deste sector com um volume de negócios que ronda cerca de cinco vezes mais do que a concorrente que ocupa a segunda posição.

Temos cerca de 400 colaboradores internos, empregamos 30 000 trabalhadores por dia que trabalham nos nossos clientes e a nossa rede de delegações é composta por 45 escritórios.

Actuamos no Trabalho Temporário, Professionals, Contact Centres e HR Solutions.

O Trabalho Temporário (que engloba o conceito In House Service, onde fomos os pioneiros mundiais) representa cer-

Através da nossa divisão ‘HR Solutions’ ajudamos a gerir o talento dos seus activos, através da identificação e evolução das potencialidades e de projectos focados no desenvolvimento de pessoas e carreiras

ca de 65% do nosso negócio. A nossa rede de delegações espalhadas pelo país (continente e ilhas) opera em diversas áreas e sectores, tais como o catering, indústria automóvel (montagem e componentes), retail, saúde, aviação, hotelaria, banca e seguros, rural e logística entre outras.

No chamado ‘Professionals’ dedicamo-nos a áreas de maior especialização, como as Tecnologias de Informação e Comunicações, tendo inclusivamente uma empresa exclusiva neste sector, a New Boston Select (NBS) que, no futuro, irá actuar também sob a marca Randstad. Também na divisão dos ‘Professionals’ operamos nas áreas que envolvem serviços de RH na engenharia civil, industrial, finanças, recursos humanos, saúde e jurídico.

No sector dos Contact Centres actuamos, essencialmente, na Gestão de RH, procedendo à realização das diversas etapas desde o recrutamento e selecção, formação, acompanhamento e co-



good to know you

Valor humano!
É o único valor que
melhora as empresas,
que lhes dá a energia
necessária para
considerar o futuro
com clareza.
Quando uma empresa
investe nas pessoas,
elas investem na empresa
e aumentam o seu valor.

www.randstad.pt



Sugira aos seus amigos a página "Fãs da Randstad"
<http://www.facebook.com/RandstadPT>

good to know you

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services



O Grupo Randstad tem cerca de 27 700 colaboradores no seu staff, emprega 465 600 pessoas por dia e tem aproximadamente 4 000 filiais e locais 'in-house' espalhados em todos os países em que opera

ordenação, assim como executamos a Gestão Operacional de forma integral, implementando planos de melhorias contínuas tendo em vista a qualidade e produtividade das prestações efectuadas. Ainda nesta área, a Randstad executa Gestão em Full Outsourcing disponibilizando, para isto, um Contact Center próprio com 300 posições no centro de Lisboa.

Através da nossa divisão 'HR Solutions' ajudamos a gerir o talento dos seus activos, através da identificação e evolução das potencialidades e de projectos focados no desenvolvimento de pessoas e carreiras. Desenhamos e desenvolvemos planos de formação ajustados às


necessidades específicas detectadas, assim como recrutamos e seleccionamos os melhores talentos para os nossos clientes.

A Randstad é reconhecida por continuar a aderir e a viver em função de "valores fundamentais" estabelecidos numa fase inicial do seu historial, que já fez 50 anos. A expressão 'Good To Know You' também se aplica à manutenção e acompanhamento destes valores na actualidade. São eles:

- **Conhecer:** somos especialistas! Conhecemos os nossos clientes, as suas empresas, os nossos candidatos e o nosso negócio. No nosso negócio são geralmente os pormenores que contam.
- **Servir:** o nosso êxito deve-se à atitude em prol de um serviço de excelente qualidade, que exceda os principais requisitos do nosso sector.
- **Confiar:** somos respeitadores! Valori-

zamos as relações e tratamos as pessoas correctamente.

- **Busca da perfeição:** procuramos melhorar e inovar constantemente. A nossa presença tem como finalidade agradar aos nossos clientes e candidatos em todas as nossas acções. É este aspecto que nos dá vantagem e reconhecimento.

- **Promoção simultânea de todos os interesses:** analisamos o cenário em termos globais e assumimos a nossa responsabilidade social com seriedade. A nossa empresa terá sempre de valorizar a sociedade como um todo. A Randstad é, portanto, uma empresa preparada para o futuro devido à sua presença global, ao seu abrangente portfólio de serviços, sua abordagem estratégica, seus fortes conceitos, missão, solidez financeira e – principalmente – as suas equipas. 

**RANDSTAD RECURSOS HUMANOS
EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO S.A.**

Número de Colaboradores: 400
Áreas de Actividade: Trabalho Temporário; Professionals & Outsourcing; Contact Centres; In House Service.
Contactos: Tlf. 210 105 400; lngonzaga@randstad.pt
Web site: www.randstad.pt

invista no original

presente em Portugal há 10 anos e há já duas décadas no mundo



o maior estudo de ambientes de trabalho a nível mundial
a **primeira** lista das **melhores empresas**
para trabalhar publicada a nível europeu

contribua para uma sociedade melhor através da promoção de organizações saudáveis
participe nos estudos nacional e europeu – www.greatplacetowork.pt

Uma empresa... ÚNICA!

Enquanto empresa de expressão nacional e integradora de vários serviços e soluções para o mercado, a RHmais encara o difícil ano de 2011 com a natural confiança de quem continuará a afirmar-se por aquilo em que é única.

Por: Rui de Brito Henriques, Administrador Delegado

Na RHmais temos vindo a aprofundar o posicionamento externo e a atitude (interna) para que o mercado nos possa reconhecer como uma Empresa Única! Uma empresa capaz de “entregar” um serviço absolutamente diferenciado da concorrência, um serviço que o mercado não consiga encontrar, igual, em mais nenhuma empresa do sector!

E, para que esta afirmação não seja absolutamente “redonda” e apenas um ‘marketing shot’, explicita-se o conceito.

Operando num mercado de elevado nível de exigência de níveis de serviço e qualidade e de pressão por contenção ou redução de preços, como é o dos Contact Centers, o caminho entre estas duas “forças antagónicas” é um túnel estreito onde poucos conseguirão passar e alguns começam a ficar pelo caminho...

Assim, a orientação da RHmais para a superação das expectativas dos clientes tomou-se... uma obsessão! Se o cliente exige dedicação, a RHmais devolve paixão; se o cliente exige qualidade, a RHmais entrega excelência; se o Cliente pretende eficiência, a RHmais

promove inovação; se o cliente deseja valor, a RHmais garante conforto (atingimento de objectivos, rigor, fiabilidade, honestidade, responsabilidade social, laboral e fiscal).

A nossa relação com a Empresa-Cliente não pode, nem deve, cingir-se a um mero cumprimento do contrato. Vai muito além disso. O nosso objetivo é o de que o nosso cliente aprofunde cada vez mais o conhecimento que tem de nós, melhor nos conheça, mais confie nos nossos serviços e mais acredite na nossa sincera dedicação.


Com este posicionamento, gostamos de acreditar que um contrato de outsourcing para a gestão operacional do seu Contact Center,

A RHmais encara o difícil ano de 2011 com a natural confiança de quem continuará a afirmar-se por aquilo em que é única e diferente: gerar conforto nos seus clientes e felicidade nos seus colaboradores

com a RHmais, é um Valor Seguro para as empresas e instituições que apostam numa parceria connosco.

No ano de 2010, projetamos um volume de vendas superior a 25 milhões de euros, o qual representa um crescimento próximo de 10%, empregando, no final de Dezembro, perto de 2015 colaboradores, número este que significou a criação, a partir de Janeiro, de 190 postos de trabalho líquidos. Ao longo do corrente ano, e nas áreas de negócio ‘Gestão de Contact Centers’ e ‘Business Process Outsourcing’, a RHmais reforçou a sua presença em várias operações no país, particularmente em Castelo Branco, Évora e Porto e nos setores da Administração Pública, Seguros e Telecomunicações. Significativo foi o facto de ter criado nas localidades citadas mais de 400 novos postos de trabalho permanentes.

Nas áreas de Consultoria e Formação, a RHmais está a desenvolver vários programas de apoio e intervenção, nas áreas de gestão, qualidade, desenvolvimento comercial e internacionalização, em 385 empresas do norte e centro e na Madeira, através de uma vasta equipa de 95 consultores e formadores.

Enquanto empresa de expressão nacional e integradora de vários serviços e soluções para o mercado, a RHmais encara o difícil ano de 2011 com a natural confiança de quem continuará a afirmar-se por aquilo em que é única e diferente: gerar conforto nos seus clientes e felicidade nos seus colaboradores! 



Da esquerda para a direita: Miguel Briebemicht, Helder Braz, Rui de Brito Henriques, Glória Marques da Costa, Isabel Borges, Pedro Campilho, Jorge Ledo e Miguel Braz.

RHMAIS

Número de Colaboradores: 1945

Áreas de Atividade: Gestão de Contact Centers; Recrutamento e Seleção; Formação; e-Learning; Outsourcing; Consultoria em Recursos Humanos e Desenvolvimento Empresarial; Estudos; Cliente Mistério.

Contactos: Tlf. 217 826 360; rhmais@rhmais.pt

Web Site: www.rhmais.pt

Crescemos com as pessoas

São as pessoas, com os seus sonhos e expectativas, que criam a energia para construir soluções capazes de fazer atingir a Excelência.

A **RHmais** proporciona um conjunto de serviços que vão ajudar a desenvolver os seus sonhos. Deixe-nos sonhar consigo!



Mais pelas pessoas



Gestão de Contact Centers . Recrutamento e Selecção . Formação . e-Learning . Outsourcing
Consultoria em Recursos Humanos e Desenvolvimento Empresarial . Estudos . Cliente Mistério

www.rhmais.pt

“Há vida para além da crise” ou “Porém, tudo se move”

Temos de destacar o interesse e a adesão que as organizações mostram em relação aos cursos de credenciação para a utilização dos instrumentos da SHL e sobre gestão técnica de RH.

