

clientes sobre a  
CENTURY 21®

rentabilidade  
imobiliária  
profissional  
val  
prime  
aju  
soluções

## Ricardo Sousa, da Century 21

«O respeito pelas necessidades e pelas ambições individuais é que faz a diferença.»

Formação de executivos | Saúde e segurança no trabalho  
Trabalho temporário | Outsourcing de serviços

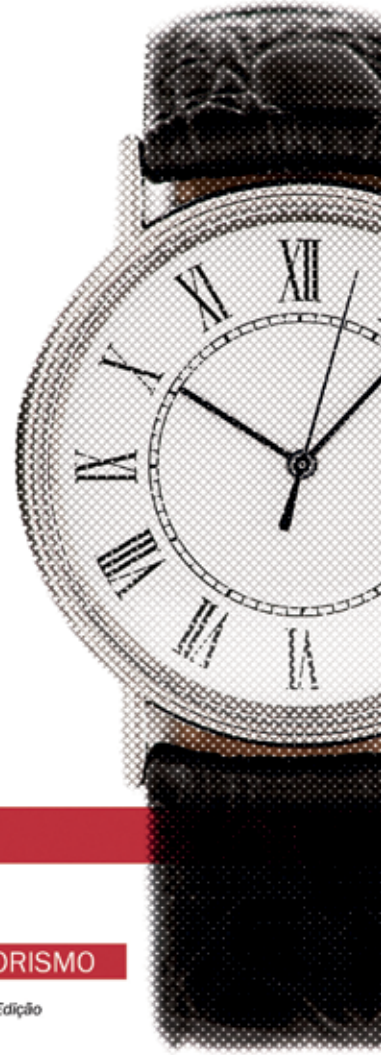
# Inglês para



- elaboração de relatórios e cartas
- reuniões e negociações
- apresentações
- teleconferências



# Antigamente uma licenciatura era suficiente. É altura de olhar para o futuro.



## PÓS-GRADUAÇÕES SET/OUT 2011

CANDIDATURAS ONLINE ATÉ 3 DE JUNHO

### FINANÇAS, CONTABILIDADE E FISCALIDADE

- Análise Financeira 23ª Edição
- Contabilidade e Fiscalidade 5ª Edição
- Controlo de Gestão e Finanças Empresariais 5ª Edição
- Gestão de Bancos e Seguradoras 15ª Edição
- Gestão e Avaliação Imobiliária 11ª Edição
- Gestão Fiscal 3ª Edição



### MARKETING E VENDAS

- Marketing Management 33ª Edição
- Sales Management novo
- Gestão de Marketing Farmacêutico 5ª Edição
- Marketing Research 6ª Edição
- Web business 2.0 Social Media Marketing novo

### ECONOMIA E POLÍTICAS SOCIAIS

- Economia e Gestão de Instituições Sem Fins Lucrativos 4ª Edição
- Economia da Energia, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável novo
- Economia, Gestão do Turismo e Direcção Hoteleira 3ª Edição
- Economia Portuguesa no Contexto Global novo
- Políticas Sociais 1ª Edição

### ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO

- Design Estratégico e Inovação 2ª Edição
- Gestão da Sustentabilidade novo
- Gestão e Estratégias da Inovação e da Qualidade novo
- Management & Business Consulting 10ª Edição
- Prospectiva, Estratégia e Inovação 5ª Edição
- Wine Business 2ª Edição
- Gestão das Autarquias novo

### NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

- International Business 2ª Edição
- Internacionalização na África Lusófona novo
- Mercados Internacionais e Diplomacia Económica novo

### RECURSOS HUMANOS E LIDERANÇA

- Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais 8ª edição
- Leadership & Management 4ª edição

### SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE OPERAÇÕES

- Gestão de Projectos 9ª edição
- Gestão da Distribuição e Logística 9ª edição
- Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações 22ª edição



Secretaria de Pós-Graduação | Rua do Quelhas, 6 | 1200-781 Lisboa | T: 213 922 723 • 213 925 855/6 | F: 213 900 393 | email: spg@iseg.utl.pt

ISEG. 100 anos a pensar no futuro.

Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA





**03** Editorial

**04** Entrevista

Ricardo Sousa

**08** Breves

**11** Formação de executivos

- Academia da PwC

**14** Saúde e segurança no trabalho

- Esumédica  
- Medicisforma

**11** Trabalho temporário

- Adecco  
- AutoVision  
- Grupo Egor  
- Intelac Temporária  
- Grupo NETT  
- SLOT

**22** Outsourcing de serviços

- Rumos

EDITORIAL

**Quatro temas RH**

Nesta segunda edição de 2011 do «Suplemento RH OJE human», os temas em destaque são formação de executivos, saúde e segurança no trabalho, trabalho temporário e 'outsourcing', neste caso de serviços. Como já aconteceu na primeira edição do ano, escolhemos alguns temas, concretamente quatro, de alguma forma ligados à gestão das pessoas nas organizações, e é para cada um deles que apresentamos diversos contributos, de especialistas, sob a forma de entrevista ou sob a forma de artigo de opinião. A Academia da PwC, a Esumédica, a Medicisforma, a Adecco, a AutoVision, o Grupo Egor, a Intelac Temporária, o Grupo NETT, a SLOT e a Rumos são as instituições a que pertencem esses especialistas.

Também à semelhança da primeira edição do ano, temos uma entrevista de capa. Depois da directora de recursos humanos e comunicação da Ar Telecom, Ana Barata, o entrevistado é Ricardo Sousa, administrador da Century 21 Ibéria. O seu testemunho é particularmente interessante, pelo facto de este ano a Century 21 ter sido considerada num conhecido estudo sobre ambientes de trabalho a segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal. Por se tratar de uma imobiliária, com uma rede de franchisados, tem diversas especificidades: por exemplo, implicar a gestão e a mobilização de um grupo de empresários jurídica e financeiramente independentes, onde o 'empowerment' dos recursos humanos ganha outra dimensão. Ricardo Sousa fala de um «negócio de pessoas», com os colaboradores a serem considerados como parceiros desse mesmo negócio.

O «Suplemento RH», projecto editorial que resulta de uma colaboração entre o jornal «OJE» e a revista «human», vai já no terceiro ano. Em 2011 terá ainda mais duas edições. [RH](#)

António Manuel Venda



Nº12 – MAIO 11

**Director:** António Manuel Venda  
961 219 532  
amvenda@justmedia.pt

**Editora Executiva:** Ana Leonor Martins  
969 691 975  
aleonor@justmedia.pt

**Projecto Gráfico e Paginação**  
Design e Forma Lda, geral@designforma.com

**Fotografia:** Fernando Piçarra, Fotolia, João Andrés, Vítor Gordo, Vítor Machado

**Impressão:** Peres-SocTip SA

**Distribuição:** Megafin Sociedade Editora SA

**Nº de Depósito Legal:** 245365/06

**Tiragem:** 22.200 exemplares

**Propriedade e Edição**

Just Media Lda  
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.  
1150-322 Lisboa  
Tel. 210 939 695  
www.human.pt

Megafin Sociedade Editora SA  
Atrium Saldanha – Praça Duque de Saldanha,  
nº1, Piso 3, Fracção F-1050-094 Lisboa  
Tel. 217 922 070  
www.oje.pt

**Departamento Comercial**

human

**Directora Comercial e de Marketing**  
Sónia Maia, 961 219 531  
smaia@justmedia.pt

**Gestora de Conta**  
Ana Proença, aproenca@justmedia.pt

OJE

**Administrador-delegado**  
Guilherme Borba  
gborba@oje.pt

**Director Comercial**  
João Pereira  
jpereira@oje.pt, 217 922 088

**Gestores de Conta**  
Alexandra Pinto, 217 922 096  
Isabel Silva, 217 922 094  
Miguel Dinis, 217 922 090





Ricardo Sousa, administrador da Century 21 Ibéria

## A gestão de um negócio de pessoas

Este ano, a Century 21 foi considerada por um estudo da revista «Exame» e da consultora Accenture a segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal. Sendo uma imobiliária com uma rede de franchisados, tem a particularidade de implicar a gestão e a mobilização de um grupo de empresários jurídica e financeiramente independentes, onde o ‘empowerment’ dos recursos humanos ganha outra dimensão. Ricardo Sousa, administrador da Century 21 Ibéria, garante que neste «negócio de pessoas» os colaboradores são considerados como parceiros.

