› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

humas

›JANEIRO 12 ›ANO 4 › Nº 37 ›3,90 € (Cont.)

# Promover o consumo responsável

**António Carvalhão, da Grant's, explica a estratégia de responsabilidade social da sua marca**

› **Entrevista** Mihaly Csikszentmihalyi › **Especial** Recrutamento › **Opinião** Luís Melo › **RH e Novas Tecnologias** O portal do colaborador › **Glória Rebelo** Sustentabilidade das alterações ao Código do Trabalho › **Reportagem** Gestão do talento › **Paula Garrido** Benefícios extra-salariais › **Em Foco** Inovações para os próximos cinco anos › **Escolhas** César Santos › **Viagem** Nova Iorque

specialized resources
www.professionals.randstad.pt
randstad professionals

5 607727 091233 00037

# true talent shapes business

www.professionals.randstad.pt

## specialized resources

Num mercado em constante mudança, o capital humano adquire cada vez mais o papel fundamental na organização

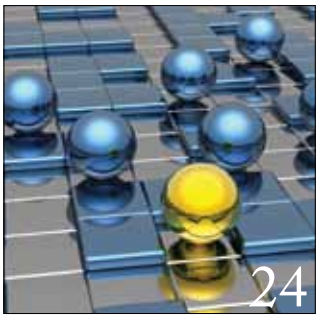
Eleger o parceiro certo para identificar, selecionar e avaliar os seus talentos é um factor chave para o sucesso da empresa.

O Know-How, experiência e profissionalismo, adquiridos ao longo de mais de uma década de atuação no mercado, proporcionará o encontro certo entre as vossas necessidades e as competências profissionais e humanas desejadas.

A Randstad Professionals atua em sectores específicos e oferece-lhe um conjunto de serviços altamente especializado.

Recrutamento & Seleção
Executive Search
Assessment Individual
Assessment and Development Centres
Outplacement
Career/Talent Management
Human Resources Consulting
IT Services

randstad professionals



Editorial 02

Zoom RH 04
Dicas Para gestores de TI/ Múltiplos Olhares
Emprego Serviços Globais da SAP/ Flash Interview
Ricardo Felício/ Solução Ferramenta SaaS para PMEs
Estudo «Kelly Global Workforce Index»
Ver e Vencer Olga Martins (Lavradores de Feitoria)
Bem-estar Braga Medical Centre

Primeira Opinião 10
Luís Melo

Responsabilidade Social (tema de capa) 12
Grant's

Dupla Expressão 18
Manuela Cruz/ Artur Fernandes

Entrevista 20
Mihaly Csikszentmihalyi

Crónica Benefícios Exra-salariais 22
Para fidelizar os colaboradores, por Paula Garrido

Reportagem 24
Gestão do talento

Crónica Formação 30
Dificuldades na avaliação da formação, por Camilo Valverde

32 Em Foco
Inovação

34 Crónica RH e Novas Tecnologias
O portal do colaborador, por Tomé Gil

36 Especial
Recrutamento

40 Crónica Relações Laborais
Alterações ao Código do Trabalho, por Glória Rebelo

42 Espaço RH
Em Síntese/ Agenda/ Opinião Luís Bento
Benefícios «Food Program»/ Livros/ Artigo
Verónica Cavaleiro/ Grandeza no Dia-a-dia Mário
Ceitil/ Sites/ Personal Branding Maria Duarte
Bello/ Coaching Sérgio Guerreiro/ Legislação

52 Crónica Visto de Fora
Manuel González Oubel (Espanha)

54 As Minhas Escolhas
César Santos, da Talenter

56 Lifestyle
Viagem Nova Iorque
Automóvel BMW Série 3/ Leitura/ Música
Teatro/ Dança/ Cinema/ Montra

64 Crónica Woman

human
**Nº37 – JANEIRO 12**

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

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

**Redacção**
Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

**Colaboradores**
Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil (nesta edição) Ana Palmeiro, Angel Cruz, Camilo Valverde, Glória Rebelo, Hannes Couvreur, Luís Melo, Maria Manuel Seabra da Costa, Patrícia Calvário, Paula Garrido, Sérgio Guerreiro, Susete Pires, Tomé Gil, Verónica Cavaleiro

**Projecto Gráfico e Paginação**
Design e Forma
geral@designeforma.com

**Fotografia**
Ana Abrão (www.anaabrao.com); Fernando Piçarra (fpicarra@gmail.com), Fotolia, Inês Cândido; João Andrés, Vítor Gordo – Syncview

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

**Assinaturas**
assinaturas@human.pt

**Impressão**
Peres – SocTip, SA
E.N. 10, KM 108,3
2135-114 Samora Correia

**Distribuição**
VASP, MLP – Media Logistics Park – Quinta do Grajal Venda Seca
2739 – 511 Agualva Cacém

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal

JUSTMEDIA

**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

Nenhuma parte desta publicação, incluindo textos e fotografias, pode ser reproduzida, por quaisquer meios, sem prévia autorização da Just Media.



# › Em Portugal existe talento, e deve ser aproveitado

É uma edição com algumas novidades, esta primeira de 2012, que marca o regresso ao alinhamento habitual, depois da «Premium» de Dezembro passado, curiosamente a maior da história deste projecto editorial.

Mas vamos às novidades. A primeira é a adopção do novo acordo ortográfico na revista, embora com um condicionalismo: nos textos de opinião, os autores podem escrever segundo a antiga ortografia, sendo que no final isso será assinalado com uma nota; daí que por exemplo a crónica da última página, a «Woman», apareça nesse formato, como aliás o próprio texto deste editorial, que interpreto como mais um desses espaços de opinião.

Quanto às novidades do alinhamento, são as seguintes: uma nova crónica, sobre benefícios extra-salariais (mantendo-se as outras quatro temáticas, RH e novas tecnologias, formação, saúde e segurança no trabalho e relações laborais, embora nalguns meses com interrupções num ou noutro caso); o «Visto de Fora» passa a ter o formato destas crónicas e será publicado em cada edição apenas com um dos habituais colaboradores (de Madrid e do Rio de Janeiro); no espaço «Dupla Expressão», vão surgir já em Fevereiro dois novos colaboradores, juntando-se aos que estão connosco desde o primeiro momento para intercalarem as colaborações; e haverá uma secção, que não começa já nesta edição, sobre a gestão das pessoas em equipas comerciais.

Iniciamos mais um ano destacando na capa a responsabilidade social. É um tema que acarinhamos desde o início deste projecto editorial, e o exemplo que aqui mostramos, da Grant's, é bem relevante. Assinalo ainda mais duas peças… O estudo que efectuámos sobre recrutamento e selecção para 2012, mesmo num tempo em que se fala mais de saídas das empresas do que de entradas. E uma reportagem sobre gestão do talento, algo tão falado no nosso meio empresarial, algo por vezes tão maltratado, mas sempre uma aposta na história da «human» – porque em Portugal existe talento, talento que o país deve aproveitar, para com ele crescer, em vez de definhar como acredito que querem muitos dos nossos políticos, que cada vez mais representam o pior que existe na sociedade portuguesa. Talvez por isso pouca gente se surpreenda com o facto de num lado uns dizerem que não se deve pagar aos credores, enquanto no outro outros nos mandam emigrar. Há coisas, é certo, em que todos se entendem: por exemplo, no uso obrigatório de viaturas topo-de-gama e nas reformas milionárias logo na casa dos 40, como a da presidente da assembleia da nossa República, que conseguiu a proeza ainda com 41 anos (nem conto, já se vê, com o sempre surpreendente Duarte Lima, subvencionado logo aos 39). ®

© Fernando Piçarra

António Manuel Venda
Director
amvenda@justmedia.pt

› No editorial da «human», o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

› **Nota:** Na edição da «human» do passado mês de Dezembro (edição «Premium»), o artigo assinado por Fridolin Kimmig («Coaching focado em soluções») surgiu associado à MORE Institut, quando na verdade deveria ter sido associado à ECA – European Coaching Association. De referir que Fridolin Kimmig é um dos fundadores da MORE Institut, exercendo actualmente o cargo de vice-presidente da ECA. Ao autor, assim como às duas instituições, apresentamos as nossas desculpas pela situação.

# *Soluções para tudo e para todos...*

*Recrutamento*
*Formação*
*Consultoria*
*Trabalho Temporário*
*Outsourcing*
*Incentivos*
*Coaching*

25 anos de atividade atestam o Grupo Egor enquanto referência de ética, confiança, criatividade, rigor e excelência.

Escutamos, compreendemos e assumimos as preocupações e os problemas de cada Cliente e concebemos, propomos e concretizamos as soluções mais adequadas...

25 ANOS

**www.egor.pt**

apcer I.Net
Recrutamento e Selecção
Avaliação Psicológica
Certificado desde 1998

apcer I.Net
Trabalho Temporário
Certificado desde 1999

apcer I.Net
Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
Certificado desde 2005

apcer I.Net
Formação
Consultoria
Certificado desde 2008

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

DICAS

# Para gestores de TI

**Texto:** Mário Sul de Andrade

O grupo de imagem e impressão digital HP, para além dos benefícios para o negócio que proporciona com a tecnologia «HP LaserJet», disponibiliza recursos, orientação e ferramentas para ajudar os gestores de tecnologias de informação (TI) a transformarem com relevância o seu papel nas respetivas organizações O gestor de carreiras Allard de Jong, que trabalha em colaboração com a HP, sugere 10 dicas para colocar alguma distância entre o profissional e o ritmo agitado do trabalho de escritório, sobretudo em tempo de férias, permitindo analisar a carreira com mais clareza e reunir a motivação necessária para levá-la ao nível seguinte. Deixamos aqui as 10 dicas:

- «Alimente a sua rede de contactos – Assim como um jardim, ela precisa de rega. Invista algum tempo a reforçar os laços que pode ter negligenciado.»
- «Leia um bom livro – De biografias ou casos reais são provavelmente os melhores para lhe dar alguma perspetiva não técnica.»
- «Experimente uma aula de performance – Os atores são ótimos a usar a voz e os seus corpos para criar presença e impacto. Muito do que um ator aprende é diretamente aplicável no local de trabalho.»
- «Aprenda um novo idioma – Aprenda alguma coisa diferente e relevante para si. O importante é nunca parar de aprender.»
- «Vá a um retiro de meditação – É ótimo para aprender a gerir o 'stress' no trabalho.»
- «Crie um 'slogan' e um logótipo para se promover – A noção de construção de uma «marca pessoal» está a adquirir uma rápida popularidade. Qual é a sua marca? O que gostaria que fosse? Como se resume numa frase ou numa imagem?»
- «Defina algumas metas ambiciosas para si – E prolongue-as para lá da sua zona de conforto.»
- «Reveja o seu currículo – Será que reflete o que tem feito ultimamente?»
- «Leve uma boa ideia para a sua empresa – Ou para o seu departamento.»
- «E, 'last but not least', desligue o seu 'smartphone' – Desligue-se, para depois se poder ligar com o devido impacto.»

MÚLTIPLOS OLHARES

## Como perspetiva o ano de 2012?

© CH Business Consulting

**Susete Pires**
**Diretora de Recursos Humanos da CH Business Consulting**

«As previsões, segundo as notícias que nos chegam todos os dias, são de grande desconforto e preocupação. Li algures que esta recessão é uma oportunidade para mudar. É preciso que encaremos os problemas com novos olhos. Já Einstein dizia, 'os problemas não podem ser resolvidos com os mesmos olhos com que foram criados', e é a perspetiva que julgo que todos devemos agarrar. Mudança, adaptação, reflexão, esforço, empenho e flexibilidade são as palavras-chave. Só assim conseguiremos ultrapassar as adversidades que se reproduzem. A resiliência tem que ser a competência a desenvolver, temos que ter a capacidade de lidar com estes problemas, aliando-os à vontade de vencer, inovar e aproveitar a real perceção do problema como uma mais-valia para fazer diferente. Pensarmos o que podemos fazer pelo país ao invés de nos lamentarmos, reagindo de forma positiva e contagiante.»

© HP Portugal

**Patrícia Calvário**
**Diretora de Recursos Humanos da HP Portugal**

«Com a entrada em vigor das medidas propostas pelo Governo, que tanto impactarão nos colaboradores como no próprio funcionamento das empresas, acredito que 2012 implicará uma profunda revisão dos procedimentos internos, com o desafio acrescido de se salvaguardar o bem-estar e a motivação das equipas. Este novo ano poderá trazer um crescimento significativo às empresas que se destacarem pela agressividade positiva. Atitude e mentalidade positivas serão, a meu ver, condição 'sine qua non' para se conseguir identificar e ganhar as melhores oportunidades de negócio. Por isso, excelência na qualidade, equipas de elevado desempenho, eficiência de custos, estruturas e planos de benefícios flexíveis vão ser certamente palavras de ordem para a gestão de recursos humanos no ano que se aproxima.»

© Altran

**Angel Cruz**
**Diretor de Recursos Humanos da Altran Portugal**

«Na Altran acreditamos no desenvolvimento e nas pessoas e, por isso, uma das nossas apostas para 2012 é continuar a recrutar profissionais na área das engenharias. Sabemos que será um ano de grandes desafios, mas também de oportunidades. Uma das nossas vantagens, que tentamos sempre destacar nos recursos humanos, é a de trabalharmos em torno da inovação e da tecnologia, o que permite aos colaboradores Altran participarem em projetos relevantes, tanto ao nível nacional como a nível internacional. Portanto, perspetivamos o ano como uma alavanca profissional e pessoal para todos os colaboradores e candidatos que queiram crescer na Altran, dando início a vários projetos internacionais, nomeadamente em Paris, e desenvolvendo-os mais tarde em Portugal. Este processo de maturação e este crescimento são por isso algumas das boas perspetivas que temos.»

EMPREGO

# SAP com centro de serviços globais em Portugal

**Texto:** Mário Sul de Andrade

Portugal foi o país escolhido pela SAP para a instalação de um centro de serviços, uma infra-estrutura com um custo de vários milhões de euros que irá permitir um salto qualitativo no apoio aos clientes. O centro entrará em funcionamento na primeira metade deste ano, sendo que no final deverá contar com cerca de uma centena de consultores, número que deverá crescer fortemente nos anos seguintes, com o objetivo de servir os clientes da SAP em mais de 20 países da Europa e do Norte de África. Numa segunda fase, serão equacionados novos mercados em África e na América Latina. O centro irá também reforçar a capacidade da SAP para apoiar as organizações portuguesas na implementação de projetos no mercado nacional.

Tudo isto resulta de uma estratégia global que visa corresponder ao crescimento da procura de soluções SAP, criando uma estrutura de serviços culturalmente mais próxima dos mercados-alvo e com uma capacidade acrescida para atender mais rapidamente às necessidades de negócio dos clientes e suportar mais projetos a uma escala local e regional. Haverá criação de emprego qualificado, em particular com a contratação e a formação de jovens licenciados para a prestação de serviços em novas áreas tecnológicas, como mobilidade empresarial, informação analítica de negócio ou computação 'in memory'. Outro aspecto importante será a implementação acelerada de soluções de negócio para clientes de diferentes setores. ⓗ

FLASH INTERVIEW

## RICARDO FELÍCIO, DA VIVER BEM

# «Não estamos preparados para uma vida pouco ativa.»

**Texto:** Irina Pedro

Depois de exercer atividade como instrutor de 'fitness' e 'personal trainer' num clube de 'fitness' durante três anos, em 2006 Ricardo Felício decidiu começar a trabalhar por conta própria, prestando serviços de treino personalizado e massagem ao domicílio. Passados dois anos, evoluiu para a prestação de serviços nas empresas, para que os colaboradores possam usufruir de momentos de relaxamento e bem-estar, desde aulas de grupo a massagens, sem terem que se deslocar para um ginásio nem suportar os custos associados. Foi assim que o projeto Viver Bem – Wellness Sensations ganhou forma.

**Qual a importância da prática de atividade física nas empresas?**

Os benefícios na atividade física no ser humano estão provados cientificamente. Os nossos genes não estão preparados para uma vida tão pouco ativa fisicamente e com tanta disponibilidade de comida e de tão má qualidade. Por outro lado, devido ao ritmo imposto pela sociedade, as pessoas têm cada vez menos tempo para si. Precisamos urgentemente de nos tornar mais ativos fisicamente para não sermos apanhados por algumas das doenças que afetam as sociedades industrializadas, como a diabetes, a hipertensão, a obesidade e o 'stress'. São doenças das novas sociedades, que não existiam na era paleolítica nem existem em algumas dezenas de tribos que ainda sobrevivem no nosso planeta. A possibilidade de se fazer alguma atividade física estruturada no local de trabalho irá contribuir positivamente para a qualidade de vida e para o bem-estar dos colaboradores, para além de aumentar o seu desempenho a nível profissional.

© Paula Almeida

No seu trabalho nas empresas, Ricardo Felício refere que o grande objetivo é «relaxar, descomprimir, aliviar o 'stress' e corrigir as más posturas de trabalho através da aquisição de consciência corporal».

**De que forma pode contribuir para esse melhor desempenho profissional?**

Está comprovado que se uma pessoa fizer 30 minutos de exercício físico, cinco dias por semana, com uma intensidade moderada, consegue colher benefícios como maior capacidade de concentração, menos 'stress', mais energia, maior facilidade em controlar o seu peso e melhor desempenho das diversas funções do seu organismo. Se for uma atividade física estruturada e em grupo fomentará o espírito de equipa e de entreajuda.

**Que tipo de atividades promove nas empresas?**

O grande objetivo inerente a este serviço é relaxar, descomprimir, aliviar o 'stress' e corrigir as más posturas de trabalho através da aquisição de consciência corporal. Assim, promovemos desde ginástica laboral – parar por breves minutos durante o horário de trabalho para fazer simples exercícios e alguns alongamentos – a aulas de grupo, que normalmente são pós-laborais e têm a duração de 45 ou 60 minutos. Nestas aulas é feito treino cardiovascular e treino de resistência muscular. Também há aconselhamento alimentar e massagens, com o objetivo de aliviar o 'stress' e a tensão muscular e tratar as disfunções devido a posturas viciosas de trabalho.

**Como tem sido a recetividade nas empresas a esta promoção da atividade física?**

Tem sido muito gratificante verificar que as pessoas estão mais ativas, com mais energia e com menos peso e menos massa gorda, e também mais atentas e preocupadas com o seu bem-estar e com a sua alimentação.

**O sedentarismo será uma questão de mentalidade ou de efetiva falta de tempo num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo?**

Hoje em dia temos tudo ao nosso dispor através de um simples clique, temos muita comida disponível e comida essa processada e com baixo valor nutricional, para além da nossa dependência em relação ao automóvel. Resta-nos alterar o nosso estilo de vida para sermos mais saudáveis e felizes. Estamos numa fase em que o fantasma do Síndrome Metabólico – obesidade, hipertensão arterial, alteração dos níveis de colesterol, entre outros fatores – veio para ficar, sendo uma consequência do nosso estilo de vida. ⓗ

SOLUÇÃO

# Ferramenta SaaS para PMEs

**Texto:** Mário Sul de Andrade

A Cezanne Software Ibérica, especialista em 'software' de gestão de recursos humanos, está a disponibilizar em Portugal a sua nova linha de serviço SaaS («Software as a Service») para a gestão de pessoas, especialmente direcionada para pequenas e médias empresas (PME). Denominada «Cezanne OnDemand», trata-se de uma solução totalmente em SaaS, que oferece as funcionalidades para gerir o capital humano sem as preocupações associadas à aquisição do 'software'. Num serviço completo, a Cezanne inclui desde a infra-estrutura de 'hardware' e 'software' até às cópias de segurança dos dados e à monitorização da disponibilidade do serviço. Assim, as empresas só têm de se preocupar em carregar os dados e utilizar o sistema, ocupando-se a Cezanne do resto.

Enzo de Palma, responsável da Cezanne para Portugal, assinala que este serviço «permite às empresas a otimização da gestão dos seus colaboradores, de forma mais eficiente, com maior precisão e a um menor custo, o que as ajuda a conseguir melhores resultados de negócio». O responsável explica que se trata de «uma solução flexível que simplifica a configuração dos processos, pagando-se apenas pelo que se utiliza». Mais… «Graças às análises mensais de utilização, os preços são transparentes e acessíveis. O pagamento por utilização, desde dois euros por colaborador/mês, permite universalizar as soluções de gestão de recursos humanos. Ou seja, empresas com 50 a 500 colaboradores podem optar por uma tecnologia que até agora estava reservada às de grande dimensão.»

A Cezanne oferece a formação inicial necessária, para ajudar os utilizadores a entender o funcionamento do sistema e as melhores formas de configuração. A partir daí, a solução está nas mãos da empresa, que pode importar dados, definir a sua estrutura organizativa, gerir os utilizadores, configurar listas, criar horários de trabalho, planos de ausências, formulários de retribuição, etc.

A solução chega agora a Portugal, depois de lançamentos nos mercados britânico, francês, italiano e espanhol.

ESTUDO

# «Kelly Global Workforce Index»

**Texto:** Irina Pedro

Dados recentes do «Kelly Global Workforce Index», um estudo global da Kelly Services, mostram que «os empregadores portugueses receberam um relatório de avaliação misto com menos da metade dos respondentes a afirmar que o seu chefe está a fazer um bom trabalho ao prepará-los para o sucesso futuro», lê-se num comunicado da multinacional norte-americana de recursos humanos.

No documento refere-se ainda: «Quando pedido que classificassem o seu chefe, os trabalhadores portugueses aprovaram a sua performance com uma pontuação média de 6,1 em 10, abaixo da média europeia de 6,4./ Apenas 39% dos respondentes afirmam que os chefes estão a fazer um bom trabalho preparando-os para o sucesso futuro. 42% dizem não estar a ser bem preparados e 19% estão indecisos./ Menos de metade dos portugueses (48%) questionados recomendariam o seu atual empregador, abaixo da média de 56% dos 30 países que participaram. As razões mais apontadas por aqueles que recomendam foram 'o ambiente de trabalho' (38%), 'a liderança/ gestão' (20%), 'a promoção de progressão/ desenvolvimento de carreira' (14%) e 'um trabalho estimulante' (11%).»

Menos de metade dos portugueses (48%) questionados recomendariam o seu atual empregador, abaixo da média de 56% dos 30 países que participaram.

Outros dados do estudo, referentes a Portugal:

- A Geração Y (18-29 anos) e a Geração X (30-47 anos) concordam que as pessoas da Geração X são as melhores líderes, mas os Baby Boomers (48-65 anos) acreditam firmemente que a sua própria geração tem os melhores chefes.
- A qualidade mais importante de um bom chefe é a visão/orientação bem definida, com 29%, ligeiramente à frente do trabalho em equipa (27%) e do estilo de liderança (17%).
- Mais de metade dos respondentes (52%) acha a cultura de liderança da sua organização «delegante» ou «democrática». 29% descreveram-na como «autoritária» ou «opressiva».
- Um pouco mais de um terço (34%) afirmam que o seu trabalho é reconhecido e recompensado. Uma percentagem muito baixa, se comparada com a média europeia de 47%, que posicionou Portugal no penúltimo lugar.
- Entre os respondentes que se sentiram recompensados e reconhecidos pelo seu trabalho, mais de dois terços (69%) justificam dizendo que «as competências são reconhecidas pela chefia», 19% recebem bónus ou incentivos e 9% são reconhecidos através de programas formais.

VER E VENCER

LAVRADORES DE FEITORIA

# Um esforço conjunto e solidário

**Texto:** Ana Leonor Martins

A empresa produtora de vinho Lavradores de Feitoria foi criada no ano 2000 e já foi eleita pela «Revista de Vinhos» como «O Melhor Produtor do Ano de 2004», após apenas três anos de presença no mercado. Mais recentemente, atingiu o patamar de sexto maior exportador de vinho DOC Douro em 2010 e a «Wine & Spirits» considerou-a como um dos 12 melhores projetos de caráter associativo do mundo. A enóloga Olga Martins, 'chief executive officer' (CEO) e diretora comercial da Lavradores de Feitoria, considera que «este reconhecimento assente na qualidade, por parte do consumidor, da imprensa e dos críticos nacionais e internacionais», se deve ao facto de serem «uma empresa diferente, desde a criação à filosofia de atuação», sendo que «a coesão – aliada à sintonia, à cumplicidade e à solidariedade –, a inovação e a aposta na qualidade são, sem dúvida, cruciais».

A enóloga conta que a Lavradores de Feitoria surgiu «quando um grupo de viticultores e proprietários de quintas durienses – com participações distintas no capital da empresa, sob uma só marca, uma só adega e uma só equipa de enologia – se juntaram para partilhar recursos e criar sinergias, de forma a conseguirem o que sozinhos não seria viável, produzir vinhos de elevada qualidade». Assim, num «esforço conjunto e solidário, pela primeira vez no Douro um grupo de convictos durienses de gema associou saberes e experiências, passado e futuro, inovação e tradição», resultando em «partilha e associativismo concertados de uma forma moderna, razoável e inteligente», realça.

Atualmente são 30 os acionistas da Lavradores de Feitoria, entre os quais se destacam 15 que são produtores e proprietários de 18 quintas nas três sub-regiões do Douro – Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior. Segundo Olga Martins, «só assim se consegue obter a melhor matéria-prima, com uvas de todas as castas, cepas de todas as idades, plantadas a múltiplas altitudes, com diferentes exposições, numa enorme heterogeneidade de solos, somando uma área total de vinha superior a 600 hectares». Por outro lado, traduz-se num «conjunto de saberes e experiências ancestrais e contemporâneas, desde a viticultura à enologia e à comercialização», em que, «contando com uma equipa técnica de primeira linha, o modelo de gestão da Lavradores de Feitoria se apresenta como inovador, apostando fortemente numa lógica de sustentabilidade», garante.