Por: Isabel Paredes



Isabel Paredes, Technical Director

A memória das pessoas é curta e a minha não foge à regra. Durante cerca de 30 anos de actividade na área da GRH, esta não é a primeira crise económica que vivo, nem será, espero, a última. Contudo, já não me recordo detalhadamente dos contornos das anteriores. Esta parece-me ter a particularidade de ser em grande medida baseada em percepções. Percepções dos mercados e percepções dos consumidores em geral, mais baseadas em impressões subjectivas do que em factos, e muito influenciadas por aquilo que lemos, ouvimos e vemos nos grandes meios de comunicação social. Talvez seja essa uma das diferenças desta crise em relação às anteriores, a maior penetração e ubiquidade da informação hoje em dia. Não consigo vislumbrar como é que esta “saga” vai acabar, mas estou profundamente

convicta de que o fim do mundo ainda não vai ser desta. Assim, com a devida vénia para com os autores (Jorge Sampaio e Galileu Galilei), ao fazer o inevitável balanço de mais um ano prestes a findar, vieram-me à ideia duas frases (a segunda numa adaptação muito livre) que sintetizam o que se passou durante 2010 e vai continuar a acontecer em 2011.

As organizações vão continuar a existir, já que as pessoas, e o funcionamento da sociedade, necessitam dos produtos e dos serviços que estas produzem. A escassez de recursos financeiros e, até, naturais, e o crescente escrutínio a que os cidadãos vão submeter a utilização do dinheiro proveniente de impostos e donativos, vai pressionar as organizações, de todos os tipos, lucrativas e não lucrativas, privadas ou públicas, a serem mais eficientes, racionais e a evitarem o desperdício. Para isso, mais do que ir

As empresas que pretendem sobreviver e prosperar estão a apostar no desenvolvimento do seu capital humano

buscar o talento ao exterior, e dados os baixos orçamentos disponíveis para o recrutamento, a reduzida abertura das pessoas para mudarem de empresa em tempos de incerteza e, paradoxalmente, a baixa disponibilidade no mercado do talento que procuram, as organizações vão ter de investir no desenvolvimento e na concretização daquele que já reside no seu interior. É aí que entra a formação.

Os indicadores de que dispomos acerca da nossa actividade de formação nos primeiros dez meses de 2010 apontam para isto mesmo, para que as empresas que pretendem sobreviver e prosperar estão a apostar no desenvolvimento do seu capital humano. De Janeiro a Outubro do corrente ano, a SHL Portugal teve 567 participantes nos seus cursos, totalizando cerca de 7 200 horas de volume total de formação. De entre a formação que disponibilizamos, há a destacar o interesse e a adesão que as organizações mostram em relação aos cursos de credenciação para a utilização dos instrumentos da SHL e sobre gestão técnica de RH. Nos cursos intra e interempresas destas áreas, que desenvolvem não só competências técnicas mas também atitudes, tivemos cerca de 200 participantes e ministrámos um volume total de 3 000 horas de formação.

A vida continua! 

SHL PORTUGAL – PEOPLE SOLUTIONS

Número de Colaboradores: 20

Áreas de Actividade: Descrição, Análise e Qualificação de Funções; Elaboração de Perfis de Competências; Formação e Credenciação de Gestores RH nas técnicas da SHL; Recrutamento e Selecção; Avaliação Psicológica e Assessment; Assessment & Development Centres; Avaliação e Gestão do Desempenho; Avaliação e Feedback 360°; Formação e Desenvolvimento de Competências; Coaching para Gestores e Executivos; Gestão da Mudança e Desenvolvimento Organizacional; Diagnóstico do Clima, da Cultura e da Motivação; Carreiras e Remunerações.

Contactos: Tlf 217 813 900

Web site: www.shl.pt e www.shl.com



As pessoas não são o seu principal activo,
as pessoas certas são.

A SHL pode ajudá-lo/a a alcançar
os seus objectivos de negócio
com pessoas fortemente:

- produtivas
- confiáveis
- comprometidas
- orientadas para o cliente



Contacte-nos para a/o ajudarmos a identificar, organizar
e desenvolver a sua vantagem competitiva.

217 813 900 | 226 005 383 | shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

O outro lado da crise

Os portugueses preferem “desenrascar” a planear. Esta crise, se a quisermos ultrapassar, implica uma mudança de atitude e comportamento, que passa mais pelo planeamento correcto e atempado e menos pelo “desenrascanso”.

Por: Miguel Vergamota



Miguel Vergamota, Director Comercial

As crises, tal como tudo na vida e as moedas também, têm um outro lado. As empresas e as famílias têm de fazer aquilo que regularmente ouvimos dizer e que é o “apertar do cinto”. De facto, com a chegada destes momentos, não há alternativa. Há que reduzir custos nas empresas e otimizar o orçamento familiar. Notícias recentes indicam que as compras online pelos consumidores portugueses dispararam. Sites como eBay, leiloes.net ou Miau.pt estão entre os mais procurados. Seja qual for o negócio, quando há

uma crise, os hábitos de consumo das pessoas alteram-se e têm consequências para a economia.

Eliminam-se as gorduras. E se isso nas famílias representa deixar de ter ou comprar coisas que se consideram supérfluas, nas organizações e nas empresas a questão é diferente.

É nestes momentos que os bons gestores, em vez de cancelarem os investimentos, escondendo a cabeça na areia, fazem os investimentos com retorno seguro, com vista a optimizações que representam muitas vezes menores custos por maior eficiência e eficácia nos processos. Não raramente esses investimentos se traduzem em melhor serviço.

Olhemos para as pessoas que prestam serviços. Em paragens onde a mão-de-obra é muito barata, não raras vezes, em vez de um, contratam-se dois colaboradores. Se um faltar por algum motivo, está lá o outro. Pelo contrário, onde a mão de obra é um recurso caro, a gestão tem que olhar de outro modo e gerir da forma mais eficiente possível.

As crises vêm assim exigir da gestão que se olhe para as pessoas, nomeadamente as que prestam serviços, com uma visão de racionalização e aumento de produtividade. O problema é que no nosso país a produtividade está ligada a problemas quer de liderança quer de planeamento. Os portugueses preferem “desenrascar” a planear. Esta crise, se a quisermos ultrapassar, implica uma mudança de atitude e comportamento, que passa mais pelo planeamento correcto e atempado

As crises vêm exigir da gestão que se olhe para as pessoas, nomeadamente nas que prestam serviços, com uma visão de racionalização e aumento de produtividade

e menos pelo “desenrascanso”.

É assim que devemos encarar 2011.

A SISQUAL fornece soluções de planeamento de equipas e dimensionamento correcto das mesmas, com emissão de alertas para excesso ou falta de recursos ou competências. Com a solução sisqual maxpro-hr as chefias são dotadas de ferramenta de planeamento (mensal, próxima semana e diário) que permite cumprir as leis laborais e regras da organização e permite integrar essa informação com outros sistemas (nomeadamente ERP's) além de permitir fazer benchmark entre chefias.

SISQUAL – EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT

Número de Colaboradores: 40

Áreas de Actividade: 'One stop shop' para soluções de planeamento e gestão de equipas. As soluções SISQUAL integram desde o controlo de acessos, controlo de assiduidade, planeamento e gestão de equipas, gestão do capital humano (recrutamento, avaliação de desempenho, formação, evolução de carreira) até ao cálculo e pagamento de salários.

Contactos: Tlf. 229 397 790 ou 211 547 330;

sisqual@sisqual.com

Web site: www.sisqual.com

SISQUAL MAXPRO-HR



REDUZIR, RETER E POUPAR COM UMA ÚNICA SOLUÇÃO!

O SISQUAL **MAXPRO-HR** É UMA SOLUÇÃO DE PLANEAMENTO E GESTÃO QUE PERMITE QUE AS CHEFIAS FAÇAM UMA GESTÃO HOLÍSTICA DAS SUAS EQUIPAS.

Com esta solução a afectação dos colaboradores aos horários é mais eficiente, reduz a necessidade de horas extras e aumenta a produtividade da organização.

O sisqual **maxpro-hr** permite reduzir a rotatividade e reter os colaboradores.

As soluções **SISQUAL** são utilizadas diariamente por mais de 6.000 Chefias e gerem mais de 200.000 colaboradores nas mais prestigiadas empresas.

Planeamento antecipado e operacionalização dos pedidos de alterações

Gestão da partilha de pessoas com outras chefias

Gestão da flexibilidade do trabalho (gerir bolsa/banco de horas) de acordo com a nova legislação do trabalho

Alertas de rupturas/inconformidades para garantir serviços críticos mínimos

Avisos que permitem redução significativa de horas extras/suplementares

Plataforma preferida de comunicação (telemóvel/sms/email/internet) entre Chefias, Equipas e DRH resultando em grande eficácia num sistema paperless-hr

www.sisqual.com

SISQUAL
effective team management

Alguns Clientes SISQUAL:



Se pretende marcar uma reunião para apresentação das soluções SISQUAL pode enviar um e-mail para sisqual@sisqual.com ou ligar 229 397 790 ou 211 547 330.

DUPLO NETWORK

Inovar é preciso!

“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?” Escolhi esta frase de Peter Drucker, precisamente porque inovar é algo que poderá estar ao alcance de todos nós, de uma forma simples e imediata, tendo como retorno um potencial e enorme Sucesso!

Por: Sónia Barbosa

A inovação é fundamental para a criação de uma sociedade económica sustentável. Enquanto sociedade, não seremos capazes de ser bem sucedidos na criação de um mundo sustentável, se nos preocuparmos unicamente em ser mais eficientes naquilo que já fazemos, e isso reflecte-se numa das áreas mais sensíveis: nos Recursos Humanos, e consequentemente no Trabalho Temporário. Ter ideias novas é o primeiro passo para iniciar qualquer processo criativo. Todavia, em qualquer empresa, para que os colaboradores procurem soluções sustentáveis, é fundamental que, antes de mais, compreendam os desafios e as oportuni-



Sónia Barbosa, Directora Executiva

É preciso saber onde queremos chegar, que caminhos percorrer e o que precisamos de concretizar. A inovação é o resultado imediato daquilo que as empresas se propõem fazer

dades envolvidas na criação de um negócio sustentável.