**Como vê a gestão de recursos humanos que se faz no nosso país, em termos gerais, tendo em conta a sua experiência na liderança de uma das empresas consideradas num estudo sobre ambientes de trabalho como das melhores para trabalhar em Portugal?**

Como administrador da Century 21 Ibéria, tenho a oportunidade de trabalhar e contactar com centenas de pequenos e médios empresários que caracterizam o tecido empresarial português. A este nível estamos a registar uma alteração de paradigma, em que o empresário deixa de conceber os colaboradores como empregados que estão na empresa para o servir, passando a olhá-los como clientes internos, como parceiros de negócio. Dos empresários que estão hoje associados à Century 21, sinto que todos têm claro que o sucesso das suas empresas locais depende das condições e dos serviços que disponibilizam para atrair, formar e fidelizar os melhores colaboradores do mercado que vão abraçar o projecto como parceiros de negócio.

**A distinção que receberam na Century 21 teve a ver essencialmente com que factores? Ou seja, o que é que leva os vossos colaboradores e gostarem de estar na empresa?**

São vários os factores que estiveram na base da nossa distinção como segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal. Destaco como essenciais os resultados, o respeito, o reconhecimento e os prémios aos colaboradores.

**Como é feita a vossa gestão de recursos humanos e que ligação há entre essa gestão e a gestão global do negócio?**

A selecção, a integração, a formação e a fidelização dos melhores profissionais do sector estão na base do nosso sucesso. A gestão dos recursos humanos e a gestão global do negócio são indissociáveis e todos têm que compreender o negócio, actuando como parceiros, com a respon-

sabilidade de acrescentar valor, alinhando as práticas de gestão de recursos humanos com as necessidades estratégicas do negócio.

**E que especificidades existem pelo facto de terem uma rede de franchisados? Como é essa relação, nomeadamente no que aos recursos humanos diz respeito?**

Por se tratar de uma rede de franchisados, precisamos de colocar em prática o que em muitas empresas não passa de teoria. Na Century 21 temos de gerir e mobilizar um grupo de empresários jurídica e financeiramente independentes, onde o ‘empowerment’ dos recursos humanos ganha outra dimensão. Se por um lado o ambiente cada vez mais competitivo, dinâmico e complexo da economia torna a necessidade de inovação um factor determinante para o nosso sucesso, permitindo que as pessoas estejam cada vez mais envolvidas em processos decisórios associados às estratégias da marca, por outro exige de nós uma capacidade de liderança e gestão mais rigorosa para garantir uma linguagem única na empresa e a uniformização de métodos de trabalho.

**Mas há uma política de recursos humanos comum? Como conseguem garantir que a mesma é seguida?**

Responsabilização é a palavra-chave. O nosso desafio é demonstrar a todos os gestores o benefício, para as empresas e os clientes, das nossas políticas de trabalho. Desenvolvemos um trabalho abrangente ao nível da integração dos gestores, na sua formação e no acompanhamento no terreno, para os apoiar e ajudar a desenvolver o seu trabalho, disponibilizando um conjunto de instrumentos alinhados com a formação que fornecemos centralmente aos seus colaboradores, garantido assim uma uniformização de métodos de trabalho para benefício de todos.

**Concretamente, como é que suportam os franchisados neste âmbito e também no âmbito do negócio a**

«A gestão dos recursos humanos e a gestão global do negócio são indissociáveis e todos têm que compreender o negócio, actuando como parceiros, com a responsabilidade de acrescentar valor.»

### nível geral?

Desenvolvemos um plano de apoio a nível local, onde aplicamos técnicas de 'coaching' para ajudar os nossos gestores a compreenderem melhor os seus desafios pessoais e profissionais, potenciando a mudança de comportamentos. A nível regional actuamos em grupos de trabalho com os gestores de determinada região, aplicando técnicas de consultoria e dinâmicas de grupo para incentivar a partilha de boas práticas, bem como a definição de estratégias regionais para o desenvolvimento do negócio. A nível nacional trabalhamos grupos por níveis de maturidade, 'top performance', integrações, entre outros, para que pessoas com o mesmo nível de maturidade possam beneficiar por partilharem boas práticas com pessoas que estão a enfrentar os mesmos desafios.

### Como motivam as vossas equipas num negócio em que existe grande competitividade, e como é que a crise actual tem vindo a ser considerada neste processo?

A aposta passa por uma maior proximidade das nossas equipas e um envolvimento de todos em acções de rua e acções comerciais com clientes. Desenvolvemos um entusiasmante plano de incentivos e reconhecimento a nível local, regional, nacional e internacional, que premia e promove o esforço individual e colectivo. Acredito, contudo, que é o respeito pelas necessidades e pelas ambições individuais que faz a diferença. A actual conjuntura tem sido uma excelente oportunidade para quebrar velhos paradigmas do sector e posicionar a nossa marca no mercado como a melhor opção na compra e venda de casa e em termos de carreira profissional no sector.

### Ainda em relação à motivação... Na gestão das equipas, qual é o papel da liderança?

Todas as pessoas que assumem papéis de liderança, a qualquer nível dentro da marca, têm acção cooperante, presente e motivacional.

### E como é que preparam os vossos líderes?

Os franchisados são os nossos líderes e a preparação inicia-se na nossa estratégia de selecção de zonas geográficas onde queremos iniciar a operação Century 21, através da selecção do perfil de empresário mais adequado à cultura e aos hábitos da nossa marca nessa região. Após a selecção, iniciamos um plano de integração que dura seis meses e que engloba formação em sala, formação 'on site', trabalho directo de orientação com as várias direcções da Century 21 Portugal, como 'marketing', tecnologia, qualidade, jurídica, financeira e definição e acompanhamento de um plano de acção inicial. A nossa missão é apoiar os líderes locais no aumento da sua rentabilidade e da quota de mercado, ajudando-os na criação de um plano de negócios que lhes permita recrutar, formar e fidelizar os melhores profissionais do sector.

### Pode-se falar, no limite, de em cada colaborador das equipas, especialmente de vendas, se encontrar um líder do negócio?

Acredito que é fundamental é que cada colaborador,

especialmente na área comercial, possua, ele próprio, características de liderança.

### Há uma frase sua, em entrevista à revista «human», em que diz que «o negócio da mediação imobiliária é feito não de imóveis, mas de relações interpessoais». O que está na base desta afirmação?

Casas há muitas, mas o nosso serviço é único. O nosso trabalho é apoiar as famílias no processo de compra e venda das suas casas, ou seja, quem tem uma casa para vender é o proprietário da casa. Na Century 21 limitamo-nos a ajudar na conclusão dessa transacção no menor espaço de tempo, sem imprevistos e ao valor justo de mercado. A venda ou a compra de uma casa é para a maioria das pessoas a maior transacção das suas vidas, que está sempre associada a um momento muito importante e marcante, com fortes implicações pessoais, como o casamento, o divórcio, o nascimento de mais um filho, a saída dos filhos de casa e outras situações que obrigam à troca de casa e que naturalmente implicam uma forte carga emocional. Por esta razão, quando estou com as nossas equipas comerciais, não falamos em imóveis, mas sim em histórias de vida e de amizades que surgem. De facto, este é um negócio de pessoas.