Olga Martins é CEO da Lavradores de Feitoria desde setembro de 2006, no que «foi o culminar e a consequência direta de um percurso que havia construído dentro da empresa», onde estava desde 2001, altura em que foi convidada para a integrar com o intuito de criar um departamento comercial. «Apesar de não ter interesse na área comercial, aceitei, pelo desafio e pela possibilidade de ficar próxima da produção», partilha. Em fevereiro de 2003, foi convidada para vogal do Conselho de Administração, mantendo as funções de diretora comercial. Apesar de ter frequentado a licenciatura em «Engenharia Química», foi em «Enologia» que se formou e desde então tem estado sempre ligada ao mundo dos vinhos.

Para a responsável, o principal objetivo no que à Lavradores de Feitoria diz respeito é «apostar na consolidação deste projeto que já se tornou de referência, através de um crescimento sustentado, nomeadamente no mercado internacional». O enoturismo será outra prioridade. «Vamos construir uma nova adega e um armazém, com maior capacidade de produção e com espaços próprios para receber os nossos consumidores, atuais ou potenciais, proporcionando-lhes provas dos nossos vinhos e outras atividades relacionadas com a vinha e com o vinho», revela.

A Lavradores de Feitoria, empresa liderada pela enóloga Olga Martins, tem 30 acionistas, de entre os quais se destacam 15 que são produtores e proprietários de 18 quintas nas três sub-regiões do Douro.

BEM-ESTAR

BRAGA MEDICAL CENTRE

# Um conceito de medicina inovador

**Texto:** Ana Leonor Martins

Chama-se Braga Medical Centre e abriu no final do ano passado. O objetivo de Manuela Cruz e Luís Nelas, administradores desta clínica de longevidade, rejuvenescimento e cirurgia plástica, é contribuir para a melhoria da qualidade de vida numa sociedade que «cada vez mais nos exige que sejamos excelentes não só na nossa vida profissional mas também na vida pessoal», faz notar a administradora. «Constatámos que o tipo de vida stressada que levamos induz, por vezes, a que muito prematuramente comecemos a sentir sinais de cansaço físico e psicológico, como enxaquecas ou insónias, e que, apesar do aumento da esperança média de vida e de termos ferramentas para conseguir uma vida mais facilitada, não temos uma vida saudável».

A ideia foi criar um conceito de medicina inovador, com consultas específicas, integrando vários ramos; e uma das grandes apostas tem sido o bem-estar no local de trabalho. Manuela Cruz salienta que «se nos sentirmos bem, física e psicologicamente, trabalhamos melhor, e sentir que a nossa entidade patronal se preocupa com o nosso bem-estar é um fator extra de motivação».

Luís Nelas esclarece que têm «um programa específico que envolve a nutrição, o exercício, tratamentos de corpo e rosto e a consulta do sono que promove um rejuvenescimento efetivo de 10 a 20 anos», e acrescenta que oferecem soluções personalizadas de acordo com o tipo de empresa. «Cada um dos nossos programas de saúde é pensado ao detalhe de acordo com o objetivo a atingir», sublinha. «E asseguramos o aspeto prático de podermos deslocar a equipa médica às instalações dos clientes.»

A ideia foi criar um conceito de medicina inovador, com consultas específicas, integrando vários ramos; e uma das grandes apostas tem sido o bem-estar no local de trabalho.

O plano de rastreio de saúde criado a pensar nas empresas integra sobretudo quatro tipos de rastreios: consultas de diagnóstico de bem-estar geral, consulta anti-tabágica, consulta de nutrição e consulta da dor. «Os rastreios são realizados por profissionais de saúde que, a par do diagnóstico, estão disponíveis para a prestação de informações adicionais, e terminam com a marcação de uma consulta para todos as que demonstrarem interesse», diz o administrador.

Na opinião de Manuela Cruz, os principais problemas ao nível da saúde dos trabalhadores são o 'stress', dificuldades em ter um sono reparador, obesidade, comportamentos obsessivos e compulsivos, consumo excessivo de tabaco e ainda dores de cabeça e lombares. «Praticamente todos estão ligados ou são condicionados pela função exercida e o tipo de vida que se adota: refeições a correr, de 'fast food', muitas horas em frente ao computador, má postura ou prazos apertados para cumprir», exemplifica.

A administradora defende que um colaborador saudável é mais produtivo e mais feliz no trabalho e por isso considera fundamental a sensibilização dos empresários, e também dos trabalhadores, para a importância de adquirirem hábitos saudáveis para prevenir a doença e aumentar a longevidade e a qualidade de vida e o bem-estar.

© Fernando Piçarra

Luís Melo
Partner da Dale Carnegie Training Portugal
luis.melo@dalecarnegie.com

# Mudança e alinhamento

O sucesso das organizações no longo prazo passa pela sua capacidade de adaptação ao contexto. Há casos de sucesso de empresas que promoveram grandes movimentos de rutura. Outros há em que as empresas são capazes de implementar um movimento contínuo e balanceado de mudança e adaptação. Começam a surgir alguns estudos, de base científica, em «Organizational Health» ou «Organizational DNA», que vão indicando padrões de sucesso para os processos de transformação organizacional. De notar que alguns textos apontam para taxas de insucesso superiores a dois terços neste tipo de iniciativas. Os interessados nestes temas poderão pesquisar, entre outros, os trabalhos da consultora MCKinsey & Company na área de «Saúde Organizacional», da Booz Allen Hamilton em «ADN organizacional» ou da Dale Carnegie Training em «Engagement e Mudança Organizacional».

Há casos de sucesso de empresas que promoveram grandes movimentos de rutura. Outros há em que as empresas são capazes de implementar um movimento contínuo e balanceado de mudança e adaptação.

As pesquisas encontram um conjunto de fatores que condicionam a capacidade de adaptação das organizações. Em função da estruturação dos estudos podemos encontrar alguns fatores específicos, embora no geral apontem para um conjunto de aspetos comuns. Estes aspetos podem ser agrupados em três grandes grupos: variáveis tangíveis, variáveis intangíveis e alinhamento. Nas variáveis tangíveis temos um conjunto de características das organizações que podem facilitar/ dificultar os processos de adaptação, por exemplo o portfólio de produtos, a presença geográfica nos mercados, etc. Nas variáveis intangíveis encontram-se os aspetos culturais das organizações e os comportamentos dos indivíduos, nomeadamente a existência de uma prática de partilha de conhecimento com o exterior ou comportamentos exemplares da liderança. O alinhamento diz respeito aos processos de reforço de comportamentos coordenados com as ações nas variáveis tangíveis.

Há um padrão comum. Não é necessário um desempenho excelente em todos os fatores. Há várias combinações possíveis, sendo genericamente detetado que as organizações que conseguem combinações com desempenho excelente em conjuntos de 20 a 30% dos fatores revelam ser mais bem-sucedidas na transformação. O facto de terem altos desempenhos em mais fatores não aumenta a probabilidade de sucesso.

Aqui ressalta a importância da complementaridade da combinação de fatores e do alinhamento e do reforço entre estes. O alinhamento prende-se com os sistemas e os processos implementados que reforçam comportamentos e aspetos tangíveis. Por exemplo, a organização pretende desenvolver um 'pipeline' de jovens lideres para suportar os planos de expansão. É gerado um programa de 'mentoring', em que os líderes mais experientes acompanham os mais novos, é ministrada formação e são implementadas outras ações que ajudem os jovens com potencial a assumirem posições de liderança. Se os sistemas de reconhecimento dos líderes mais experientes não preverem mecanismos de valorização do seu esforço nesta componente de acompanhamento, poderemos estar numa situação em que o alinhamento não é garantido, correndo-se o risco de o restante esforço organizacional não ter as consequências desejadas.

De forma a aumentar a probabilidade de as iniciativas de transformação estratégica serem bem-sucedidas, a seleção de um número limitado de fatores e a identificação de um conjunto de medidas de alinhamento e reforço parece ser o caminho mais adequado para assegurar o sucesso da transformação organizacional.

eiC Formação

# Temos todas as soluções formativas à medida das pessoas da sua empresa

## Venha conhecer-nos!

Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40, escritório 14
2790-017 Carnaxide

Telf.: 214 259 965
Fax.: 214 259 891

eicformacao@eicformacao.pt

Grant's
BLENDED SCOTCH WHISKY
AGED 12 YEARS
Grant's
12

GRANT'S

# Um ângulo diferente

E se uma marca de bebidas alcoólicas o premiasse por não beber? Foi o que a Grant's fez em setembro passado, no âmbito da sua política de responsabilidade social. Inédita no segmento e até algo inusitada, a iniciativa promoveu o não consumo de álcool em situação de condução, indo ao encontro do 'claim' da marca: «Discover a different angle».

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Fernando Piçarra

Entre os dias 15 e 17 de setembro do ano passado, todos os condutores que entre as 11 da noite e as três da manhã foram levantar os carros estacionados no Parque Luís de Camões (na zona do Chiado, em Lisboa), e registaram 0,0 gramas de álcool no sangue no teste do balão foram premiados com três horas de parqueamento gratuito. E quem premiou estes condutores pelo seu comportamento responsável foi nada mais, nada menos do que uma marca de bebidas alcoólicas, a Grant´s, numa ação de consciencialização promovida em parceria com a Emparque, de acordo com a política de responsabilidade social da marca.

Promovendo não o consumo responsável (beber moderadamente), mas uma condução responsável (não beber quando se conduz), esta foi uma ação inédita no segmento das bebidas alcoólicas, podendo incentivar ao não consumo de álcool, algo que António Carvalhão, 'brand manager' da Grant's, não vê como contraditório com o objetivo de vender o seu produto, «pois a posição da Grant's é efetivamente promover o consumo, mas sempre de forma responsável, consciente e em situações que não acarretem riscos». Ou seja, «se uma pessoa vai conduzir, a recomendação é para que se abstenha de consumir bebidas alcoólicas, e não apenas que consuma moderadamente, isto de forma a evitar qualquer risco», salienta.

António Carvalhão acredita que, «enquanto líder no mercado português, a Grant's tem um papel a cumprir relativamente à sociedade, daí a aposta nos últimos anos em diversas ações de responsabilidade social». Neste âmbito, o principal objetivo é «promover o consumo responsável, sendo que um dos campos de intervenção mais importantes é alertar as pessoas para os riscos da associação da condução ao consumo de bebidas alcoólicas».

Foi em 2009 que a marca desenvolveu a sua primeira ação de responsabilidade social, associada à condução e ao consumo de álcool. Resultou de uma parceria com a Associação Nacional dos Transportes Rodoviários em Automóveis Ligeiros (ANTRAL), sendo que o 'slogan' foi «Se bebeu, não arrisque. Volte de táxi.» O gestor explica que «os objetivos desta ação passaram por apelar à utilização dos táxis como meio de transporte depois de uma saída à noite em que se tivesse consumido álcool». A campanha decorreu em Lisboa e no total foram colocados nos tejadilhos dos carros três mil prismas com os números de telefone da central de táxis, registando-se, de acordo com números da ANTRAL, um aumento de cerca de 30% nas chamadas para o número indicado.

Dado o sucesso que esta ação obteve, em 2010 foi levada a 12 capitais de distrito de norte a sul do país, «o que permitiu à Grant's um contacto direto com um número alargado de pessoas, assente em pontos de diversão noturna, e levando a passar a mensagem de forma direta e impactante», faz notar. «No fundo, trata-se de ações muito simples que pretendem consciencializar, sensibilizar e motivar para um com-

A responsabilidade social é uma área na qual a Grant's em Portugal optou por começar a investir há já alguns anos, sendo que a opção não deriva de 'guidelines' internacionais.

Fotos: Grant's

portamento responsável.»

Segundo António Carvalhão, este tipo de ações «tem sido muito bem recebido pela generalidade das pessoas impactadas, pois ficam surpreendidas pela originalidade das campanhas, ainda para mais tratando-se de iniciativas de uma marca de bebidas alcoólicas, que está a promover o consumo responsável, de uma forma tão interativa e experiencial». Reitera que a Grant's pretende, obviamente, promover o consumo do seu 'whisky', «mas de forma moderada e em situações que não acarretem riscos, pelo que para a marca faz todo o sentido centrar a sua ação de responsabilidade nesta área de intervenção. Por outro lado – continua –, o facto de termos uma marca de bebidas alcoólicas a promover este género de ações não deixa de ser algo inusitado, o que vai ao encontro do nosso 'claim': 'Discover a different angle'.»

António Carvalhão acredita que, «enquanto líder no mercado português, a Grant's tem um papel a cumprir relativamente à sociedade, daí a aposta nos últimos anos em diversas ações de responsabilidade social».

**› Um contributo para a sociedade**

As marcas de bebidas alcoólicas têm que respeitar uma série de restrições legais relativamente à sua comunicação e à publicidade, como por exemplo não poderem comunicar em televisão ou rádio antes das 10 e meia da noite, existindo ainda um código de conduta auto-regulatório seguido pelas marcas que estipula, por exemplo, que não se comunique para menores de 18 anos. Apesar de admitir que «as ações que apelam a um comportamento responsável relativamente ao consumo de bebidas alcoólicas ajudam de facto a comunicar a marca Grant's», o 'brand manager' assegura que «não são desenvolvidas com o objetivo de ultrapassar as restrições existentes para a comunicação de marcas neste setor, nem sequer permitem que essas restrições sejam contornadas».

António Carvalhão garante ainda que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Grant's «não têm por objetivo registar um aumento de vendas, mas sim contribuir positivamente para uma mudança de comportamentos, no sentido de as pessoas adotarem uma postura mais responsável relativamente ao consumo de álcool. Contudo – ressalva –, acreditamos que através destas ações acabamos por criar valor para a marca e contribuir para o processo de construção da mesma junto dos consumidores. Além do mais, trata-se de ações que têm um caráter experiencial, pelo que são altamente valorizadas pelo consumidor e fortalecem o elo emocional dos mesmos com a marca, assim como beneficiam a notoriedade da Grant's», reconhece.

Não obstante assumir que, enquanto «marca líder da categoria em Portugal», devem ter «uma posição dianteira relativamente à promoção do consumo responsável e à sensibilização dos riscos de associação da condução ao álcool», o gestor defende que esta responsabilidade deveria ser assumida pelas várias marcas a atuar no mercado.

Para além da promoção da consciencialização sobre o consumo de álcool e a condução responsável, a Grant's desenvolve ações no campo da solidariedade social. Em 2010, apoiou a população madeirense após o temporal na Madeira, através de uma ação em que por cada garrafa de Grant's vendida foi doado um euro à Caritas do Funchal.

A marca também já se juntou à «Semana da Mobilidade», uma iniciativa apoiada pela Comissão Europeia, lançando aos lisboetas o desafio de se deslocarem de forma diferente, promovendo a partilha de viagens de automóvel entre colegas de trabalho, contribuindo assim para uma cidade com menos carros. De forma a sensibilizar a população citadina para os malefícios de um excessivo tráfego urbano, a marca distribuiu cartões feitos em papel reciclado pelos carros estacionados nas zonas de escritórios de Lisboa, apelando de uma forma original à diminuição do uso do automóvel, para melhorar a qualidade do ar, diminuir a poluição sonora e, até, controlar os gastos que as deslocações diárias implicam.

António Carvalhão faz notar que «a responsabilidade social é uma área na qual a Grant's em Portugal optou por começar a investir há já alguns anos, sendo que a opção não deriva de 'guidelines' internacionais mas sim de uma oportunidade identificada localmente para dar um contributo positivo para a sociedade, ao mesmo tempo que se constrói valor para a marca».

**› Proteger a liderança de mercado**

Em relação ao negócio em si, Portugal também se tem destacado. «A Grant's é líder de mercado no país e tem uma quota superior a 16% em ano móvel» [um ano de vendas que terminou em novembro de 2011; dados AC Nielsen, INA e C&Cs] , revela o 'brand manager'. «As vendas têm acompanhado

a tendência do mercado, registando uma ligeira quebra em relação ao ano passado, mas já a havíamos antecipado tendo em conta a atual conjuntura económica», diz. «Contudo, a marca tem sido capaz de proteger a sua liderança de mercado, pelo que estamos muito satisfeitos com a sua performance. A Grant's é uma marca com uma base de consumidores extremamente alargada e sólida e tem conseguido fazer o recrutamento de consumidores mais jovens, o que consideramos ser um grande sucesso.»

Em Portugal o 'whisky' Grant's é distribuído pela PrimeDrinks, sendo a equipa composta por 72 colaboradores de diferentes departamentos, entre os quais 'marketing', vendas, área financeira ou logística. António Carvalhão é o responsável pela vertente de 'marketing' da Grant's, reportando ao 'marketing manager'. O seu percurso na PrimeDrinks começou em 2006, como 'marketing assistant'. Ao fim de um ano e meio foi promovido a 'brand manager', sendo que nessa altura assumiu a responsabilidade das marcas Gin Hendrick's e Vodka Taboo, além dos 'whiskies premium' Glenfiddich e Balvenie. Mais cerca de ano e meio volvido e aceitou o desafio de se tornar responsável pela Grant's, sendo que na altura manteve paralelamente a gestão do 'gin' Hendrick's e posteriormente acumulou a marca líder na categoria de Astis, a Gancia.

Para António Carvalhão, os principais desafios da sua função atual passam por «aumentar a 'equity' da marca, assim como assegurar os volumes de venda da mesma, com critérios de rentabilidade sustentáveis». Mas admite que «esta situação torna-se particularmente exigente por estarmos a falar de um mercado de 'whisky' que em Portugal é maduro, o contexto económico e o aumento de impostos originam retração no consumo, o potencial de crescimento é reduzido e todo o crescimento tem de ser feito através de conquista de vendas à concorrência».

Uma certeza é que em 2012 a responsabilidade social vai continuar a ser uma aposta da Grant's. «Ainda não temos definido um plano concreto de ações, mas o nosso objetivo é dar continuidade ao conjunto de iniciativas que temos desenvolvido nesta área», adianta.

› **Nota:** A «human» agradece ao bar Speakeasy, em Lisboa, a disponibilidade para a realização da sessão fotográfica.

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

# Nove passos para a felicidade

O frio e a chuva chegaram, e com eles os estados de humor mais depressivos. Perante isto, temos duas opções: lamentamo-nos e vivemos tristes; ou seguimos uma estratégia para ultrapassar a situação. Desta vez vamos «falar» dos passos para sermos mais felizes.

Em primeiro lugar, faça uma auto-avaliação. Livre-se de ideias feitas e examine-se ao pormenor. Dispa-se de preconceitos e dedique toda a atenção à sua pessoa. Descubra o que faz bem, os aspetos que deve melhorar e trabalhe-se nesse sentido. Analise o que o faz feliz e infeliz e desvie-se de imediato dos focos de tensão e de sentimentos negativos. Aproveite e fuja a sete pés dos colegas peritos no tema «crise».

Segundo passo, aceite-se como é. Resistir à mudança só fará com que se sinta pior. Adapte-se ao que não consegue mudar. Uma maneira eficaz de aceitar o inevitável e o que não depende de si é valorizar aquilo que tem, mesmo que seja pouco. Pense diariamente em cinco coisas que o fazem feliz, e agradeça. Ter um emprego, um teto, o almoço na mesa, um amigo, tomar um café, sentir o vento no rosto, a água quente do banho… Vai ver que encontrará muito mais do que cinco coisas. A vida é feita de pequenos e simples prazeres.

Terceiro passo, guarde 15 minutos do seu dia para fazer alguma coisa de que goste muito. Faça uma lista das coisas que lhe proporcionam sentimentos positivos e usufrua, todos os dias, de bons momentos. Seja ler o jornal, beber um café numa esplanada, ler um livro, ouvir uma música especial, passear o cão ou fazer exercício. O importante é começar já hoje e permitir-se a si próprio um mimo. Lembre-se de que merece sentir-se bem.

Quarto passo, procure o suporte daqueles de quem gosta. Quem interage socialmente é muito mais feliz do que quem se fecha sobre si próprio. Se lhe apetecer trancar-se em casa contrarie essa tendência. Tal atitude é o oposto do que deve fazer. Rodeie-se das pessoas que o amam, que o ajudam a pensar no futuro, sem permitir que se vitimize ou caia em pessimismo. Estamos a falar da sua família, do seu melhor amigo... Alguém de quem goste.

Quinto passo, tire uma licença sabática. Descanse e relaxe diariamente e de acordo com as suas necessidades. Há momentos de desgaste tal que precisamos de dormir uma série de horas para recuperar a energia e a vitalidade. Recarregue as baterias para depois conseguir dar o melhor de si.

Sexto passo, reveja os seus objetivos e os projetos que tem em curso. Defina claramente aquilo que quer, e vá à luta. Os seus objetivos estão de acordo com o que quer para a sua vida? Os seus atos só terão valor se os passos que der forem na direção da meta que pretende atingir.

Sétimo passo, focalize-se em cada tarefa. Na maior parte das vezes em que nos propomos realizar algum projeto sentimo-nos sobrecarregados e preocupados com o futuro. A minha sugestão é a seguinte: concentre-se no próximo passo; pense na meta final mas lembre-se de dar um passo de cada vez, ponderado e refletido. Esta ação vai permitir que caminhe com segurança e que passo a passo vá fazendo a escalada.

Oitavo passo, visualize o resultado que pretende atingir. Veja-se no momento em que já conseguiu alcançar a sua meta. Valorize os obstáculos que conseguiu ultrapassar. Viva nesse momento futuro, veja-se confiante e vencedor. Este gesto funciona como uma massagem ao seu ego, à sua auto-estima, e fará com que se sinta motivado.

Temos duas opções: lamentamo-nos e vivemos tristes; ou seguimos uma estratégia para ultrapassar a situação.

Conta-se que um viajante chegou a uma humilde cabana, onde pediu água e pousada. Foi recebido por um monge que lhe ofereceu acolhimento. Ao reparar em toda a simplicidade e sobretudo na ausência de mobília, ficou curioso e indagou:

– Onde estão os seus móveis?

– E onde estão os seus? – devolveu o monge.

– Estou aqui de passagem – respondeu o viajante.

– Eu também – disse o monge.

Esta história é a chave para o nono passo: (re)aprenda a relativizar. O que hoje é verdade, amanhã pode ser mentira. A vida é dinâmica e não se compadece com o tempo perdido. Afinal, como disse o monge, estamos aqui apenas de passagem. Por isso, seja feliz! ⓗ

# Que bem se está em Portugal!

Artur Fernandes
Advogado e Consultor de Recursos Humanos
artur_fernandes@sapo.pt

**Comprei um 'pin' com a nossa bandeira e coloquei-o na lapela. Orgulhosamente. Quando entrava nas lojas, nos restaurantes, na polícia ou nas repartições públicas, fazia questão de que me reconhecessem como português.**

Depois de 24 horas de voo fica-se com a noção de se estar verdadeiramente longe de casa. Se se juntar uma diferença de oito horas, então não há hipóteses de engano. É mesmo longe. Mas a noção de distância não fica por aqui. Ao sair do avião, todas as caras são estranhas: sorridentes, cabelo escorrido e olhos em bico.

Foi na China, no passado mês de outubro, que senti com mais força a noção de distância. É mesmo longe. Por isso, ao visitar Macau o choque foi tão forte.

Ainda meio tonto, nem estranhei que os sinais exteriores, como nomes de ruas e lojas, estivessem em português. Só quando entrei numa loja de roupa chamada Mariazinha e fui atendido por um chinês a falar português sem erres, comecei a perceber a real dimensão do que estava a viver. Lá longe, muito, muito longe, no meio de gente muito diferente, física e civilizacionalmente, os portugueses tinham construído uma cultura. E essa cultura é confortável, agradável, cheia de sensações boas.

Saí de Macau e fui à China, e ao fim de dois dias estava com saudades de casa (coisa que não me assaltara em Macau). Regressei a Macau e fiquei bem. Depois fui a Hong Kong, e ao fim de duas horas já queria fugir daquela confusão. Regressei a Macau e fiquei bem.

Comecei a sentir algo diferente, que me apertava o estômago e que quase esquecera de como era: o orgulho de ser português. Comprei um 'pin' com a nossa bandeira e coloquei-o na lapela. Orgulhosamente. Quando entrava nas lojas, nos restaurantes, na polícia ou nas repartições públicas, fazia questão de que me reconhecessem como português. E gostava do 'feedback' recebido. Havia sorrisos que se abriam, obstáculos que caíam como que por milagre, boas-vontades que nasciam para resolver problemas.

Ao fim de uma semana em Macau, fui almoçar a um luxuoso restaurante cantonês. Maravilhado com as delícias que me eram servidas, comentei com o chefe de mesa, chinês:

– O senhor tem sorte em poder comer sempre que quiser estes maravilhosos petiscos.

Ele olhou-me com um ar muito engraçado e respondeu, consciente do impacto que a sua resposta ia provocar:

– Eu não como isso. Só como cozido, bacalhau, leitão e outras coisas boas.

Rimos com gosto. Apercebi-me de que a música ambiente era de Carlos Paredes. Recostei-me na cadeira e dei mais um golo no copo de vinho do Dão.

«Que bem se está em Portugal!», pensei. ®

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

# «Assustar os trabalhadores não é o melhor caminho para a eficiência.»

A décima segunda edição da «Conferência Europeia de Criatividade e Inovação – ECCI XII» realizou-se no Algarve em meados de setembro. Foi uma oportunidade única para ouvir Mihaly Csikszentmihalyi, considerado o maior nome mundial da psicologia positiva. O cientista defende que «as pessoas que fazem bem o seu trabalho são as que realmente gostam do que fazem», daí dizer que não será assustando-as que as empresas terão bons resultados.

**Texto:** Ana Palmeiro/ Hannes Couvreur **Fotos:** Ana Abrão

**Por que é que escolheu a «ECCI XII» para partilhar as suas ideias e o que poderão os participantes retirar deste encontro?**
Tenho alguns bons colegas e amigos em Portugal… Na verdade, não gosto muito de andar de avião e por isso costumo recusar estes convites; mas este em particular pareceu-me bem. Nos Estados Unidos não costuma haver conferências sobre criatividade, nem associações que se dediquem a estas temáticas, por isso esta foi a primeira conferência a sério em que participei desde há muito tempo. Ou seja, é um pouco como começar de novo. Infelizmente foram só dois dias, mas foi bom receber 'e-mails' de pessoas que conheço no Japão a dizer que vinham a Faro para me ouvir nesta conferência. Basicamente, espero que as pessoas ganhem uma nova perspetiva sobre as temáticas que abordo e seria bom que a minha comunicação tivesse algum tipo de impacto sobre elas.