É preciso saber onde queremos chegar, que caminhos percorrer e o que precisamos de concretizar para atingir o nosso objectivo, e a inovação é o resultado imediato daquilo a que as empresas se propõem fazer para reter clientes, candidatos e trabalhadores temporários. No fundo, inovar passará por assumirmos uma postura 'win win', quer com os parceiros, quer com os candidatos/trabalhadores temporários.

No nosso caso em concreto, acreditamos que a inovação passará por encontrar novas formas de chegar até aos candidatos, de recrutar, de fidelizar recursos e de os motivar. Só assim poderemos qualificar o Trabalho Temporário, especializar o serviço e melhorá-lo.

A Gestão dos Recursos Humanos em Portugal, através de empresas especializadas no sector, começa a transmitir alguma movimentação em termos de mudança e desafios, e de forma optimista acredito que se acompanharmos as tendências de desenvolvimento dos mercados competitivos e globais, a gestão do próprio trabalho temporário pode vir a assumir, cada vez mais, um posicionamento de crescente importância sob o ponto de vista de gestão e

desenvolvimento estratégico das organizações e pessoas que procuram novos desafios profissionais.

É através da implementação de 'Best Practices' que estamos a conseguir direccionar o recurso ao Trabalho Temporário como uma forma de promoção de eficiência, de oportunidade e de resultado para todas as pessoas que estão activamente disponíveis no Mercado de Trabalho.

Os recursos humanos irão continuar a assumir um papel deveras importante no sucesso ou insucesso das organizações. Contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o sucesso sustentado das empresas. Por isso, o processo de recrutamento é um elemento crítico da gestão numa envolvente tão competitiva quanto a actual, e cada serviço deverá ser devidamente avaliado, planeado e melhorado.

Assim sendo, hoje em dia, é determinante levar a cabo uma gestão estratégica de recursos humanos independentemente das variáveis externas à organização; os verdadeiros Talentos Humanos são, quando obtido todo o seu potencial a favor da organização, o principal factor, durável, de sucesso, de competitividade e de longevidade das organizações, em quaisquer circunstâncias de mercado. **SP**

SLOT RECURSOS HUMANOS

Número de Colaboradores: 20

Áreas de Actividade: Recrutamento e Selecção; Trabalho Temporário; Outsourcing; Consultoria e Hospedeiras.

Contactos: Tlf. 218 47 9372; admin.lisboa@slot.pt

Web site: www.slot.pt

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

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

RECRUTAMOS TALENTOS

www.slot.pt

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:

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

Delegação da Maia:

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 Tempo-Team no Trabalho Temporário

Com uma larga experiência na área dos recursos humanos comprovada, operando em Portugal há cerca de 30 anos, a Vedior, desde Abril de 2010, passou a denominar-se Tempo-Team.

Por: Carla Marques



Carla Marques, Directora Comercial

Sendo uma empresa especializada na gestão de Recursos Humanos, a Tempo-Team interessa-se por tudo o que envolva pessoas, nas suas relações de trabalho, nas suas capacidades de superar desafios, nas suas competências, no seu desempenho. É nesta perspectiva que a Tempo-Team assume um papel fundamental como parceiro estratégico das suas empresas clientes, contribuindo para aumentar a sua produtividade, rentabilidade e flexibilidade, oferecendo soluções inovadoras que passam, em grande medida, pelo Trabalho Temporário e pelo Outsourcing. A acção da Tempo-Team pauta-se pelos princípios da legalidade, competência, formação, parcerias, abrangência e inovação, e a

O trabalho temporário resulta de uma nova atitude da sociedade face ao emprego que teve como consequência uma nova organização do mercado de trabalho

qualidade constitui uma aposta fundamental.

A qualidade dos serviços da Tempo-Team está, desde 1999, certificada segundo a norma ISO 9001:2000, de Sistemas de Gestão da Qualidade para a actividade de Cedência de Pessoal em regime de Trabalho Temporário.

O trabalho temporário resulta de uma nova atitude da sociedade face ao emprego que teve como consequência uma nova organização do mercado de trabalho. A utilização do Trabalho Temporário como ferramenta essencial na Gestão dos Recursos Humanos, permite, actualmente, promover a sustentabilidade das empresas que podem desta forma transformar os seus custos fixos em custos variáveis, flexibilizando a sua contratação de pessoal e adaptando o número de trabalhadores à duração e ao volume de trabalho a realizar.

As empresas procuram agora profissionais flexíveis e com elevado nível de competências e para quem o tradicional “emprego para toda a vida”, deixou de ter relevância nas suas aspirações profissionais.

O Trabalho Temporário traz, também, vantagens para o trabalhador temporário, agilizando o processo de colocação ou recolocação em termos efectivos no mercado de trabalho de jovens em

idade activa, estudantes ou pessoas em busca do primeiro emprego, ou ainda permitindo experimentar várias áreas de negócio ou trabalhar em part-time. Devemos ainda considerar a utilização do Trabalho Temporário como forma de expansão de períodos experimentais em determinados cargos de elevada visibilidade e peso estratégico numa empresa, ou no lançamento de uma unidade de negócio ou mesmo no ‘start-up’ de uma multinacional. Em Portugal, já se verifica o recurso a este tipo de contratos aplicados a funções de direcção de primeiro e segundo nível.

A Tempo-Team é fornecedora de 1ª linha das principais empresas a operarem em Portugal gerindo uma carteira de clientes tanto a nível dos Grandes Grupos Económicos como a nível das PME's. As áreas que mais que mais consultam a Tempo-Team como seu fornecedor privilegiado na gestão contratual dos seus recursos humanos, são a indústria ligeira, a indústria agro-alimentar, a banca e os seguros, as comunicações (área de contact center), a distribuição e logística, os serviços e a administração pública que recorrem cada vez mais à contratação de pessoal temporário.

Consideramos que a nossa principal vantagem competitiva são os nossos Recursos Humanos. Possuímos equipas constituídas por profissionais seniores, altamente experientes e com formação constante. São as suas competências que, efectivamente, tornam a parceria da Tempo-Team com os seus clientes uma fonte geradora de riqueza para os mesmos. **—P**

TEMPO-TEAM

Número de Trabalhadores: 400

Áreas de Actividade: Trabalho Temporário; Outsourcing; Contact Centers; Inhouse Services; e HR Solutions.

Contactos: Tlf 213 307 900; contactos@tempo-team.pt

Web site: www.tempo-team.pt

Como especialistas na gestão de Recursos Humanos, desenvolvemos soluções competitivas adequadas a projectos ou necessidades específicas das Empresas.



Quer seja no **Trabalho Temporário**, **Outsourcing**, **Formação**, ou **Contact Centres**, criamos parcerias estratégicas para maximizar a rentabilidade, produtividade e eficácia da área de negócio de cada um dos nossos Clientes.



Energias alternativas são um imperativo na gestão de Pessoas

Actuar como agentes e facilitadores da mudança organizacional em ordem ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria dos processos, produzindo níveis de performance mais elevados, é a nossa missão.

Por: WeChange Consultoria e Recursos Humanos



Equipa WeChange Lisboa

Quando pensamos em energias alternativas, imediatamente nos surge o conceito de energias renováveis e, por conseguinte, “cuidar” do meio ambiente. O desafio que nos propomos para este novo ano é desenvolver e potenciar energias alternativas nas organizações, “cuidar” das pessoas da nossa organização e da nossa comunidade, promovendo uma atitude positiva. Efectivamente, nos últimos tempos, pesa sobre as pessoas uma carga negativa de apreensão e pessimismo, alimentada por uma comunicação social que faz da palavra crise o seu maior estandarte. Não bastasse já o clima de inverno, estes outros rigores “climáticos” colocam a quem gere pessoas um desafio complementar, ‘qui ça’ o mais exigente e ousado das últimas décadas. Procura-se, assim, primeiro que tudo, encontrar as fontes dessas novas energias dentro das organizações; depois, há que

Assumimos o compromisso de actuarmos com responsabilidade, integridade, excelência e inovação, com uma paixão que se renova sempre

saber geri-las, potenciá-las, propagá-las no seio da organização. Mais do que valores per si, há que saber desmultiplicar esses valores em tantos outros que possam ser contaminados por essas novas “energias”. Estas acções não carecem de novas ferramentas de ‘assessment’ ou mesmo de desenvolvimento, tão-somente de um novo olhar, para identificar essas novas competências que a organização tanto precisa para enfrentar os desafios de mudança que se lhe impõem nos próximos anos. Ser gerador de energias alternativas na or-

ganização mais não é que ser um agente de mudança, um empreendedor interno que possui a resiliência necessária para encarar cada novo desafio com o mesmo entusiasmo do primeiro. Capaz de gerar novas ideias e soluções para problemas novos ou talvez não, se calhar os mesmos problemas abordados de uma perspectiva diferente. Um gerador de energia que a propaga também ao nível da comunidade, socialmente responsável e activista na prática de acções de solidariedade e protecção ambiental.

É nesse eixo de mudança que a WeChange se propõe actuar, quer seja na identificação desses geradores das “novas energias”, qualquer que seja a sua área de intervenção ou nível de responsabilidade, quer seja no seu desenvolvimento e consolidação. Na verdade, ser “portador desta energia” não significa ter um talento, nem mesmo um saber único, antes uma atitude base que pode ser desenvolvida e potenciada em cada um de nós

É pois na senda da Energia Positiva que a WeChange se propõe enfrentar 2011, ajudando a criar em cada empresa, em cada equipa, em cada individuo a confiança para acreditar que os sonhos podem ser realidade, gerando um clima de optimismo, terreno fértil para os grandes feitos!!! **—P**

WECHANGE, CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS

Número de Colaboradores: 10

Áreas de Actividade: Programas Integrados de Desenvolvimento de Quadros; Recrutamento e Selecção; Assessment Centres; Consultoria em Gestão da Performance; Formação Outdoor e Branding Corporativo.