### Quando é que na sua vida de gestor percebeu isso?

Percebi quando vendi a minha primeira casa.

### Manter esse espírito na sua equipa é um dos seus principais desafios?

Sem dúvida, fomentar esse espírito é um dos nossos objectivos.

### E outros desafios que tem, em termos de gestão deste negócio, quais são?

Em termos de gestão do negócio, é necessário ter a capacidade de adaptação constante às permanentes mudanças no sector e na economia global. [RH](#)

«A actual conjuntura tem sido uma excelente oportunidade para quebrar velhos paradigmas do sector e posicionar a nossa marca no mercado como a melhor opção na compra e venda de casa e em termos de carreira profissional no sector.»

#### CENTURY 21

A marca Century 21, de origem norte-americana e com presença global, foi introduzida em Portugal em 2004, tendo as operações tido início com a abertura da primeira agência em Outubro desse mesmo ano. Actualmente, a Century 21 Portugal é propriedade da Rede Global SA e operada por esta empresa, que é uma participada da ABNSouza SGPS. Este ano, foi considerada no estudo «As 100 Melhores Empresas para Trabalhar», da revista «Exame» e da consultora Accenture, como a segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal.



### Seminário APCoaching

A APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching vai realizar em Lisboa, a 16 de Junho, o seminário «Coaching: Como Transformar o Momento Actual em Oportunidade». Previstas intervenções de Viana Abreu (na foto), presidente da APCoaching, Sérgio Almeida, vice-presidente desta associação, Luís Meneses Nazaré, director-geral da Business Step, Pedro Pepino, director da Epsom Ibérica, Joaquim Neto Filipe, presidente da Projecto.Detalhe, Carlos Marques, director-geral da Big Idea, e Maria da Saúde Inácio, coordenadora da área de Formação e Conhecimento da AEP – Associação Empresarial de Portugal.



### Curso de empreendedorismo

O Departamento de Formação Permanente do ISPA – Instituto Universitário (ISPA-IU) vai realizar em Lisboa o primeiro «Curso Avançado de Empreendedorismo», a 27 e 28 de este mês. O curso será animada por Teresa Marta, sendo focalizada no desenvolvimento de um plano pessoal de empreendedorismo para lançamento de novos negócios e dinamização de negócios actuais.

### «Coaching for Performance»

«Coaching for Performance» é um «executive coach training», com organização da Global Estratégias, que terá lugar em Lisboa a 31 de Maio e um de Junho. Destaque para o convidado especial, John Whitmore (na foto), autor do 'best seller' «Coaching for Performance», que vendeu mais de 500 mil exemplares. O evento conta ainda com a participação de Lory Shook, Carla Afonso e Ana Pinto Oliveira.



### 'Workshops' da SHL no Porto

A SHL Portugal tem vindo a realizar, nos últimos anos lectivos, no Porto, um conjunto de 'workshops' em parceria com algumas escolas do ensino superior universitário e politécnico. Estes 'workshops' são conduzidos pelos consultores da delegação do Porto e visam o estabelecimento e o reforço das relações entre a comunidade académica e o mundo empresarial.

### 'Workshops' sobre procura de emprego

A Associação Salvador promoveu em Lisboa dois 'workshops' subordinados ao tema «Procura Activa de Emprego». Foi a 30 de Abril e a sete de Maio, tendo as iniciativas contado com a participação de três dezenas de pessoas com deficiência motora. Os 'workshops' foram realizados em parceria com a sociedade CCA Advogados e as empresas de recursos humanos Tempo-Team e Psicoforma, sendo de realçar o patrocínio da Brisa.

O objectivo foi disponibilizar informação sobre direitos e deveres das pessoas com deficiência em relação à sua integração profissional e o desenvolvimento de competências dos participantes de forma a facilitar essa mesma integração. De referir que segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) a taxa de desemprego das pessoas com deficiência tende a ser duas a três vezes superior à da restante população.

As sessões de trabalho foram abertas por Salvador Mendes de Almeida (na foto), presidente da Associação Salvador, seguindo-se a intervenção da sociedade CCA Advogados – através de Joana Enes e Margarida Rosenbusch, que esclareceram os participantes sobre questões legais relacionadas com emprego e deficiência. Em cada uma das sessões foram apresentados exemplos de sucesso de pessoas com deficiência que estão integradas profissionalmente: Fernando Cardoso, que é responsável pela comunicação interna da BP em Portugal, e Carlos Nogueira, que desempenha funções na área administrativa na Câmara Municipal de Lisboa.

As empresas de recursos humanos Tempo-Team e Psicoforma dinamizaram as tardes dos 'workshops', abordando temas sobre procura de emprego, construção do 'curriculum vitae' e as entrevistas de emprego, tendo participado vários formadores: Paula Lampreia, Anabela Marques, Pedro Gardete, Gonçalo Mendonça e técnicos e consultores de recrutamento e selecção (Ana Isabel Cardoso, Dora Roxo, Patrícia Mansos e Miguel Braga).

Além do patrocínio da Brisa, os 'workshops' contaram com os apoios dos mecenas Semapa e Banco Espírito Santo (BES).

A Associação Salvador foi fundada em 2003 por Salvador Mendes de Almeida, tetraplégico aos 16 anos em consequência de um acidente de viação. O principal objectivo da associação é promover uma sociedade mais inclusiva, para que as pessoas com mobilidade reduzida se integrem naturalmente na vida activa, sem as constantes barreiras que se lhes colocam. As áreas de actuação da associação são as seguintes: Integração, Acessibilidades/ Turismo, Prevenção Rodoviária e Investigação/ Tecnologia.



### Soluções formativas do Bureau Veritas



O Bureau Veritas tem disponível o seu «Catálogo de Formação para 2011», no qual propõe um leque de acções, em datas pré-definidas e com inscrições abertas. Os cursos incidem nas áreas de actuação da instituição, como Gestão da Qualidade,

Saúde e Segurança, Ambiente, Segurança Alimentar, Responsabilidade Social e Segurança da Informação, entre outras.

De assinalar que o Bureau Veritas é acreditado pela Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e ministra um conjunto de acções de formação, do qual destaca os cursos para auditores reconhecidos pelo International Register of Certified Auditors (IRCA), o maior organismo mundial de certificação de auditores.

### Acções de formação Certho

A Certho disponibiliza acções de formação nas áreas de desenvolvimento pessoal, financeira, gestão e desenvolvimento de equipas, recursos humanos, saúde, tecnologias de informação (TI) e vendas e 'marketing'. Destaque para uma denominada «Finanças Pessoais e Orçamento Familiar», que proporciona conhecimentos para investir, poupar e melhorar a saúde financeira. Os responsáveis da Certho, Manuel Arroja e Catarina Reis Duque (na foto), assinalam que «na formação não existem fórmulas mágicas a aplicar em qualquer contexto», daí que desenvolvam junto dos clientes «uma relação de parceria à medida das suas reais necessidades».





## Dois projectos da PTC, com aposta na inovação

A empresa Paula Tomás Consultores (PTC) concluiu o primeiro trimestre de 2011 com dois grandes projectos. Primeiro, o lançamento do novo catálogo de formação inter-empresas para o corrente ano, no qual estão incluídos 15 novos cursos e seis outros que foram renovados. O catálogo, com uma tiragem (e envio) de cerca de 3.000 exemplares, tem como suporte pelo segundo ano consecutivo o CD, com o objectivo de sensibilizar os parceiros comerciais da PTC para a responsabilidade social das empresas, no que concerne a questões ambientais. Segundo projecto a destacar, o novo 'site' da PTC, que pode ser visitado em <http://www.ptomas-consultores.pt/>. A empresa pretende,



segundo Paula Tomás (na foto), a sua 'managing director', que este seja «um novo canal de comunicação, mais sofisticado, dinâmico e moderno, com o propósito de contribuir para a partilha de conhecimento e propor aos utilizadores novas formas de melhorar a qualificação e o desenvolvimento formativo pessoal e/ou empresarial».