**Considera que o conceito de 'flow', a criatividade e tudo o que envolve a chamada psicologia positiva, pode ser útil para ajudar a ultrapassar uma situação de crise como a que vivemos atualmente?**
Do meu ponto de vista, pode ter alguma influência ao mostrar às pessoas que o bem-estar material, o poder, o dinheiro e o conforto não são, na realidade, assim tão importantes para a felicidade pessoal.

**Está de alguma forma a querer dizer que não é preciso ter medo, pois esta situação irá acabar por nos mostrar o que é realmente importante?**
Não será bem por aí. Infelizmente, a maioria das pessoas não estão assustadas, não têm bem a noção do que se está a passar. Acho que seria bom que tivessem algum medo, de forma a perceberem que esta situação é incomportável e que existem soluções melhores e mais sustentáveis. Esta tomada de consciência deve começar de pais para filhos, nas escolas e nas empresas, onde seria bom que os patrões e os administradores percebessem como devem realmente tratar os seus colaboradores.

**E qual é, para si, a forma correta de tratar os trabalhadores? Conhece bons exemplos?**
O presidente da câmara de uma cidade da Coreia do Sul convidou-me uma vez para falar com os trabalhadores do município de forma a motivá-los. Eu respondi que não ia voar até lá para falar com meia dúzia de funcionários públicos, ao que ele me respondeu: «Não são apenas alguns, são 42 mil!» Ele, na verdade, estava a referir-se a toda a gente que trabalhava para aquele município, desde os vereadores aos polícias e aos homens do lixo. Toda a gente naquele município fazia o seu trabalho da melhor forma e tinha níveis de eficiência elevadíssimos, não apenas porque cada pessoa tinha as condições físicas para isso mas sobretudo porque lhe era incutido o gosto pelo trabalho. Independentemente das funções que desempenhavam, havia a consciência de que fazer bem a respetiva função era uma forma de contribuir para que a vida na cidade

**Mihaly Csikszentmihalyi** (n. 1934) é um cientista norte-americano, de origem húngara (emigrou para os Estados Unidos com 22 anos). Professor de Psicologia na Faculdade de Ciências Comportamentais e Organizacionais da Claremont Graduate University, co-diretor do Centro de Pesquisa de Qualidade de Vida e professor de «Desenvolvimento Humano» na Universidade de Chicago (onde já presidiu ao Departamento de Psicologia), é reconhecido pelo seu trabalho no estudo da felicidade e da criatividade e pela criação do conceito de 'flow', segundo o qual as pessoas são mais felizes quando estão em estado de 'flow', isto é, de concentração ou absorção completa com a atividade que estão a desempenhar. Foi já considerado como o mais relevante cientista mundial na área da psicologia positiva.

fosse mais agradável e produtiva. Aquele governante apercebeu-se de que para se ser eficiente e produtivo é preciso gostar do que se faz.

**Estas medidas de austeridade a que assistimos hoje em dia não serão algo contraditórias? As restrições, os cortes nos salários e nos direitos, tudo parece ser a receita ideal para matar qualquer tipo de prazer no trabalho…**

Sim, decididamente. A noção de que o trabalho deve ser difícil e doloroso é ridícula. As pessoas que fazem bem o seu trabalho são aquelas que realmente gostam do que fazem; e deve-se criar as condições para que isso aconteça. A tentativa de assustar os trabalhadores não é o melhor caminho para a eficiência. Se trabalhamos numa empresa em que somos punidos severamente por qualquer erro, começamos a jogar sempre pelo seguro e isso só pode conduzir a perdas a longo prazo.

**Considera esta sua teoria uma forma de dar esperança às pessoas?**

O meu trabalho não é dar esperança às pessoas, apesar de ser sempre bom contribuir para que as pessoas tenham uma perspetiva mais positiva das coisas. O meu trabalho não é elevá-las através das palavras, mas sim – enquanto cientista – perceber o que se pode fazer de útil, dar às pessoas as ferramentas para desempenharem melhor as suas funções. Há uma transportadora sueca que durante toda a sua existência deu prejuízo. A certa altura, um jovem administrador da área dos recursos humanos, que tinha lido sobre o meu trabalho, viajou até à Califórnia para trabalhar comigo e tirar algumas ideias. Em dois anos, ele conseguiu que a empresa desse lucro, através da introdução de ideias relacionadas com o 'flow', as quais contribuíram para aumentar o entusiasmo, a criatividade e a motivação dos trabalhadores.

**Como estudioso da psicologia positiva, trabalhando estas temáticas há mais de meio século, é natural que nos últimos anos tenha feito algumas descobertas, refeito alguns conceitos e levantado novas questões. Pode falar-nos disso?**

Sim. Recentemente eu e os meus alunos descobrimos algumas coisas novas acerca do 'flow'. Fizemos um estudo sobre as pessoas que jogam xadrez 'on-line' e analisámos alguns milhares de jogos. A nossa previsão era a de que o jogador gosta mais do jogo quando está equiparado com o seu adversário, quando as suas capacidades estão ao mesmo nível e, sobretudo, quando ganha as partidas. O que descobrimos através deste estudo foi que na maioria dos casos se tira maior partido do jogo quando se joga com um adversário cerca de 5% superior a nós, quer ganhemos, quer sejamos derrotados. Isto vem confirmar que o mecanismo existente no nosso sistema nervoso responsável por estimular o sentimento de satisfação é mais ativado quando tentamos alcançar algo menos acessível. ⓗ

› **Nota:** tradução do inglês – Ana Palmeiro (com edição final do texto da responsabilidade da revista «human»).

## › «ECCI XII»

A décima segunda edição da «Conferência Europeia de Criatividade e Inovação» («ECCI XII») decorreu de 14 a 17 de setembro, no Algarve. Juntou especialistas de nível mundial nestas temáticas, em cenários tão variados como a Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve, o Teatro das Figuras, a Aldeia da Tôr, os museus de São Brás de Alportel e de Faro ou o castelo de Loulé, entre outros locais. Os participantes tiveram à sua disposição diversos eventos: 'workshops', conferências e painéis temáticos, distribuídos pelos diferentes dias e espaços, para além de diversas atividades lúdico/ culturais de grande originalidade, abertas ao público. A conferência resultou de uma parceria entre a Apgico – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação, a Universidade do Algarve, o Centro Regional para a Inovação do Algarve (CRIA), o Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações (CIEO), a Universidade de Cartagena, a Fundação Brasil Criativo e a Associação Industrial Portuguesa (AIP). Foi concretizada em associação com a European Association for Creativity & Innovation (EACI) (http://www.eaci.net/), uma organização europeia sem fins lucrativos focada no conhecimento, na criatividade e na inovação. Mais informações sobre a conferência em http://www.eaci.net/eccixii/.

© Liberty

Paula Garrido, Diretora de Gestão e Suporte ao Talento da Liberty Seguros
paula.garrido@libertyseguros.pt

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

# Para fidelizar os colaboradores

O capital humano tem sido o pilar indispensável para que a Liberty Seguros seja hoje uma empresa de referência no mercado. Os colaboradores são a nossa força dinamizadora e por isso focamos todos os dias a nossa atenção no seu bem-estar. Um colaborador motivado é, para nós, um negócio alcançado.

A formação é uma das áreas em que mais apostamos, através da disponibilização de diversos programas aos colaboradores, dos quais merecem destaque o «Building Capabilities for Success», que permite a troca de ideias e a partilha de conhecimentos com o objetivo de reforçar e alinhar os princípios, a cultura e os valores da Liberty Seguros; o «International Gaining Competitive Edge», dirigido a quadros superiores com o objetivo de desenvolver competências de negócio, financeiras e estratégicas; e, por último, o «Leadership Development Programme», desenhado especificamente para estimular as funções que contribuem diretamente para a gestão executiva da empresa.

Desenvolvemos também um programa de formação interna – «Academia Liberty» – que oferece cursos para responder às necessidades dos colaboradores e que permite dar resposta à estratégia de negócio da empresa. A Liberty Seguros proporciona ainda aulas de Inglês e Castelhano no sentido de garantir aos colaboradores um conhecimento profundo destes idiomas, contribuindo simultaneamente para um melhor contacto profissional destes com os nossos parceiros internacionais. Anualmente, atribuímos bolsas de estudo para pós-graduações, mestrados e MBAs, cujos critérios de seleção estão relacionados com a avaliação de desempenho de cada colaborador.

Na área dos cuidados de saúde, todos os colaboradores têm – além do exigido pelo nosso contrato coletivo de trabalho, de seguros – um conjunto completo de regalias e coberturas, que contemplam o seguro de vida, onde o valor do capital seguro, face ao contratualmente definido, é duplicado e sem qualquer custo para o colaborador, e o seguro de saúde, onde é garantida a cobertura de assistência em regime de ambulatório, parto e assistência em caso de doenças graves. A empresa suporta ainda 50% do valor do prémio do agregado familiar de cada colaborador. Em termos de assistência dentária, oferecemos um seguro com cobertura nesta especialidade médica, totalmente gratuito.

Todos os colaboradores podem realizar gratuitamente vários exames médicos de diagnóstico complementar, além dos que são feitos pela Medicina do Trabalho: mamografia, análise PSA, colonoscopia, eco-mamária e eletrocardiograma com prova de esforço. E oferecemos anualmente a vacina da gripe.

Em termos de benefícios para os colaboradores, destacamos ainda o sistema de avaliação de desempenho 360 graus, transversal a toda a empresa, onde um dos principais objetivos é proporcionar o alinhamento do desenvolvimento profissional de cada colaborador e as necessidades organizacionais. A avaliação de cada colaborador é um processo formal, com reflexo na política de remuneração (fixa – através de propostas de aumentos salariais – e variável – atribuição de bónus), nas promoções e no plano de desenvolvimento. Disponibilizamos aos colaboradores a gestão do seu horário de trabalho, através de uma plataforma de horário flexível, que permite uma gestão autónoma do tempo de trabalho.

Sempre que há um nascimento nas famílias dos colaboradores, atribuímos um 'kit' com várias lembranças, das quais se destaca a oferta de um seguro de poupança no

valor de 250 euros. Anualmente, a Liberty Seguros promove programas de estágios de verão para os filhos dos colaboradores, feitos nas suas instalações e em contexto real de trabalho.

Para assinalar os 25 anos de casa, a empresa atribui um salário e uma viagem de incentivo e no aniversário cada colaborador tem o dia livre.

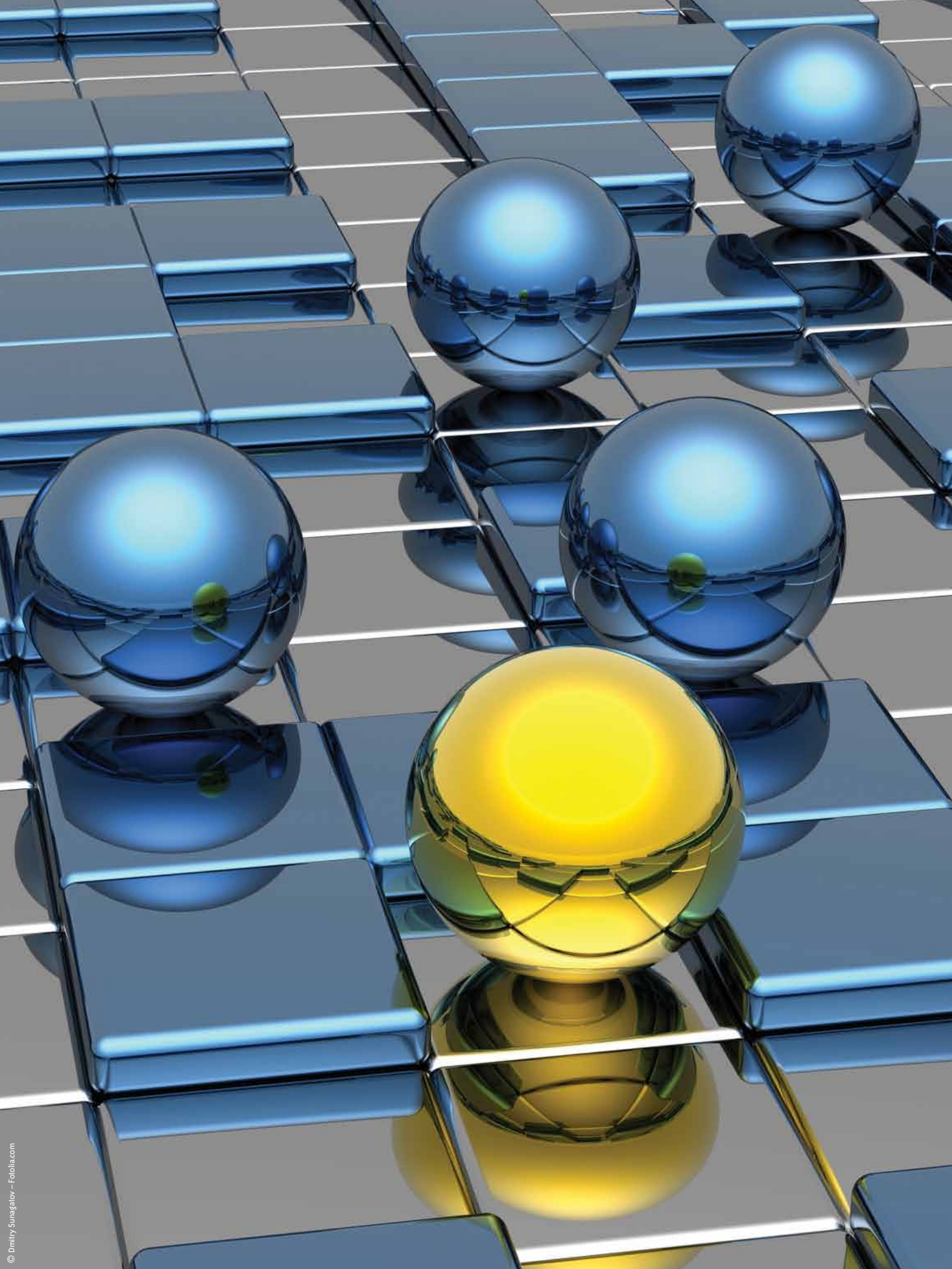
No Natal, realizamos uma festa para todos os colaboradores e respetivas famílias, com programas de atividades, almoço de Natal e distribuição de prendas.

Café e fruta fresca são dois «mimos» que disponibilizamos diariamente na empresa, garantindo aos colaboradores um dia de trabalho com mais energia.

Queremos que os colaboradores se sintam felizes no local de trabalho e, sobretudo, que vejam a empresa como um prolongamento da sua realização pessoal.

São benefícios extra que atribuímos de livre vontade e que nos permitem fidelizar os colaboradores. ⓗ

Queremos que os colaboradores se sintam felizes no local de trabalho e, sobretudo, que vejam a empresa como um prolongamento da sua realização pessoal.



© Dmitry Sunagatov – Fotolia.com

GESTÃO DO TALENTO

# A chave para ultrapassar a crise

A opinião de que 2012 será um ano difícil e que exigirá grande capacidade das empresas para contrariar as teses mais catastrofistas parece ser consensual. Mas consensual é também a convicção de que, mais do que nunca, as empresas necessitam de talentos nas suas equipas.

**Texto:** Ana Leonor Martins

Talento é definido na «Wikipédia» como uma aptidão ou uma capacidade humana notável. E a capacidade para o saber gerir nas empresas poderá ser uma vantagem competitiva fundamental num mercado fortemente concorrencial. No atual momento de assumida crise, esta questão parece tornar-se mais premente para o sucesso das organizações. «Vivemos tempos exigentes e por isso tempos em que temos de fazer mais e melhor com menos», assinala José Bancaleiro, 'managing partner' da consultora Stanton Chase Portugal. «Competir em tempos como este exige de todos os membros de uma organização mais competência, mais empenho e mais focalização, ou seja, exige mais talento.» O especialista acredita que os empresários e os diretores de recursos humanos «não só têm cada vez mais consciência disto, como sabem que o têm de fazer mais rapidamente e com menos pessoas», estando a dar maior atenção ao desenvolvimento e ao aproveitamento dos talentos internos».

Ainda que note alguma redução da procura externa de talentos, José Bancaleiro defende que «as boas organizações sabem que bons ativos humanos são a chave para ultrapassar a crise e têm uma visão de longo prazo». Por isso – continua –, «mantêm estratégias de 'employer branding' para continuar a atrair os melhores candidatos, mesmo que em menor número, o que as torna ainda mais seletivas, e também para a retenção ativa de talentos». Estes planos de retenção «implicam conhecer qual o impacto no negócio e qual o nível de risco de cada talento, e com base nisso fazer planos individuais de retenção», explica.

Para José Bancaleiro, existem vários fatores importantes na construção de um modelo eficaz de gestão do talento. Salienta dois, começando por destacar a necessidade de «alinhar e integrar a gestão de talentos no plano estratégico de recursos humanos que, no fundo, é o mesmo que dizer que os programas de gestão de talentos, no plural, têm que estar alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais, identificando e investindo nas competências que são determinantes para a sobrevivência e o sucesso da organização no futuro». Mas ressalva que nem sempre isto acontece, pois «muitas vezes são programas de moda e que se limitam a copiar outros sem qualquer estratégia na sua base». Destaca também «a necessidade de se inventariar de forma profissional os diversos tipos de talentos existentes», alertando que, «na maioria dos casos, ninguém percebe por que é que são aqueles e não quaisquer outros os talentos integrados no programa».

Não obstante, o 'managing partner' da Stanton Chase Portugal garante que o nosso país tem muitos talentos, mas também que existem muitos talentos portugueses no exterior. «Diria, aliás, que hoje e cada vez mais no futuro os talentos são móveis. Cabe aos países ou às ci-

© Stanton Chase

Para José Bancaleiro, da Stanton Chase, «as boas organizações sabem que bons ativos humanos são a chave para ultrapassar a crise».

O Banco Santander Totta desenvolve «uma considerável atividade no sentido de fortalecer e consolidar o talento interno», assegura Isabel Viegas, a diretora coordenadora de recursos humanos.

© Vítor Machado

© Nestlé

Ana Gomes, diretora de recursos humanos e serviços da Nestlé, realça que para a empresa «o potencial de desenvolvimento profissional é um requisito essencial no recrutamento».

dades definir estratégias para manter os seus talentos e para atrair outros», aconselha. «As cidades que têm investido em melhorar a sua atratividade para gente talentosa têm-se tornado polos de desenvolvimento económico e Lisboa tem tudo para se tornar numa destas cidades.» Mas para isso tem de «estipular este objetivo e trabalhar para o alcançar».

As empresas, e não só, parecem estar cada vez mais conscientes da importância de reunir talentos nas suas equipas, assumindo a gestão do talento como fundamental para o seu desenvolvimento. E, mais do que retórica, implementam modelos para uma eficaz concretização. Apresentamos a seguir cinco casos práticos, quatro de empresas de diversos setores de atividade e o de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS).

### › Banco Santander Totta

No Banco Santander Totta, a gestão do talento é uma das partes integrantes do modelo de gestão de pessoas. Isabel Viegas, diretora coordenadora de recursos humanos, assegura que desenvolvem «uma considerável atividade no sentido de fortalecer e consolidar o talento interno e de o manter comprometido e alinhado com o banco». E revela alguns programas que têm para atrair e reter talentos: «Estamos a desenvolver 'assessments' para conhecer melhor os nossos colaboradores; temos em curso programas de intercâmbio internacional; estamos a desenvolver comunidades internas por segmentos, como por exemplo a Comunidade Gestão no Feminino, dedicada às mulheres diretivas do banco, ou a Comunidade Santander Futuro, constituída por jovens admitidos há menos de dois anos; mantemos e fomentamos uma forte ligação junto das faculdades e temos programas de estágio para recém-licenciados.»

Isabel Viegas está consciente de que «cuidar do talento implica recrutá-lo nas melhores escolas, desenvolvê-lo através das experiências profissionais que lhe são oferecidas e dos programas de formação que desenvolvemos ou que financiamos em escolas de negócios internacionais, e reconhecê-lo mantendo modelos de compensação de curto e médio prazo e criando condições para que se possa equilibrar a sua vida pessoal com a vida profissional». Admite que «o atual contexto introduz novas variáveis no domínio da gestão das pessoas, mas ressalva que o rumo traçado se mantém. «Queremos ser um empregador de referência, uma boa casa onde trabalhar e isso implica termos uma oferta de valor para os nossos colaboradores», sublinha. «Foi esta oferta que definimos há alguns anos e que temos vindo a tangibilizar, com especial enfoque para as medidas que visam conciliar as necessidades do negócio com as necessidades familiares de todos os que trabalham no Santander Totta.»

Para a responsável, esta aposta na atração e na retenção de talentos é fundamental pois, «apesar de o mercado de trabalho estar menos dinâmico», pretendem «continuar a ter os melhores profissionais de banca». E partilha que os indicadores de que dispõe com base

no estudo de clima interno lhe permitem afirmar que «os colaboradores sentem-se bem no Santander Totta e isso é um estímulo para continuar a desenvolver o caminho traçado».

### › Nestlé

Também na Nestlé Portugal a gestão do talento está presente no modelo de gestão de recursos humanos e suporta a estratégia da empresa. Há uma «focalização nas competências que os colaboradores devem ter para atingirem a mudança, competências para o futuro, tendo em vista a sustentabilidade do negócio», salienta Ana Gomes, diretora de recursos humanos e serviços da empresa, acrescentando que «a Nestlé oferece a oportunidade de progresso para aqueles que têm a determinação e o potencial de desenvolvimento das suas capacidades».

Segundo Ana Gomes, o modelo de gestão de recursos humanos da Nestlé tem «um conjunto de instrumentos que são integrados e que ajudam no desenvolvimento e no crescimento profissional e pessoal do colaborador, tornando assim a empresa atrativa para quem valoriza estes fatores». E dispõem de alguns programas/instrumentos e processos que contribuem para o desenvolvimento profissional: «presença constante nas universidades; programas de 'trainees'; a Academia de Competências, de formação de líderes e de liderança para quadros; o 'Prémio Nestlé', que visa apoiar os colaboradores que prosseguem a sua formação académica por iniciativa própria e em regime pós-laboral; mobilidade internacional; mobilidade intra-negócio; o centro de formação Internacional da Nestlé (Rive-Reine), na Suíça, que realiza cursos adequados às necessidades; programas de apoio a especializações, pós-graduações e MBAs; programas de 'coaching'; 'mentoring' local; e uma gestão integrada de pessoas feita anualmente, que engloba avaliação de desempenho, de potencial e de expectativas, definição de sucessores para as funções-chave e elaboração de planos de desenvolvimento para os colaboradores que manifestam talento (desempenho 'versus' potencial), baseados na experiência, na relação e na formação.»

Ana Gomes realça ainda que «o potencial de desenvolvimento profissional é um requisito essencial no recrutamento, sendo política da empresa contratar pessoas com atitudes pessoais e competências profissionais que lhes permitam desenvolver uma relação de longo prazo com a organização». Garante que «a Nestlé recruta pessoas competentes e motivadas que respeitem os seus valores, proporciona igualdade de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, protege a sua privacidade e não tolera quaisquer formas de assédio ou de discriminação; trata com respeito e dignidade e espera que todos promovam um sentido de responsabilidade pessoal», completa.

### › Portugal Telecom

Na Portugal Telecom (PT), o talento é encarado e trabalhado «como característica que pode ser detetada ao longo de todo o percurso profissional de cada colaborador, sendo potenciada através de políticas e práticas ativas de acompanhamento, avaliação e desenvol-

OPINIÃO: MARIA MANUEL SEABRA DA COSTA

## › Talento, a riqueza de cada pessoa

© MMSC

› Maria Manuel Seabra da Costa é 'director' de Human Capital Consulting Services da PwC

Acreditamos que todos temos talento, «talentos diferentes, mas todos nós gostaríamos de ter iguais oportunidades para os desenvolver».[1] Este talento é a capacidade de atingir resultados tendo por base as competências adquiridas pela experiência e assentes em conhecimento.

Nesta visão, o que diferencia o talento de competência será a capacidade de ter a noção de contexto (visão) que, aliada à capacidade de agir (ação) e ao empenho (paixão), permite obter resultados.[2]

A evolução das organizações traz desafios que exigem cada vez maior quantidade de conhecimento residente em cada pessoa. Conhecimento residente que, ainda que seja cada vez maior, tende a representar cada vez menos no total das necessidades de indivíduos e organizações. Torna-se fundamental que a organização assegure que produz talento em quantidade e perfil ajustado às suas necessidades através de um modelo de gestão de talento que engloba vários níveis:

- um nível de conceção e planeamento – partindo dos desafios estratégicos da organização e do seu faseamento de execução, identifica e ajusta a cada exercício os princípios-base do perfil de talento da organização; este exercício, obviamente enquadrado pela cultura e pelos valores vigentes, terá que contemplar uma tradução específica para cada uma das dimensões de valor do talento (visão, ação e paixão);
- O nível seguinte será a definição/ ajustamento do portfolio de competências subjacente aos perfis acima definidos; essas competências traduzir-se-ão em comportamentos associados a desempenhos concretos, cuja ligação ao sistema de gestão de desempenho e respetiva gestão de performance será assegurada;
- o nível posterior será o de desenvolvimento, assegurando a manutenção do nível de talento; este desenvolvimento assenta tanto no aumento do conhecimento como no aumento da experiência e pela relação recíproca que advém dos dois – assim, para além das experiências formais de aumento de conhecimento, o desenho das funções, no que toca ao âmbito e à profundidade, é fundamental para assegurar o desenvolvimento do talento.

A evolução das organizações traz desafios que exigem cada vez maior quantidade de conhecimento residente em cada pessoa.

A nossa experiência tem-nos levado a pensar com os nossos clientes dimensões parcelares deste modelo, a análise do alinhamento do modelo. Ou perspetivas mais enfocadas como o alinhamento do percurso de desenvolvimento de competências com os percursos de conhecimento associados a modelos de formação nos mais diversos formatos. Os desafios neste contexto estão essencialmente relacionados com a capacidade de estabelecer as ligações que assegurem a coerência do modelo de talento, dadas as inúmeras dimensões e os diversos interlocutores.

[1] John Kennedy

[2] Noção assente no modelo de talento de Pilar Jericó («Gestion del talento: Del Professional com Talento al Talento Organizativo», Pearson Educación, Madrid, 2001, pág. 68)

vimento das pessoas», garante o diretor de recursos humanos, João Rosa de Carvalho. «Por isso, desde os primeiros contactos com potenciais candidatos que o recrutamento se foca no conhecimento e no potencial de cada pessoa. A identificação inicial, a confirmação e a potenciação do talento estão presentes em todas as ferramentas de gestão interna.»

A PT tem uma política que privilegia o recrutamento de jovens técnicos licenciados, existindo dois grandes programas de atração do talento: «a Academia de Técnicos, em que anualmente, desde 2008, são selecionados cerca de 200 jovens, formados nas escolas técnico-profissionais em todo país com as quais mantemos protocolos de colaboração anual, nas áreas de operações de telecomunicações; e o 'Programa Trainees', em que desde 2001 a empresa recruta cerca de 100 talentos por ano, junto das melhores universidades portuguesas», exemplifica o responsável. E revela que em breve vão lançar um novo projeto, a Academia de Vendas, onde se irá privilegiar a atração de jovens talentos para as operações comerciais. Depois, têm «um modelo de carreiras transversal a toda a empresa, que permite uma previsibilidade de gestão do talento interno e assegurar progressões e promoções profissionais assentes no mérito individual».

Na opinião de João Rosa de Carvalho, e porque «a guerra pelos melhores não é de hoje, mas de sempre», a PT «tem sabido manter um caminho de continuidade, mantendo ativos os seus programas de atração de talento, garantindo em simultâneo um acompanhamento muito próximo tendo em vista a retenção, independentemente da conjuntura adversa». Confia por isso que «a empresa-escola» em que se tornaram, «fruto da transformação organizacional operada após 2007, permite encarar o futuro com otimismo», estando convicto de que a PT «continua na rota do desenvolvimento dos melhores profissionais».

© PT

«Desde os primeiros contactos com potenciais candidatos que o recrutamento se foca no conhecimento e no potencial», partilha o diretor de recursos humanos da Portugal Telecom, João Rosa de Carvalho.

### › Fnac

Para Ana Herrero, diretora de recursos humanos da Fnac Portugal, «a gestão do talento representa a forma de garantir que o futuro da organização está assegurado e bem entregue». Defende que «é fundamental ter identificadas e preparadas as pessoas para que quando surge uma necessidade não haja disrupção». Explica… «Ter constituída uma boa 'pipeline' de talento e planos de sucessão para as funções críticas permite-nos responder rapidamente e com as pessoas certas às necessidades organizacionais que surgem. Permite-nos também garantir que alimentamos as funções de topo maioritariamente com promoções internas, que é um objetivo da nossa política de gestão de pessoas, o que é bom para a organização, pelo conhecimento que já detêm, e também para os colaboradores ao nível das suas perspetivas de crescimento.»

Por outro lado, «o próprio processo de desenvolvimento de talentos leva a que estas pessoas sejam confrontadas com desafios na concretização dos seus planos

A diretora de recursos humanos da Fnac, Ana Herrero, refere que «o próprio processo de desenvolvimento de talentos leva a que estas pessoas sejam confrontadas com desafios na concretização dos seus planos individuais de desenvolvimento».

© Fernando Piçarra

© Dianova

Marta Santos, gestora de pessoas da Dianova, defende que, «em época de profundas transformações, contar com os melhores é, mais do que nunca, uma necessidade estratégica para incrementar a competitividade das organizações».

individuais de desenvolvimento, cujos 'outputs' vão permanentemente trazendo valor acrescentado à organização», faz notar a diretora de recursos humanos.
São fatores que contribuem para a atração e a retenção de talentos na Fnac, mas Ana Herrero realça que a força da marca também ajuda neste processo. «Permite-nos ser seletivos e escolher os melhores. Também o fraco dinamismo do mercado de trabalho, reflexo do actual contexto económico, facilita esta tarefa. Mas o nosso objetivo já era exigente e irá manter-se, pois consideramos a gestão do talento como uma pedra basilar da nossa gestão de pessoas.»
Neste âmbito, existem vários programas: por exemplo, o «Programa Polaris», cujo objetivo é identificar o talento, quer ao nível do potencial, quer ao nível da 'expertise'. «Os colaboradores são identificados pelas hierarquias e validados em 'assessment'», explica Ana Herrero. São também desenvolvidas ações distintas para os dois grupos. «Para os potenciais, atribuímos um tutor e apoiamos a concretização de um plano de desenvolvimento», esclarece. «Para os 'experts', procuramos facilitar-lhes o aprofundamento do conhecimento atual e em simultâneo apoiá-los na formalização desse conhecimento, para partilhá-lo e desmultiplicá-lo pelas restantes equipas. Todas as promoções para cargos de direção têm necessariamente que passar por um processo de 'assessment' exigente e semelhante. Assim garantimos rigor e qualidade.»

### › Dianova

Ao contrário do que se possa pensar, a importância da gestão do talento não é válida apenas para as empresas. Como enfatiza Marta Santos, gestora de pessoas da Dianova Portugal, uma IPSS que atua no âmbito da intervenção em toxicodependência e desenvolvimento social, «num mundo em mudança e em constante evolução todas as organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, devem direcionar os seus esforços para a atração e a retenção de talento, pois são as pessoas que criam vantagem competitiva». Defende que, «em época de profundas transformações, contar com os melhores é, mais do que nunca, uma necessidade estratégica, para incrementar a competitividade das organizações».
Marta Santos partilha que, «como organização do terceiro setor, de propósito social, orientada para a sustentabilidade, a Dianova rapidamente se apercebeu da necessidade de desenvolver e implementar um modelo de gestão de pessoas customizado que garantisse a transparência das ações e das decisões e conciliasse e articulasse os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha». Na sua opinião, o aspeto inovador deste modelo reside «nos processos direcionados para uma eficaz e eficiente gestão de talentos, tendo implementado processos a montante de atração de futuros colaboradores, passando pelo acolhimento e a integração, não esquecendo a retenção mediante a oferta de múltiplos benefícios, formação adequada às necessidades de cada função e atos de reconhecimento profissional».
Salienta ainda que a Dianova está em fase de implementação de um modelo de competências «que irá contribuir para a identificação e o desenvolvimento do talento na organização». E «a implementação de planos de igualdade de género e de conciliação da vida pessoal com a vida profissional ajudará a retê-lo», acredita. Mas reconhece que serão uma exceção. «Nenhuma gestão de talentos pode ser eficaz se não existirem ferramentas que permitam identificá-los e desenvolvê-los. E é aqui que as organizações sociais sentem maiores dificuldades. É necessária uma profissionalização e uma homogeneização de processos de gestão de pessoas.» Quanto aos modelos de gestão do talento, devem ser abordados «com alguma flexibilidade e alguma criatividade, para se adaptarem a mudanças internas e da envolvente». Mais… «É essencial que a informação seja gerida de forma fiável e transparente, para reconhecer quem tem talento crítico para o sucesso, quem o pode desenvolver e aqueles que têm poucas possibilidades de contribuir com valor acrescentado e que medidas adotar em consequência.» Ⓗ

## › Compensação e benefícios na gestão do talento

© Mercer

Isabel Martins, da Mercer, constata que, «no atual contexto de crise, os meios disponíveis ficaram mais escassos, mas os desafios à gestão do talento continuam crescentes».

Antes de se poder definir um modelo para gerir o(s) talento(s) dentro das organizações e até para se perceber as tendências nesta matéria em Portugal, será necessário perceber do que estamos a falar quando nos referimos a talentos. Isabel Martins, 'senior associate' da Mercer, chama a atenção para isso mesmo e constata que «cada vez mais as empresas procuram definir de forma clara o que significa ser um talento para a empresa, para de acordo com essa definição proceder ao desenho de estratégias de identificação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores que se enquadram neste conceito». Mas considera que é um conceito que varia bastante entre empresas.
De igual modo, também «não existe uma forma única para conseguir atrair os talentos desejados, e a ideia de que um pacote de compensação muito competitivo é suficiente está comprovadamente errada», sublinha Isabel Martins. «Passará antes pela definição estruturada de uma proposta de valor da empresa, que seja relevante para os talentos que quer atrair. Isto é, a empresa deverá procurar conhecer os fatores que atraem e motivam esse universo de colaboradores, considerando, entre outros, elementos como o grupo etário ou o tipo de trabalho que irão desenvolver», aconselha. «O conhecimento destes elementos deverá sustentar a construção de uma oferta única e diferenciadora.»
No que respeita à retenção de talentos, a consultora considera que, «idealmente, deverá assentar num compromisso elevado destes colaboradores para com a empresa», salientando que os fatores que contribuem para este nível de compromisso «são vários, tangíveis e intangíveis, sendo por isso tão importante a definição da proposta de valor para alinhar a recompensa aos talentos a quem se destina». A nível intangível, refere a cultura da empresa como sendo muito valorizada pelos colaboradores, mas ressalva que implica uma intervenção estruturante. Contudo, «a criação de oportunidades de carreira desafiantes, a construção de um pacote de compensação competitivo face ao mercado ou a flexibilização de benefícios continuam a ser soluções aplicadas pelas empresas e com elevado impacto no compromisso e na retenção dos seus talentos».
Isabel Martins constata ainda que, «no atual contexto de crise, os meios disponíveis ficaram mais escassos, mas os desafios à gestão do talento continuam crescentes». Não obstante a diminuição da mobilidade dos colaboradores – continua –, «o risco de perder talento mantém-se muito real, pois é também neste contexto de crise que o mercado mais precisa de talentos para encontrar as respostas adequadas». A diminuição crescente da motivação e do compromisso dos colaboradores é outra das consequências, «talvez a mais comum e com maior impacto no desempenho e nos resultados das empresas neste momento», assinala a especialista da Mercer.

© cv

Camilo Valverde, Coordenador do «Executive Master em Gestão RH» da Católica Porto Business School, cvalverde@porto.ucp.pt

FORMAÇÃO

# Dificuldades na avaliação da formação

Apesar de os discursos dominantes sobre os processos de formação preconizarem que estes devem ser assumidos como investimentos e não como custos, as práticas prevalecentes são habitualmente muito elementares. Este posicionamento é aparentemente pouco congruente com os elevados montantes financeiros envolvidos neste domínio nos países considerados como mais desenvolvidos.

Verifica-se no terreno que nem sempre se realizam ações avaliativas; ou, quando estas ocorrem, muitas vezes reduzem-se ao preenchimento de questionários sobre a reação «a quente» dos formandos e dos formadores que manifestam a sua (in)satisfação com o processo pedagógico e as dimensões logísticas. Escasseiam intervenções que produzam juízos consistentes sobre a efetiva ocorrência dos resultados desejados para a formação, sobre a possibilidade de atribuição desses resultados aos programas implantados e se estes constituem as alternativas mais eficientes no balanço entre custos e benefícios.

Verifica-se no terreno que nem sempre se realizam ações avaliativas; ou, quando estas ocorrem, muitas vezes reduzem-se ao preenchimento de questionários sobre a reação «a quente» dos formandos e dos formadores.

Para ajudar a compreender estas dificuldades, podemos salientar a confluência dos seguintes fatores:

- Os responsáveis pela organização e pela gestão da formação nas empresas não têm, frequentemente, as qualificações necessárias para lidar com os procedimentos avaliativos mais diferenciados e complexos.
- As condições de validade (interna, estatística, externa e de constructo) prescritas pelos modelos dominantes, inspirados nos estudos experimentais, desenvolvidos sobretudo em contexto laboratorial, são muito difíceis de garantir nas situações reais dos contextos organizacionais.
- Na determinação da eficácia da formação, enquanto meio de alcançar objetivos específicos nos desempenhos individuais e coletivos nas empresas, interferem um grande número de fatores que rivalizam entre si na explicação causal dos resultados observáveis. Fica assim dificultada a mensurabilidade do retorno do «investimento formação», dada a impossibilidade de isolar os seus efeitos, frequentemente tidos como imateriais.
- A utilização de critérios na validação dos resultados da formação pode envolver grande complexidade, dada a sua dificuldade em refletir os requisitos identificados durante o levantamento de necessidades de formação e considerados críticos para um bom desempenho. Tanto mais que atores com interesses diferentes tendem a eleger critérios diversos na avaliação, o que implica a necessidade de negociar o dispositivo e os conteúdos aceites pelos diferentes 'stakeholders'.
- Para se poder garantir o rigor inerente às abordagens quantitativas, é habitualmente necessário conceber dispositivos de controlo e aleatorização de subconjuntos de variáveis, o que implica a exclusão de outras variáveis que podem interferir no contexto. Este reducionismo, indispensável para incrementar o rigor teórico, pode conduzir a conclusões pouco relevantes em termos de aplicabilidade e de generalização.
- Uma grande diferenciação e institucionalização dos processos avaliativos poderia acarretar um 'empowerment' dos diplomas e, consequentemente, exercer maior pressão sobre a necessidade de uma maior articulação das interfaces entre o incremento das qualificações dos formandos e as suas remunerações. Este facto pode estar associado a um menor envolvimento dos empregadores na formalização da avaliação das intervenções formativas, apesar de serem um dos principais investidores neste domínio. ⓗ

MORE®
Institut
YOU ARE ALWAYS MORE!
WE GIVE YOU
WINGS TO FLY
Mude a sua Vida!
Intensivo na floresta Negra - Alemanha
Certificação Internacional em PNL Practitioner
Certificação Internacional em Business e Life Coaching
Em português com qualidade alemã!
ECA
DVNLP
eanlp
european association of nlp
aprocep
®MORE Institut International
Lisboa | Telem. +351 960 383 135 | Tel. +49 7834 865 756 | Skype-ID: MOREINSTITUT | info@more-institut.com
www.more-institut.com

# A tecnologia daqui a cinco anos

No final do ano passado, a IBM apresentou a sexta edição da iniciativa «IBM 5 in 5», revelando cinco inovações que vão mudar a forma como as pessoas trabalham, vivem e se divertem. Tudo para acontecer ao longo dos próximos cinco anos.

**Texto:** Irina Pedro

E se a energia que cria, por exemplo, ao andar de bicicleta pudesse ser usada para acender as luzes da sua casa? Segundo um estudo da IBM, em cinco anos isso vai ser possível. Porque tudo o que se move tem o potencial de criar energia, desde os nossos ténis de desporto até à água que corre nos canos das nossas casas. Com o avanço da tecnologia no campo das energias renováveis, vai ser possível armazenar em pequenos dispositivos energia criada por nós próprios, e depois usá-la em casa, no local de trabalho ou numa cidade.

A capacidade de produzir a nossa própria energia é uma das cinco inovações apresentadas pela IBM na sexta edição da lista anual «IBM 5 in 5». A iniciativa revela desta vez cinco inovações que irão mudar as nossas vidas nos próximos cinco anos, na forma como trabalhamos, como vivemos ou como nos divertimos.

No campo da segurança, a empresa mundial de tecnologias de informação (TI) antecipa que não precisaremos mais de 'passwords', pois as nossas características biológicas, sendo o código da nossa identidade, tornar-se-ão também, em pouco tempo, a chave para salvaguardar a nossa identidade. Porque as informações biométricas de cada indivíduo são únicas, «as características faciais, a leitura da retina e os arquivos de voz serão transformados num 'software' que permitirá criar a nossa própria 'password' através do ADN», garantem. Assim, seremos capazes de fazer 'login' num dispositivo móvel ou de efetuar operações no multibanco proferindo simplesmente o nosso nome ou olhando para uma câmara.

Poder ler a mente também vai deixar de ser exclusivo dos filmes de ficção, uma vez que os cientistas estão a estudar a melhor forma de ligar o cérebro a alguns dispositivos, como um computador ou um 'smartphone', de forma a que seja apenas necessário pensar em algo, como por exemplo ligar a alguém, para que isso aconteça. Segundo a IBM, os cientistas já começaram a desenhar auscultadores com sensores avançados para ler a atividade elétrica do cérebro, que podem reconhecer expressões faciais, os níveis de excitação e de concentração e pensamentos de outra pessoa sem que seja necessário fazer algo do ponto de vista físico.

A quarta inovação identificada tem a ver com mobilidade, prevendo-se que a exclusão digital deixará de existir. «Em cinco anos, tanto ricos como pobres terão acesso rápido e fácil a todo o tipo de informações devido aos avanços na tecnologia móvel e ao cada vez mais reduzido preço dos telemóveis», pode ler-se no estudo. E também «os países emergentes serão capazes de usar a tecnologia móvel para proporcionar informações essenciais às populações, como previsões de tempo, e servi-las melhor com novas soluções, como saúde à distância».

E, de acordo com a quinta e última inovação apresentada no «IBM 5 in 5», o lixo eletrónico deixará de existir. Ou seja, vamos deixar de ser invadidos por uma catadupa de anúncios que consideramos irrelevantes. Segundo o estudo, «daqui a cinco anos os anúncios não solicitados que hoje enchem as nossas caixas de correio tornar-se-ão tão personalizados que até vai parecer que o 'spam' deixou de existir». Na realidade – explica-se –, «o que acontecerá é que os sistemas serão capazes de filtrar e encontrar apenas os dados que são importantes e relevantes para nós, transmitindo-nos a informação de que realmente precisamos sem que seja necessário procurá-la».

### › Tornar as inovações realidade

A iniciativa «IBM 5 in 5» baseia-se em tendências sociais e de mercado que se espera que transformem a vida das pessoas, bem como nas tecnologias emergentes dos laboratórios da IBM em todo o mun-

Muitas das previsões da «IBM 5 in 5» estão já a enraizar-se na sociedade contemporânea. Aconteceu por exemplo em 2008, quando a empresa previu que os consumidores passariam a ter uma palavra a dizer através da 'web' e teriam 'feedback' também através dela.

do, onde se trabalha para tornar essas inovações realidade. Aliás, muitas das previsões de edições anteriores da «IBM 5 in 5» estão já a enraizar-se na sociedade contemporânea. Aconteceu por exemplo em 2008, quando a empresa previu que os consumidores passariam a ter uma palavra a dizer através da 'web' e teriam 'feedback' também através dela.

Recuando à quinta edição do «IBM 5 in 5», a lista antecipava as seguintes inovações potencialmente transformadoras da forma como vivemos: as interações com os nossos amigos serão em 3D, fazendo evoluir a conversação em vídeo para uma conversação holográfica, uma vez que as câmaras holográficas estão a tornar-se mais sofisticadas e miniaturizadas, ao ponto de caberem num telemóvel; as baterias vão alimentar-se do ar para carregar os nossos dispositivos, dado que em vez das baterias de iões de lítio usadas hoje os cientistas trabalham em baterias que utilizam o ar que respiramos para reagir com metal altamente energético, eliminando um inibidor-chave da duração das baterias; deixará de ser necessário ser um cientista para salvar o planeta, pois uma nova classe de «cidadãos cientistas» surgirá, usando sensores simples que já existem para criar conjuntos massivos de dados para investigação; o trajeto casa-trabalho e trabalho-casa será personalizado, através de tecnologias analíticas avançadas que providenciarão recomendações para que se chegue ao destino da forma mais rápida possível; e os computadores ajudarão a dar energia à sua cidade, com base no uso dos níveis excessivos de calor e energia emanados.

A IBM vai entrar no seu segundo século de vida. As tecnologias criadas nos seus laboratórios a nível mundial não só têm contribuído para a mudar a nossa vida do dia-a-dia como, com base nos seus recursos e nos seus parceiros-chave de negócio, têm disponibilizado um vasto leque de serviços, soluções e tecnologias que permitem a clientes de pequena e grande dimensão, segundo assinalam os seus responsáveis, «tirar total vantagem da nova era do 'e-business'». ®

© Fernando Piçarra

Tomé Gil, Diretor-geral da Escrita Digital – Soluções e Software
tome.gil@escritadigital.pt

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

# O portal do colaborador

## POR QUE É QUE O ELEGEMOS COMO FERRAMENTA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

Na Escrita Digital, acreditamos nas tecnologias de informação (TI) e, em particular, no seu potencial como ferramenta de apoio à gestão de recursos humanos. Julgamos que, nos nossos dias, em que a gestão de qualquer organização se torna diariamente mais complexa e em que a informação com que lidamos cresce exponencialmente, não é possível uma boa gestão de recursos humanos sem tecnologias que nos permitam automatizar tarefas burocráticas e sem valor acrescentado, e tratar, organizar e consolidar a informação de que necessitamos para as tomadas de decisão.

De entre as ferramentas informáticas que mais valor trouxeram para a gestão dos recursos humanos e onde os resultados são mais percetíveis, o portal corporativo é a nossa eleita, pois permite ganhos de produtividade a par de reduções significativas de custos, e contribui decisivamente para aumentar a coesão da organização e fixar o conhecimento.

A disponibilização dos recibos de vencimento e outras declarações através do portal, a introdução de mecanismos para que o colaborador possa atualizar a sua informação 'on-line' (por exemplo, mudanças de NIB ou situação fiscal) ou a disponibilização de uma agenda de contactos interna sempre atual são tarefas essenciais, mas onerosas, burocráticas, onde o investimento num portal permite um retorno imediato e percetível, pois simplifica-as, evita custos e remove tarefas sem valor acrescentado (por exemplo, levar uma cópia do bilhete de identidade ao Departamento de Recursos Humanos).

Contudo, em nossa opinião, é no reforço da coesão organizacional e na partilha de conhecimento que o portal – de uma forma mais subtil, é certo – pode trazer mais-valias inesperadas à organização e fazer a diferença. Levar informação sobre a vida da organização a todos os colaboradores, partilhar informação e experiências, construir bibliotecas com o conhecimento próprio da organização, eis algo que todos procuramos nas nossas empresas, em particular naquelas onde o conhecimento é o principal ativo. Acresce que atualmente o trabalho e a aprendizagem têm de acontecer simultaneamente, porque tudo sucede muito depressa (um minuto exige mais capacidade de processamento de informação do que um minuto há uns anos). Quando um problema surge, ter informação disponível e poder ver o que outros fizeram em situações semelhantes ajuda a escolher o caminho e é a melhor forma de aprender após termos feito uma aprendizagem formal. E, nos nossos dias, precisamos de aprender enquanto trabalhamos.

O portal corporativo, combinando ferramentas de que necessitamos no uso diário (o que nos obriga a utilizá-lo com frequência) com ferramentas de organização e partilha de conhecimento, permite que cada colaborador, muitas vezes sem se aperceber, encontre respostas para problemas concretos e aprenda, contribuindo para que se sinta integrado numa comunidade. Com o tempo, o portal permite aos que vão chegando terem acesso a uma enciclopédia da empresa e, à empresa, ter um património que tornará certamente a sua vida mais longa.

Na Escrita Digital, desde 2005 que nos dedicamos a construir portais corporativos e a fornecer ferramentas para esses mesmos portais. Reconhecemos que a maior parte dos portais que construímos está mais vocacionada para a resolução de problemas administrativos, mas tal só nos entusiasma a mantermo-nos focados no que fazemos, pois acreditamos que ainda há muito a fazer, visto que à medida que as organizações forem resolvendo problemas administrativos irão descobrir que os portais corporativos ainda têm muito a revelar.

É no reforço da coesão organizacional e na partilha de conhecimento que o portal pode trazer mais-valias inesperadas à organização e fazer a diferença.

# UM INVESTIMENTO SEGURO NO FUTURO

**Desde há 18 anos:** The Coach Elite

Você somente investe uma vez para tornar-se um profissional coach.

É O SEU DINHEIRO
E O SEU FUTURO.

**Escolha os melhores trainers coaches - escolha a MORE Institut.**

ECA

www.european-coaching-association.de
**www.eca-portugal.com**

RECRUTAMENTO

# E em 2012, como será?

O termo «recrutamento» não se afigura à partida como um dos de maior destaque para este ano de 2012. Apesar disso, ou talvez por isso, quisemos saber o que pensam os especialistas desta área e como perspetivam o que irá ser a sua atividade.

**Texto:** Mário Sul de Andrade

Este trabalho sobre recrutamento e seleção (R&S) assenta num inquérito que fizemos durante o passado mês de dezembro a profissionais das principais empresas a atuar nesta área no nosso país. O que procurámos foi perceber como é que esses mesmos profissionais encaram o mercado de recrutamento para este ano de 2012, quando se sabe que a tão propalada crise leva a que se pense mais em saídas das empresas do que em entradas.
As respostas que obtivemos são de profissionais de 31 instituições. Foram convidadas 35, mas quatro não tiveram oportunidade de responder.

### › Tópicos do inquérito

O objetivo do inquérito foi, a partir das perspetivas dos diversos profissionais consultados, chegar a um retrato do ano de 2012 em termos de R&S. O que pedimos foi que atribuíssem pontuações de um (mínimo) a cinco (máximo) em diversos tópicos, segundo o nível de importância. Os tópicos foram os seguintes:
- importância em 2012 da atividade de R&S nas empresas, em geral;
- Importância nas micro-empresas, nas pequenas e médias empresas (PME), nas grandes empresas e nas multinacionais;
- importância nas empresas de serviços, nas empresas

© Orlando Florin Rosu – Fotolia.com

As expectativas em termos de recrutamento são melhores para as empresas tecnológicas, com exceção das de comunicações (4,37), sendo que depois os valores vão descendo (empresas de serviços, 3,79; empresas industriais, de distribuição e de comunicações, 3,56; instituições dos setores de banca e seguros, 3,34; e empresas de logística, 3,31).

industriais, nas empresas de distribuição, nas empresas de comunicações, nas empresas tecnológicas (com exceção das de comunicações), nas empresas de logística e nas instituições dos setores de banca e seguros;
- o que será mais valorizado nos candidatos (formação, experiência, conhecimentos técnicos e 'soft skills');
- importância do R&S em Portugal, para os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), para o Brasil, para países europeus além de Portugal, para outros países;
- importância do R&S para trabalho temporário, para 'outsourcing' e para os quadros das empresas;
- importância das fontes de recrutamento (redes sociais e outros suportes 'web', jornais, atividade de 'executive search', 'networking', centros de emprego, universidades, escolas profissionais e feiras de emprego);
- na procura de emprego pelos candidatos, importância de redes sociais e outros suportes 'web', jornais, atividade de 'executive search', 'networking', contacto direto com as empresas e feiras de emprego.

Além destes tópicos para atribuir pontuações, foram colocadas algumas questões abertas.

## › Resultados

Os resultados obtidos foram os seguintes (de um – mínimo – a cinco – máximo):

1 – Que importância terá em 2012 a área de R&S nas empresas? 3, 84

2 – Que importância atribui à área de R&S…
. nas micro-empresas? 2,82
. nas PME? 3,34
. nas grandes empresas? 3,95
. nas multinacionais? 3,95

3 – Que importância atribui à área de R&S…
. nas empresas de serviços? 3,79
. nas empresas industriais? 3,56
. nas empresas de distribuição? 3,56
. nas empresas de comunicações? 3,56
. nas empresas tecnológicas (com exceção das de comunicações)? 4,37
. nas empresas de logística? 3,31
. nas instituições dos setores de banca e seguros? 3,34

4 – Em que outros setores a importância da área de R&S poderá ser igual ou superior a 3?
(questão aberta – ver comentários a seguir)

5 – Em termos de R&S, o que será mais valorizado nos candidatos em 2012?
. a formação 3,42
. a experiência 4,16
. os conhecimentos técnicos 4,03
. as 'soft skills' 4,55

6 – Ainda no que diz respeito aos candidatos, que outros tópicos poderão ter importância igual ou superior a 3?
(questão aberta – ver comentários a seguir)

7 – Nas 'soft skills', indique algumas das que poderão vir a ter importância igual ou superior a 3, em termos de R&S?
(questão aberta – ver comentários a seguir)

7 – Que importância atribui ao recrutamento…
. em Portugal? 3,61
. para os PALOPs? 4,48
. para o Brasil? 4,39
. para países europeus que não Portugal? 3,65
. para outras zonas do mundo? 3,16

8 – Que importância poderá ter o recrutamento…
. para trabalho temporário? 4,00
. para 'outsourcing'? 4,13
. para os quadros das empresas? 3,77

9 – Em termos de fontes de recrutamento, qual poderá ser a importância…
. das redes sociais e de outros suportes 'web'? 4,58
. dos jornais? 2,97
. da atividade de 'executive search'? 3,72
. do 'networking'? 4,06
. dos centros de emprego? 2,55
. das universidades? 3,45
. das escolas profissionais? 3,19
. das feiras de emprego? 2,71

10 – Poderá haver mais fontes de recrutamento com um nível de importância igual ou superior a 3?
(questão aberta – ver comentários a seguir)

11 – Em termos de procura de emprego pelos candidatos, qual poderá ser a importância…
. das redes sociais e de outros suportes 'web'? 4,52
. dos jornais? 3,32
. da atividade de 'executive search'? 3,38
. do 'networking'? 4,13
. do contacto direto com as empresas? 3,81
. das feiras de emprego? 3,03

12. Poderá haver outros tópicos no âmbito da procura de emprego com importância igual ou superior a 3?
(questão aberta – ver comentários a seguir)

## › Análise dos resultados

Com a escala de um a cinco definida para as pontuações, é de realçar o facto de a expectativa em termos gerais para a importância da área de R&S nas empresas, em 2012, ser bastante significativa (3,84), apesar de o cenário económico não ser o melhor. Já se atendermos à dimensão das empresas, a importância é ainda maior nas grandes empresas e nas multinacionais (3,95), desce nas PME (3,34) e fica abaixo de três (2,82) nas micro-empresas. Se olharmos para a importância por setores, as expectativas em termos de recrutamento são melhores para as empresas tecnológicas – com exceção das de comunicações (4,37), sendo que depois os valores vão descendo (empresas de serviços, 3,79; empresas industriais, de distribuição e de comunicações, 3,56; instituições dos setores de banca e seguros, 3,34; e empresas de logística, 3,31). Seguia-se uma questão aberta, pedindo a referência a outros setores em cujas empresas a importância do recrutamento ainda pudesse ser significativa (igual ou superior a três). Saúde, energia, agricultura, turismo e consultoria foram os mais citados, mas em muitas das respostas referia-se também as empresas exportadoras, independentemente do setor.

## › Participantes

Alexandra Andrade, Msearch (Grupo Multipessoal)
Ana Paula Alves, Pessoas e Sistemas
Ana Portela, Palmon Search
Bruno Ribeiro, Elevus
Carla Marques, tempo-team (Grupo Randstad)
Carlos Sezões, Stanton Chase
Catarina Rei Duque/ Manuel Arroja, CERTHO
Célia Agostinho, Intelac Temporária
Conceição Pereira, Randstad Professionals (Grupo Randstad)
Cristina Carvalho, Ditame
Fátima Martins, We Change
Francisco Ricardo, Alter Via
José Vaz Quintino, Grupo Egor
Leonor Carvalho, SLOT
Lúcia Afonso Silva, SHL Portugal – People Solutions
Marco Gomes, Ray Human Capital
Magda Gomes, Multitempo (Grupo RHmais)
Maria Brito de Goes, FIND
Marisa Santos, Factor H
Miguel Albuquerque, Manpower Professional
Nadine Valério, Go Work
Nair Ferreira, Talenter
Nuno Troni, Michael Page
Patrícia Pita, RHmais
Paula Tomás, PTC – Paula Tomás Consultores
Pedro Passas Cunha, ONE – Low Cost Recruitment
Sandra Delgadinho, RAIS (Grupo NETT)
Sandrine Veríssimo, Hays
Sara Alves, Flexilabor (Grupo Pessoas & Soluções)
Tiago Costa, Adecco
Vanda Brito, Kelly Search & Selection (Kelly Services)

No que poderá ser mais valorizado nos candidatos em 2012, destacam-se as 'soft skills' (4,55) e também a experiência (4,16) e os conhecimentos técnicos (4,03), surgindo a formação em termos genéricos a seguir (3,42). Outros tópicos, referidos numa questão aberta, evidenciam a capacidade para trabalhar fora de Portugal.

Quanto ao que poderá ser mais valorizado nos candidatos em 2012, destacam-se as 'soft skills' (4,55) e também (níveis superiores a quatro) a experiência (4,16) e os conhecimentos técnicos (4,03), surgindo a formação em termos genéricos a seguir (3,42). Outros tópicos, referidos numa questão aberta, evidenciam a capacidade para trabalhar fora de Portugal (até na linha do que tem apregoado o Governo, apelando à emigração dos portugueses, seja pela voz de um secretário de Estado, no caso da Juventude, seja pela do próprio primeiro-ministro, referindo-se a determinadas classes profissionais, e também na linha do que tem acontecido nalguns centros de emprego, que convocam desempregados sugerindo-lhes a alternativa da emigração). Nas respostas surgem como sendo de importância superior a três alguns tópicos que sugerem o trabalho noutros países, nomeadamente a disponibilidade para viajar, ter um 'mind set' global, conhecimentos de idiomas, mobilidade, disponibilidade para projetos fora de Portugal e para passar longos períodos fora. No caso concreto das 'soft skills', também uma questão aberta: e nas respostas as referências mais frequentes vão para a auto-confiança, a criatividade, a resiliência, a proactividade, a capacidade de adaptação, a atitude positiva, a gestão de prioridades, o relacionamento, a iniciativa, a flexibilidade, a capacidade de adaptação, o empreendedorismo, as competências comunicacionais, o trabalho em equipa, a assertividade e a capacidade de correr riscos.

Na linha do que se disse em relação ao cenário de emigração, surgem os resultados obtidos sobre a importância do recrutamento em termos geográficos (não apenas dentro do país, mas numa perspetiva global). Os PALOP surgem na dianteira (4,48), com o Brasil (4,39) por perto. Só depois vemos outros países europeus (3,65), um pouco abaixo aparece Portugal (3,61) e ainda mais abaixo outras zonas do mundo (3,16).

No que diz respeito à relação contratual no recrutamento, destaque para a importância do 'outsourcing' (4,13) e do trabalho temporário (4,00), superior à do recrutamento para os quadros das empresas (3,77).

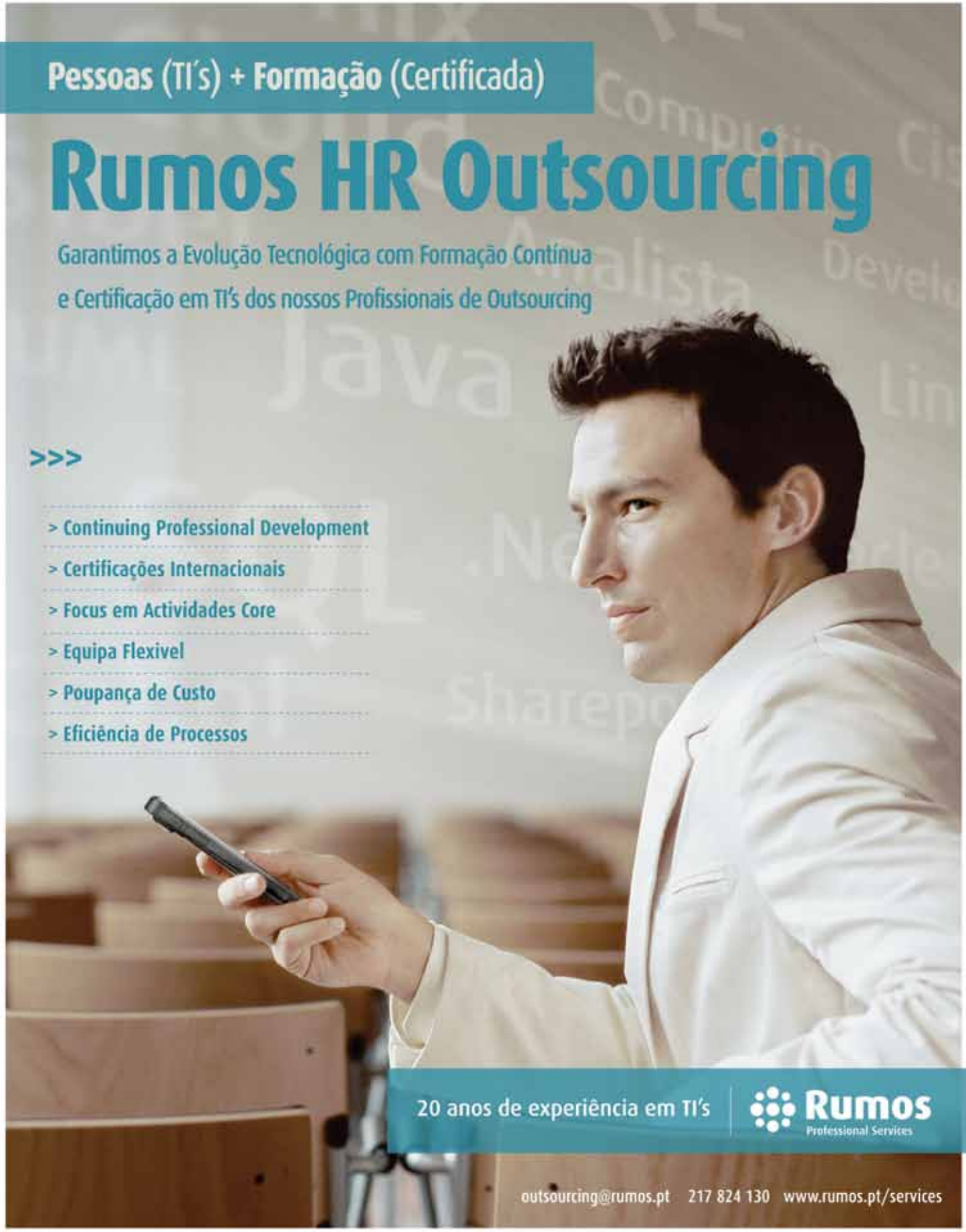
Em termos de fontes de recrutamento, releva-se a importância das redes sociais e de outros suportes 'web' (4,58), assim como a do 'networking (4,06). Depois, um pouco abaixo, surgem a atividade de 'executive search' (3,72), as universidades (3,45) e as escolas profissionais (3,19). Com menos de três, os jornais (2,97), as feiras de emprego (2,71) e os centros de emprego (2,55) – sendo que a exiguidade deste último valor não pode deixar de ser ligado, ao desempenho do Estado na promoção do emprego, o que faz pensar nas verbas que consome nesse âmbito aos contribuintes sem resultados visíveis. Mais uma questão aberta, se poderá haver outras fontes de recrutamento com um nível de importância igual ou superior a três. Os especialistas citaram maioritariamente as empresas de consultoria de recursos humanos com fortes bases de dados, o recrutamento interno, as candidaturas espontâneas, o conhecimento do respetivo setor e a relação com clientes, eventos da especialidade e o 'outplacement'.

Em termos de procura de emprego pelos candidatos, de novo redes sociais e outros suportes 'web' com a maior importância (4,52) e também o 'networking' (4,13). Abaixo de quatro, o contacto direto com empresas (3,81), a atividade de 'executive search' (3,38), os jornais (3,32) e, já a chegar a três, as feiras de emprego (3,03). Outros tópicos no âmbito da procura de emprego, com importância superior a três, numa última questão aberta para os participantes: as empresas de trabalho temporário e de consultoria de recursos humanos, os suportes 'web' (já referidos mas neste caso especificando que se trata de 'sites' europeus de recrutamento, com aposta na mobilidade geográfica), a apresentação de projetos diretamente às empresas (mostrando a mais-valia da contratação), estágios profissionais, utilização de várias fontes em simultâneo e ainda as escolas de negócios (que em muitos casos integram universidades, um dos tópicos apresentados inicialmente).

Pessoas (TI's) + Formação (Certificada)

# Rumos HR Outsourcing

Garantimos a Evolução Tecnológica com Formação Contínua
e Certificação em TI's dos nossos Profissionais de Outsourcing



>>>

> Continuing Professional Development
> Certificações Internacionais
> Focus em Actividades Core
> Equipa Flexivel
> Poupança de Custo
> Eficiência de Processos

20 anos de experiência em TI's

Rumos
Professional Services

outsourcing@rumos.pt 217 824 130 www.rumos.pt/services

© Fernando Piçarra

Glória Rebelo, Professora Associada da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, gloria.rebelo@netcabo.pt

RELAÇÕES LABORAIS

# Alterações ao Código do Trabalho

## QUE SUSTENTABILIDADE?

Como é aceite consensualmente, o movimento imparável da globalização implica uma transformação agigantada das economias e das sociedades; e, em parte, tem-se subestimado a amplitude dos seus efeitos, sobretudo o impacto nos países da União Europeia (UE). Embora cada vez mais dependente de uma economia global, a UE vive um dos seus momentos mais difíceis, desde logo porque o que está em causa num momento de resposta à crise financeira internacional (com origem na crise do 'subprime') é, também, o Modelo Social Europeu e, em cada Estado-membro, um conjunto de áreas sociais fundamentais, designadamente a laboral.

Em Portugal, em julho último, o Governo apresentou propostas sobre a redução do valor das compensações por cessação contratual, entretanto aprovadas pela Assembleia da República (Lei 53/2011, de 14 de outubro). Este diploma, em vigor desde um de novembro último, procede (para os novos contratos) à redução do valor das compensações devidas ao trabalhador por cessação, consagrando no artigo dois um aditamento ao Código do Trabalho: o artigo 366-A.

Mais recentemente, outras alterações têm sido anunciadas, destacando-se as propostas de alteração ao Código do Trabalho em relevantes normas do regime da cessação do contrato individual de trabalho (revisão do conceito de justa causa por inadaptação e alteração do regime do despedimento por extinção do posto de trabalho), que em geral suscitam o debate sobre os limites da noção de justa causa.

Desde 1976, a invocação de justa causa é condição de validade do despedimento na ordem jurídica portuguesa (artigo 53 da Constituição da República). Não obstante, o debate sobre os limites desta noção de justa causa foi já, por diversas vezes, promovido, tendo mesmo sido objeto de apreciação por parte do Tribunal Constitucional (TC). Por exemplo, o conhecido Acórdão 107/88 do TC discutiu o alargamento do conceito de justa causa a uma figura próxima, mas distinta, da inadaptação: isto é, à «inaptidão» do trabalhador. E, relativamente a esta noção, o TC pronunciou-se no sentido da sua inconstitucionalidade atendendo a que a Constituição suprimiu como causa de despedimento o «motivo especial atendível».

Mais tarde, e na sequência do Acordo Económico e Social de outubro de 1990, o despedimento por inadaptação foi aceite pelos parceiros sociais: dava aos empregadores a possibilidade de responderem com maior adaptabilidade em contexto de modernização das suas estruturas à introdução de novas tecnologias ou processos de fabrico e comercialização; e aos trabalhadores envolvidos nestes processos dava acesso a uma indispensável formação profissional e a um período de adaptação a essa formação, realçando – com uma centralidade inédita – a importância da formação profissional para a competitividade do país. E foi, também ponderando este espírito, que o TC – no Acórdão 64/91 – se pronunciou no sentido da sua constitucionalidade, considerando estar acautelada a ideia da proibição constitucional dos despedimentos sem justa causa e, assim, interdita a possibilidade de despedimentos arbitrários.

A inadaptação é uma das modalidades de despedimento, conferindo ao empregador o direito de resolver o contrato por causas objetivas – isto é, independentes do comportamento do trabalhador – e, atualmente, há no Código do Trabalho uma dualidade de situações de inadaptação: por um lado, a inadaptação relativa à generalidade dos trabalhadores (redução da produtividade, avarias repetidas e riscos para a segurança e a saúde) e, por outro, a inadaptação prevista para os trabalhadores que ocupam cargos de complexidade técnica ou de direção, associada ao cumprimento de objetivos previamente estabelecidos em acordo celebrado com o empregador.

Ora, tendo a lei fundamental portuguesa como base antropológica o ser humano como pessoa, cidadão e trabalhador, a configurar-se nas atuais propostas de revisão do regime do despedimento por inadaptação um alargamento à generalidade dos trabalhadores do conceito de justa causa (ou pelo «incumprimento de objetivos» ou por o trabalhador ser «menos pro-

A consideração do conjunto de propostas de alterações a nível da regulação laboral exigirá que se assegure uma avaliação do seu impacto, não só em nome da tutela da dignidade no trabalho mas também do princípio da segurança jurídica.

dutivo») – situação que introduz conceitos indeterminados (carecem de concretização, pois mesmo que aferidos em processo de avaliação de desempenho, sabendo-se que a generalidade das micro e pequenas empresas não têm sistema de avaliação de desempenho ou, se têm, são dificilmente perscrutáveis porque pouco transparentes e rigorosos) –, importa que, em nome do princípio da segurança jurídica, se defenda a interdição, constitucionalmente consagrada, dos despedimentos arbitrários.

Além do mais, a proposta de rever o regime jurídico do despedimento por extinção do posto de trabalho (reintroduzido em 1989 – «cessação do contrato de trabalho por extinção de postos de trabalho, não abrangida por despedimento coletivo»), despedimento individual fundado em motivo de natureza não disciplinar, suscitará idêntica reflexão. Desde logo, porque estamos perante um tipo de despedimento que culmina uma cadeia de decisões do empregador situadas em diferentes níveis mas causalmente interligadas, e a lei assenta na ideia de individualização do posto de trabalho, estabelecendo por isso um condicionamento da escolha dos postos a extinguir, baseada nas características dos trabalhadores a despedir. E, no âmbito da atual lei (número dois do artigo 368 do Código do Trabalho), o empregador deve observar (é contra-ordenação grave a sua inobservância), por referência aos respetivos titulares, esta ordem de critérios: menor antiguidade no posto de trabalho; menor antiguidade na categoria profissional; classe inferior da mesma categoria; menor antiguidade na empresa. Ou seja, procurando salvaguardar o despedimento de trabalhadores mais antigos (seniores) o legislador estabelece critérios orientadores indicando que, ante esta possível individualização do despedimento por justa causa objetiva, o empregador está vinculado a observar estes critérios de menor antiguidade.

Ora, perante as eventuais propostas de alteração deste regime convirá também aqui estimar o impacto socioeconómico da medida, designadamente junto da população trabalhadora sénior em Portugal. A verdade é que se estima que muitas empresas, procurando reduzir custos salariais, optem – recorrendo a esta via – por fazer cessar contratos de trabalho com os trabalhadores mais antigos (globalmente melhor remunerados), contratando para os mesmos postos de trabalho jovens trabalhadores mas remunerando-os com salários acentuadamente mais baixos, gerando uma forte moderação salarial e um inquietante aumento do desemprego na população sénior e, mais grave, do desemprego de longa duração.

Assim, a consideração do conjunto de propostas de alterações na regulação laboral exigirá que se assegure uma avaliação do seu impacto, não só em nome da tutela da dignidade no trabalho mas também do princípio da segurança jurídica, tanto mais considerando o contexto de possível agudização dos problemas sociais e o, já de si frágil, tecido social português. ®

A configurar-se nas propostas de revisão do regime do despedimento por inadaptação um alargamento à generalidade dos trabalhadores do conceito de justa causa, importa que se defenda a interdição, constitucionalmente consagrada, dos despedimentos arbitrários.

## EM SÍNTESE

### 1 › Nestlé em destaque

A estratégia de recursos humanos da Nestlé esteve em destaque em mais um «Almoço Executivo de Recursos Humanos» da Kelly Services. Foi em Lisboa, em meados de dezembro, numa intervenção da diretora de recursos humanos e serviços no nosso país, Ana Gomes (na foto, com Afonso Carvalho, diretor-geral da Kelly Services em Portugal, e Sérgio Sousa, diretor de recursos humanos). O tema proposto para a intervenção de Ana Gomes foi «Fatores de Escolha de Carreira e de Progressão na Carreira» – tema aliás abordado em finais de novembro passado, no Porto, em iniciativa similar, por Ana Badior Ferreira, diretora de recursos humanos e qualidade da CPCis – Companhia Portuguesa de computadores, informática e sistemas. De assinalar que a Nestlé está em Portugal desde 1933, tendo-se na altura instalado na região de Aveiro, em Avanca, que ainda hoje é uma espécie de cidade Nestlé, embora a sede seja em Linda-a-Velha. Além de Avanca e Linda-a-Velha, a Nestlé tem estruturas em Coruche, no Porto, na Madeira e nos Açores, com a particularidade de as quatro fábricas portuguesas serem dirigidas por mulheres.

### 2 › Elevus com três novos escritórios

No segundo semestre de 2011, a Elevus inaugurou três escritórios «estrategicamente localizados», segundo o 'managing partner' Tiago Domingues (na foto). Sines, Leiria e Fortaleza (no Brasil) marcam desta forma a política de expansão da consultora, «remando contra a maré e investindo em contra-ciclo», assinala o responsável, que salienta que a Elevus «reforça assim a sua posição nacional e internacional, que abrange já presenças efetivas em Portugal, Espanha, Angola, Cabo Verde e agora Brasil».

### 3 › Qualidade RHmais

A RHmais foi submetida a uma auditoria de acompanhamento do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação (âmbito dos serviços de consultoria e formação nas áreas de recursos humanos e sistemas de gestão, auditoria a fundos comunitários, implementação de sistemas da qualidade e gestão operacional de serviços de assistência a clientes). Decorreu na sede, em Lisboa, e num grande 'contact center' de um instituto público gerido pela RHmais, no interior do país. Segundo a equipa auditora, o SGQ está concebido de acordo com a norma de referência («NP EN ISO 9001:2008») e revela eficácia na busca da melhoria do desempenho.

1

2

3

4

5

De assinalar que durante o «Creative Learning Business Innovation», evento da Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI), a RHmais apresentou duas novidades, as soluções formativas «Flash Training» e «E-Learning Mais».

### 4 › Treinar a liderança

A I Have the Power, do 'trainer' Adelino Cunha (na foto), agendou para janeiro e fevereiro, em Gaia, a «I Have the Power Leadership Practitioner», uma certificação para treinar novos líderes através de um programa intensivo e prático. Na divulgação da iniciativa refere-se que «trabalhando a motivação, a liderança suportada em valores e nas pessoas, a gestão do tempo, as técnicas de falar em público e as ferramentas e a metodologia de 'coaching', pode aprender-se com este curso a «transformar-se no líder de que o mundo precisa». Trata-se de um programa de seis dias (27, 28 e 29 de janeiro e três, quatro e cinco de fevereiro de 2012), sempre entre as 10 e as 19 horas. Decorrerá no Hotel Holiday Inn Gaia Porto, em Vila Nova de Gaia, sendo o formador e facilitador o próprio Adelino Cunha.

### 5 › Grupo CH distinguido pela APG

No âmbito da edição de 2011 dos «Prémios APG Recursos Humanos», o Grupo CH, que integra a CH Business Consulting e é liderado por António Henriques, foi distinguido com o «Prémio APG Empresa». Iniciativa da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG), o prémio foi entregue durante o jantar de gala da edição 44 do «Encontro Nacional» da associação, que decorreu no final do ano passado nas instalações da Escola de Gestão do Porto (EGP). Nas restantes categorias foram distinguidas duas mulheres, Isabel Jonet, presidente do Banco Alimentar Contra a Fome («Personalidade»), e Maria da Glória Ribeiro, 'managing partner' em Portugal da consultora Amrop, ligada a 'executive search' («Carreira»).

### Soluções para recrutamento

A SHL Portugal – People Solutions tem vindo a divulgar as soluções para recrutamento e seleção que disponibiliza ao mercado. Liderada por Jorge Horta Alves, a consultora refere naquelas soluções vantagens como as seguintes: «poupança de tempo e redução de custos nos recrutamentos de volume, aplicando testes e questionários 'on-line' para filtragem de candidaturas; aumento da segurança da admissão, fazendo a avaliação individual dos candidatos escolhidos; utilização do

'assessment centre' no recrutamento para as funções de gestão; integração mais fácil e motivação crescente para o desenvolvimento, dando 'feedback' dos resultados da avaliação aos candidatos admitidos». A SHL assegura a publicação, sem custos, dos respetivos anúncios de recrutamento no seu 'site'.

## 6 › Uma aposta em África

A consultora Soluções Qualidade, liderada por Pedro Castaño, participou pela segunda vez na FIC – Feira Internacional de Cabo Verde, em finais do ano passado. Para a participação, a Soluções Qualidade contou com o apoio de um programa do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) – sistema de incentivos à qualificação e internacionalização de pequenas e médias empresas (PME). De assinalar que a consultora está presente também em Moçambique.

## Outsourcing Egor

A Autsource, empresa de prestação de serviços e 'outsourcing' do Grupo Egor, viu renovada pela APCER, até 2014, o «Certificado de Gestão da Qualidade» na vertente de «Prestação de Serviços» – «NP EN ISO 9001:2000». A renovação aconteceu na sequência de uma auditoria realizada pela APCER em outubro passado, na qual não foram evidenciadas «não conformidades». O Grupo Egor, através da Autsource, disponibiliza equipas especializadas e treinadas em áreas como Back Office, Assistência a Clientes, Call-Centres, Equipas de Vendas, Mechandising, etc. Emprega alguns milhares de pessoas, selecionadas e formadas para desenvolver os projetos que lhe são confiados.

## 7 › FIND perspetiva 2012

Única empresa em Portugal especializada no recrutamento e na colocação de advogados e assessores jurídicos de empresa, a FIND divulgou na sua 'newsletter' um texto sobre o novo ano. No documento, denominado «find us», a empresa de Filipa Mendes Pinto e Maria Brito de Goes (na foto) assinala que o novo ano «traz consigo claros sinais de crise instalada e previsível para o horizonte de médio prazo». Refere no entanto que «há que não esquecer que os momentos de crise são também, e foram-no ao longo da História, momentos de oportunidade» e que «é uma nova realidade que se desenha, um novo mundo que se abre, mais equilibrado e sustentável do que o anterior».

6

7

8

9

10

11

## 8 › Competências empresariais

A Galileu vai promover já no dia 19 a segunda iniciativa do «Atelier Galileu de Competências Empresariais». Trata-se da «Oficina#2 – As Soft Skills de Uma Liderança de Sucesso», com Tomaz Morais (na foto). Nesta oficina com o antigo selecionador nacional de 'rugby', a Galileu irá «partilhar de forma muito ativa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interação um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam as 'soft skills' essenciais para uma liderança de sucesso», lê-se num documento de divulgação.

## 9 › Catálogo 2012 da Global Estratégias

O «Catálogo de Formação '2012», da Global Estratégias, já está disponível, podendo ser consultado 'on-line'. Com inúmeras ações de formação, em 12 áreas temáticas e nas modalidades presencial e 'e-learning', tem uma campanha especial de lançamento cujos descontos podem chegar aos 40%. Esta campanha é válida até ao final deste mês. De assinalar que ainda em janeiro a empresa apresenta o seu 'site' renovado.

## 10 › «Wake Up Transformação»

«O que o motiva? O que o paralisa? Como funcionam as suas relações? Qual o seu propósito de vida? Que passos deve dar?» São perguntas a que se pretende dar resposta no retiro de seis dias «Wake Up Transformação», conduzido pelo 'life coach' Mário Caetano. O retiro está marcado para Sintra, durante o próximo mês de fevereiro (dias 10, 11 e 12 – primeiro fim-de-semana – e 17, 18 e 19 – segundo fim-de-semana).

## 11 › Certificação da qualidade

Em novembro passado a Multitempo foi submetida à auditoria anual para renovação da certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela APCER, no âmbito dos seus serviços de Recrutamento e Seleção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários. A auditoria decorreu na sede da empresa, em Lisboa, e contou com a presença de uma equipa auditora de dois elementos. Segundo esta equipa, as atividades associadas aos processos de realização e de gestão da Multitempo estão suportadas no sistema informático de forma racional, coerente e consistente.

## Formação Esumédica

A Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos tem já

disponível o seu plano de formação para 2012 para a área de saúde e segurança no trabalho (SST). O plano tem calendarizadas ações para Lisboa e Porto, estando prevista também a possibilidade de formação intra-empresa. «Segurança e Saúde no Trabalho para Representante do Empregador», «Curso Básico de Primeiros Socorros», «Curso Avançado de Primeiros Socorros», «Prevenção e Combate a Incêndio», «Enquadramento Legal em SST» e «Ergonomia no Trabalho com Ecrãs» são os cursos disponibilizados, sendo que este último é uma novidade. Estão também previstas diversas ações de sensibilização.

## 12 › Formação em coaching

A empresa Portal do Ser, dirigida por Fátima Matos (na foto), vai organizar já a partir de Janeiro, no Porto, uma formação denominada «Certified Professional Coaching Trainer». Segundo informação da empresa, que tem o estatuto de Licensed Training Center da International School of Professional Coaching (ISPC), trata-se de «um curso único em Portugal para formadores de 'coaching'». As datas são: 20 de janeiro, 18H30-22H30; 21 de janeiro, 09H00-23H00; 22 de janeiro, 09H00-18H30; três de fevereiro, 18H30-22H30; quatro de fevereiro, 09H00-23H00; e cinco de fevereiro, 09H0-18H30.

## Gestão de projetos

A primeira edição da academia de gestão de projetos da Rumos decorrerá de 23 de janeiro a 14 de março, nas instalações da empresa, em Lisboa. Denominada «Academia PMI Certified Associate Project Management», pretende segundo os responsáveis da Rumos «proporcionar a obtenção de uma certificação valiosa para os profissionais em gestão de projectos». A duração da academia é de 66 horas. Para além do curso de preparação para a certificação («CAPM – Certified Associate in Project Management»), aborda matérias como fundamentos da gestão de projetos, «Microsoft Project 2010» e utilização fundamental do «Microsoft Excel 2010».

## 13 › Randstad Professionals

O Grupo Randstad tem uma nova marca, a Randstad Professionals, que corporiza uma nova área de negócio em que a actuaão é feita por setores. Na apresentação em Lisboa, o administrador do grupo, Mário Costa, assinalou «o papel fundamental desempenhado pelo capital humano num mercado em constante mudança». A Randstad Professionals está direcionada para Recrutamento e Seleção (R&S), Executive Search, Assessment and Development Centres, Outplacement e Human Resourses Consulting, e além disso engloba a empresa Randstad Technologies – área de especialização que, pela sua história e pela sua dimensão, apresenta uma estrutura autónoma, atuando através de um conjunto de soluções de consultoria de recursos humanos para o setor de Tecnologias de Informação e Comunicações, dividindo-se entre HR Solutions, Engineering & IT Services e Digital Marketing.

12

13

14

## Férias, qualidade de vida e segurança

Um estudo da consultora Mercer mostra que Portugal e Espanha estão entre os países da Europa Ocidental com mais dias de férias. Reino Unido e Polónia são os mais generosos nos direitos legais dos trabalhadores nesta matéria, enquanto os menos generosos são os Estados Unidos, o Canadá, as Filipinas, a China e a Tailândia. Já a Colômbia tem o maior número de feriados e o México o menor. Em Portugal e em Espanha os trabalhadores têm direito no mínimo a 22 dias de férias por ano. De assinalar que num outro estudo da consultora Lisboa surge entre as 50 cidades com maior nível de qualidade de vida (posição 41); já na segurança pessoal está na posição 47. Viena lidera na qualidade de vida, a cidade do Luxemburgo na segurança.

## Field marketing gera emprego

O Grupo Multipessoal está à procura de candidatos para funções de venda direta, 'merchandising', promoções, 'sampling' e relações públicas, isto na sequência da criação de uma nova área de negócio, denominada Field Marketing e que tem como objetivo recrutar profissionais para aqueles domínios. Com a nova área de negócio, o grupo liderado por António Valério pretende disponibilizar aos seus clientes os melhores profissionais em três ramos de 'field marketing': comercial, administrativo e operacional. Numa fase inicial, a atuação estará centrada em dois segmentos: o mercado dos bens de grande consumo e o mercado de cosmética.

## 14 › Introdução ao coaching

A Erickson Portugal vai promover o 'workshop' «Introdução ao Coaching e aos Processos de Certificação ICF (International Coach Federation)» nos dois primeiros meses deste ano. Será em Lisboa, a 27 de janeiro (09H30-13H30), e em Faro, a quatro de fevereiro (14H00-18H00). Para o Porto e para Portimão também estão previstos 'workshops', sendo que as inscrições abrem já a cinco deste mês. Cada uma das cinco primeiras inscrições dá direito a um convite para a iniciativa «Explorar o Coaching», definida pela empresa como «uma

experiência única, em ambiente virtual, com pessoas de vários países, para vivenciar o 'coaching' como fenómeno mundial», além de ser «o ideal para 'networking' internacional».

## 50 edições de um curso de SHT

O «Curso de Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho», da TÜV Rheinland Portugal, vai já na edição número 50. Criado em 2002 e a decorrer no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL), é dirigido a licenciados e/ ou bacharéis que exerçam, ou pretendam exercer, atividades na área da higiene e segurança do trabalho. São 436 horas mais projeto, sendo que os formandos deverão ficar aptos a proceder ao desenvolvimento de sistemas e metodologias de prevenção que permitam obter níveis adequados de segurança e higiene no trabalho.

## Soluções de mobilidade

A Capgemini anunciou que está a cooperar com a Sybase para gerir a implementação de soluções de mobilidade empresarial. Neste âmbito, vai alojar soluções móveis suportadas pela tecnologia «Sybase Managed Mobility», disponibilizando-as como uma oferta «Software as a Service» (SaaS) e «Platform as a Service» (PaaS). Adicionalmente, tenciona chegar a um acordo com a SAP para o desenvolvimento de soluções diferenciadas de mobilidade. Através deste acordo, pretende tornar disponíveis para os clientes as soluções de mobilidade da SAP. Entre os utilizadores corporativos, a mobilidade empresarial está a crescer à medida que os colaboradores utilizam cada vez mais os dispositivos móveis (como 'smartphones' e 'tablets') para gerirem tarefas críticas e tomarem decisões em tempo real.

## 15 › Workshops da Conceito O2

«Confiança», «Influência», «Coaching a Colaboradores», «Liderança», «Inteligência Emocional», «Trabalho em Equipa», «Marketing Pessoal» e «Certificação nos Assessment Saville Consulting» são os novos 'workshops' «Fly High With O2» para o novo ano, da Conceito O2. A consultora, que tem como 'partners' Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros, desafia assim os colaboradores das organizações para que «voem mais alto em 2012», com iniciativas que vão de 11 de janeiro a nove de novembro, sempre em Lisboa. De assinalar que a Conceito O2 chamou «Fly High With O2» a estes 'workshops' precisamente por acreditar, segundo as suas duas responsáveis, que «podem ajudar as pessoas a voar mais alto».

15

aventia
CONSULTORIA TECNOLOGIA *COM PESSOAS

16

17

## 16 › Aventia colabora com o ISLA

A Aventia foi convidada para 'educational partner' do ISLA Campus Lisboa no âmbito de uma nova pós-graduação, denominada «Executive Master em Project Management». Esta pós-graduação, orientada para as necessidades de mercado e focando os principais modelos e técnicas de gestão e avaliação de projetos, visa «oferecer uma formação académica de referência», nas palavras dos seus responsáveis. «Tomando como ponto de partida as últimas tendências da gestão de projetos e apresentando as mais recentes abordagens e metodologias, trata-se de um programa que dotará os participantes com os conhecimentos necessários para a especialização na área, assumindo-se como uma ferramenta de aprofundamento e consolidação de competências», referem os mesmos responsáveis.

## 17 › Pós-graduação em coaching psicológico

A Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa inicia em 10 de fevereiro a pós-graduação «Coaching Psicológico», uma iniciativa pioneira na Europa, a par com a University of East London. Na informação disponibilizada refere-se que «o 'coaching' é uma intervenção de natureza psicológica que visa o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, com características que o diferenciam de outras intervenções, como a psicoterapia, o 'mentoring' ou a formação». Esta pós-graduação é dirigida exclusivamente a psicólogos com experiência profissional relevante, estando a coordenação a cargo de Maria Eduarda Duarte, Samuel Antunes e Jaime Ferreira da Silva.

## Formação avançada da EGP-UPBS

Já nos meses de janeiro e fevereiro, a EGP – University of Porto Business School (EGP-UPBS) vai dar início aos cinco programas de pós-graduação que funcionam em ciclo de ano civil, estando já aberto o período de candidaturas. Estes programas destinam-se a quadros executivos com experiência profissional e visam o desenvolvimento de competências alinhadas com as necessidades das empresas, assim como potenciar o 'networking'. Trata-se de formação avançada de longa duração, que se estrutura em diferentes áreas: Gestão de Vendas, Análise Financeira, Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos, Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho e ainda Direção de Empresas (na Indústria da Construção). Com a duração de 270 horas, os programas funcionam em regime pós-laboral.

**Textos:** MSA

## AGENDA

**› Aumentar a Flexibilidade e a Produtividade**
10 jan, Lisboa
http://www.ptomasconsultores.pt/

**› Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores**
18 jan a 21 fev, Lisboa
http://www.dlc.pt/

**› Coaching Fundamentals (nível I)**
19 jan, Lisboa
23 jan, Porto
http://portaldoser.com/

**› As Soft Skills de uma Liderança de Sucesso**
19 jan, Lisboa
http://www.galileu.pt/atelier/

**› PPM Talks – High Performance Teams**
19 jan, Lisboa
http://www.aventia.com/

**› Gerir os Recursos Humanos**
23 jan, Lisboa
http://www.ptomasconsultores.pt/

**› Gestão e Aconselhamento da Carreira**
23 e 24 jan, Porto
http://www.shl.pt/

**› Absentismo Laboral**
23 jan, Porto
26 jan, Lisboa
http://www.globalestrategias.pt/

**› Entrevista de Avaliação de Competências**
26 e 27 jan, Lisboa
http://www.shl.pt/

**› Avaliação de Desempenho**
31 jan, Lisboa
http://www.globalestrategias.pt/

**› Coaching de Indivíduos, Equipas e Organizações**
fev a mai, Lisboa
http://www.activision-coaching.com/

**› The Facilitator Workshop**
12 e 13 mar, Lisboa
http://www.pwc.com/pt/pt/formacao

**› Expo RH' 2012**
14 e 15 mar, Estoril
http://www.exporh.ife.pt/

## OPINIÃO

# › Ó, euro! Ó, euro! Afundanço à vista?

© VG

Luís Bento
Administrador de Empresas
e Docente Universitário
mywebpost@sapo.pt

No momento em que escrevo este texto ainda tenho euros na algibeira. Mas tudo indica que pode ser por pouco tempo. O jornal «The Economist», recentemente, não deu mais do que algumas semanas à única moeda comum de um espaço económico estruturado.

A Alemanha e a França continuam a tentar esconder o sol com uma peneira, fazendo crer que o resgate da dívida pública e as medidas de austeridade – com o consequente empobrecimento das nações – são o único caminho.

A Itália e a Espanha estão à espera do Fundo Monetário Internacional (FMI) e a própria França encetou um programa de controlo de custos que visa economizar 100 mil milhões de euros em quatro anos.

Ou seja, o problema da dívida pública já não é um problema dos PIG (Portugal, Irlanda, Grécia) mas um colapso do sistema financeiro europeu.

E os Estados Unidos riem-se e aproveitam para tirar mais-valias da fraca cotação do dólar, mas – não vá o diabo tecê-las – puseram as impressoras a trabalhar para imprimirem mais notas.

No preciso momento em que os leitores folheiam esta revista, a morte do euro pode muito bem já ter sido anunciada.

E a seguir? Voltaremos ao escudo? Não sei.

Mas acho que teremos a ganhar em sairmos do euro antes que nos dêem um pontapé nas costas. Devemos avançar para um compromisso visando criar uma moeda dos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) – com paridade às moedas fortes – para nos colarmos a taxas de crescimento do produto interno bruto (PIB) muito perto dos dois dígitos, como as do Brasil e de Angola. Além disso, criaríamos um mercado – esse sim comum a uma língua e a uma cultura – com mais de 200 milhões de consumidores.

Com esta iniciativa, poderíamos fugir do empobrecimento e da desagregação social.

E criar alternativas.

Não estamos condenados a servir os interesses e os ditames dos países mais ricos da Europa, que quando precisaram – caso da Alemanha, para suportar os custos da reunificação – pediram aos países pobres para contribuírem; e agora que os países mais pobres estão em dificuldades obrigam-nos a pagar juros de usura.

As dificuldades devem ser repartidas por todos de forma solidária e se a União Europeia (UE) não consegue ser solidária hoje, então mais vale irmos para junto daqueles que partilham connosco uma ideia de mundo e de economia completamente diferente.

Vamos criar a caravela, moeda única dos países da CPLP! ®

› **Nota:** Na ASEAN (The Association of Southeast Asian Nations), no MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e na CEI (Comunidade dos Estados Independentes), por exemplo, não existe qualquer moeda comum.

› O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

BENEFÍCIOS

# «Food Program», da Edenred

**Texto:** Mário Sul de Andrade

Uma iniciativa da Edenred, denominada «Food Program» e abarcando já sete países europeus (Espanha, França, Itália, Bélgica, República Checa, Suécia e Eslovénia) – com o apoio da Comissão Europeia –, vai estender-se a Portugal. Isto na sequência de uma parceria assinada a 14 de dezembro, em Bruxelas, entre a divisão portuguesa da Edenred, a Direção Geral de Saúde e a Plataforma Contra a Obesidade, presidida por Pedro Graça. A empresa disponibiliza títulos pré-pagos, dos quais o 'euroticket' para as refeições é o mais conhecido.

O objetivo do programa é que os trabalhadores que recebem o subsídio de alimentação em títulos possam ter à sua disposição uma rede certificada de restaurantes que sirvam comida saudável, com um guia onde a juntar à qualidade gastronómica se possa ter a garantia de que a comida servida ajudará as pessoas a manterem-se saudáveis e elegantes. «Uma alimentação equilibrada» é o lema da iniciativa.

A própria União Europeia aposta no programa para melhorar a alimentação da população ativa, contando com a colaboração de instituições de referência de cada Estado (em Portugal, as duas mencionadas no início).

Rui Proença, diretor-geral da Edenred Portugal, refere a propósito da iniciativa: «Trata-se de uma parceria entre a Edenred e entidades públicas, ou de utilidade pública, para cumprir os desígnios que estiveram na base da criação do subsídio de alimentação: o acesso do trabalhador a uma alimentação saudável durante o dia de trabalho, que promova o seu bem-estar e aumente a sua produtividade.»

Para além da certificação de uma rede de restaurantes, a Edenred compromete-se a fazer chegar aos milhares de trabalhadores que recebem os subsídios de alimentação através dos seus títulos informação abundante sobre formas de melhorar a alimentação: mensagens, 'newsletters', material escrito, etc. E organizará eventos sobre o tema, para além promover a educação alimentar e nutricional nas empresas suas clientes.

› **Nota:** A atribuição dos subsídios de refeição em títulos é a forma de garantir que este benefício é mesmo aplicado em alimentação, tendencialmente em restaurantes mas também nas lojas e na quase totalidade dos supermercados em Portugal. Em 2012, um trabalhador que receba de subsídio de refeição 6,83 euros por dia em títulos irá ganhar, em comparação com os que recebem em dinheiro, mais 392 euros sem aumentar o IRS – o equivalente a 80% de um ordenado mínimo. A mudança não tem qualquer custo para a empresa. Como a atribuição de títulos está isenta de Taxa Social Única, pagando o subsídio de refeição em títulos a empresa poupa 93 euros por ano com cada trabalhador, para além de poder apresentar esse pagamento como custo fiscal.

LIVROS

## › Atitude UAU me!

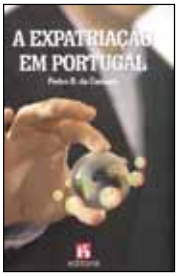
O mais recente livro de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, que descrevem o efeito «UAUme!» como «um clarão que é acionado no outro pela surpresa positiva, que potencia em si criatividade, espontaneidade e desejo de servir, geradores de uma dinâmica interpessoal em cadeia». Com o livro, os autores, que lideram a consultora YouUp, pretendem «inspirar empresários, educadores, políticos, jornalistas, líderes, famílias e todos aqueles que contribuem para que as sociedades encontrem novas, oportunas e criativas soluções, para enriquecer o seu potencial de interação e transformação». 'Site' em http://www.uaume.com/. (Smartbook)

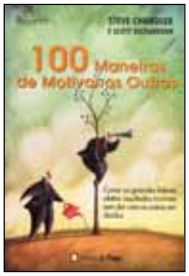
## › Descubra o Líder que Há em Si

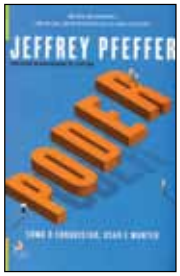
Com um percurso de cerca de 40 anos num grande grupo financeiro, Afonso Valente Batista liderou na última década uma das mais prestigiadas empresas nacionais de recursos humanos. Neste seu primeiro livro procura ajudar o leitor a conhecer-se melhor e a saber como liderar um grupo, sempre apoiando-se na sua experiência pessoal. Como ele próprio afirma, «o desafio implica, então, descobrir se há em si um ativo, uma riqueza, um património, uma cultura, uma determinação, uma honesta vontade de, com e através dos outros, conseguir realizações, objetivos, resultados ambiciosos que gerem valor e acrescentem felicidade». Afonso Valente Batista trabalha já num novo livro sobre temas de gestão e num outro de cariz ficcional. (Livros d'Hoje)

## › A Festa Acabou

Este livro de Pedro Cosme Vieira, professor da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, é apresentado pela editora como «diferente e corajoso», tanto que «ninguém o quis prefaciar». Neste «fim de festa», o autor fala na saída de Portugal do euro, no regresso do escudo, no aumento do IVA para 27%, na redução dos salários em 10%, em horários semanais de 45 horas, em acabar com as indemnizações por despedimento, em privatizar o subsídio de desemprego e em acabar com o IRC. Entre outras «soluções arrojadas e inevitáveis para reerguer Portugal», conforme diz, ele que acredita que «o Governo vai continuar a empatar e não vai adotar as medidas corretas com transparência e sabedoria» e que «tudo vai correr mal». (Vogais)




**O Desafio das 100 Coisas**, de Dave Bruno (Pergaminho). Reflexão sobre o abandono das coisas de que não precisamos, que já inspirou milhares de pessoas a viverem com menos «tralha». **A Expatriação em Portugal**, de Pedro B. da Camara (Editora RH). Um fenómeno que ganha cada vez maior relevância, analisado por um dos mais prestigiados profissionais de recursos humanos do nosso país. **100 Maneiras de Motivar os Outros**, de Scott Richardson e Steve Chandler (Sinais de Fogo). Líderes que chegam a resultados extraordinários, sem darem com as pessoas que os rodeiam em doidas. **Poder**, de Jeffrey Pfeffer (Lua de Papel). Um livro de um professor de Stanford, considerado pelo «Financial Times» como de leitura obrigatória para quem quere ser líder.

**Textos:** Mário Sul de Andrade

ARTIGO

# Como são vistos os colaboradores mais velhos

**Texto:** Verónica Cavaleiro

Nos últimos anos, tem-se assistido a dois movimentos contraditórios, com repercussões na estrutura da idade da população ativa nos países europeus: envelhecimento global da população e entrada tardia na vida ativa, levando a um aumento da proporção de colaboradores mais velhos; e generalização das políticas de cessação de atividade destinadas a reduzir o número de efetivos, com diminuição das taxas de atividade dos colaboradores mais velhos.[1]

As pessoas mais velhas deparam-se com obstáculos à sua empregabilidade, muitos com origem em crenças e «mitos» acerca das mesmas e que têm conduzido a práticas de discriminação.[2] Diversos estudos mostram a existência de estereótipos no domínio da idade e, portanto, sobre as supostas características de colaboradores em faixas etárias distintas.[3] As práticas diferenciadas e por vezes discriminatórias entre colaboradores de diferentes faixas etárias baseiam-se no pressuposto de uma relação negativa entre idade e eficácia no trabalho, o que tem sido reforçado pelos estereótipos relativamente aos grupos etários.[4] A idade é um dos requisitos utilizados pelos empregadores, podendo influenciar as decisões de trabalho em áreas como recrutamento, avaliação ou formação, entre outras.[5]

Neste contexto, levei a cabo uma investigação, exploratória e qualitativa, em torno das questões ligadas ao envelhecimento no trabalho. Quis conhecer as perceções de um conjunto de empregadores relativamente às pessoas mais velhas e perceber de que forma essas crenças podem conduzir à discriminação nos processos de recrutamento.

Deverão ser consideradas alternativas que promovam o emprego das pessoas mais velhas e a investigação futura deverá explorar até que ponto as crenças acerca das pessoas em diferentes categorias etárias influenciam as decisões de trabalho, o desempenho e a motivação.

## Resultados

a) Perceções acerca dos colaboradores mais velhos – Em geral, os resultados sugerem que as pessoas mais velhas são com frequência percecionadas menos favoravelmente, sendo um exemplo disso a referência a vícios, a maior resistência à mudança e à orientação para o investimento na família em detrimento da atividade profissional, menos energia e, portanto, potencialmente menos «empregáveis» do que as mais jovens, sobretudo em funções com desgaste físico. Quanto às crenças positivas, assinalo a estabilidade organizacional, a maior implicação com a organização e as experiências de vida e profissional, a elevada maturidade e a capacidade de trabalho e de organização, bem como a tranquilidade, a autonomia e a responsabilidade. Alguns estudos indicam mesmo que os trabalhadores após os 60 anos têm níveis de desempenho semelhantes aos mais jovens em funções pouco exigentes em termos físicos ou que requerem competências que relevam da experiência.[6] Para trabalhos que enfatizem a qualidade, a confiança e a integridade, o colaborador mais velho pode ser inclusive visto mais favoravelmente.[7]

b) Perceções acerca dos colaboradores mais jovens – As atitudes estereotipadas não se limitam aos colaboradores mais velhos; existem também algumas crenças relativamente aos mais jovens. Estes foram percecionados pelos entrevistados como tendo capacidade de adaptação e energia elevadas. Outros aspetos são por exemplo a capacidade de mudança, a ambição e a motivação. As crenças negativas têm a ver, sobretudo, com a inexperiência, a imaturidade e a menor propensão para permanecer no trabalho.

c) Avaliação de perfis – Com base na avaliação dos perfis dos currículos, constatei a existência de uma opinião socialmente desejável, que é consensual: nenhuma empresa possui normas que restrinjam o perfil em termos de idade. Mas os entrevistados que consideraram o fator idade nas suas avaliações demonstraram menor predisposição por contratar pessoas mais velhas. Na avaliação dos perfis dos potenciais candidatos, alguns entrevistados indicaram o critério idade para justificar a adequabilidade à função.

## Conclusão

Uma explicação para a reduzida proporção de colaboradores mais velhos no mercado de trabalho pode advir de crenças menos favoráveis, segundo as quais o aumento da idade é associado a um declínio da performance.[8] A maioria dos estudos indica que as crenças negativas acerca dos colaboradores mais velhos tendem a persistir, gerando atitudes discriminatórias. Ou seja, parece haver uma faixa etária que é vista como mais favorável a um bom desempenho e menos suscetível a práticas de discriminação.

Deverão ser consideradas alternativas que promovam o emprego das pessoas mais velhas e a investigação futura deverá explorar até que ponto as crenças acerca das pessoas em diferentes categorias etárias influenciam as decisões de trabalho, o desempenho e a motivação. Mais, as organizações deverão criar mecanismos de combate a tais crenças e a comportamentos discriminatórios, o que poderá passar por uma cultura que valorize a igualdade de oportunidades no acesso ao emprego, na formação e na promoção. ⓗ

Verónica Cavaleiro (lisboa@psicotec.pt) é consultora júnior na Psicotec

[1] Molinié/ Jolivet, 2000
[2] Paul/ Townsend, 1993
[3] Rosen/ Jerdee, 1976
[4] Molinié/ Jolivet, 2000
[5] Chiu/ Chan/ Snape/ Redman, 2001
[6] Paul/ Townsend, 1993
[7] Rosen/ Jerdee, 1976
[8] Kanfer/ Ackerman, 2004

## Dados da investigação

1) Participantes: diretores de recursos humanos e diretores-gerais de médias e grandes empresas em Portugal (maioritariamente do sexo masculino; média de idades, 42,2 anos; em geral com formação superior, sobretudo em Gestão e Gestão RH). 2) Recolha dos dados por entrevistas individuais semi-estruturadas, com um exercício complementar (apresentação de um anúncio de emprego para uma função comercial; paralelamente, apresentados quatro currículos fictícios, de conteúdos manipulados, para abordar perfis distintos em termos de idade, e após uma avaliação geral foi pedida a identificação dos aspetos positivos e negativos de cada currículo, tendo em conta os perfis). 3) Entrevistas nas empresas, gravadas e com transcrição integral (análise de conteúdo clássica, articulada com análise de conteúdo suportada por programa informático para dados qualitativos – «Atlas.ti 5.2»).

GRANDEZA NO DIA-A-DIA

# O fascínio do gato pela mosca

Sócrates (o filósofo ateniense, entenda-se) sustentava que fazer perguntas que levassem os seus interlocutores a pôr em causa as suas próprias conceções sobre um determinado assunto seria a melhor forma de os estimular a ter uma nova perspetiva acerca do tema em abordagem. Através do questionamento sucessivo, o insigne filósofo procurava gerar no interlocutor um «parto de ideias» que lhe permitisse clarificar as suas próprias asserções e conduzi-lo ao estado superior da lucidez filosófica, consubstanciado na famosa expressão «conhece-te a ti próprio».

O método, popularizado pela expressão «maiêutica socrática», tem subjacente uma ideia poderosa que, desde a antiguidade clássica, tem vindo a adquirir uma força e uma atualidade crescentes: a de que «a verdade que uma pessoa descobre por si própria tem muito mais poder do que a verdade que lhe é dada».

Esta ideia está hoje na agenda das principais correntes da intervenção organizacional e é um tema incontornável em todas as reflexões centradas nas «cadeias de valor» das performances de excelência.

Nesta linha, Tim Gallway, criador do conceito de 'inner game' – um dos conceitos mais interessantes e de maior heurística nos modelos de intervenção em 'coaching' –, sustenta que a geração de performances de excelência depende mais da auto-consciência que cada pessoa for capaz de gerar em relação aos seus talentos e da atualização desses talentos no exercício de uma atividade determinada do que das instruções que lhe derem para o exercício dessa mesma atividade.

Mário Ceitil, Director Associado da CEGOC/ FranklinCovey e Professor Universitário
mceitil@cegoc.pt

Através da auto-consciência, cada indivíduo descobre aquilo que verdadeiramente o move, aquilo que alimenta a força telúrica da auto-motivação; pela atualização, a pessoa exerce uma ação proativa, criativa e transformadora através da «atenção focalizada» sobre a realidade.

É justamente através desta focalização, a «componente quintessencial da performance superior», que cada pessoa presta atenção aos detalhes, que faz as coisas que e como devem ser feitas e, sobretudo, que faz as coisas porque quer fazê-las e não porque simplesmente alguém lhe disse para as fazer.

A focalização é adualística; quando a pessoa está verdadeiramente focalizada, a concretizar uma atividade que está alinhada com o seu sentido de propósito, o mundo converge naquele momento mágico, síncrono, sem ambivalências.

Quando a pessoa está verdadeiramente focalizada, funde-se, cognitiva e emocionalmente, com a situação: estar ali é a única coisa que conta, que faz sentido, como Gallway sugere ao dar o exemplo de um gato fascinado a caçar uma mosca.

A focalização é, neste sentido, uma espécie de ato de transmutação alquímica através do qual «pessoas normais alcançam resultados extraordinários».

Há, no entanto, um ponto crítico nesta questão, relacionado com aquilo que Gallway designa como «a claridade do desejo por detrás do 'focus'»: a focalização não pode ser forçada, o que significa que, por mais esforços que se façam, próprios ou alheios, a focalização nunca acontece em contextos e/ ou no exercício de atividades que não comportem, para o respetivo executante, algum tipo de potencial atrativo.

Por isso, não faz sentido dizer a uma pessoa «você tem de se motivar», como também não faz sentido eu dizer, em relação a outra pessoa, «tenho de a motivar».

Revisitando, mais uma vez, as sugestões da «maiêutica socrática», o que faz verdadeiramente sentido é convocar, nas pessoas, a dignidade de descobrirem, por si próprias, o tipo, a forma e a fonte de motivação em coerência com a sua verdade pessoal e incitá-las a terem a coragem de viver em conformidade com ela.

Só assim cada um pode construir alicerces sólidos e sustentados para alcançar a grandeza. ⓗ

> Quando a pessoa está verdadeiramente focalizada, funde-se, cognitiva e emocionalmente, com a situação: estar ali é a única coisa que conta, que faz sentido.

SITES

## › ANERH renova presença na web

A Associação Nacional de Empresas de Recursos Humanos (ANERH) tem já 'on-line' a versão renovada do seu 'site'. Mais informativo, funcional, sugestivo e interativo, o espaço na Internet da associação empresarial liderada por Rodrigo Ferreira aposta no serviço às instituições suas associadas, que podem agora colocar diretamente em http://www.anerh.pt/ as respetivas ofertas de emprego, formação, consultoria e 'outsourcing'.

## › Site do Grupo Egor distinguido

O 'site' do Grupo Egor, criado pela empresa Fullsix, foi galardoado com um prémio «Bronze», na categoria de «Serviços», no âmbito dos «Prémios de Publicidade Sapo». O 'site' renovado está disponível desde fevereiro do ano passado, em http://www.egor.pt/, tendo na altura a Direção de Marketing e Comunicação do grupo referido que o objetivo era «dar maior visibilidade às diversas áreas de negócio», isto num «grupo com um leque de serviços multidisciplinar na vertente de consultoria de recursos humanos» e que acaba de completar 25 anos.

## › Nova imagem na FIND

Assinalando a passagem do sexto aniversário e num ano de crescimento e consolidação da sua atividade, a FIND renovou no final do ano passado a imagem do respetivo 'site', que continua a poder ser acedido em http://www.find.pt/. Esta empresa de recrutamento e seleção especializada na área jurídica, criada por Filipa Mendes Pinto e Maria Brito de Goes em Lisboa, aproveitou também a oportunidade para lançar a 'newsletter' «find us».

## › Profissionais de 'costumer service'

A AproCS – Associação de Profissionais de Customer Service, com presença na 'web' em http://www.aprocs.org/, tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de quem trabalha no setor e, simultaneamente, responder às necessidades reais de formação das empresas contratantes. Dispõe de um modelo de certificação de profissionais que apresenta uma aplicabilidade transversal a todas as áreas de negócio.

**Textos:** Mário Sul de Andrade

PERSONAL BRANDING

# › A arte de falar em público, ou a regra número cinco

© MDB

Maria Duarte Bello, Directora Geral da MDB – Coaching e Gestão de Imagem
maria.duarte.bello@sapo.pt

Qual é o segredo dos bons comunicadores? Têm um talento especial ou um grau elevado de educação? São dotados de carisma?

Não é tarefa fácil falar em frente de um público e sujeitar-se às mais variadas observações. A boca seca, a voz alterada e ofegante, muitas vezes rouca. As sensações de palpitações, dores de barriga, transpiração, mãos trémulas ou de tal modo apertadas que até os nós ficam brancos.

Acrescente-se as conhecidas falhas de memória, mais popularizadas por «brancas». Tudo problemas que podem comprometer a eficácia comunicativa.

Na lista das piores coisas que podem acontecer a uma pessoa surge o medo de falar em público. Mesmo à frente do medo da morte. É o que atestam os resultados dos inquéritos sobre motivações e medos das pessoas.

Falar em público é algo que põe quase todas as pessoas nervosas. Mesmo aquelas que o fazem frequentemente. Os oradores preocupam-se com a possibilidade de fazerem figuras ridículas, de se atrapalharem, de se esquecerem do que iam dizer, enfim, com uma infinidade de pequenas coisas. Porque sabem que esta arte é fundamental para cativar e influenciar os outros.

Deve ter-se em conta três princípios: falar suficientemente alto para ser ouvido, claro para ser entendido e pouco para ser aplaudido.

A forma como falamos em público provoca um impacto no modo como nos vêem e influencia a auto-confiança. Pode até impulsionar ou condicionar uma carreira. Porque, qualquer que seja o contexto, conseguir à-vontade para se dirigir a um público e convencê-lo é sinal de credibilidade.

A capacidade de falar eficazmente é uma poderosa ferramenta para o sucesso profissional. Falar com êxito numa empresa, numa conferência, em televisão, numa reunião interna ou até num almoço é conseguir expor ideias e ser compreendido. É cativar a audiência, mantendo vivo o interesse. Não esqueçamos que temos dois tipos de público: o interno constituído pela nossa equipa ou pelos colaboradores da organização; e o externo, todos os que nos ouvem em circunstâncias diversas.

Podemos treinar esta arte começando por ter em conta três princípios: falar suficientemente alto para ser ouvido, claro para ser entendido e pouco para ser aplaudido.

Dominar a arte de falar em público é a regra número cinco para construir a marca pessoal. ®

› A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

COACHING

# Já ouviram falar em «potencial»?

© BizPoint

Sérgio Guerreiro
Diretor Executivo da BizPoint
sergio.guerreiro@bizpoint.pt

Sinto-me um privilegiado por estar a viver uma época que, com toda a certeza, vai fazer as delícias dos historiadores dentro de algumas décadas. Se por um lado tivemos a oportunidade de ver «ao vivo e a cores» que o sistema comunista falhou, temos agora a possibilidade de constatar que o capitalismo fracassou. Como tal, estamos num momento híbrido da História da Humanidade, dominado pela ausência de ideias para fazer face a este «imprevisto», levando a que o mundo, e a Europa em particular, se sinta à deriva. Este clima de incerteza e de défice de ideias estende-se também às organizações, que em muitos casos entram em bloqueio, sem saberem como reagir. Mas uma vez mais, acredito que a solução está nas pessoas.

Por isso, mais do que nunca é preciso estimular a criatividade e desenvolver um espírito positivo e de orientação para as soluções. Mais do que nunca precisamos de ouvir, ouvir muito e ouvir bem, mesmo aqueles que habitualmente não costumávamos ouvir. A todos aqueles que conduzem pessoas, impõe-se uma atitude de maior proximidade, confiança, envolvimento, responsabilização, estímulo, ação e motivação. É esta a atitude de 'coaching'.

A todos aqueles que conduzem pessoas, impõe-se uma atitude de maior proximidade, confiança, envolvimento, responsabilização, estímulo, ação e motivação. É esta a atitude de 'coaching'.

Mas para que esses condutores de equipas possam desenvolver tais práticas, deverão eles mesmos ser treinados para esse efeito; deverão conseguir confiar nas pessoas mais do que até aqui, e deverão passar a olhar para o seu potencial mais do que para o desempenho.

E já que o mundo está em profunda mudança, gostava que as organizações seguissem esse mote para mudar igualmente; e constato que algumas até têm feito profundas alterações. Mas no que respeita à preocupação com as pessoas, as práticas do passado mantêm-se e, nalguns casos, agravam-se – à boleia da «crise» e das «contenções».

Enquanto 'coach', acredito nesta visão positiva da natureza do ser humano e no seu potencial, que me faz insistir na ideia de que a solução estará mesmo nas pessoas.

**Nota:** Sérgio Guerreiro é 'coach' empresarial e desportivo.

LEGISLAÇÃO

## Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

**Texto:** Carlos Antunes

### Legislação portuguesa

Despacho 13.484/2011, «Diário da República» 194 – Série II, de 10 de outubro de 2011, Ministério da Economia e do Emprego – Gabinete do Secretário de Estado do Emprego
Alteração ao Despacho 18.223/2008, de oito de julho, que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da tipologia de intervenção 2.3, «Formações modulares certificadas».

Despacho 13.485/2011, «Diário da República» 194 – Série II, de 10 de outubro de 2011, Ministério da Economia e do Emprego – Gabinete do Secretário de Estado do Emprego
Alteração ao Despacho 18.227/2008, de oito de julho, que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da tipologia de intervenção 2.2, «Cursos de educação e formação de adultos», do Plano Operacional Potencial Humano (POPH).

Portaria 276/2011, «Diário da República» 196 – Série I, de 12 de outubro de 2011, Ministério da Economia e do Emprego
Repõe em vigor o protocolo que instituiu o Centro de Formação Profissional da Indústria de Fundição (CINFU), revoga a Portaria 235/2011, de 15 de junho, e repristina a Portaria 443/87, de 27 de Maio.

Lei 53/2011, «Diário da República» 198 – Série I, de 14 de outubro de 2011, Assembleia da República
Procede à segunda alteração ao Código do Trabalho, aprovado em anexo à Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, estabelecendo um novo sistema de compensação em diversas modalidades de cessação do contrato de trabalho, aplicável apenas aos novos contratos.

Portaria 283/2011, «Diário da República» 204 – Série I, de 24 de outubro de 2011, Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e da Ciência
Segunda alteração à Portaria 230/2008, de sete de março, que define o regime jurídico dos cursos de educação e formação de adultos (cursos EFA) e das formações modulares previstos no Decreto-lei 396/2007, de 31 de dezembro.

### Legislação europeia

Não foi publicada legislação relacionada com a área de recursos humanos.

### Comentário

No âmbito da legislação nacional, merece relevo a publicação do diploma que altera o Código do Trabalho, consagrando um novo sistema de compensação a atribuir aos trabalhadores nas diferentes modalidades de cessação do contrato de trabalho.

Manuel González Oubel
Psicólogo e Filósofo
gonzalezoubel@yahoo.es

VISTO DE FORA

# A importância de saber prever

Quem não sabe prever não está verdadeiramente formado nem desenvolvido. Uma pessoa tem de crescer e de desenvolver-se; é a lei da vida. Os animais fazem-no instintivamente, já as pessoas fazem-no de forma consciente. Temos de saber prever como nos desenvolveremos de acordo com um ideal, um sentido ou um significado que nos facilite o percurso pelo caminho da vida.

Em Espanha, por exemplo, os dirigentes não souberam prever nem a crise dos cinco milhões de desempregados, nem a crise económica, nem a crise financeira. Políticos, juízes e fiscais não souberam prever as consequências das suas atuações com os terroristas. Não estão formados nem desenvolvidos e por falta de preparação nunca deveriam ter assumido as responsabilidades que desempenham ou desempenharam.

Formar é ensinar a prever. A pessoa, a equipa ou o povo só quando já sabe prever é que está formado e desenvolvido. De nada vale aquilo de «Dios te la depare buena» dos antigos boticários ao entregarem os seus preparos.

Grande parte do povo soberano não sabe prever. Vemo-lo sempre que há eleições. Dirigentes cheios de cobiça e de soberba, que não sabem prever, continuam com as suas imposturas. Não só não estão formados como estão absolutamente deformados. Deveriam aprender a desaprender para se regenerarem. Começando por desaprender essa mesquinha e possessiva atitude de manipular, envilecer, destruir a pessoa, subvencionar para impedir o desenvolvimento, aproveitar-se e servir-se dos demais, gerar confusão, impor a energia dos seus instintos e destruir o humanismo da sociedade.

Afortunadamente, há quem tenha optado por saber prever com a energia dos ideais, a do sentido e do significado para poder crescer e fazer crescer os demais. Recordemos aquele governador, militar e famoso escritor do século XV, Gómez Manrique, que mandou gravar em todos os concelhos toledanos sob sua jurisdição a famosa inscrição, que muitos dos políticos atuais desconhecem: «Nobles, discretos varones/ que gobernáis a Toledo/ en aquestos escalones/ desechad las aficiones,/ codicias, amor y miedo./ Por los comunes provechos/ dexad los particulares;/ pues vos fizo Dios pilares/ de tan riquísimo techos,/ estad firmes y derechos.»

Assim, com generosidade, simplicidade e humildade podem não só prever mas olhar e caminhar na mesma direção, abrindo-se aos outros sem dominá-los, realizando tudo aquilo que os faz mais generosos, criando formas de unidade e de encontro, de confiança, fidelidade e imaginação criadora. Há muitos bons exemplos assim na sociedade civil e na Igreja. Muito difícil é encontrá-los entre políticos, sindicalistas e dirigentes empresariais.

Circula pela Internet uma destas admiráveis personagens, numa preciosa história, cuja resposta já tinha sido prevista há mais de 2.000 anos em Mateus 6.33 – «Buscai em primeiro lugar o reino de Deus e a sua justiça e tudo o resto vos chegará por acrescento.» É esta a história:

Um homem rico e o seu filho sentiam paixão pela arte e sentavam-se diariamente a admirar uma coleção de quadros famosos que possuíam, até que o filho foi para a guerra e morreu ao tentar libertar um companheiro. O pai sofreu muitíssimo. Um mês depois, um jovem bateu à sua porta. «Sou o soldado em cujo resgate o seu filho perdeu a vida. Depois de salvar vários companheiros, uma bala atravessou-lhe o coração, quando ele me levava para um lugar seguro. Ele falava muito de si e da vossa mútua paixão pela arte. Ainda que não seja um bom pintor, fiz-lhe este retrato que sem dúvida ele teria gostado que eu lhe trouxesse.»

O pai, ao abrir o embrulho, encontrando-se com o rosto do seu filho, ficou tão impressionado pela forma como o jovem soldado tinha captado a personalidade e a expressão do olhar, tão impressionado que começou a chorar. «É um presente para si», disse o soldado, depois de o pai do jovem falecido ter proposto comprar-lhe o quadro. «Eu nunca poderei pagar o que o seu filho fez por mim.»

O homem rico colocou o quadro na chaminé da lareira, onde poderia admirá-lo todos os dias. Alguns meses mais tarde morreu e foi anunciado o leilão de toda a sua coleção. Muita gente

Dirigentes cheios de cobiça e de soberba continuam com as suas imposturas. Não só não estão formados como estão absolutamente deformados. Deveriam aprender a desaprender para se regenerarem.

## Madrid, Espanha

apareceu com a intenção de ficar com algumas obras de pintores famosos. Sobre a mesa do leilão estava o quadro do seu filho, que seria o primeiro a ser leiloado. «Quanto oferecem por este retrato?», perguntou o leiloeiro. Silêncio absoluto. Até que uma voz saiu do fundo da sala: «Queremos ver os Rafael, Rembrant, Van Gogh, Picasso… Esqueça esse quadro!»

«Alguém oferece alguma coisa por este retrato?», insistiu o leiloeiro, uma e outra vez. De novo a outra voz: «Esqueça, viemos pelos famosos. Comece lá com o verdadeiro leilão!» O leiloeiro insistiu: «Quem leva o quadro do filho?» Até que finalmente se ouviu a voz do velho jardineiro da casa, que ofereceu aquilo que podia realmente oferecer, 10 dólares. «Alguém dá mais? Um, dois, três. Vendido por 10 dólares!»

Depois de ter largado o martelo, o leiloeiro acrescentou: «Sinto muito. O leilão terminou.» «E as pinturas famosas?», ouviu-se. «Sinto muito», voltou o leiloeiro a dizer. «Quando me encarregaram de fazer o leilão, deparei-me com uma estipulação testamentária do pai, que não podia revelar até este preciso momento. Apenas deveria ser leiloado o retrato do filho. Quem fosse capaz de apreciar a generosidade, a humildade, a simplicidade e a nobreza do olhar do jovem, mereceria herdar – e herdaria mesmo – toda a sua fortuna, incluindo a famosa coleção de quadros.» ⓗ

Generosidade, Simplicidade e humildade… Há muitos bons exemplos na sociedade civil e na Igreja. Muito difícil é encontrá-los entre políticos, sindicalistas e dirigentes empresariais.

Tradução do castelhano: AMV

CÉSAR SANTOS

# O lado B

**Texto:** Ana Leonor Martins **Foto:** João Andrés

Foi uma infelicidade que fez com que em 1996 César Santos abandonasse o seu emprego numa instituição bancária para se dedicar ao negócio da família. Tinha concluído o curso em 1994, tendo logo de seguida sido convidado por um professor, então diretor financeiro da Totta Leasing, para estagiar nesta empresa. Um ano depois foi para o Citibank, onde esteve pouco mais de um ano, pois um acidente de viação condicionou o regresso do seu pai à atividade empresarial e fez com que o agora diretor-geral da Talenter mudasse de rumo e apostasse no seu próprio projeto empresarial. Até 1999 manteve o negócio inicial ligado à construção civil, mas em 2000 criou a Lusotemp, vocacionada para a gestão de recursos humanos. Acabou por ser, como se costuma dizer, um mal que veio por bem.

César Santos partilha que «o principal desafio foi fazer de um pequeno negócio familiar um projeto empresarial com significado para os seus sócios, colaboradores e clientes, e para a sociedade». Hoje, acredita que o desafio é o mesmo, mas com duas agravantes, «fazê-lo num país como Portugal e num setor estigmatizado e desvalorizado, no entanto crítico para as pessoas». E defende que «o principal problema dos nossos dias, mais do que a dívida, é o emprego».

A aposta na Lusotemp, hoje Talenter, marca que representa e associa um universo de empresas nacionais, especializadas em soluções globais de gestão de talentos, conta já com mais de uma década; e César Santos sente que a sua evolução profissional e a evolução do projeto empresarial a que se dedicou se confundem. E «são, por outro lado, o espelho um do outro». Partilha que «têm sido 12 anos marcados pelo desassossego, por uma procura constante da sustentabilidade do projeto, assente sempre na melhoria e no novo, o que em linguagem de gestão se traduz em dois jargões: qualidade e inovação».

A tarefa é enorme e César Santos admite que nos tempos que correm não é fácil conciliar a vida pessoal e a vida profissional. «É um equilíbrio dinâmico e por isso difícil de encontrar», diz. Mas, por outro lado, não acredita num «eu» pessoal e num «eu» profissional; «ambos estão interligados e interdependentes, um beneficia com o outro e vice-versa».

O gosto pelo cinema e pela música, o interesse pela leitura e pelo desporto e a «necessidade» de viajar são alguns prazeres que fomenta. E dá-nos a conhecer esse «lado B».

› **Desporto** «A atividade desportiva está ligada à minha infância e à adolescência. Embora gostasse de praticar várias modalidades, como um típico português, sempre tive uma especial apetência pelo futebol. Mais tarde, com a faculdade e o trabalho, tornei-me menos praticante e mais espetador. Hoje, sempre que posso, gosto de ver os principais jogos da Liga Inglesa, da Bundesliga e, logicamente, da Liga Espanhola. Acompanho com especial interesse a carreira de alguns portugueses, principalmente o 'fenómeno', porque ainda o é, José Mourinho.»

› **Viagens** «Nos últimos anos viajar deixou de ser uma atividade de lazer para passar a ser uma necessidade. Nesta fase da minha vida, sinto especial interesse em conhecer as principais cidades. Nelas procuro perceber a envolvente cultural, social e religiosa, mas também a sua história, as marcas arquitetónicas, a moda e a dinâmica comercial. Gostaria de destacar Hong Kong, pois é uma fusão perfeita entre a cultura ocidental e a cultura asiática. É claramente uma das cidades do futuro.»

› **Cinema** «O gosto pelo cinema surgiu ainda antes do gosto por viajar, mas o cinema é outra forma de viajar. Gosto de atores como Al Pacino, Daniel Day-Lewis ou Johnny Depp, mas interesso-me muito por conhecer os trabalhos por realizador, e aí os gostos são variados, desde a fantasia de Tim Burton à crítica política de Oliver Stone e a uma certa violência social de Martin Scorsese; da componente racial trazida por Spike Lee à extravagância de um Quentin Tarantino e à abstração de David Lynch, passando por clássicos como David Lean.»

Fotos: cs

› Hong Kong é uma das cidades preferidas de César Santos. Antes do gosto por viajar nasceu o interesse pelo cinema, enquanto que a música esteve sempre presente.

› **Música** «É algo que nasce connosco. Foi inclusive, na adolescência, uma forma de afirmação da identidade. Acho que a nossa vida é marcada por muitas músicas, como uma banda sonora de um filme. Na minha, há espaço para músicas de Dire Straits, U2, Police, Radiohead, Moby, Linkin Park, Coldplay, Muse ou Gorillaz. Contudo, há um lugar especial para várias músicas de um pequeno grande músico, Prince. Hoje em dia, as minhas manhãs começam com a partilha destes e de outros sons com os meus filhos, no percurso para a escola.»

› **Leitura** «Os períodos de leitura são em grande parte dedicados a temas da atualidade. Mais do que as pequenas estórias de paróquia, interessa-me perceber a dinâmica económica dos países, os novos produtos, a presença das marcas, as novidades de música e cinema e os eventos culturais. Tenho acompanhado com especial interesse as manifestações no mundo árabe, o crescimento dos países emergentes e das empresas tecnológicas, como a Apple, a Google ou o Facebook. Ao invés, já não tenho paciência para os burocratas europeus, para a política portuguesa e as dívidas soberanas. É urgente uma desintoxicação desta euro-dependência.» ⓗ

VIAGEM – NOVA IORQUE

# Única, vibrante e irresistível

Uma canção de Frank Sinatra apelidou-a de cidade que nunca dorme, e essa é mesmo uma das características marcantes de Nova Iorque. Apenas uma. Os impressionantes arranha-céus, as luzes da Broadway e os seus espetáculos, o enorme Central Park, o movimento de Times Square, as obras de arte dispersas por vários museus, as lojas de alta-costura ou o ambiente cosmopolita fazem dela uma cidade verdadeiramente única, vibrante e irresistível.

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Inês Cândido

Nova Iorque é uma daquelas cidades que tem que estar na lista dos 'must do' de qualquer pessoa que goste de viajar, aprecie-se ou não a cultura norte-americana e aquilo que representa. É única. Talvez esta seja a melhor forma de a adjetivar. Pode eventualmente não ser o destino mais adequado para quem não goste de multidões nem do frenesim das cidades cosmopolitas onde há sempre alguma coisa a acontecer a toda a hora. Mas é fascinante, sem que se consiga explicar muito bem por quê. Não será pela beleza, nem pelos monumentos ou pelos edifícios seculares, nem pela história, nem por ser particularmente acolhedora ou relaxante. Mas é Nova Iorque.

Quase que há uma ordem no caos motivado pelo turbilhão de gente que se movimenta a um ritmo eletrizante qualquer que seja a hora, pelos muitos carros e pelo excesso de informação com que somos bombardeados. É apelidada de Big Apple e efetivamente em Nova Iorque é tudo grande, principalmente os prédios e as avenidas. Desengane-se quem pensa que um quarteirão é ao virar da esquina. Por isso, para uma primeira visita, é preciso no mínimo uma semana. Ainda que à medida que vamos percorrendo as ruas a sensação seja de familiaridade: os polícias fardados (estão em todo o lado), os edifícios e os bairros mais emblemáticos ou as avenidas mais badaladas, o fumo que sai das condutas, os táxis amarelos, as 'limousines' e os camiões que parecem dos 'transformers', os 'outdoors' e os 'neóns' que nos ofuscam… Tudo

isso já vimos em algum filme, o que não impede o deslumbramento.

Para além de Manhattan, que está dividida em 12 áreas, fora da ilha existem quatro zonas: Bronx, Queens, Brooklyn e Staten Island. Mas claro que é Manhattan que concentra as atenções. É bastante intuitiva, pois o desenho das ruas é geométrico, quase como se fosse uma grelha, mas convém estar preparado para andar muitos quilómetros. É a melhor forma de conhecer e sentir a cidade.

Comecemos de cima para baixo. Na Upper Manhattan deve reservar-se a manhã de um domingo para ir a Harlem e assistir à celebração da missa acompanhada pelos fantásticos coros de 'gospel'. Mas é preciso ir cedo, porque as filas são imensas e os turistas têm lugares limitados. O fim-de-semana é também uma ótima altura para dar um passeio pelo gigantesco Central Park (mais de 340 hectares de vegetação) e ver como os nova-iorquinos ocupam parte dos seus tempos livres. E é também um refúgio à 'concrete jungle'. A Upper Manhattan também reúne alguns museus a visitar, como o Guggenheim, com arquitetura de Frank Lloyd Wright, o Museu de História Natural, o Metropoliran e o MoMA.

Em Midtown, centro de Manhattan, concentram-se alguns dos mais importantes edifícios da cidade. O Chrysler é dos mais emblemáticos, destacando-se em todas as vistas sobre a cidade. Mas o mais famoso e mais procurado arranha-céus é sem dúvida o Empire State Building. O ideal é ir antes do cair da noite, para tirar fotografias de dia, ver o pôr-do-sol e fotografar a cidade toda iluminada. Mas não é uma proeza fácil de conseguir, pois em Nova Iorque o nevoeiro é uma constante. E a céu azul rapidamente se transforma em neblina. E há que contar com as filas. Chegados ao elevador, um minuto chega para subir 80 andares. E no 86 ninguém fica indiferente à espetacularidade do cenário.

A célebre estação de comboios Grand Central Terminal também merece visita. Não muito longe está a sede das Nações Unidas. Mas incontornável é a Quinta Avenida, que se torna obrigatória percorrer para quem resistir à tentação de entrar nas lojas dos mais famosos 'designers' de moda. Lá vai encontrar-se a luxuosa Trump Tower e o Rockefeller Center, primeiro complexo de edifícios do mundo a concentrar simultaneamente escritórios, lojas, restaurantes, entretenimento e jardins. Para alternar o contemporâneo com o histórico, a St. Patrick's

Cathedral tem um lindíssimo estilo neo-gótico.
Quando a noite cai, a cidade torna-se absolutamente vibrante e Times Square, conhecida como «a encruzilhada do mundo», é a personificação máxima disso mesmo. A multidão, as luzes, os cartazes, a decoração das lojas, os restaurantes, figuras como o Naked Cowboy… O deslumbramento contínua pela Broadway e não dará os dólares por mal empregues num dos muitos espetáculos à disposição.
Começando a descer em direção à Lower Manhattan, e passando por Madison Square Garden e pelo original Flatiron Building, em forma triangular, são pontos de paragem obrigatória a Greenwich Village, o SoHo, bairro 'trendy' de Nova Iorque onde, para além das muitas lojas da moda, se encontra o bonito Singer Building (aqui a arquitetura está marcada pelas escadas de ferro no exterior dos edifícios), Little Italy, Chinatown e Tribeca. Chegados ao City Hall, é impreterível atravessar a Brooklyn Bridge, a pé ou de bicicleta, e apreciar a arquitetura e a paisagem que vai ficando para trás. O regresso pode ser feito de metro.
Continuando a descer, eis que chegamos ao coração financeiro de Nova Iorque, e do mundo. Na célebre Wall Street, estão a New York Stock Exchange e o Federal Hall. Em frente fica a Trinity Church. E mais abaixo o Charging Bull, símbolo de Wall Street e que exerce um estranho fascínio sobre os turistas chineses.
Mas incontornável é o Ground Zero, outrora World Trade Center. Os vestígios da destruição das Torres Gémeas são ainda visíveis, mas também os avanços das novas torres espelhadas, a mostrar que a cidade se reergueu. Mesmo na ponta da ilha está o Battery Park, onde se encontra a esfera que sobreviveu ao ataque terrorista de 11 de setembro, e onde se apanha o 'ferry' para a Estátua da Liberdade. Vê-la de perto é outra coisa, mas também se consegue fotografá-la e ter uma vista panorâmica de Manhattan no 'ferry' para Ellis Island, que é gratuito.
É impossível falar em Nova Iorque e não falar de compras. E não estamos a falar das lembranças das 'gifts shops', mas de roupa de marca a preços quase irresistíveis, se esquecermos as lojas da Fifth Avenue, claro. É o caso do Macy's ou da Century 21. Mas é preciso paciência para as multidões. E não esquecer que quase sempre é preciso pagar taxas, como na comida também.
O tempo é pouco para tudo, por isso o melhor mesmo é voltar.

*http://www.nycgo.com/*

AUTOMÓVEL

# Quase a chegar

O novo BMW Série 3 vai trazer à marca germânica novos argumentos para a luta com a (forte) concorrência. Veremos se será suficiente para a bater.

© BMW

**Texto:** Humberto Silva

Raramente falamos neste espaço sobre um lançamento de um carro. No entanto, há novidades que têm de ser dadas aos leitores e a chegada ao mercado nacional do novo BMW Série 3 é uma delas. Será a 11 de fevereiro e promete mais argumentos através de maior dinâmica, mais eficiência e mais tecnologia. No início, estará apenas disponível na versão 'berlina', já que a carrinha, o 'coupé' e o 'cabrio' só chegam mais tarde.
Com 4,62 metros (m) de comprimentos – mais 93 milímetros (mm) do que o seu antecessor –, 1,81 de largura – mais 50 mm – e 1,43 m de altura – mais 10 mm –, nota-se que foi buscar muitas características do atual Série 5, ou seja, é imponente, equilibrado e muito elegante. No entanto, há uma diferença mais marcante na dianteira, com as óticas a ligarem diretamente à grelha frontal. Graças a este pormenor, a frente aparenta ser mais larga. Já de lado e de traseira, saltam à vista as parecenças com o irmão mais velho.
Na primeira fase do lançamento a gama terá dois motores a gasolina – 328i de 245 cv e 335i de 306 cv –, e dois 'turbodiesel' – 320d Efficient Dynamics de 163 cv e 320d de 184 cv. Enquanto os primeiros anunciam consumos de 6,4 e 7,9 litros, respetivamente, por cada 100 quilómetros percorridos, os blocos a gasóleo prometem gastar 4,1 e 4,5 litros. As motorizações estão associadas a uma caixa manual de seis velocidades, mas existe como opção uma caixa automática de oito velocidades. Ambas contam com o sistema «start&stop» e regeneração da travagem.
O novo Série 3 estará disponível em três níveis de equipamento: «Sport», «Luxury» e «Modern». Em todos é possível escolher os 'kits' da divisão «M», mas há uma novidade: o dispositivo que projeta informações no para-brisas.
Os preços ainda não foram divulgados, mas não vão andar muito longe da atual gama.

*http://www.bmw.pt/*

## LEITURAS

### Um romance inesquecível

José de Risso, um homem de virtude que morreu com a mesma idade de Jesus, apareceu pela primeira vez no final da década de 1980, nalguns dos pequenos contos que José Riço Direitinho ia publicando no «DN Jovem», o suplemento do «Diário de Notícias». O romance de José de Riço seria publicado em 1994, já depois de Direitinho ter conquistado os elogios da crítica com o livro de contos «A Casa do Fim», e foi apenas a confirmação de que estávamos na presença de um grande escritor. «Breviário das Más Inclinações» (título do romance agora reeditado pela Quetzal e curiosamente de um dos contos de Direitinho no «DN Jovem») é um dos grandes romances portugueses da segunda metade do século XX, e é um romance absolutamente inesquecível, tal como o seu protagonista. (Quetzal)

**Anatomia dos Mártires**, de João Tordo. Novo romance de um dos distinguidos com «Prémio José Saramago», com um jornalista a investigar o mito de Catarina Eufémia. (D. Quixote) **O Caderno Maya**, de Isabel Allende. Regresso da autora chilena, com uma personagem que a fez sofrer mais do que qualquer das anteriores. (Porto Editora) **Poemas da Minha Terra e da Minha Gente**, de Luís Jordão. Versos de sabor popular, de um poeta da região de Ponte de Sor que quer «transformar o mundo com a sua felicidade». (Acontecimento) **Rixa de Gatos**, de Eduardo Mendoza. Um jornalista inglês em Madrid, em 1936, no ambiente de pré-guerra civil. (Sextante) **Ex Abrupto – Crónicas de Tempos Vagos**, de António Souto. Recolha de crónicas do poeta e professor António Souto, publicadas desde 2004. (debatEvolution) **Palavras Cruzadas com Literatura**, de Paulo Freixinho. 72 problemas em torno de 12 escritores portugueses famosos. (Quetzal) **1494 – O Tratado de Tordesilhas**, de Stephen R. Brown. Como no século XV, a partir da Península Ibérica, o mundo começou a tomar a forma actual. (Casa das Letras) **O Último Segredo**, de José Rodrigues dos Santos. Nova aventura do historiador Tomás Noronha, desta vez com um projeto que visa clonar Jesus. (Gradiva)

**Textos:** MSA

## MÚSICA

### «A Montanha Mágica» volta ao CCB

Depois de ter esgotado dois concertos na Casa da Música, no Porto, e também o grande auditório do Centro Cultural de Belém (CCB), em Lisboa, Rodrigo Leão volta a este último espaço para dar oportunidade às muitas pessoas que já não conseguiram bilhete para o espetáculo de apresentação ao vivo do seu mais recente trabalho de originais, «A Montanha Mágica». É no dia 24 de janeiro que o músico e compositor português regressa a palco, com um disco mais simples, com menos músicos e menos convidados do que «A Mãe» (2009) e o reeditado «Ave Mundi Luminar» (2010). «A Montanha Mágica», lançado em final do ano passado, entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' nacional de vendas e volta a mostrar Rodrigo Leão a tocar guitarra elétrica e baixo, instrumentos que tocava na Sétima Legião.

### Canções de Pedro Abrunhosa

Pedro Abrunhosa começa o novo ano com atuações nos coliseus, para apresentar o espetáculo intimista que apelidou de «Canções», porque é esse o coração dos seus concertos, que têm uma função: «contar estórias, minhas e de outros, onde não há heróis nem vilões mas sim palavras que apetece cantar». No dia 20 de janeiro apresenta-se no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, e no dia 27 é a vez do Coliseu do Porto receber o artista português, que se fará acompanhar em palco por Cláudio Souto (teclados), Marco Nunes (guitarras), Miguel Barros (baixo) e Pedro Martins (bateria).

### Celebrar a carreira de Michael Jackson

«Forever King of Pop» é como se chama o tributo a Michael Jackson, que nos dias seis e sete de janeiro é apresentado no Campo Pequeno, em Lisboa. O «rei da 'pop'» morreu em junho de 2009 em circunstâncias polémicas, como aliás foi a sua vida. Mas independentemente disso foi incontestavelmente um dos mais marcantes artistas das últimas décadas e o espetáculo criado, que conta com o apoio oficial da Fundação Jackson Family, é uma celebração da sua carreira. Temas como «Thriller», «Billie Jean», «Beat It», «Bad», «I Want You Back» ou «Smoth Criminal» são alguns dos êxitos incontornáveis que integram «Forever King of Pop», num espetáculo que privilegia a emoção, a intensidade e o ritmo que o artista colocava em palco. Cerca de 40 artistas – bailarinos, cantores, atores e músicos – procuram captar os diferentes conceitos artísticos de Michael Jackson e as suas prodigiosas coreografias.

**Textos:** ALM

## TEATRO

### Comédia no Tivoli

O espetáculo «Fuga» vai prolongar a sua estadia no cartaz do Teatro Tivoli, em Lisboa, até 22 de janeiro, devendo depois entrar em digressão pelo país. Esta comédia, que estreou em outubro passado, reúne Maria Rueff, José Pedro Gomes, Jorge Mourato, João Maria Pinto e Sónia Aragão, na interpretação de um texto de autoria de Jórdi Galcerán traduzido por Joaquim Monchique e encenado por Fernando Gomes. A história é a de um ministro que vê a sua carreira destruída na sequência de um escândalo de corrupção que o obriga a demitir-se. Como se não bastasse, a sua mulher foge com o jornalista que revelou o caso. Mas quando pensava tomar medidas definitivas, bate-lhe à porta uma vendedora ambulante que o conquista. Mas traz consigo um marido violento e infiel, um pai paralítico e mudo e uma prostituta. Improváveis protagonistas criam um divertido espetáculo, que pode ser visto de quarta a domingo.

© Paulo Sabino

### Um trio amoroso

Até dia cinco de fevereiro, o Comuna Teatro de Pesquisa, em Lisboa, tem em cena «Design for Living», uma comédia do dramaturgo britânico Nöel Coward com encenação de Álvaro Correia. A ação passa-se em Paris, Londres e Nova Iorque e conta a história de um trio de artistas: Otto, um artista plástico, Leo, um dramaturgo, e Gilda, uma 'designer' de interiores. Estão todos apaixonados uns pelos outros e concordam em viver juntos, numa espécie de relação platónica. No entanto, quando a luta entre Otto e Leo pela total atenção de Gilda se torna demasiado pesada e não consegue decidir, ela desaparece e resolve casar com um velho amigo negociante de arte. Dois anos mais tarde, quando Otto e Leo lhe aparecem inesperadamente à porta de casa, Gilda sabe que só há uma coisa que pode fazer. As interpretações estão a cargo de Carlos Paulo, Carlos Vieira, Hugo Franco, João Tempera, Maria Jorge Marques, Mia Farr e Rita Calçada Bastos.

© Bruno Simão

## DANÇA

### Ritmos irlandeses

Em janeiro, os Celtic Legends estão de volta a Portugal com um novo espetáculo, em cena entre os dias 19 e 29. E o palco onde se pode (re)descobrir o ritmo vigoroso da música e da dança tradicionais irlandesas volta a ser o Auditório dos Oceanos, no Casino de Lisboa. Com direção musical de Liz Knowles O'Hare e Kieran O'Hare e coreografia de Ger Hayes, promete fazer reviver uma cultura antiga, mas fascinante e vibrante. Uma orquestra ao vivo, onde não faltam os violinos, as gaitas de foles, os acordeões, as guitarras, as flautas e os tambores celtas, acompanha o contagiante sapateado dos bailarinos.

**Textos:** ALM

## CINEMA

Fotos: Waner Bros.

### A sequela de «Sherlock Holmes»

Estreia no dia cinco de janeiro «Sherlock Holmes: Jogo de Sombras», um filme de ação e aventura de Guy Ritchie, que conta com Robert Downey Jr., Jude Law, Rachel McAdams, Noomi Rapace e Jared Harris no elenco. O detetive mais famoso do mundo volta ao grande ecrã, nesta sequela de «Sherlock Holmes» (2009), para com o seu fiel companheiro Dr. Watson enfrentar o génio do crime, o professor Moriarty, que usa a sua extraordinária capacidade intelectual para o mal. Quando o príncipe herdeiro da Áustria é encontrado morto, a prova aponta para suicídio. Mas Sherlock Holmes deduz que o príncipe tenha sido vítima de um assassinato, que é apenas uma peça de um quebra-cabeças maior e muito mais portentoso desenhado por Moriarty. Holmes segue as pistas até um clube subterrâneo onde encontra Sim, uma cartomante cigana que corre o risco de ser a próxima vítima do vilão. Holmes, Watson e Sim investigam de país em país, mas o astuto Moriarty parece estar sempre um passo à frente.

**Texto:** IP

## 1 Combinação perfeita

Quando ao vinho do Porto Taylor's Select Reserve se une a excelência do chocolate Brix Smooth Dark, o resultado é uma oportunidade imperdível de saborear uma combinação de sabores e texturas contrastantes e ao mesmo tempo complementares, que levam ao extremo os requintes do paladar. Este dois em um que une um néctar sugestivo e de agradável intensidade com um chocolate de gosto refinado prova que se trata de uma relação perfeita de dois produtos sublimes.

## 2 Dedicado ao fado

O Coolgift lançou um 'pack' original e inteiramente dedicado ao fado de Lisboa, com quatro opções para duas pessoas, que incluem jantar e espetáculo em casas de fado lisboetas. Alfama («Marquês da Sé» e « Páteo de Alfama»), Bairro Alto («O Faia») e Lapa («Sr. Vinho») são os locais escolhidos para homenagear o fado, considerado recentemente Património Imaterial da Humanidade, e assistir aos mais tradicionais espetáculos, numa noite envolvente e diferente.

## 3 Classe e requinte

Para as mulheres que querem entrar no novo ano com 'glamour' e que não abdicam de uma requintada forma de estar na vida, a Just Cavalli propõe a sua nova coleção Just Cavalli Beads. Em aço inoxidável, e com detalhes em preto, apresenta três peças diferentes: um colar de 80 centímetros extremamente elegante para usar com um decote, uma pulseira, e um par de brincos com detalhes simples mas de classe. São jóias intemporais.

## 4 Inspiração indígena

A linha Acessories da Filthy Rich tem malas de estilo étnico, com inspiração nas raízes indígenas argentinas. De diferentes formas e feitios, com decorações tribais, coloridas e alegras, estas malas argentinas em couro castanho são cuidadosamente manufaturadas por artesãos sul-americanos. Linha de malas únicas, resulta de uma colaboração entre a marca portuguesa e artesãos argentinos.

## 5 Evidenciar o charme feminino

Aliando um toque de requinte ao estilo desportivo, a Gant lançou a coleção Bedford Stones, composta por dois relógios que evidenciam o charme feminino. Analógico, calendário, data e estanque até 100 metros, o modelo com caixa em aço inoxidável adornado com cristais Swarovski, bracelete em poliuretano e mostrador em madre pérola, está disponível em branco e cor-de-rosa.

## 6 Para o inverno

A Essence apresentou uma nova edição limitada a que chamou «crystalliced», a pensar nos flocos de neve e nos cristais de gelo que se formam no inverno. Assim, a aposta foi nos delicados tons pastel, nos efeitos brilhantes e em divertidas texturas, para uma maquilhagem perfeita para os dias mais frios do ano. Inclui sombra líquida, rímel, 'glitter froster', 'lipgloss', 'highlighter' líquido e vernizes. A coleção vai estar disponível em janeiro e fevereiro.

**Textos:** Irina Pedro

CHOCOLATE FOR WINE
CHOCOLAT POUR VIN
BRIX
SMOOTH DARK CHOCOLATE
CHOCOLAT NOIR VELOUTÉ
54%
TAYLOR'S
1692
TAYLOR FLADGATE
TAYLOR'S
Select
RESERVE PORT
4
3
1

# woman

## Mudanças, precisam-se!

© Fernando Piçarra

Ana Leonor Martins
Editora Executiva da «human»
aleonor@justmedia.pt

O ano da «human» começa de facto com uma mudança, a adopção do novo acordo ortográfico. Mas, como já repararam, ironicamente, segundo o dito, só nesta pequena frase já dei um «erro». Isto porque enquanto cronista vou-me reservar a liberdade de escrever como gosto, porque as novas regras, para além de para mim não fazerem sentido, criam textos horríveis. Enquanto jornalista, lá terá que ser.

Mas as mudanças a que me refiro no título desta crónica são no discurso e na atitude perante um novo ano que, todos sabemos, não será fácil. Não adianta fechar os olhos à realidade, mas é preciso encontrar soluções em vez de nos resignarmos. Fundamental também é que os nossos políticos comecem a ter, no mínimo, bom senso. De um lado pedem sacrifícios e dizem que não há alternativa, do outro esbanjam de forma ultrajante em carros topo-de-gama ou reformam quem pouco ou nada fez pelo país aos quarenta e poucos anos com pensões milionárias.

E temos um primeiro-ministro que acha que a solução é mandar as pessoas para fora do país. Na perspectiva dos próprios, é sem dúvida a melhor solução; mas para o país tenho muitas dúvidas de que mandar embora quem tem capacidade para criar riqueza (serão esses a sair) seja a solução. E há ainda um ex-primeiro-ministro que, depois de tanto tempo calado, abre a boca para dizer que pagar dívidas é coisa de crianças. Não exactamente dito assim, mas não deixa de ser uma afirmação muito infeliz.

Triste também é que essa mentalidade, de que as dívidas não são para se pagar, parece começar a estar institucionalizada. E há empresas em grandes dificuldades, não porque não vendem o seu produto ou serviço, mas porque os clientes não pagam, usando o discurso de que «também me devem dinheiro a mim». Felizmente que ainda há pessoas sérias e que honram os seus compromissos, mas há outras que simplesmente não têm carácter. Que outra justificação para quem tem uma empresa em funcionamento levar dois anos para pagar 120 euros?

Não, o cenário não é famoso, mas se não cruzarmos os braços 2012 não será tão catastrófico como se quer fazer crer. Por isso, votos de um ano novo de desafios superados! ®

› Na crónica «Woman», a autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

www.exporh.ife.pt

11.ª EDIÇÃO

# EXPO'RH

## O **MAIOR SALÃO PROFISSONAL** DE **RECURSOS HUMANOS** EM PORTUGAL

**14 e15** MARÇO 2012
**CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL**

**3.000** Profissionais
**1.100** Directores de RH
**950** Empresas
**200** Entidades Públicas

**75** Speakers
**45** Expositores
**20** Sectores Representados
**+ 16 horas** de Partilha de Conhecimentos e Networking

**JÁ RESERVOU** O SEU ESPAÇO NO MAIOR ENCONTRO DE **PROFISSIONAIS DE RH**?

**CONTACTO COMERCIAL** | Andreia Sousa | **Tel:** 21 00 33 818 | **E-mail:** asousa@ife.pt

Patrocinadores Platinium: KELLY SERVICES; 20 Anos meta4

Media Partners: human Recursos Humanos magazine

Portal Oficial: humanet

Apoios: APG; APOGEP

Organização: IFE

# 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**