Contactos: Tlf. 213 933 130 e 222 071 240;

wechange.sul@wechange.pt; wechange.norte@wechange.pt

Web site: www.wechange.pt



Your
Partner
for
Change

- ⌘ MSTP Management System for Team Performance
- ⌘ WeRecruit Express
- ⌘ Discovery
- ⌘ Scoreteam
- ⌘ Master
- ⌘ Inteligencia Negocial
- ⌘ Drama Training
- ⌘ Quality inMotion

O seu parceiro na mudança!

Como integra e desenvolve os seus colaboradores?
Serão os seus processos os mais adequados?
Os resultados obtidos são os que deseja?

A WeChange responde consigo a estas preocupações!

Descubra soluções, metodologias e ferramentas inovadoras
ao nível do Recrutamento, Formação e Desenvolvimento de
Quadros, Assessment e Consultoria em Recursos Humanos



Perto de si, mudamos consigo!

Calçada Marques de Abrantes, nº40, 4ºEsquerdo . 1200-178 Lisboa . Tel 213 933 130 . Fax 213 933 139
Rua da Regeneração, 104 . 4000-410 Porto . Tel 222 071 240 . Fax 222 071 249

www.wechange.pt

Novos Riscos, novas formas de Prevenção

Num mundo do trabalho em constante mudança é imprescindível o alerta para os riscos psicossociais, aos quais todos podemos estar expostos.

Por: Carlos Viana Silva

Uma das preocupações maiores da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (OSHA), são os novos riscos emergentes, resultado de uma sociedade e de um mundo do trabalho em constante evolução. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) demonstrou também a sua preocupação com a elaboração de um relatório para o Dia Mundial da Segurança e Saúde do Trabalho, onde esta temática foi amplamente abordada. Alguns exemplos desses riscos emergentes são os relacionados com aspectos psicossociais,

Uma organização que tenha preocupação com as questões relacionadas com o bem-estar dos seus colaboradores, deve identificar estes riscos e delinear estratégias de prevenção e actuação sobre os mesmos

como as novas condições de empregabilidade (outsourcing, trabalho temporário, trabalho independente), as novas condições de trabalho (intensificação de tarefas, cargas de trabalho mais elevadas), assim como os problemas de relações no meio de trabalho, tais como humilhação ('bullying') e assédio psicológico ('mobbing'). Nunca como agora, os riscos psicossociais foram encarados de forma tão dedicada, evoluindo o conceito de Segurança e Saúde do Trabalho para um novo nível que coloca no mesmo patamar de importância os riscos passíveis de lesão física, com os riscos passíveis de lesão psíquica ou psicológica. No fundo, esta paridade faz todo o sentido visto que o stress influencia fisicamente o indivíduo, assim como são actualmente reconhecidos como patologia clínica os estados depressivos, que quando relacionados com o trabalho têm origem nos riscos assinalados neste parágrafo. A longo prazo, o stress pode originar tanto lesões músculo-esqueléticas como outras doenças como a hipertensão e úlceras gástricas, assim

INSTITUTO PROFITECLA

Número de Colaboradores: –
Áreas de Actividade: Formação Profissional e Consultoria.
Contactos: Tlf. 707 101 710;
info@institutoprofitecla.com
Web site: www.institutoprofitecla.com

como pode, a par com os estados depressivos, contribuir para uma incapacidade de fazer face às exigências do trabalho.

Tal como a capacidade imunológica é diferente de indivíduo para indivíduo, também a capacidade de resistência aos riscos psicossociais é diferente em cada um. Uma organização que tenha preocupação com as questões relacionadas com o bem-estar dos seus colaboradores deve identificar estes riscos e delinear estratégias de prevenção e actuação sobre os mesmos.

Como se tratam de novos riscos, devem ser encontradas novas formas de prevenção. Neste âmbito, a partilha de informação e a procura por parcerias sinérgicas entre empregadores e instituições com know-how nesta matéria, bem como formação profissional, adquirem uma importância acrescida. Actualmente e pela ampla difusão que a Internet permite e graças ao trabalho desenvolvido pela OSHA e OIT, é possível aceder facilmente a informação e conhecimento suficientes, para que as organizações possam identificar os riscos mais conhecidos e actuar preventivamente sobre os mesmos, usando os mecanismos tradicionais de gestão de riscos. Para além disto, as organizações devem recorrer a todos os meios ao seu alcance para consciencialização, aquisição de conhecimento e compreensão de todos os riscos e perigos (e não só os mais conhecidos), assim como a forma de os prevenir e controlar, tanto individualmente ao nível do trabalhador, como globalmente ao nível de toda a organização. **—P**



© Instituto Profitecla

Carlos Viana Silva, Consultor da área de Segurança e Saúde do Trabalho

O futuro do eLearning: 3 tendências

Por: Patricia Santos, Directora de eLearning


Daqui a poucos anos, a geração Millenium (nascida entre 1977 e 1997) vai representar mais de 25% da população activa. Ferramentas como o chat, Facebook, blogs e Twitter fazem parte do seu dia-a-dia e os suportes de aprendizagem tenderão a reflectir esta realidade, através de:

1) Jogos e simulações: esta geração cresceu com os jogos de computador. Os 'Serious Games' proporcionam um ambiente seguro para o utilizador inovar, praticar e comer riscos. Novas tecnologias permitirão, cada vez mais, o recurso a este método pedagógico.

2) Mobile Learning: a nova geração está mais ligada ao seu telemóvel do que ao computador. Com a uniformização de sistemas e a generalização do uso de GPS será possível ter uma formação em tempo real e geo-referenciada.

3) Redes Sociais: a grande tendência actual é a utilização de sistemas que promovam a aprendizagem colaborativa ("eLearning 2.0"), incluindo a aprendizagem informal através de blogs, wikis e fóruns. Com a geração Millenium, novos sistemas deverão aparecer para apoiar a partilha de experiências e o trabalho colaborativo.

Quando analisamos as avaliações da formação

presencial, muitos formandos referem que a parte mais enriquecedora foi a partilha com os colegas. Se as novas ferramentas de formação online não estiverem em linha com esta expectativa, corremos o risco de inviabilizar o retorno de todo o investimento feito até agora em eLearning. 

CEGOC

Número de Colaboradores: 67
Áreas de Actividade: Formação; Recrutamento;
Consultoria; Testes Psicológicos.
Contactos: 213 191 960; cegoc-geral@cecoc.pt
Web site: www.cecoc.pt



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 Assesment - CEGOC 360° Competency Survey

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

CEGOC-TEA - Recrutamento e Selecção · 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.cecoc.pt



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



Entidade Formadora
Acreditada pela DGERT

NEC EUROPE otimiza a Gestão de Recursos Humanos com Cezanne Software

A NEC escolheu a Cezanne Software para consolidar os dados do seu departamento de RH e assim criar uma gestão consistente dos seus profissionais.

Por: Enzo de Palma



Enzo de Palma, Country Manager Portugal

Na actual era global, são cada vez mais as empresas que empreendem por uma expansão internacional, o que vai afectar os seus processos de RH, que em muitas ocasiões diferem de país para país, o que dificulta a sua gestão integral. Nestes casos, as soluções da Cezanne permitem gerir de um modo global todos os RH, uniformizando os processos de cada país por mais distintos que sejam, algo que empresas como EDP, CGD, ou NEC já o fazem, entre tantas outras. NEC Corporation é um dos principais

“A rápida implementação da solução da Cezanne Software, em formato SaaS, aliada de uma enorme flexibilidade da mesma, permitiu-nos uma independência dos nossos recursos informáticos internos, sem necessidade de ter qualquer experiência adicional”

fornecedores de soluções informáticas e de redes de última geração, dirigidas tanto ao sector público como ao privado e que tem uma grande experiência no que se refere a inovação informática e telefónica.

Durante os últimos três anos, NEC passou por um processo de reestruturação conhecido como “One NEC”, desenhado para explorar as sinergias da companhia a nível global, com 9 empresas que operam em 18 países, entre os quais Portugal.


Antes desta reestruturação, cada país geria os seus RH de modo independente, armazenando os dados relativos a esta área em folhas de cálculo Excel. Em virtude da reestruturação, criou-se uma função de RH regional, que teve rapidamente que encontrar um enfoque comum e consistente para os RH de cada país. Para isso, consultaram-se diversos fornecedores de Software de RH, e após um rigoroso processo de selecção, NEC optou pela solução “On Demand” da Cezanne Software.

“A rápida implementação da solução da Cezanne Software, em formato SaaS, aliada de uma enorme flexibilidade da mesma, permitiu-nos uma independência dos nossos recursos informáticos internos, sem necessidade de ter qualquer experiência adicional”, comentou Luca Vanni.

Cezanne ‘On Demand’ permite gerir informação relevante dos RH, desde dados pessoais de contacto a informação sobre funções e níveis salariais. Assim, os procedimentos relativos a férias e ausências por doença, por exemplo, também se podem gerir a através do sistema.

Os benefícios para a organização foram imediatos. Talvez o resultado mais importante tenha sido a visão global que a NEC Europe obteve em relação à sua equipa e recursos. “Agora sabemos com quantos profissionais contamos, que responsabilidades têm, onde estão e em que projectos estão trabalhando, ou o que melhorou na nossa capacidade para planear tendo em vista o futuro.”

Inicialmente, o sistema era gerido por um utilizador em cada país, mas actualmente, o modelo de “auto-serviço” está-se a estender entre os colaboradores de forma gradual em Portugal e restantes países.

“O sistema tem-nos ajudado a criar uma nova função estratégica de RH pan-europeia e, conjuntamente, permite reduzir a equipa dedicada aos RH. Agora somos capazes de empreender mais tempo em actividades de alto valor, que servirão de apoio aos objectivos Corporativos de NEC”. 

CEZANNE SOFTWARE

Número de Colaboradores: 170
Áreas de Actividade: People Performance; Training; Recruitment; Salary Analysis; Budget; Succession & Career; Survey; HRCharter; Holidays; e Reporting.
Contactos: Tlf. 213 562 024;
luis.felgueiras@cezannesw.com
Web site: www.cezannesw.com/pt



Pensa em
...SaaS

Pensa em
Cezanne.