Com os dois projectos, a PTC reforça a sua aposta na inovação. Paula Tomás refere a propósito desta questão que o objectivo da empresa é «continuar a destacar-se pela qualidade de serviços prestados e pela inovação», acreditando que «a operar num mercado de trabalho altamente competitivo é importante continuar a apostar na divulgação da marca, do 'know-how' e da experiência».

## Actividades da EEC

Na Escola Europeia de Coaching (EEC), e no que diz respeito ao «Programa de Certificação em Coaching Executivo», está prestes a terminar a décima sexta edição do Nível I e vai a meio a quinta edição do Nível II. A EEC tem prevista mais uma edição de Nível I para este ano de 2011; deverá ter início em Julho, em Lisboa, arrancado com um número mínimo de oito participantes.

## Gestão para profissionais RH, na NOVA SBE


Teve início este mês, em Lisboa, o «Master In Management for Human Resources Professionals», da NOVA School of Business and Economics. Carlos Marques e Miguel Pina e Cunha são os coordenadores científicos. A NOVA School of Business and Economics é nova designação da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (UNL).



## Grupo Multipessoal cresce acima dos 20%


O Grupo Multipessoal conseguiu em 2010 uma facturação de 67 milhões de euros, o que representa um crescimento de 22% face ao ano anterior. O grupo, que voltou a ultrapassar os seus melhores resultados, conta actualmente com mais de 7.300 colaboradores.

António Eloy Valério, 'chief executive officer' (CEO) do grupo, justifica assim os resultados: «Foi um ano de conquista de objectivos. Entrámos em novos sectores, com a criação de uma nova empresa, a Medical™. Na nossa política de expansão, abrimos uma sede no Porto e três lojas na zona de Lisboa para melhorar a captação de candidatas, o que nos permitiu crescer nos actuais clientes e angariar novos negócios, nomeadamente através da entrada em grandes grupos nacionais. Finalmente, a nível internacional, consolidámos a nossa posição em Cabo Verde e em Angola. Tudo isso levou-nos a evoluir para a criação de uma 'holding', a Multipessoal Recursos Humanos SGPS.» Para 2011, António Eloy Valério estipula objectivos ambiciosos: «Vamos focar a nossa actuação nas empresas de 'outsourcing' especializado, onde existe pleno emprego; por exemplo, lançámos recentemente a Upgrade™, que actua no sector das tecnologias de informação (TI). As áreas internacionais são estratégicas para nós, pelo que iremos estar atentos a todas as oportunidades em mercados emergentes, como o africano e o da América do Sul. E continuaremos a apostar na qualidade do nosso serviço.»



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA**  
ISGB - THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT


ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS



1991 2011

### Pós-Graduações em 2011

- Curso Avançado de Gestão Bancária (204 horas)
- Gestão Bancária (180 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (176 horas)
- Alta Performance nas Vendas (180 horas)
- Marketing Digital na Banca (180 horas)
- Compliance (180 horas)
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação (180 horas)
- Business Intelligence no Sector Financeiro (144 horas)



**Candidaturas Abertas**

Informações  
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa  
Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

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

Copyright © 2011 by ISGB/ARL, Lisboa. Obs. - As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que "não têm reconhecimento oficial". Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as disciplinas.

**Projecto «Gerir para a Igualdade»**

A CH Business Consulting, como entidade consultora e parceira de associações empresariais, divulgou recentemente o projecto «Gerir para a Igualdade», que visa a promoção da igualdade de género com responsabilidade social das organizações e a adopção de medidas não discriminatórias entre homens e mulheres no meio empresarial. O projecto é gerido por Lurdes Morais (na foto), 'partner' da consultora.



**«The Magellan MBA» e «MBA Executivo», da EGP-UPBS**

Estão abertas as inscrições para dois programas da Escola de Gestão do Porto/ University of Porto Business School (EGP-UPBS), o «The Magellan MBA» e o «MBA Executivo». Os dois programas, respeitantes ao ano lectivo de 2011/2012, irão decorrer nas instalações da instituição, no Porto. De assinalar que a EGP-UPBS é a única 'business school' do nosso país a leccionar dois MBAs acreditados internacionalmente com a certificação da Association of MBAs (AMBA).

**Elevus e AMI formalizam parceria para recrutamento**

Foi anunciada recentemente uma parceria entre a Elevus e a AMI – Assistência Médica Internacional, que prevê que a consultora disponibilize gratuitamente os seus recursos à AMI para um apoio activo no recrutamento dos melhores profissionais do mercado, em diversas áreas. Estes profissionais deverão partilhar um objectivo comum: querer apoiar a actividade humanitária da AMI a nível nacional e internacional.



**Segurança e higiene no trabalho via 'e-learning'**

A Nova Etapa, empresa de consultoria e formação de recursos humanos, tem um novo curso, destinado a gestores e técnicos de segurança e higiene no trabalho. Denominado «Avaliar e Controlar Riscos Profissionais», está estruturado em regime de 'e-learning', através de oito módulos independentes que permitem aperfeiçoar técnicas de análise de postos de trabalho e actualizar ou aprofundar fundamentos teóricos sobre métodos de avaliação de riscos.



**Um ano de E<sup>3</sup> – Executive Expertise for Engineers**

A marca E<sup>3</sup> – Executive Expertise for Engineers fez um ano no passado dia um de Abril. Parte integrante da Direcção de formação do Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ), assumiu a gestão das pós-graduações da instituição e introduziu a organização de seminários como um dos pilares da actividade.

Segundo Miguel Louro, da área de 'marketing' da Direcção de formação do ISQ, «foi um ano repleto de acontecimentos», com «muitas conquistas, muita inovação e muito trabalho», sendo que «nunca faltou uma atitude positiva e até uma boa dose de humor». Nas pós-graduações, decorreram 11 edições em 2010-2011 e foram criadas quatro («Laboratórios Clínicos», «Qualidade no Turismo», «Eficiência Energética nos Edifícios» – desta já está a decorrer a segunda edição – e «Segurança Alimentar»). Miguel Louro assinala ainda que «o E<sup>3</sup> posicionou-se no mercado pela diferenciação em relação aos concorrentes, com a forte bandeira do 'know-how' e do prestígio do ISQ».

**Kelly Services com novo director-geral em Portugal**

Afonso Carvalho (na foto) foi promovido pela Kelly Services a director-geral em Portugal. Licenciado em «Psicologia Organizacional», Afonso Carvalho iniciou a carreira na empresa em 2002, como especialista de conta, tendo desempenhado as funções de 'process manager' e 'commercial manager'. Em 2008 foi nomeado 'manager' da Kelly Onsite Services, «função que desempenhou com reconhecido êxito e, a partir de 2009, em simultâneo com a gestão dos departamentos de Search & Selection e HR Consulting», lê-se num comunicado da multinacional de recursos humanos. O novo director-geral da Kelly Services no nosso país sucede a Frank Weermeijer, que regressa à Holanda após quatro anos à frente da empresa. No documento assinala-se que Frank Weermeijer «deixa uma empresa fortemente consolidada e em crescimento, que obteve resultados recorde em 2010».



**Talenter Store em Setúbal**

No passado mês de Abril, a Talenter inaugurou a sua mais recente delegação, no centro da cidade de Setúbal. Esta nova Talenter Store surgiu na sequência da política de expansão e implantação nacional da empresa, iniciada em 2005 e prevista no plano estratégico de 2011, que inclui a abertura de duas novas delegações no decurso do ano, uma das quais em Setúbal.