Escolha Cezanne, uma Solução SaaS
para a gestão do talento e de RH

cezannesw.com/pt • tel. +351 21 3562024

Cezanne

Almirante Vieira Matias revela potencialidades do mar



Um oceano de oportunidades

por: **Cátia Pereira**

É habitual associar a condição marítima de Portugal à Época dos Descobrimentos. Essa é, sem dúvida, a fase mais visível, mas que não retém a exclusividade das importantes mais valias oferecidas pelo mar à Nação portuguesa. Citando o Almirante Vieira Matias em “Cadernos Navais”, “é imperativo destacar Portugal como uma Nação Marítima da União Europeia”. As possibilidades do mar ainda têm alguma expressão no presente e podem voltar a assumir uma importância fundamental no futuro, dependendo da forma como as sociedades política e civil souberem gerir as riquezas materiais, mas também morais, que o mar, e o nosso posicionamento geográfico dentro dele, têm disponíveis. É imperativo destacar Portugal como uma nação marítima da União Europeia. O facto de a esmagadora maioria da população mundial viver perto do mar tem origi-

O país precisa de pôr em prática uma verdadeira política e uma estratégia persistente para o mar


de crescimento e pode compensar a insuficiência da produção terrestre. O turismo induzido pelo mar está a evoluir rapidamente e constitui, em muitos países, forte pilar das economias nacionais.

No entanto, constituindo o mar uma importante fonte de riqueza, e não apenas de forma indirecta, encontra-se nele um forte marcador da identidade nacional, a verdadeira imagem de marca dos Portugueses. Pode, portanto, concluir-se que o país precisa de pôr em prática uma verdadeira política e uma estratégia persistente para o mar.

As empresas e os sectores, no seu todo, são confrontados internacionalmente com concorrência desleal. De facto, não basta ser uma excelente empresa, se houver concorrência desleal. É, pois, importante vigiar continuamente a concorrência e fazê-lo em cooperação também com as orga-

nado uma incessante procura das fontes de riqueza que ele propicia. O mar é simultaneamente fonte de recursos, alimentares em primeiro, meio viabilizador do transporte de pessoas e mercadorias e também origem de ameaças à segurança dessas gentes e dos seus bens. A extracção de energias, quer fósseis quer renováveis, do mar tem grande potencial

Sem pessoas com sólida formação e razoáveis perspectivas de carreira não é possível assegurar o futuro

rem melhorar constantemente os seus produtos, serviços e processos de produção. Para isso é necessário dispor de uma infra-estrutura de investigação e desenvolvimento, e de políticas que estimulem os empresários a inovar, a partilhar informação e a correr riscos em conjunto. As empresas de topo determinam os padrões da procura, estimulam a inovação e promovem o aparecimento de empresas no sector do abastecimento capazes de assumirem os desafios da inovação. As empresas de topo constituem as âncoras e são importantes no processo de aperfeiçoamento das outras empresas. Sem pessoas com sólida formação e razoáveis perspectivas de carreira não é possível assegurar o futuro. De facto, só com pessoal de qualidade se pode satisfazer os requisitos da gestão moderna e da inovação dos sectores. Para isso ser exequível é necessário contar com uma infra-estrutura de formação de nível elevado, conseguir uma imagem positiva do país e uma boa comunicação com o público em geral. O Almirante Vieira Matias tem muitos trabalhos sobre o tema da importância do mar, nas suas palavras “isso constitui a minha cruzada que começa a ter alguma ressonância na nossa sociedade”. 

nizações do comércio e com os seus membros. Apenas é possível às empresas manterem uma posição de relevo nas exportações, se procura-

Nota



Os mares e os oceanos representam 71% da superfície da Terra, isto é, 360 milhões de km², e 97% dos recursos hídricos do planeta. Constituem também um recurso económico e uma reserva energética e são essenciais para determinar o clima da Terra. 40% cento da população mundial vive num raio de 60km da costa e 35 milhões de pessoas dependem da pesca. Em “Cademos Navais”, o Almirante Vieira Matias revela as potencialidades do mar.

tema central

Revista Pessoal
 12 exemplares 27€ 24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH
 5 Suplementos 15€ 10 Suplementos 30€ 20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

DADOS PESSOAIS
Nome: _____
Morada: _____
Localidade: _____
Cp: _____
Telefone de contacto: _____
E-mail: _____

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PREFERIDA
 AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicitada aos procedimentos, após nova comunicação ao pagamento das importâncias referentes à PESSOAL apresentadas por Vesp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.
Titular da conta: _____ Ao Banco: _____ Balcão: _____
IBAN (N.º de identificação Bancária): _____ Assinatura: _____

DÉBITO NO CARTÃO DE CREDITO. Mastercard Visa (só se aceita Visa Electron)
N.º: _____ Validade: _____
Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou presencial, fotocópie e envie por fax (214 336 009).

CHEQUE (a ordem de Vesp Premium). Junto envio cheque nr. _____
Sobre o banco: _____
Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.
Envie para: VESP PREMIUM, APARTADO 1172, 2799-511 AGLAIA, CADEM

Com esta recibo está também informada e assinada a sua emissão, relacionada com a sua actividade e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados pessoais e a sua utilização para fins de marketing e para a sua actividade. Envie para: VESP PREMIUM, APARTADO 1172, 2799-511 AGLAIA, CADEM

Legislação RH

(Emprego, Formação, Trabalho e Segurança Social)

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

PORTUGAL

DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE

Declaração de Rectificação n.º 33/2010, D.R. n.º 209, Série I de 2010-10-27

Assembleia da República

Rectifica a Lei n.º 25/2010, de 30 de Agosto, que estabelece as prescrições mínimas para protecção dos trabalhadores contra os riscos para a saúde e a segurança devidos à exposição, durante o trabalho, a radiações ópticas de fontes artificiais, transpondo a Directiva n.º 2006/25/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Abril, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 168, de 30 de Agosto de 2010.

Decreto n.º 15/2010, D.R. n.º 209, Série I de 2010-10-27

Ministério dos Negócios Estrangeiros

Aprova a Convenção Multilateral Ibero-Americana de Segurança Social, adoptada em Santiago, Chile, em 10 de Novembro de 2007.

Decreto do Presidente da República n.º 104/2010, D.R. n.º 207, Série I de 2010-10-25

Presidência da República

Ratifica o Protocolo de 2002 relativo à Convenção da Organização Internacional do Trabalho sobre a Segurança e a Saúde dos Trabalhadores, de 1981.

Resolução da Assembleia da República n.º 112/2010, D.R. n.º 207, Série I de 2010-10-25

Assembleia da República

Aprova o Protocolo de 2002 relativo à Convenção da Organização Internacional do Trabalho sobre a Seguran-

ça e a Saúde dos Trabalhadores, de 1981.

Portaria n.º 1100/2010, D.R. n.º 206, Série I de 2010-10-22

Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

Aprova o programa de formação em competências básicas em cursos de educação e formação de adultos ou em processos de reconhecimento, validação e certificação de competências de nível básico.

Portaria n.º 1068/2010, D.R. n.º 203, Série I de 2010-10-19

Ministérios da Administração Interna, da Justiça, da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, do Trabalho e da Solidariedade Social, da Saúde e da Cultura

Quarta alteração à Portaria n.º 736/2006, de 26 de Julho, que aprova o regulamento de condições mínimas para os trabalhadores administrativos.

Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2010/A, D.R. n.º 2032 Série I de 2010-10-18

Região Autónoma dos Açores - Presidência do Governo
Aprova a orgânica da Secretaria Regional do Trabalho e Solidariedade Social.

DIÁRIO DA REPÚBLICA – II SÉRIE

Não foi publicada legislação nesta área.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área. 

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - foi fundada em Outubro de 1964, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

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

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

Possui núcleos especializados de cariz técnico-científico (Núcleo de Formadores & Coaches e Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

Sede Nacional

Av^a. António Augusto de Aguiar, n^o 106 - 7.^o
1050-019 Lisboa
Tel.: (+351) 21 352 27 17
Fax: (+351) 21 352 27 13
email: global@apg.pt www.apg.pt



Benefícios

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



Relações de Trabalho: Relatório e Contas

por: **César Sá Esteves**; Sócio e Responsável pelo Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

○ mês de Dezembro é inevitavelmente um período de reflexão e balanço. Este ano, mais uma vez, as relações laborais estiveram no palco das atenções e foram sujeitas a mais um tremendo teste de “stress”.

O aparente reequilíbrio do sistema financeiro parecia indiciar que a fase mais aguda da crise económica e do desemprego estava ultrapassada e se iria entrar, de forma lenta mas sustentada, num ciclo de recuperação. Porém, o deflagrar da crise orçamental portuguesa e o aumento exponencial do risco soberano da República Portuguesa, veio alertar os portugueses para a dura realidade de que o período mais recessivo da economia nacional ainda estará para chegar.

Neste ambiente e contexto, e como é inevitável, as empresas foram forçadas a reagir e a reajustar as respectivas estruturas, tentando desesperadamente evitar situações de ruptura e desequilíbrios irreversíveis.

Neste último trimestre do ano, voltaram em massa os processos de reestruturação, com reduções drásticas de pessoal. É facto que, desde 2008, os despedimentos colectivos se generalizaram e, diríamos mesmo, se vulgarizaram. Os empresários perceberam (finalmente) que a lei laboral portuguesa contém regimes e fragmentos de grande flexibilidade e que permite, em situações limite, romper as relações laborais. A originalidade do período que agora se vive e que, muito provavelmente, se irá manter, é que, em muitos dos processos de reestruturação, os recursos financeiros disponíveis são bastante menores e já se começam a tornar frequentes os casos

As empresas foram forçadas a reagir e a reajustar as respectivas estruturas, tentando desesperadamente evitar situações de ruptura e desequilíbrios irreversíveis

em que o empresário apenas tem condições de pagar as compensações mínimas previstas na lei e, em casos extremos, são inclusivamente tentadas situações de pagamento fraccionado desses montantes.

Não é necessário encarnarmos o velho do Restelo para, com algum grau de certeza, antecipar que 2011 será um ano de crescente instabilidade do mercado do trabalho. Os despedimentos vão continuar e, como visto, com poucos recursos para os gerir de forma minimamente satisfatória para os trabalhadores. Longe vão os tempos em que os coeficientes indemnizatórios se situavam entre 1,5 e 2 meses de salário por cada ano de antiguidade, a que acresciam ainda outros benefícios complementares. Agora e no futuro próximo a questão é saber se é sequer possível pagar pontualmente as compensações legais.

Haverá pouca margem para rever tabelas salariais, havendo, pelo contrário, exercícios dramáticos por parte das empresas no sentido de identificar franjas retributivas que possam ser suprimidas. Não beneficiando de uma lei do orçamento que legitime um corte transversal de todas as rubricas salariais, muitos empresários portugueses estão a esgotar todas as vias ao seu dispor no sentido de reduzir a massa salarial e os custos do trabalho.

Nesta fase, o objectivo primordial deverá ser manter os postos de trabalho. É fundamental para os trabalhadores, evitando o drama do desemprego e a impossibilidade prática de, a curto/ médio prazo, voltarem ao mercado de trabalho em condições equivalentes, e positivo para as empresas, que devem evitar perder os seus recursos mais fundamentais e todo o investimento neles efectuado. Porém, não tenhamos ilusões, esse objectivo só poderá ser conseguido com o esforço conjunto de todos os actores, em particular empregadores e trabalhadores, mas também estruturas representativas dos trabalhadores. Esse esforço passará, em muitos casos, por uma contenção ou congelamento salariais,

bem como pela própria redução ou supressão de alguns itens retributivos. Como sabemos, tirando os casos de despromoção autorizada e lay-off, a redução salarial é muito limitada e cinge-se à redução ou supressão de rubricas associadas à prestação de trabalho em condições específicas.

As greves e demais conflitos colectivos irão agravar-se. Parecendo alheados da actual conjuntura, os sindicatos continuam a recusar-se discutir e acordar a instituição de mecanismos de flexibilidade interna. Banco de horas e adaptabilidade continuam a ser conceitos tabu para muitos negociadores sindicais. Aliás, de forma surpreendente, alguns sindicatos continuam a considerar que encerramentos de unidades económicas e deslocalizações são meras ameaças e que os trabalhadores se devem manter intransigentes na negociação de mecanismos de flexibilização da gestão dos tempos de trabalho e dos custos salariais.

A pressão interna e externa será crescente no sentido de a lei laboral portuguesa evoluir e alinhar-se com os regimes que vigoram nos países europeus mais desenvolvidos e com os quais nos queremos e devemos comparar. Se Portugal quer preservar e atrair investimento estrangeiro, é fundamental ter um quadro normativo laboral moderno.

Para se aperfeiçoar e fazer evoluir a lei laboral não é essencial a revisão da Constituição. Havendo consensos, seria possível, por exemplo, alterar alguns aspectos da lei ordinária relacionados com a cessação individual dos contratos de trabalho e com a organização dos tempos de trabalho, que muito contribuiriam para dotar as empresas e os empresários de instrumentos para obviar às soluções mais dramáticas e radicais dos despedimentos colectivos.

O grande desafio, ao nível laboral, para os empresários, trabalhadores e estruturas sindicais é, a nosso ver, perceber a gravidade e complexidade da situação, tentando, a um nível infra governamental, identificar soluções para minimizar a redução do emprego.

Os meses que se seguem, com a cessação das prestações de desemprego para aqueles que ficaram desempregados no início desta crise, com o agravamento das taxas de juro e com o aumento do preço do cabaz de compras, serão absolutamente dramáticos para os trabalhadores, pelo que, a preservação dos postos de trabalho deverá ser o valor supremo.

Não se trata de "coagir" trabalhadores e sindicatos a aceitarem mudanças e perda de regalias a qualquer preço, mas antes um exercício de realismo e bom senso. Já todos percebemos que não é com a rigidez da lei laboral que se preservam postos de trabalho. Ao fim e ao cabo, se a decisão é encerrar, pouco ou nada a lei laboral pode garantir.

Agora, como nunca, os conceitos e princípios da flexigurança deverão ser repescados, repensados e implementados. O actual contexto poderá, por paradoxal que possa parecer, constituir uma oportunidade única para

Não é necessário encarnarmos o velho do Restelo para, com algum grau de certeza, antecipar que 2011 será um ano de crescente instabilidade do mercado do trabalho

rever modelos, leis e, sobretudo, paradigmas e atitudes. No que respeita a legislação nova com forte impacto nas relações laborais e nas empresas, as atenções em 2011 estarão seguramente viradas para o Código Contributivo. Assumindo que nestes últimos dias do ano não acontecerá nenhuma suspensão de vigência (a exemplo do sucedido no ano transacto), as empresas e os trabalhadores irão ter de fazer um enorme esforço para se inteirarem das múltiplas mudanças anunciadas e, sobretudo, terão que gerir os novos encargos resultantes do novo regime.

Além das inegáveis virtualidades de um diploma que agrega e sistematiza inúmeros diplomas avulsos, o Código Contributivo irá brindar as empresas com novos tributos, cujo exemplo mais paradigmático é a contribuição que as empresas terão agora de suportar relativamente aos honorários pagos aos seus prestadores de serviços. Subvertendo por completo o conceito de trabalho autónomo, e talvez assumindo em definitivo a sua incapacidade para fazer face aos comumente designados "falsos recibos verdes", o legislador, quaisquer que sejam as excepções, limites ou fases de transição que venham a ficar previstos no texto final, vem impor às empresas um encargo que não é seu e que, no final do dia, irá ser repassado e repercutido nos honorários a pagar.

Acresce que, sairão agravadas as taxas contributivas, nomeadamente para as situações de pré-reforma, de prestação de trabalho por trabalhadores reformados e, com maior impacto, relativamente aos trabalhadores a termo. De forma menos óbvia, mas igualmente onerosa, os encargos aumentarão em virtude da redefinição e aperfeiçoamento do conceito de retribuição, aumentando-se significativamente o leque de rubricas salariais que passarão a constituir base de incidência, das quais se destacam as indemnizações por cessação de contrato acima do limite de isenção fiscal.


Estamos, assim, a viver períodos conturbados no mundo do trabalho, que, infelizmente, se irão prolongar ao longo de 2011 e, muito provavelmente, nos anos subsequentes. Tenhamos todos, pelo menos, a lucidez de perceber que urge uma mudança de atitude relativamente à dialéctica das relações do trabalho. Mais do que uma contínua, fratricida e anacrónica luta de classes, impõe-se uma união de esforços de todos os agentes, em particular dos trabalhadores e seus representantes e dos empregadores, no sentido de as relações laborais evoluírem para uma síntese superadora do actual imobilismo e que nos permita responder com soluções adequadas aos gravíssimos problemas económicos que Portugal está e irá continuar a sentir no futuro próximo. **■**



'Value for Money'

O 43º Encontro Nacional da APG realizou-se, este ano, conjuntamente com o XV Encontro Nacional de Formadores & Coaches nos dias 09 e 10 de Novembro no ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, em Lisboa. Trata-se do evento mais importante da associação, que reuniu cerca de 400 Gestores de Recursos Humanos e outras pessoas relacionadas com a Gestão do Capital Humano.

A principal temática do Encontro foi "Value for Money - O Retorno do Investimento nas Pessoas". Decorreram em simultâneo sessões plenárias, debates, workshops, exposição de profissionais, assim como partilha de casos de sucesso. Os galardoados da edição dos 2010 dos Prémios APG Recursos Humanos foram anunciados durante um jantar que decorreu no Hotel Sofitel. Maria João Antunes, Directora de Recursos Humanos da Makro, foi a distinguida na categoria "Personalidade", enquanto a empresa PriceWaterhouseCoopers ganhou o prémio "Empresa". O prémio na categoria "Mérito" foi entregue a José Afonso Oliveira. Com a atribuição destes prémios, a APG pretende estimular a qualidade da gestão das pessoas em Portugal, dar maior visibilidade aos casos de sucesso e contribuir para a divulgação das boas práticas empresariais.

Durante o Encontro foram também anunciadas as vencedoras dos Passaportes RH. As jovens candidatas a futuras profissionais na área dos recursos humanos subiram ao palco e receberam o tão desejado Passaporte RH que irá dar acesso a um estágio de 4 meses, e a 5 meses de um programa de Mentorship orientado pelas Directoras de Recursos Humanos das empresas que aderiram a esta iniciativa da APG. 



por **Cátia Pereira**

fotos **Design e Forma**



01 MILIONÁRIOS ACIDENTAIS

Um pequeno crime, uma ideia genial, um negócio de milhões: toda a história da polémica criação do Facebook, desde o dia em que Mark Zuckerberg invadiu os servidores da Universidade de Harvard até à ruptura definitiva com o seu melhor amigo. Ao contrário do que se pensa, a criação do Facebook é a história de um crime, de dois génios socialmente inadaptados. Mas é, também, a empolgante narrativa de um momento mágico e de como uma série de acasos deram origem a uma das maiores fortunas do planeta.

Lua de Papel, 231 pp

02 A NAU CATRINETA E A HISTÓRIA TRÁGICO-MARÍTIMA

A obra desafia o leitor, inspirado pela leitura dos textos da "Nau Catrineta" e do "Naufrágio que passou Jorge de Albuquerque Coelho", a 'iluminar' as suas capacidades de liderança. Com este livro, passa a ser possível reflectir sobre liderança recorrendo a clássicos da literatura portuguesa, tal como acontece desde há séculos com, por exemplo, os textos de Shakespeare ou Maquiavel.