Com a delegação de Setúbal, a Talenter procura não só a concretização dos objectivos de expansão e reforço da actividade, através do alargamento da rede de delegações, clientes e parceiros no mercado nacional, mas também reforçar a proximidade a candidatos, colaboradores e clientes da região, «aumentando a qualidade de serviço e afirmando-se como um parceiro na dinamização do mercado de emprego», assinala-se num comunicado, no qual os responsáveis da Talenter consideram a Península de Setúbal como «uma das mais importantes sub-regiões da região de Lisboa, encerrando um enorme potencial nas áreas das indústrias e constituindo-se como um pólo que abrange a zona do Alentejo Norte, Litoral e Central».

A Talenter está agora presente em 11 capitais de distrito, de norte a sul do país, em território continental e ilhas, com um total de 13 delegações: Braga, Porto, Coimbra, Castelo Branco, Entroncamento, Lisboa (três delegações), Setúbal, Beja, Faro, Funchal e Ponta Delgada. De assinalar que no Funchal a Talenter Store tem novas instalações: Conjunto Monumental do Infante – Avenida Arriaga, 75, Segundo Piso, Escritório 201, 9004-533 Funchal. A Talenter, constituída em 1999, é hoje um grupo de empresas especializadas em soluções globais de gestão de talentos.





# > FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

CÉSAR GONÇALVES/ NUNO NOGUEIRA

## Valorizar o talento num contexto de redução de custos e flexibilização de estruturas

O mais recente «Global Annual CEO Survey», da PwC, mostra que as grandes preocupações dos líderes das principais empresas em todo o mundo se centram na flexibilização das estruturas e na mobilização das competências e do talento dos colaboradores, mas também na forma de reduzir custos, delegar actividades ‘non core’ a especialistas externos e aceder ao talento, valorizando-o. Pretexto para uma breve conversa com César Gonçalves, ‘partner’ da PwC, e Nuno Nogueira, ‘manager’ da Academia de Formação da PwC.

**Têm sentido a crescente preocupação das empresas em reduzir custos, com particular incidência na formação profissional?**

**[CG]** Reconhecemos que o actual contexto económico e financeiro em que as empresas operam não é fácil, sendo diminutos os orçamentos disponíveis para o investimento em capital humano. Todavia, sabemos também que as empresas que têm conseguido ultrapassar melhor os actuais desafios de mercado são as que mais investiram no desenvolvimento do seu talento no passado, pelo que será de reconhecer que as que sobreviverão serão as que investem hoje nos seus profissionais.

**Quais são as prioridades dos vossos clientes na formação?**

**[NN]** As empresas têm procurado priorizar os investimentos no contínuo desenvolvimento de competências fundamentais dos colaboradores para o exercício das suas responsabilidades, a par de um esforço crescente na valorização de competências comerciais, relacionais e comportamentais, transversais às responsabilidades e funções técnicas que se materializem em ganhos para a organização.

**Por onde passará o futuro da formação profissional?**

**[CG]** Certamente pela perspectiva de que as necessidades das empresas em formação e desenvolvimento nunca foram tão vitais como o são hoje. Ainda que reduzam as margens de lucro e se intensifiquem as flutuações do mercado, o investimento no desenvolvimento do talento é sempre crucial para o sucesso de qualquer organização.

**[NN]** Acreditamos que as empresas terão crescente preocupação em alocar todos os seus recursos em torno do respectivo ‘core business’ e, conscientes dos crescentes riscos legais, operacionais e de gestão que se consubstanciam actualmente na formação profissional, procurarão cada vez mais recorrer a especialistas que, em parceria com os responsáveis de recursos humanos e/ ou de formação e com os seus líderes, as ajudarão a aplicar e implementar as melhores práticas em formação e desenvolvimento. **[RH]**



© Vitor Machado



© João Mendes

**César Gonçalves e Nuno Nogueira destacam a importância de as organizações investirem no desenvolvimento do talento.**

### ACADEMIA DA PWC

Ao longo dos últimos três anos, a Academia da PwC tem vindo a assumir uma posição de destaque na formação de executivos em Portugal. Com o lema «Formação de profissionais para profissionais», tem promovido uma oferta formativa diversificada ainda que com preponderância nas áreas financeira e fiscal, tendo já assegurado formação a mais de cinco mil quadros médios e superiores.



# › SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

## Porquê um serviço de SST?



Carlos Lima é director-geral da Esumédica. carlos.lima@esumedicapt

© Fernando Pizarra

Cabe aos gestores de topo serem os grandes impulsionadores de uma política de recursos humanos que incorpore a promoção da saúde de forma activa, apoiada num serviço integrado de SST.

A resposta poderia ser porque é obrigatório por lei. Ao cumprirmos este requisito legal (Lei 102/2009), as empresas assumem as suas responsabilidades enquanto entidades patronais e evitam o pagamento de coimas, que nalguns casos poderão ser bem pesadas. É uma boa razão, mas é muito redutora e não é a mais importante. Existem outras formas mais interessantes de pensar a saúde e a segurança no trabalho (SST), e que proporcionam às empresas outro tipo de retorno.

Uma gestão dos recursos humanos orientada para o bem-estar dos colaboradores cria condições para um maior envolvimento destes com a empresa e um clima interno favorável aos objectivos e às metas definidos. O grande objectivo de um serviço de SST, que é a promoção da saúde e da segurança nos locais de trabalho,

contribui decisivamente para a existência de colaboradores saudáveis e motivados, preparados para enfrentar os desafios que se colocam às empresas, particularmente exigentes num período tão difícil como o que vivemos.

Neste contexto, a implementação de um serviço, dimensionado para responder à natureza da actividade e às necessidades de cada empresa, traz vantagens evidentes: ganhos de produtividade, redução do número e da gravidade dos acidentes de trabalho, diminuição das baixas e dos custos inerentes, redução dos conflitos e melhoria do ambiente de trabalho. Estas vantagens, não tendo o mesmo peso relativo em todos os sectores, existem e são transversais a todas as empresas.

Cabe aos gestores de topo serem os grandes impulsionadores de uma política de recursos humanos que incorpore a promoção da saúde de forma activa, apoiada num serviço integrado de SST. Ao fazerem isto, estão a tornar visível e a valorizar a SST aos olhos dos colaboradores.

Como nota final, refiro que as empresas têm o dever e a obrigação de ser exigentes com os seus prestadores de SST, em termos de qualidade, níveis de serviço e profissionalismo. Trata-se de um tema sério demais para ser tratado com amadorismo e falta de ética. [RH](#)

Carlos Lima<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Links com interesse: <http://www.act.gov.pt/>; <http://www.dgs.pt/>.

**Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar**

Segurança e Saúde no Trabalho  
Formação

Níveis de Serviço  
Experiência e Competência Técnica

**ESUMÉDICA**  
Esumédica - Prestação de Cuidados Médicos, S.A.  
[www.esumédica.pt](http://www.esumédica.pt)

Lisboa | Rua Alexandre Heróulano, 11 - 1.º 1150-005 | Tel: 21 350 35 36  
Fax: 21 314 14 73  
[info@esumédica.pt](mailto:info@esumédica.pt)

Porto | Rua D. Manuel II, 296-5.º 4050-344 | Tel: 22 608 20 56  
Fax: 21 804 73 73  
[info@esumédica.pt](mailto:info@esumédica.pt)

## Promover a saúde nos locais de trabalho

Muitos de nós passam cerca de 12 horas do seu dia em actividades relacionadas com o trabalho. Se a saúde e o trabalho fossem incompatíveis, seríamos todos doentes. No entanto muito ainda há a fazer na maioria das empresas, sendo principalmente as multinacionais que têm vindo a inovar nesta área, investindo cada vez mais em programas de promoção e vigilância da saúde como forma de motivar os seus colaboradores, de aumentar a produtividade e de reduzir o absentismo. Confirma-se pois que a velha máxima «Corpo são igual a mente sã» tem cada vez maior aplicação no meio empresarial.

A melhoria das instalações, a correcta aplicação da luminosidade nos postos de trabalho ou a qualidade do ar são tão importantes (ou mais até) como o controlo da diabetes e da tensão arterial, a correcta alimentação ou a adopção de posturas adequadas às funções que se desempenha. São estes alguns dos factores que, entre muitos outros, contribuem de forma decisiva para a melhoria da saúde de cada um de nós e das nossas empresas.

Em cenário de crise muitas razões existiriam para que os investimentos nestas matérias fossem reduzidos. No entanto, os gestores portugueses estão cada vez mais atentos; desde logo foram bastante receptivos aos inúmeros projectos que a Medicisforma iniciou em finais de 2009.

O combate às doenças silenciosas, que têm um dos maiores contributos para o absentismo e para a pouca eficácia das empresas, está no centro da atenção dos programas que criámos (ver caixa). Apostamos cada vez mais na promoção da saúde nos locais de trabalho, num esforço integrado entre a Medicina no Trabalho e a Segurança e Higiene. Sempre em plena parceria com os nossos clientes. [RH](#)

Paula Amador<sup>(\*)</sup>

### PROPOSTAS

As propostas da Medicisforma são as seguintes:

- rastreio de doenças cardiovasculares, através da medição do índice de massa corporal, medição dos níveis de colesterol e glicemia e medição da tensão arterial;
- despiste da diabetes através da medição da glicose em jejum e duas horas após o pequeno-almoço,
- rastreios à capacidade respiratória através da realização de espirometrias para aferir a capacidade vital forçada, o volume expiratório forçado (volume pulmonar em litros, medido em vários tempos) e o fluxo expiratório máximo instantâneo;
- campanhas antibabágicas – que são estruturadas de acordo com os objectivos definidos pelas empresas (além das campanhas, é possível realizar programas de acompanhamento individual para colaboradores que estejam interessados em deixar de fumar);
- sensibilização para o auto-rastreio do cancro da mama;
- campanhas de aconselhamento nutricional;
- programas individuais de acompanhamento psicológico;
- sessões de ginástica laboral – o maior objectivo é prevenir as lesões músculo-esqueléticas ligadas ao trabalho (LMELT), desenvolvidas pela fadiga decorrente da tensão e da repetitividade dos movimentos.



**A Saúde da sua empresa começa nos seus colaboradores**

Queremos ajudar as empresas a reduzir as taxas de absentismo e sinistralidade e a aumentar os índices de motivação dos colaboradores e consequente aumento da sua produtividade. Através de uma prevenção dos riscos profissionais, da promoção da saúde dos trabalhadores e da implementação de actividades de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, que para além de uma obrigatoriedade legal, são um dos fundamentos para o crescimento qualitativo e sustentado das empresas.

**Medicina no Trabalho  
Higiene e Segurança  
Formação  
Outsourcing**

**MedicisForma**  
Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança

*A saúde da sua empresa*

Rua Castilho, 75, 5ºdto . 1250-068 Lisboa . Tel 213 838 570 . Fax 213 803 050

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

[www.pessoasesolucoes.eu](http://www.pessoasesolucoes.eu)

Lisboa . Porto . Leiria . Viseu

Grupo Pessoas  Soluções

# › TRABALHO TEMPORÁRIO





## A especialização é o caminho

Se há alguns anos nos dávamos conta de que o perfil do trabalhador temporário estava a mudar, evoluindo de «mão-de-obra» indiferenciada para cada vez mais qualificada, também as empresas de Trabalho Temporário (ETT) passaram por um 'upgrade', com vista a acompanhar as exigências e tendências do mercado.

**A especialização permite um maior foco e uma melhor orientação de toda a organização em prol da realidade do cliente, e começa logo ao nível do recrutamento.**

Com isto quero dizer que nos dias de hoje a preocupação de uma ETT já não é só recrutar e colocar no seu cliente o número de trabalhadores que lhe foram solicitados. A empresa utilizadora (EU) de Trabalho Temporário procura numa ETT um verdadeiro parceiro que conheça bem a realidade do seu sector e compreenda o seu negócio.

Por esta razão, a política de serviço do Grupo Adecco acompanha a tendência global para a especialização das áreas de negócio, de forma a criar mais-valias de apoio ao cliente. É por isso que, cada vez mais, assistimos à criação de especializações dentro do conceito de Trabalho Temporário.

A especialização permite um maior foco e uma melhor orienta-



ção de toda a organização em prol da realidade do cliente. Esta especialização começa ao nível do recrutamento de candidatos, atendendo a que são conduzidos, logo no momento da inscrição, para as áreas da sua vocação. Todo o processo de selecção é conduzido por técnicos especializados nas diversas áreas, tendo por base o sector do cliente. Cada membro da equipa Adecco é um profissional especializado na sua área de negócio e no apoio ao cliente, tendo cada unidade conhecimento das 'best practices' do sector.

A flexibilidade, a qualidade, a proximidade e a experiência devem ser os elementos-chave de qualquer especialização.

Fiel ao compromisso de promover a cada dia soluções mais eficazes e competitivas para os seus clientes e candidatos, a Adecco tem vindo a apostar numa estratégia de diversificação, oferecendo soluções integradas em matéria de Recursos Humanos através de linhas de negócio especializadas. [RH](#)

Lucília Queirós<sup>1)</sup>



### Focados no melhor serviço.

Adecco Professional diferencia-se pela especialização e rigorosa metodologia inerentes aos seus processos.

Através da sua flexibilidade, inovação e competitividade participa igualmente na gestão eficiente dos Recursos Humanos dos seus Clientes. O compromisso da Adecco Professional é o de oferecer sempre o melhor serviço aos seus Clientes e Candidatos.

**Adecco** Professional  
better work, better life

Tel. 213 168 300  
[www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)

## A integração do trabalhador temporário



João Costa é director da AutoVision; info@autovision.pt

Para a AutoVision, o sucesso de uma missão de Trabalho Temporário passa necessariamente por uma boa adaptação do colaborador à empresa onde vai prestar serviço. De extrema importância para nós, a integração de um trabalhador temporário passa por duas fases: a sua entrada na empresa de Trabalho Temporário, a AutoVision, e a posterior colocação na organização onde vai desempenhar funções.


Ao entrar para os nossos quadros, o recém-chegado é apresentado à cultura AutoVision. Sabemos que os valores e a filosofia de uma empresa funcionam como um elo entre os vários membros que a compõem. Uma boa apresentação dos valores

da empresa é essencial para a rápida integração dos novos colaboradores, ou não fosse uma equipa onde todos se regem pelas mesmas linhas orientadoras naturalmente mais produtiva.

Uma vez apresentado à nossa cultura – vai representar-nos –, o colaborador AutoVision passa de seguida a uma nova fase de integração: a introdução à organização para onde foi seleccionado. Aos valores-base por nós incutidos, temos agora de juntar aqueles pautados pela empresa onde será colocado.

**O sucesso de uma missão de Trabalho Temporário passa por uma boa adaptação do colaborador à empresa onde vai prestar serviço.**

A par desta breve introdução sobre a empresa onde irá desempenhar funções, serão fornecidas algumas orientações sobre as principais regras de conduta aí existentes, assim como sobre os riscos profissionais inerentes ao seu posto de trabalho. Tratamos de tudo para que a sua adaptação seja rápida. No processo que vai da apresentação detalhada da empresa ao mais recente membro da equipa, a por menores como a própria gestão do fardamento, continuamos presentes.

Terminado este período inicial, acompanhamos de perto, e regularmente, a relação cliente/ colaborador, para que a boa colaboração entre ambos seja exactamente como o esperado. 

João Costa<sup>(1)</sup>



### Flexibilidade, Eficiência e Sucesso na Gestão de RH e Trabalho Temporário

Em Portugal desde 2005, somos especialistas nas áreas de Outsourcing e Trabalho Temporário. Prestamos serviço às empresas, estabelecemos relações e certificamo-nos de que, em todas as situações, colocamos a Pessoa certa e fornecemos o Serviço mais indicado.

Conhecemos bem os nossos Parceiros e estamos atentos às suas necessidades. Personalizamos as nossas propostas, acompanhamos o desenvolvimento de todos os projectos e apostamos na competência e na qualificação dos nossos candidatos. Só assim podemos oferecer, a qualquer momento, e pelo período de tempo determinado, as soluções e os serviços mais adequados.

Contacte-nos!

A-Vision, Lda  
2951-510 Quinta do Anjo - Palmela  
Tlf. 212 112 436  
www.autovision.pt

A Volkswagen Group Company

**AUTOVISION**

partner for success

Alfama 413/2008 de 18 de Setembro

Andrea Nunes, directora executiva da área de Trabalho Temporário do Grupo Egor

## «Apostamos numa política de expansão.»

### Como vê o Grupo Egor o mercado de Trabalho Temporário no nosso país?

Num contexto sócio-económico de racionalização dos recursos e em que se torna imperativo o aumento dos índices de produtividade, a flexibilidade contratual permite promover a competitividade e a é base fundamental para o sucesso empresarial. O Trabalho Temporário assume cada vez mais uma clara importância nesse sentido, não só pelas qualidades que lhe são atribuídas de flexibilidade contratual, mas também por aquelas que até há pouco tempo não lhe eram reconhecidas, ou que nem sempre eram valorizadas, nomeadamente a eficácia dos processos de selecção desenvolvidos. A aposta do Grupo Egor na área de Trabalho Temporário prende-se com a inovação no desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção neste regime, e que consiste na procura de profissionais cada vez mais especializados, com os níveis de formação requeridos e motivados para os projectos onde se encontram ou que irão integrar. A volatilidade do mercado obriga a uma preparação por parte dos nossos consultores especializados, na procura constante dos melhores profissionais disponíveis no mercado, desde os perfis mais indiferenciados até aos mais qualificados.

### Que factores mais condicionam o mercado?


O principal é a concorrência desleal, que infelizmente pauta o sector, através de práticas de 'dumping' com as quais não podemos competir. Este contexto lesa as empresas que cumprem as obrigações legais e as responsabilidades sociais, e que não têm capacidade de praticar preços abaixo dos custos. Isto reduz a credibilidade do sector em geral e limita a capacidade de crescimento.

### Que evolução perspectiva para o mercado e como projecta o futuro do grupo nesta área?

Tendencialmente, o mercado irá expelir as empresas que incumpram nas suas obrigações; os últimos dois anos têm sido claros exemplos da fragilidade de pequenas empresas, que com estruturas financeiras limitadas não permitem acompanhar os prazos de pagamento cada vez mais alargados das empresas utilizadoras e as exi-

gências a que a legislação laboral em Portugal obriga. O sector do Trabalho Temporário tem registado uma grande evolução ao longo dos últimos anos, o que se deve ao abrandamento da economia e à consequente alteração nos modelos de organização das empresas para fazer face à transformação das actividades e dos negócios. A Egor Trabalho Temporário aposta para 2011 numa política de expansão, contrariando o contexto económico actual, no ano em que comemora 25 anos de existência, com a abertura de um novo 'job center', no Cacém, e com a aposta no reforço das equipas de consultores no Porto e em Aveiro. A nossa postura no mercado é de diferenciação através de um serviço de qualidade que decorre da exigência dos nossos consultores na selecção dos melhores profissionais, do acompanhamento a clientes e trabalhadores temporários e na identificação constante de melhores soluções para os clientes.

### Qual é o peso desta área de negócio no grupo?

Representa cerca de 40% da facturação global, que tende a aumentar com o alargamento geográfico do conceito 'job center', vocacionado para actuar na área do Trabalho Temporário. Queremos continuar a aumentar a capacidade de resposta e estar mais perto de clientes e candidatos. Este alargamento e a dinamização nesta área visam potenciar o crescimento da facturação, que em relação a 2010 regista um crescimento superior a 30%. Devo ainda salientar que a Egor Trabalho Temporário viu confirmada recentemente pela APCER a certificação da qualidade, de acordo com a norma internacional «ISO 9001:2008». 



Segundo Andrea Nunes, a área de Trabalho Temporário representa cerca de 40% da facturação global do Grupo Egor, e tende a aumentar com o alargamento geográfico do conceito 'job center'.

#### GRUPO EGOR

O Grupo Egor, que está a comemorar 25 anos, é um grupo multidisciplinar de consultores portugueses com forte cultura multinacional. Reúne um vasto conjunto de profissionais especializados em todas as áreas de actividade na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios: Recrutamento e Selecção, Formação e Desenvolvimento, Consultoria, Trabalho Temporário e Outsourcing.



RECRUTAMENTO · FORMAÇÃO · CONSULTORIA · OUTSOURCING · TRABALHO TEMPORÁRIO · INCENTIVOS

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

## Algumas situações inesperadas

A Intelac Temporária está no mercado de Trabalho Temporário há 13 anos, o que me permitiria quase escrever um diário com situações inesperadas, mesmo hilariantes.

Hoje quase todos os currículos são acompanhados de fotografia; no entanto, e não querendo ferir susceptibilidades, posso afirmar que já vi fotos de todos os tipos: do casamento, a soprar as velas do bolo de aniversário, de óculos escuros, na praia; lembro-me inclusive de uma candidata que enviou uma foto com traje de noite, pedindo

que no caso de não ser seleccionada a foto fosse devolvida.

Tivemos ainda um episódio com um candidato que ao entrar no meu gabinete para a entrevista manteve os óculos escuros colocados. Pensei para comigo: «Não acredito que não vai tirar os óculos...» E de facto ele sentou-se à minha frente com os óculos colocados. «E agora?», pensei. Até que lhe perguntei, cordialmente: «Tem algum problema nos olhos?». Ele respondeu: «Não, se quiser posso tirar...» Confesso que achei uma certa piada ao «se quiser». Disse que sim e ele tirou os óculos, decorrendo depois a entre-

vista com normalidade.

Há também uma situação recorrente: o candidato que preenche a ficha de inscrição e enquanto está a aguardar a chamada (trata-se de 10 a 15 minutos, não mais) desaparece. Nunca encontrei resposta para este mistério. Será que as pessoas ficam de tal maneira nervosas com a entrevista que acabam por se ir embora?

**Um aspecto importante nas entrevistas é a apresentação. E aí já vi de tudo, desde o traje de praia até um outro, ofuscante, típico de uma 'girls band'.**

Um aspecto importante nas entrevistas é a apresentação. E aí já vi de tudo, desde o traje de praia até um outro, ofuscante, típico de uma 'girls band' (este é bem recente). Por vezes, parece que ainda se julga que como a entrevista é numa empresa de Trabalho Temporário a apresentação não conta, só que a empresa apenas envia ao cliente final os candidatos que considera adequados às diversas situações. Há também o perfil a que carinhosamente chamo «snobe»; pessoas que se recusam a preencher a ficha de candidatura porque «já está tudo escrito no currículo». Esquecem-se de que quem faz a selecção tem de otimizar o tempo, que começa por uma sistematização da informação, facilitando os processos.

Além destas situações existem outras com o mesmo nível de interesse, que deixo para futuras oportunidades. **RE**

Célia Agostinho<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Célia Agostinho é directora de operações da Intelac Temporária  
© João Andrés

**INTELAC**  
TEMPORÁRIA

O seu parceiro de negócio

- Trabalho Temporário
- Recrutamento e Selecção
- Outsourcing

R. Belo Horizonte, 9 G - Jardim dos Arcos - 2780-006 OEIRAS  
Tel: 21 440 82 00 - Fax: 21 440 82 09 - [www.intelac.pt](http://www.intelac.pt)

## Um complemento de equilíbrio de uma organização

Vivemos numa época de crise e incertezas. Da vida como a conhecemos nos últimos anos sobram apenas resquícios. Os paradigmas à nossa volta estão a alterar-se; e ou mudamos com eles, ou sujeitamo-nos a perecer. Este cenário dramático é válido para indivíduos e organizações, e na maioria dos casos só uma atitude de permanente resiliência poderá servir de antídoto.

O Trabalho Temporário surge como uma ferramenta vital para o sucesso das empresas, especialmente quando bem combinado com os recursos qualificados de que estas já dispõem. É um 'mix' interessante, pois contribui para que haja um equilíbrio efectivo da empresa entre os trabalhadores 'core' e os trabalhadores temporários.

As empresas de Trabalho Temporário (ETT) deverão avaliar correctamente as reais necessidades do cliente, para que diminua a probabilidade de serem confrontadas com situações de empresas que estejam apenas à procura de crédito.

Para existir este balanço adequado, impõe-se uma regra fundamental que deverá nortear o processo, sendo que deverá merecer a atenção cuidada de todos, nomeadamente ao nível da 'job description': os clientes devem evitar «encomendar» trabalhadores como encomendam material de escritório, para que do lado da ETT existam condições de fornecer o profissional mais adequado, para que o desejado 'match' trabalhador/ vaga possa ocorrer. [RH](#)

Eduardo Nogueira dos Santos<sup>(\*)</sup>

As necessidades dos nossos Clientes são a prioridade dos profissionais da SLOT

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

www.slot.pt

Sede e Delegação de Lisboa:  
Rua Castanho, 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,  
1.º 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 I,  
n.º 2070, 2.º andar, sala 23,  
4470-334 Maia  
Tel: 22 942 96 40/42  
Fax: 22 942 96 41  
recrutamento.maia@slot.pt

## A gestão de recursos humanos em tempo de crise

A gestão de recursos humanos é uma das áreas mais complexas de gestão empresarial, na medida em que ao falarmos de pessoas estamos a falar de uma gestão ao nível das suas próprias expectativas pessoais e profissionais.

Para além das 'best practices' em recursos humanos, é preciso garantir que os valores das pessoas estejam alinhados com a missão, a visão estratégica e a cultura organizacional da empresa. É preciso saber aonde queremos chegar, que caminho percorrer e o que precisamos de concretizar para atingir o nosso objectivo. Como pode a SLOT, através dos seus serviços de consultoria, apoiar os seus clientes e parceiros?

O Trabalho Temporário assume um papel preponderante na economia e a sua imagem junto da maioria dos agentes económicos é o retrato da sociedade em que vivemos, bem como do nível de desenvolvimento que temos actualmente.

Contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o sucesso sustentado das empresas.

Assim sendo, 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 de sucesso, de competitividade e de longevidade dessa mesma organização. Em quaisquer circunstâncias de mercado. [RH](#)

Sónia Barbosa<sup>(\*\*)</sup>



## ‘Focus’ no cliente para a criação de valor

Actualmente, com a crise instalada no nosso país, os serviços de tecnologias de informação (TI) são uma das primeiras áreas a ter repercussões nas empresas.


Utilizando uma analogia familiar e bem sintomática, da mesma forma que famílias carenciadas e asfixiadas pela crise se esforçam para manter os seus filhos na escola, para que estes possam concluir os respectivos estudos e preparar-se para o competitivo mercado de trabalho, também as empresas necessitam de se manter actualizadas e preparadas para o renascer do mercado. A diferenciação no fim do ciclo da crise vai recair positivamente naquelas que investirem num ‘upgrade’ de ‘skills’ dos colaboradores para o respectivo negócio. É numa altura de instabilidade como a actual que as empresas são ainda mais seduzidas por esta área de serviços, mais conhecida no meio das TI como Outsourcing.

A Rumos está presente no mercado desde Janeiro de 1992 com a área de Formação e Certificação Técnica de Profissionais de TI. A unidade de HR Outsourcing, e a respectiva evolução, surgiu como resposta às necessidades de um mercado dinâmico e exigente no domínio das TI.

**De forma a respondermos aos desafios do mercado, os nossos profissionais, além de uma componente técnica sólida, somam um conhecimento e uma visão mais generalistas e humanistas das funções que desempenham.**

Cada vez mais as empresas precisam de colaboradores profissionais e actualizados, daí que procuremos os melhores entre os melhores. Assim, cada cliente tem a hipótese de se concentrar nas respectivas actividades, sem ter de se preocupar com a gestão das novas tecnologias.

De forma a respondermos aos desafios do mercado, os nossos profissionais, além de uma componente técnica sólida, somam um conhecimento e uma visão mais generalistas e humanistas das funções que desempenham. Evidenciamos candidatos que tenham aptidões de gestão, comunicação e liderança, conhecimentos do negócio, do mercado e da cultura da empresa, além de capacidade de análise e de interpretação financeira; candidatos que sejam capazes de pensar por si próprios, com inovação e crítica, entendendo a importância do seu papel e da sua conduta moral nas relações humanas que desenvolvem e que contribuem para o crescimento económico e social de qualquer organização em que sejam integrados.

Numa altura de crise, queremos partilhar uma cultura de ‘focus’ no cliente, de excelência e qualidade de serviço, de agilidade e flexibilidade de mudança para a criação de valor. 

© Tiago Catarino é ‘manager’ da unidade HR Outsourcing da Rumos; [services@rumos.pt](mailto:services@rumos.pt)

© Tiago Catarino<sup>(1)</sup>

# HR OUTSOURCING



Pessoas

Processos

Tecnologia

## > O que fazemos?

Disponibilizamos competência técnica de excelência, em regime de Outsourcing Funcional, no domínio das Tecnologias de Informação.

## > Os nossos consultores:

**Administradores de Sistemas**  
(Windows, Linux, Biztalk, IBM, HP)

**Microsoft SharePoint / .Net**

**Infra-estruturas e Networking**

**Administradores de Bases de Dados**  
(SQL Server; Oracle)

**Business Intelligence**



> [www.rumos.pt/services](http://www.rumos.pt/services)

> [outsourcing@rumos.pt](mailto:outsourcing@rumos.pt)

**RUMOS** | Formação Profissional | Educação | Professional Services

**Lisboa** | Campo Grande, 56, 1700-093 LISBOA | Tel: 21 782 41 30 | Fax: 21 797 15 68

**Portugal** | Espanha | Angola



# Consultores em Formação e Desenvolvimento

Diagnósticos de necessidades  
Desenho de estratégias de aprendizagem  
Metodologias de avaliação  
Definição e execução de planos de formação  
Programas de formação à medida



A **Academia da PwC** assegura programas de formação, eminentemente práticos, de profissionais para profissionais, tendo assegurado nos últimos três anos experiências formativas de valor acrescentado para mais de 6.000 quadros médios e superiores das principais empresas em Portugal.

Conheça todas as nossas soluções de consultoria e *outsourcing* em formação e desenvolvimento em [www.pwcacademy.pt](http://www.pwcacademy.pt)