Centro Atlântico, 104pp

03 LIDERANÇA E GÉNERO

Esta obra destina-se aos leitores interessados em

compreender e aprofundar os conhecimentos relativos à liderança nos mais diversos contextos. É uma obra de carácter didáctico onde se explanam pensamentos, reflexões, teorias e os diferentes modelos de liderança construídos ao longo de mais de um século de estudos organizacionais.

Edições Sílabo, 175pp

04 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DINÂMICA

Vivemos num mundo em mudança constante. Isso implica que as organizações e as pessoas que nelas colaboram devem estar abertas a alterações operacionais permanentes no sentido de aumentarem ou manterem a sua competitividade. Os mercados evoluem e as opções de compra dos consumidores tornam-se mais sofisticadas com a difusão acelerada de informação. Este livro foca uma perspectiva de actuação dinamizadora no universo dos negócios que os estudantes, empreendedores e gestores conhecem e pretendem moldar.

Edições Sílabo, 94pp

05 EMPREGO GARANTIDO – SEGREDOS INFALÍVEIS PARA CONSEGUIR O TRABALHO QUE DESEJA

"Pode ser o mais dotado no concurso de talentos, pode ter uma lista de contactos no seu iPhone de

verdadeiros vencedores, pode ter a determinação de um Cristiano Ronaldo e ser tão auto-confiante quanto José Mourinho... e mesmo assim não conseguir o emprego que quer, a não ser que saiba como adaptar e vender as suas vantagens pessoais". Inspirador, divertido e repleto de dicas comprovadas, este livro irá guiá-lo através do mercado de trabalho mais duro de todos os tempos. É, igualmente, a referência mais completa para o resto da sua vida profissional.

Centro Atlântico, 351 pp

06 HUMANUS – PESSOAS IGUAIS, CULTURAS DIFERENTES

Por que razão há mais suicídios e crimes nuns países do que noutros? Por que motivo a corrupção e o nepotismo são mais características de determinadas culturas do que de outras? Esta obra aborda de forma clara, lúcida e sucinta estas questões e muitas outras que tantas vezes nos surpreendem no dia-a-dia. Paulo Finuras empreende uma visita aos grandes teóricos da Sociologia e aos principais estudos realizados neste domínio. Deste modo, intercala a reflexão teórica com exemplos práticos da expressão das diferenças culturais em várias culturas e sociedades, analisa e explica os porquês dessas diferenças.

Edições Sílabo, 359pp

01



02



04



05



03



07



06



01 30 SECONDS TO MARS

Os norte-americanos 30 Seconds to Mars apresentam-se para um concerto há muito aguardado pelos fãs em Portugal. A banda vai apresentar a mais recente longa-duração, "This is War". Liderados pelo carismático Jared Leto, a abordagem revigorante que trouxeram ao rock valeu-lhes imediatamente um grande sucesso junto do público. Um concerto único que ninguém vai querer perder.

16 de Dezembro de 2010, 20h00, Pavilhão Atlântico

02 TIM COMPANHEIROS DE AVENTURA

Tim abraça o desafio de um projecto a solo. Já com quatro álbuns editados, Companheiros de Aventura é a solidificação de um caminho percorrido com sucesso. "Voar" é o single que projectou o artista nos tops de airplay das rádios nacionais. Tim abraça mais um desafio e "Voa" pela primeira vez, a solo, para os palcos dos Coliseus.

17 de Dezembro de 2010, 22h00,

Coliseu dos Recreios

03 MESSIAS DE HANDEL - CONCERTO DE NATAL

Escrita em 1741, Messias é uma das oratórias mais

famosas de Handel e de toda a história da música ocidental. Com texto da autoria de Charles Jennens, baseado em excertos do Antigo e do Novo Testamentos, a obra foi estreada com grande êxito em 1742, em Dublin.

19 de Dezembro de 2010, 17h00, CCB

04 HARLEM GOSPEL CHOIR

Depois de ter esgotado os concertos de Lisboa e Porto em 2009, o coro número 1 de Gospel de Nova Iorque está de regresso ao nosso país. O Harlem Gospel Choir é o mais famoso grupo de gospel da América e as suas actuações são sempre exuberantes. Aliando-se a esse facto o repertório interpretado com alma, vivacidade e paixão, obtém-se um espectáculo perfeito para toda a família.

21 de Dezembro de 2010, 22h00, Coliseu do Porto

05 DEOLINDA

Em 2008, editaram o seu disco de estreia "Canção ao Lado", que se mantém há 121 semanas no top nacional de vendas. No estrangeiro, foram aclamados pelo "The Times", "ABC" e "Sunday Times". Este ano editaram o seu segundo álbum "Dois Selos e um Carimbo". Os Deolinda preparam-se

para subir ao palco, pela primeira vez, dos Coliseus.

22 de Janeiro de 2011, 21h30, Coliseu do Porto

06 EXPOSIÇÃO: O CORPO HUMANO COMO NUNCA O VIU

O estudo da anatomia humana funcionou sempre sobre um princípio básico: Ver é Saber. Seguindo este princípio, a exposição "O Corpo Humano Como Nunca o Viu" utiliza espécimes humanos reais para lhe oferecer um manual visual do seu próprio corpo. Os nossos corpos são de facto mais complexos e maravilhosos, mas muitos de nós não sabem como o corpo funciona, do que necessita para sobreviver, o que o destrói, o que o reanima. Esta exposição é uma tentativa de remediar este infeliz conjunto de circunstâncias.

Até 30 de Janeiro de 2011, Alfândega do Porto

07 THE LEGENDARY TIGERMAN

Legendary TigerMan chega finalmente aos Coliseus para rever uma brilhante carreira que teve início em meados da década de 90. Para os concertos, TigerMan promete passar em revista uma carreira cheia de grandes momentos.

22 de Janeiro de 2011, 21h30, Coliseu de Lisboa

Havai

As ilhas dos mil encantos



texto e fotos: **Fernando Borges**

Na tormenta ou na serenidade, a Natureza consegue ser surpreendentemente bela, excitante, deslumbrante... E há lugares onde ela teima em se mostrar ainda mais surpreendente, levando-nos mesmo a recordar que vivemos num mundo feito de água, terra, fogo e ar, misturando na perfeição, nas suas magníficas paisagens e formas a fúria dos elementos, criando ambientes paradisíacos. E um desses lugares chama-se Havai.

É a imensidão do mar azul do Pacífico que nos vai impressionando quando o sobrevoamos, a mesma paisagem que nos vem acompanhando há algumas horas, até que, emergindo desse mesmo azul, aparecem nove pontos escuros, entre outros 122 mais pequenos, alguns mesmo que parecem tocar o nosso avião, que se vão tornando cada vez mais verdes e ainda mais verdes, bordeados por extensas línguas douradas que separam esse verde brilhante do intenso azul do mar.

E é assim que chegamos ao Havai, um mítico lugar que invade de desejos todos aqueles que sonham com um autêntico paraíso tropical, paisagens e praias exóticas, quedas de água, florestas luxuriantes e espetaculares montanhas e crateras vulcânicas.



É o Havai também conhecido pela hospitalidade das suas gentes, pelos coloridos costumes e tradições, resultante de uma riquíssima herança polinésia e asiática, dos colares e grinaldas de orquídeas, do hula-hula, das famosas Waikiki, Waimea e Sunset Beach, por onde desfilam perfeitos corpos bronzeados e ordas de jovens com uma prancha debaixo do braço. Sim, é o Havai das extensas praias de areia branca que convidam a prolongados momentos de nada fazer, a não ser abraçar o sol, dos magníficos recifes de coral coloridos por milhares de peixes de todas as cores, das costas rochosas e selvagens e das mais perfeitas ondas tubulares, uma das grandes razões que levam centenas de milhares de jovens de todo o mundo até estas ilhas de encantar, as ilhas também conhecidas por ilhas do Alo-

ha, a palavra mágica que define tudo o que é belo, mas também conhecida pela Meca do surf.

Na realidade, estas são as ilhas onde dizem ter nascido o surf, ou 'hee nalu' em havaiano. E teríamos que recuar séculos na história, até à data em que o Capitão James Cook, em 1778, chegou a estas ilhas perdidas no Pacífico, para encontrar os primeiros relatos de "jovens em pé cavalgando agilmente sobre ondas usando largas tábuas talladas de árvores, dominando as mais arrepiantes ondas", as mesmas ondas que continuam a desafiar desportistas e aventureiros que se deslocam, em especial, até Waimea Bay, Sunset Beach, Banzai Pipeline ou Haleiwa, na costa norte da ilha de Oahu.

Mas as águas do Havai vão para além do mundo das ondas gigantes, escondendo um mundo tranquilo e cristalino que se estende para lá da arrebentação, sob o nível do mar. É o mundo das baleias, dos golfinhos, das raias, dos lobos-marinheiros, peixes coralinos e tartarugas gigantes que aqui encontram um espaço perfeito para desafiar os apaixonados pelo mundo subaquático.

Um mundo que também em terra se mostra esplendoroso, como a ilha de Oahu, a ilha mais visitada, onde encontramos a bela Honolulu, a capital do Havai, o 50º estado dos Estados Unidos, da célebre praia de Waikiki com os seus resorts de luxo e nightclubs, dos belíssimos cenários, das praias de encantar, das ondas gigantes de Waimea Bay Beach Park, o lugar de eleição para os mais destemidos surfistas, e de Pearl Harbour. Um museu a céu aberto que continua a recordar aquele célebre 7 de Dezembro de 1941, o dia que marcou a entrada dos Estados Unidos na II Grande Guerra, após esta base naval dos Estados Unidos no Pacífico ter sido atacada, de surpresa, pelo Japão.

Como principal atracção, esta ilha que dá o nome a este paradisíaco arquipélago composto por nove ilhas principais entre 122 mais pequenas e centenas de atóis desabitados, encontramos o Parque Nacional de Vulcões, inscrito pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade com



três vulcões ainda activos: o Mauna Kea, a maior montanha vulcânica do mundo, com 4,205 metros, o Mauna Loa, com 4,169 metros e o Kilauea, no sul da ilha, sendo este o vulcão com mais actividade do mundo. Uma ilha que brinda quem a visita com extensas praias de areia branca e areia vulcânica, densas florestas tropicais, 480 quilómetros de rios e riachos, quedas de água, uma das maiores culturas de orquídeas do mundo, onde se planta o famoso café Kona e que ao longo de mais de 70 milhões de anos vem mudando constantemente a sua paisagem, fruto dos rios de lava das diversas erupções.

Mais pequena, mas ocupando o segundo lugar em dimensão, encontramos a ilha de Maui, ou “Ilha Mágica”, como também é conhecida. Uma ilha dominada pela cratera Haleakala, nos seus 12 quilómetros de comprimento e 4 de largura, pelas mais belas praias do Havai, pela florestas selvagem de Hana e pela antiga vila baleeira de Lahaina, a primeira capital real do arquipélago.

Mas o Havai, esse paraíso tropical no Pacífico, é bem mais do que praias imaculadas, românticos entardeceres e noites de luar, quedas de água, recifes povoados por peixes multicolores, ondas gigantes que fazem as delícias dos surfistas, vegetação exuberante, lagoas de um azul intenso, vulcões activos ou luxuosos resorts. Este também é um mundo feito de uma rica cultura milenar, uma cultura repleta de costumes fascinantes, música, lendas, tradições e valores, onde a verdade acaba por ser mais estranha que a ficção.

O Havai do “Flower Lei”, o agradável e simpático costume havaiano de oferecer um colar de flores a quem chega, uma oferta que deve ser acom-

panhada por um beijo e que só deve ser tirado em privado, dos mestres na arte de navegar em canoas seguindo apenas o caminho do sol, da lua, das estrelas e das ondas e do hula-hula, um outro ícone havaiano que tanto encanta quem visita estas ilhas, uma dança colorida e musical ritmada pelo som de ukeleles, guitarras e instrumentos de percussão que marcam graciosos movimentos de ancas e mãos de bailarinas usando uma saia feita de fibras de coco e plantas nativas, enquanto os homens vestem camisas estampadas com coloridos motivos florais.

Palavras simples e sentimentos simples que são parte da cultura de um povo mesclado de várias raças, histórias, lendas e mistérios ancestrais que passam de geração em geração, continuando a intrigar e fascinar todos os que visitam este paraíso terreno que parece navegar sobre as águas do Pacífico.

Um lugar de forte espiritualidade, onde as acções são enriquecidas com distintos significados, lugares sagrados e almas que inspiram respeito. Um lugar onde o melhor da sua história se faz nos segredos que não se encontram em nenhum livro, onde as lendas que passam boca a boca são mais do que ficção, contendo elementos misteriosos suficientemente estranhos para serem verdade.

É assim o Havai. Um lugar que se pode resumir a uma só palavra, “aloha”. Uma palavra que vai para além de ser uma saudação ou uma expressão de amor, mas que também significa simpatia, amabilidade, afecto e carinho. Uma palavra que é a base do que os havaianos consideram ser o coração dos seus valores culturais ou a “respiração da vida”. **□**

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
 1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 **Fax:** +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
www.across.pt



Pós-Graduação
APG

Lisboa | Instalações IPAM



EXECUTIVE MASTER / PÓS GRADUAÇÃO

Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos Humanos

PÓS-GRADUAÇÃO APG

Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos Humanos

MÓDULOS

- | Métodos e técnicas de recolha, análise e tratamento de dados qualitativos e quantitativos
- | Introdução à teoria e prática de marketing
- | Introdução à gestão recursos humanos & comportamento organizacional
- | Técnicas de comunicação escrita, de apresentação e comunicação em público
- | Comunicação interna e externa
- | Marketing de serviços aplicado à GRH
- | Gestão e planeamento de estratégico de marketing aplicado à GRH
- | Comportamento do consumidor (cliente RH)
- | Concepção e implementação de um programa de marketing RH
- | Seminário de projecto
- | Persuasão, negociação e influência na comunicação

SEMINÁRIOS

- | Marketing digital
- | Gestão da imagem/protocolo
- | Human marketing
- | Transição na carreira
- | Gestão de talentos e desempenho

- | **admissão e selecção de candidatos** | baseada na análise curricular e entrevista individual
- | **candidaturas** | carta, fax, email para a sede da APG em Lisboa, incluindo os seguintes documentos:
 - | Documento de inscrição
 - | CV
 - | Certificado de habilitações académicas
 - | 2 fotografias
 - | Fotocópia BI/Cartão de Cidadão e NIF
- | **prazo candidaturas** | até ao dia 15 de Dezembro de 2010
- | **início do curso** | Janeiro 2011
- | **local de realização** | Lisboa - Instalações IPAM

Faça-se Sócio APG e tenha condições especiais

inscreva-se!

30 créditos ECTS

Patrocinador

JASON ASSOCIATES
EXPERT TALENT ADVISORY



+ info

Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º | 1050-019 Lisboa

Tel: (+351) 21 352 27 17 | Fax: (+351) 21 352 27 13

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





LST

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

“Cada um de nós nasce com génio. Infelizmente, a maioria morre na mediocridade”

Robin Sharma

Este é o título inspirador de um livro, que eu penso que pode ser uma boa mensagem e uma boa reflexão para o final deste ano agitado. Sofremos ainda de uma velha doença da gestão, herdada do pensamento Taylorista: continuamos a confundir estatuto e títulos com liderança. Esquecemo-nos de que o poder dado apenas por título perde-se ao mesmo tempo que o título ou estatuto se perdem, não fazem parte do seu titular, não são autênticos. Mas, para além deste pequeno/ grande detalhe, acabamos por assistir ao triste espectáculo das lutas pelo poder, uns a quererem mantê-lo a todo o custo, outros a quererem conquistá-lo a qualquer preço.

É curiosa a forma em como fomos educados para conquistar esses cargos e fazer aquilo a que temos chamado carreira! Nesta luta tem valido tudo e quanto mais mau carácter, predador, quanto mais se despreza a inteligência e o valor dos outros, mais notoriedade se consegue. De repente, percebemos que isso já não está a funcionar e também perguntamos, por que é que funcionou antes e agora não? Havia um famoso corredor de automóveis que dizia que quando sentia que estava a controlar o automóvel, pensava de imediato que então era porque ia devagar... Está aí a resposta!

Dá hoje para entender que o tempo da economia e da gestão controlada foi um mal, porque foi dirigida por líderes que se apoiavam nos seus estatutos, nos seus títulos e que tudo fizeram para manter um falso equilíbrio que lhes assegurasse a manutenção desse poder. Penso que, ao longo de demasiado tempo, a nossa inteligência foi violentada e a nossa natureza humana também o está a ser, daí que a resposta tenha de acontecer. Mas cuidado com os que querem uma nova ordem baseada no passado, mudança, mas para que tudo fique na mesma. Estamos a chegar a uma era pós-económica e essa é a razão porque forçamos tanto a economia e que tudo tenha uma leitura exclusivamente económica. Esta é também a razão

porque alguns economistas, de um dia para o outro, tenham querido tomar-se vedetas nos media. Acontece, porque eles sentem que o seu tempo chegou ao fim e lutam desesperadamente pelo seu estatuto e pelos seus títulos. Percebe-se que, com tanto alarido, são eles os responsáveis pela situação a que chegámos.

A nova era é a dos Homens Inteligentes, capazes de definir individual e colectivamente os seus destinos, é o tempo de uma Nova Renascença.

Nem sempre os períodos de turbulência são maus, eles são momentos de ruptura com aquilo que não funcionou ou não foi autêntico, eles mostram-nos também os falsos líderes e criam o espaço para o aparecimento de outros mais verdadeiros.

Eu penso que temos de aprender uma grande lição, que é válida não só para as empresas, mas também para a sociedade em geral. A concentração do poder numa pequena elite que defende o seu título, e com isso a liderança, foi e será um enorme erro. Os novos tempos são da gestão e da liderança de uma inteligência cada vez mais distribuída. Esse é o poder mais profundo, essa é a liderança natural. A nossa condição humana de seres inteligentes, talentosos, capazes de auto-liderança, tem estado adomecida, mas ela é poderosa porque não depende de condições externas, vem de dentro de cada um de nós. Será cada vez mais evidente que as soluções, quer nas organizações, quer nas sociedades, acontecerão na medida em que fomos capazes de assumir a nossa liderança individual e ela dê o seu contributo para o colectivo.

O mundo pode continuar confuso, os clientes infieis, a competição feroz, a globalização a tornar-nos mais iguais e as tecnologias a mudarem todos os dias a nossa forma de trabalhar. Mas no meio de tudo isto só vão vencer as organizações e sociedades que se constituírem com gente empenhada, entusiasmada, a trabalhar na plenitude das suas capacidades.

Que cada pessoa seja um líder das suas responsabilidades e se torne num LST – Líder Sem Título – e que aqueles que tiverem os títulos, não precisem de os exhibir para liderar.

Estes são os meus votos para 2011, porque acredito que é nas dificuldades que os grandes Homens se revelam. E não se é um grande líder, sem primeiro se ser um Grande Homem...

LST quer dizer Líder Sem Título! 



ENFRENTA O FINAL DO ANO COM A ENERGIA DO PRINCÍPIO

→ OUVE O TEU CORPO

HOLMES PLACE

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.



Step



Body Combat



Body Jam

holmesplace.pt

Condições: esta promoção equivale a um cartão que se poderá trocar por serviços Holmes Place, cursos ou qualquer tratamento Zensations. O cartão só poderá ser utilizado pelo titular ou por qualquer outra pessoa a quem este designe. Em todo o caso, será válido unicamente no clube de inscrição antes do dia 30 de Dezembro de 2010. Campanha válida até 30 de Novembro de 2010 e não acumulável com qualquer outra campanha ou oferta em vigor. Válida para novos sócios maiores de 16 anos. Não válida para ex-sócios que cancelaram a sua inscrição há menos de 3 meses. Consulta as condições no teu clube de inscrição.


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

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso