



Um segredo bem guardado

Pastéis de Belém, um negócio de sucesso
que existe desde 1837

› **Especial** Coaching › **Entrevista** Mário Costa › **Ver e Vencer** Mind Source › **Dupla Expressão** Paula Campos e António Souto › **Relatório Único** Ferramenta de gestão ou obrigação legal? › **Rui Proença** Benefícios extra-salariais › **Reportagem** O desafio da internacionalização › **Opinião** Luís Bento › **Viagem** Berlim





Entusiasmo

Somos especialistas na gestão de pessoas e organizações.
Acreditamos na gestão da mudança positiva.
Com entusiasmo e paixão, criamos equipas verdadeiras.

O que podemos fazer por si?

CH | Business
Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais



	Editorial	02	32	Especial
				Coaching
	Zoom RH	04	40	Crónica Benefícios Extra-salariais
	Concurso Atitude UAUme!			Comer bem, trabalhar melhor, por Rui Proença
	Múltiplos Olhares A emigração dos portugueses			
	Inovação Primavera BSS/ Ver e Vencer Mind Source			
	Formação «Algarve Hotels' Art», da Talenter Academy			
	Compensação Estudos salariais Page Personnel			
	Primeira Opinião	10	42	Entrevista
	Vítor Poeiras			Mário Costa, do Grupo Randstad/ Tempo-Team
	Sucesso.pt (tema de capa)	12	44	Crónica RH e Novas Tecnologias
	Pastéis de Belém			Microwork outsourcing, por Tiago Catarino
	Dupla Expressão	16	46	Espaço RH
	António Souto/ Paula Campos			Em Síntese/ Agenda
				Opinião Luís Bento
				Livros/ Legislação
				In Loco «ViewPoint – 2012 Launch Meeting by CEGOC»
				Visto de Fora Denize Athayde Dutra (Rio de Janeiro)
				Sites
	Reportagem	18	54	As Minhas Escolhas
	O desafio da internacionalização			Miguel Major, da Itaotec Portugal
	Crónica Formação	26	56	Lifestyle
	Regresso ao futuro, por Nuno Nogueira			Viagem Berlim
				Automóvel Hyundai Veloster
				Restaurante Sabores da Terra
				Leitura/ Música/ Teatro/ Cinema/ Montra
	Ensaio	28	64	Crónica Woman
	Relatório Único			
	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho	30		
	Fadiga e stress organizacional, por António Costa Tavares			

Diretor

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

Editora Executiva

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

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição), António Costa Tavares, Arlindo Pinto, Gabriel Coimbra, Javier Montero Biedma, Jorge F. S. Gomes, Margarida Sanches, Nuno Nogueira, Rui Proença, Tiago Catarino, Vera Lúcia Pinto, Vítor Póeiras

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designeforma.com

Fotografia

Arlindo Pinto, Fernando Piçarra (fpicarra@gmail.com), Fotolia, João Andrés, Vítor Gordo – Syncview

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531, smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

VASP, MLP – Media Logistics Park – Quinta do Grajal
Venda Seca
2739 – 511 Aigualva Cacém

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



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.

EDITORIAL

➤ Algumas coincidências

O trabalho de capa desta edição, que integra a secção «Sucesso.pt», foi definido há já algum tempo, ainda em 2011, bem antes do discurso do ministro da Economia em que os pastéis de nata foram apresentados como exemplo para a internacionalização. Trata-se por isso de uma coincidência o facto de termos escolhido esta capa (com a empresa que gere o negócio dos históricos pastéis de Belém), que agora sai para as bancas já depois do discurso atabalhoado do ministro. Um dos responsáveis da empresa, que entrevistámos, diz a certa altura sobre a hipótese de internacionalização (mais uma coincidência termos colocado a pergunta, quando nem sonhávamos com o discurso do ministro): «Os pastéis de Belém são um produto perecível, que deve ser consumido na hora para estar no auge da sua qualidade. Todos sabemos que quando levamos os pastéis para casa não é a mesma coisa. E por isso temos optado por preservar a qualidade e a identidade da marca e do produto em detrimento de um crescimento exponencial. Temos noção de que se abrissemos uma loja na China ou noutros mercados emergentes a probabilidade de sucesso seria muito elevada, mas também sabemos que teríamos de alguma forma de desvirtuar a marca e dar um passo de industrialização de um produto artesanal. Iríamos necessariamente perder qualidade e isso não queremos (...) Ainda há muito para fazer e melhorar em Belém (...) Quando acharmos que temos bases mais sólidas, pensaremos num passo maior. A internacionalização não é uma porta fechada, mas não vamos desvirtuar uma marca secular.» Curiosamente, a internacionalização é outro dos temas principais desta edição, com casos de empresas maioritariamente da área de recursos humanos que estão a apostar em mercados que não o nosso – com preponderância para os dois países lusófonos, mas não só. Trata-se de uma reportagem em que apresentamos também outro tipo de exemplos, os de uma tendência que se tem verificado também na área de recursos humanos: multinacionais que apostam em equipas de gestão portuguesas para conduzirem a sua presença no espaço lusófono.



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

Outro tema em destaque é o do ‘coaching’, com o seu potencial para estes tempos portugueses, tão marcados pela crise. O potencial que pode ter para enfrentá-la, a ela e aos seus efeitos devastadores quer nos resultados das empresas, quer nas próprias pessoas. Tudo isto numa edição em que continuamos a apresentar as novidades editoriais de 2012, neste caso os dois novos colaboradores que acompanham Manuela Cruz e Artur Fernandes no espaço «Dupla Expressão»: António Souto, professor na histórica Escola Secundária de Camões (antigo Liceu Camões); e Paula Campos, professora universitária, que é igualmente presidente do Grupo Regional Norte da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG). ©

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



Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)
Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Coaching Fundamentals (nível I)

(próximos cursos – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa 11 fev. e 17 mar. - Porto 6 mar.

AEP - Porto 6 fev. e 19 mar.

Consultua - Mirandela 4 fev. e 23 mar.

AIP - Lisboa mar.

TGA - Leiria 11 fev. e 16 mar.

Cursos reconhecidos por:



Your potential is our passion

Espanha
Itália
Rep. Dominicana
México
França
Portugal

CONCURSO

➤ Atitude UAUme!

A «human» e a editora Smartbook vão oferecer um exemplar do livro «Atitude UAUme!», de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, a cada um dos autores das cinco melhores frases sobre o tema «surpresa positiva». As frases deverão ser enviadas para a revista «human» (por 'e-mail' – geral@human.pt, com nome, cargo, instituição e telefone de contato, além do assunto «UAUme») até 15 de fevereiro, a tempo de serem incluídas na edição de março, que será distribuída na «Expo'RH» (14 e 15 de março, Centro de Congressos do Estoril). Os vencedores terão direito ao livro autografado pelos autores e a lugar reservado na 'workshop' «Atitude UAUme!», incluído no programa do evento.

No livro, João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim 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». Surpresa, criatividade, energia, experiência arrebatadora, gratidão, gratividade e valor são palavras que, segundo os autores, «caracterizam e dão vida ao conceito inovador 'Atitude UAUme!', um conceito que, «partindo da uma dinâmica positiva da capacidade de surpreender o outro positivamente, aciona nele o sentimento de gratidão, com potencial para se traduzir em comportamentos de gratividade». Com o livro, os autores, que lideram a YouUp – The Coaching Company, 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/>. ©



Texto: MSA

MÚLTIPLOS OLHARES

Como encara a questão da emigração dos portugueses?



Gabriel Coimbra
Diretor-geral da IDC – International Data Corporation



Margarida Sanches
Diretora de Expansão e New Business da Multifood



Javier Montero Biedma
Diretor Ibérico de Recursos Humanos da Luís Simões

«Analisando a emigração de uma forma genérica, considero que esta pode ser bastante positiva, quer ao nível individual, quer ao nível do país de origem, que pode beneficiar por exemplo das remessas dos emigrantes e da transmissão de uma boa imagem do país no exterior.

Eu próprio sou um emigrante e considero que este facto marcou a minha vida pessoal e profissional de forma positiva. Abriu-me novos horizontes e deu-me maior capacidade para vingar neste mundo cada vez mais globalizado. Mas independentemente de todos os benefícios que a emigração possa oferecer, e não obstante os apoios, não considero correto que os governos tenham políticas proativas de emigração permanentes. Na prática, estas políticas acabam por desencorajar os cidadãos de desenvolverem o seu país de origem.»

«A emigração portuguesa não é um facto recente; sempre esteve presente na nossa sociedade, com maior incidência no final do século XIX e depois nas décadas de 50 a 70 do século XX. No atual contexto socioeconómico, a emigração surge novamente como uma resposta à falta de perspectivas de trabalho que sobretudo os jovens encontram no nosso país. Temos hoje pessoas muito talentosas e competentes, que deverão encarar a emigração não como a única saída, mas sim como uma possibilidade de ter uma experiência de trabalho num país diferente, com a esperança e o otimismo de que num futuro próximo Portugal lhes possa oferecer um novo desafio. No entanto, o momento que vivemos poderá constituir uma oportunidade para a criação de novos negócios e um incentivo ao empreendedorismo. O grupo Multifood, criado em 1998, é exemplo disso.»

«As crises económicas são uma oportunidade para procurar alternativas de crescimento. Para as empresas e para os profissionais isso implica muitas vezes ter a capacidade de se posicionar em mercados externos. A Luís Simões, ao longo dos seus 60 anos de história, passou por vários cenários macro-económicos desfavoráveis e aprendemos que o segredo é nunca parar de lutar e trabalhar. Na actual conjuntura, as empresas devem estar também orientadas para a criação de postos de trabalho, a dinamização e a retenção dos colaboradores com potencial, de forma a contribuir para a redução da taxa de desemprego no país. Na Luís Simões, essa é uma preocupação: qualificar e motivar as pessoas, oferecer-lhes formação e potenciar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal.»

INOVAÇÃO

PRIMAVERA BSS

> Eu inovo

Texto: Irina Pedro

Desde Junho de 2009, os colaboradores da empresa tecnológica portuguesa Primavera BSS têm à sua disposição um portal onde podem submeter as suas ideias, que se pretende sejam inovadoras, ao nível dos produtos, dos processos, dos modelos de negócio e do 'marketing' e dos modelos organizacionais da empresa. O programa chama-se «I Innovate» e tem como objectivo «conduzir iniciativas de inovação de forma consistente e rápida, facilitando novos tipos de inovação, uma vez que estava muito centrada no produto», diz o diretor de inovação da empresa, Paulo Cruz. O responsável realça que este tipo de iniciativas constitui uma tendência a nível internacional desde final do século passado, vindo «pôr em questão um modelo de inovação hierárquico e especializado que conduzia invariavelmente à centralização da inovação num único departamento isolado da realidade e da envolvente da organização». Para a Primavera BSS, «a finalidade desta 'framework' é criar oportunidades para que as ideias internas, mas também as ideias geradas fora da organização, sejam apresentadas, avaliadas, testadas, aprovadas e implementadas».

Para suportar este processo foi criada uma plataforma onde são registadas e trabalhadas as ideias. E as regras são simples: qualquer colaborador pode colocar uma ideia na plataforma, ideia que é depois sujeita a comentários e que pode ser votada. Durante um mês, a ideia pode ser alterada ou complementada pelo autor, que pode escolher aparecer como anónimo nessa fase. «A seguir, a ideia é alvo de uma apreciação pelo Innovation Observatory, um grupo de pes-



Paulo Cruz, o diretor de inovação da empresa, revela que a adesão dos colaboradores tem-se revelado interessante, tendo já sido submetidas cerca de duas centenas de ideias.

soas que gere o portfólio de ideias e que, mais do que selecionar as melhores, procura encontrar uma forma de 'sponsorar' internamente, junto das direções, as ideias selecionadas», explica Paulo Cruz. Uma ideia pode ser sujeita a um ou mais testes, tendo em vista a sua validação, podendo a qualquer momento ser promovida para implementação ou então ser arquivada. Ideias alinhadas com o mapa estratégico da empresa, como a internacionalização, a fidelização dos clientes ou o acesso à informação na organização terão maior facilidade em ser apoiadas.

Paulo Cruz considera que a adesão dos colaboradores tem-se revelado interessante, tendo já sido submetidas cerca de duas centenas de ideias, que têm incidido sobretudo nos vetores dos processos e dos modelos de negócio e de 'marketing'. Há 15 ideias implementadas e oito em fase de implementação. O diretor de inovação destaca o «Primavera MarketPlace», um portal onde os parceiros da empresa podem publicar informação sobre os seus produtos e os seus serviços associados à oferta da Primavera.

Na opinião de Paulo Cruz, no curto-prazo, o programa «I Innovate» tem trazido benefícios a dois níveis: «motivação dos colaboradores e criação de uma cultura de inovação, que fazem toda a diferença quando se aborda projetos como os que a Primavera desenvolve». ©



shl™ *People intelligence*
Business results
SHL Portugal – People Solutions

Conheça o *potencial das pessoas*
e obtenha resultados excepcionais

- Maior compromisso • Maior retorno • Maior produtividade

Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.
Tel. (+351) 217 813 900 Email shl@shlportugal.pt Web shl.pt

VER E VENCER

MIND SOURCE

➤ Nascer e crescer na crise

Texto: Ana Leonor Martins

Em quatro anos de existência multiplicou também por quatro quer a equipa, quer o volume de negócios. Atualmente, a consultora Mind Source conta com 38 clientes, essencialmente no segmento 'corporate', tem uma equipa de 80 colaboradores e uma faturação na ordem dos dois milhões de euros/ano. E no ano passado foi considerada num estudo a «quinta melhor empresa para trabalhar em Portugal».

A Mind Source surgiu em 2007 no âmbito da atuação do grupo de capital português SetCom, que integrava consultores com 25 anos de experiência de mercado, conjugado com a experiência a nível nacional e internacional dos seus quadros fundadores, dos quais se destacam Carlos S. Carvalho e Francisco Lopes da Fonseca. O objetivo foi criar no mercado português, e também no internacional, um projeto que permitisse o desenvolvimento de serviços de consultoria e de soluções de 'outsourcing', na área de tecnologias de informação (TI). A sua atuação desenvolve-se em três campos: 'strategy services', 'business services' e 'technical services'.

Segundo Francisco Lopes da Fonseca, o administrador executivo, «desde o primeiro dia a estratégia fundamentou-se no desenvolvimento de soluções orientadas para as necessidades específicas do mercado, antecipando as necessidades dos clientes, e numa aposta coerente na excelência, no pioneirismo e na inovação, estando atentos às novas tendências de TI». E sublinha que «a ampla visão da realidade em consultoria permitiu-lhes elaborar um 'benchmarking' das melhores práticas organizacionais e dos fatores críticos que potenciariam, a curto-prazo, a capacidade da empresa de empreender, inovar e desafiar o mercado de forma diferenciadora».

Foi criada já em período de crise, e é em crise que a Mind Source tem crescido de dia para dia. Mas Francisco Lopes da Fonseca garante que «o contexto económico fragilizado» nunca foi uma barreira ao desenvolvimento. «Claro que as dificuldades fazem parte do nosso quotidiano, mas queremos que assim seja, pois temos um gosto inato por novos desafios, o que é a melhor forma de aprendizagem e de nos superarmos diariamente. A crise também é sinónimo de muitas oportunidades, e até de correção de alguns excessos», faz notar. «Acredito que a fórmula de sucesso neste contexto está na capacidade das organizações para descobrirem novas oportunidades, assumindo



Segundo Francisco Lopes da Fonseca, um dos quatro fundadores, a postura da Mind Source tem sido investir na gestão da rede de talentos e na sua formação contínua, dando-lhes as oportunidades para crescerem em criatividade e 'know-how' específico.

um compromisso baseado em três pressupostos: investir na formação dos seus talentos e promover a criatividade organizacional e o potencial de inovação individual, promovendo uma postura de excelência e de criação de valor.»

E tem sido essa a postura da Mind Source, investir na gestão da rede de talentos e na sua formação contínua, dando-lhe as oportunidades para crescerem em criatividade e 'know-how' específico, bem como no desenvolvimento de metodologias e soluções que primem por uma diferenciação positiva. Em 2011 contrataram 30 «novos talentos» e esse crescimento motivou a necessidade de investir num espaço maior, com melhores condições e onde podem, por exemplo, «concretizar os eventos de 'team-building mind fun life'».

Em 2012, pretendem «continuar a crescer a um ritmo sustentado, investindo mais em valor e em excelência, recorrendo a uma rede de talentos que reflete os valores da Mind Source, que acredita neles», sublinha Francisco Lopes da Fonseca. «Queremos manter o 'brand awareness' que nos posicionou no mercado, de forma a continuarmos a ser reconhecidos pela abordagem disruptiva e pela excelência que dedicamos a cada projeto. E queremos fazer com que os nossos consultores se sintam tão satisfeitos quanto os nossos clientes. E em termos de crescimento, consideramos a internacionalização para projetos europeus como uma etapa natural, que existe como resposta às necessidades da nossa rede atual de clientes.» ⑩

FORMAÇÃO

Um programa da Talenter Academy

A Talenter Academy apresentou recentemente o «Algarve Hotels' Art», um programa de desenvolvimento de competências e colocação de profissionais na área hoteleira, reforçando o compromisso assumido na sua génese: o desenvolvimento de competências que promovam a empregabilidade dos formandos e o desempenho dos clientes. A formação é gratuita e o programa já está aberto a candidaturas. Decorrerá no primeiro trimestre deste ano, em Portimão, Armação de Pêra, Albufeira, Vilamoura, Quarteira e Tavira, incidindo em três grandes áreas de formação: Crown Art (copeiros), Table Art (empregados de mesa) e Room Art (empregados de andares).

Num documento da Talenter pode ler-se que o turismo foi «consagrado como um dos setores de importância estratégica, desempenhando um papel vital no relançamento económico do país», e que «em Portugal, tradicionalmente, existe uma concentração regional do fenómeno, sendo a zona algarvia o destino de excelência e aquela que concentra maior procura». Assim, refere ainda o documento, «consciente desta realidade – e da contribuição competitiva que áreas como as de hotelaria e restauração representam –, a Talenter procura posicionar-se como um parceiro de referência no universo hoteleiro algarvio, apostando na melhoria do serviço prestado e elevando o 'standard' de qualidade nestas áreas». ©



Textos: MSA

COMPENSAÇÃO

Estudos salariais da Page Personnel

Empresa do Grupo Michael Page Portugal, especializada em recrutamento e seleção para posições intermédias e funções técnicas de suporte, em projetos de caráter permanente e temporário, a Page Personnel desenvolveu este ano vários estudos salariais. O objetivo foi analisar tendências e perfis e chegar a uma visão detalhada daquelas que são hoje as profissões mais procuradas e as remunerações que pressupõem. Foram também analisadas as profissões mais bem pagas em Portugal e tentou-se perceber quais os objetivos e as intenções dos atuais e dos futuros profissionais em Portugal.

As funções analisadas enquadram-se em seis setores: Banca; Finanças; Retalho; Secretariado; Comercial; e Marketing. Algumas das principais conclusões são as seguintes:

- Banca e Finanças são os setores mais bem pagos;
- Secretariado continua a resistir muito bem à crise, com várias empresas a continuarem a reforçar as suas estruturas e a registarem inclusivamente um aumento nas remunerações dos profissionais da área;
- Recém-licenciados integram categorias júnior até terem no mínimo dois a três anos de experiência;
- Colaboradores juniores auferem mais nos setores Banca, Comercial e Marketing;
- Candidatos e profissionais estão cada vez mais abertos à mudança, que pode incluir sair para outro país;
- Decréscimo nas remunerações anuais médias dos vários setores, o que em parte reflete a atual insegurança e a conjuntura económica de Portugal. ©

► Nota: podem ser obtidas mais informações sobre estes estudos através do telefone 210 419 100 ou por 'e-mail' (lisboa@michaelpage.pt).

Sabe como dar valor às Pessoas?



Coaching
Consultoria
Formação
Assessment



BizPoint

damos valor às pessoas

Tel 213 514 272 - e-mail: info@bizpoint.pt - www.bizpoint.pt



© VP
Vitor Poeiras, Sociólogo, Consultor
e Formador Comportamental
vitor.poeiras@gmail.com

► Uma lição de assertividade

«Eu sou algo, eu sou alguém e tenho algo a dizer. E é tudo.» Elvis Presley

Nunca como agora se atribuiu tanta importância à assertividade como ferramenta de comunicação para se conseguir ter relações profissionais e pessoais eficazes. A comunicação assertiva assume-se como um estilo de comunicação construtivo, centrado na afirmação pessoal. No entanto, é indispensável o respeito pelas opiniões, pelos valores e pelos sentimentos dos interlocutores. Ser assertivo na comunicação é afirmar a nossa identidade própria, ser claro e objetivo na linguagem, ser empático (colocando-nos sempre no lugar dos outros) e ser sempre responsável por aquilo que dizemos (não falando por interposta pessoa). Mas é também respeitar os outros e não olhar apenas para o nosso «umbigo»... É ser

direito de recusar.» Este é um dos princípios da assertividade. Poder-se-á perguntar com alguma ironia: custa assim tanto responder a um SMS ou a um 'e-mail', nem que seja com um ok ou com um não?

Como consultor/ formador na área das 'soft skills', a minha experiência profissional tem-me mostrado o melhor lado da assertividade, mas também o lado negativo da pseudo-assertividade e da falta de assertividade que reina por aí.

Assim como um cliente de uma organização nunca merece um não rotundo e fechado como resposta às suas necessidades e/ ou expectativas, também uma pessoa consistentemente assertiva não merece uma não resposta a um pedido, a uma solicitação ou a uma proposta feita a outrem: pior do que um 'feedback' negativo, só mesmo a falta de 'feedback'.

A assertividade não faz milagres. É um facto. No entanto, ajuda muito a construir relações harmoniosas e eficazes, quer a nível profissional, quer na nossa vida pessoal.

paciente e aceitar a diferença dos outros. No entanto, a paciência tem limites. Existem alguns mitos sobre a assertividade em contextos profissionais que convém «desmontar». Vejamos alguns exemplos:

- Quando se é agressivamente assertivo... Há pessoas que se «gabam» de serem directas e frontais em todas as situações; muitas vezes, têm razão no conteúdo mas perdem a razão na «forma» e no tom de voz com que se exprimem e dão 'feedback' totalmente destrutivo aos outros.

- Quando se é manipuladoramente assertivo no trabalho... Aparentemente leal, colaborativo e com um falso espírito de equipa, instrumentalizando as relações com o objectivo de obter claros dividendos na sua situação profissional através da sedução ou do falso elogio.

- Quando não se assume claramente o que se pretende e o que se ambiciona... Não se diz de forma clara o que é ou não possível fazer... É sabido que toda e qualquer comunicação implica dar e receber 'feedback', e que uma acção deve gerar sempre uma reacção. Ora, isto nem sempre acontece. Quando se pede ou solicita algo a outra pessoa, tem-se o direito de obter uma resposta, por mais simples ou básica que ela seja.

«Eu tenho o direito de pedir, o outro tem o

Ora, a assertividade deveria ser encarada como uma exigência e um imperativo entre pessoas que se relacionam profissionalmente, dado que assenta num conjunto de boas práticas de comunicação positiva e de relacionamento construtivo e empático.

Que sentido tem dizermos que o activo mais precioso das organizações são as pessoas, com as suas competências, as motivações e o potencial, se a comunicação entre elas é muitas vezes negativa, destrutiva, egocêntrica, demagógica e manipuladora, ou a roçar a agressividade?

A assertividade não faz milagres. É um facto. No entanto, ajuda muito a construir relações harmoniosas e eficazes, quer a nível profissional, quer na nossa vida pessoal. Através dela, conseguimos compreender melhor as posições dos outros, tolerar melhor o 'stress', reagir melhor à agressividade dos outros, desmascarar atitudes manipuladoras e receber críticas de forma humilde.

Sejamos todos assertivos na comunicação uns com os outros! O resultado só pode ser um: nós ganhamos, os outros também. ©

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

FRANKLINCovey EXECUTIVE COACHING PROGRAM



Missão

Praticamos o *coaching* das pessoas e das equipas nos domínios do crescimento e desenvolvimento pessoal, dos resultados de performance, da clarificação do propósito e do direccionamento estratégico.

No processo de *coaching* respeitamos a "agenda" do cliente e afirmamos a sua capacidade imanente para obter sucessos renovados nos percursos para alcançar uma performance superior sustentada, com um sentido crescente de realização profissional e de bem estar pessoal.

Princípios orientadores

- O *coaching* é um processo que visa encorajar e apoiar alguém para atingir um objetivo ou adquirir ou desenvolver uma competência.
- O foco do *coaching* é a pessoa alvo do processo, designada por "coachee" ou "cliente".
- O *coach* intervém para apoiar o *coachee* a avançar no sentido pretendido e a assumir a responsabilidade pelos seus atos e escolhas.
- O processo de *coaching* exige o estabelecimento de um contrato que constitui a base fundamental para uma boa relação de *coaching*.
- O *coach* acredita que os clientes têm o conhecimento e as capacidades para fazer mais e melhor; o *coach* está lá para os ajudar a seguir em frente.
- Quando o processo de *coaching* é sponsorizado por uma organização, os seus objetivos devem estar alinhados com a estratégia global e o modelo de negócio dessa organização.
- No *coaching* organizacional, os processos de *coaching* devem ser congruentes com os objetivos do *coachee* (individual ou grupo), o *coach* e a organização.

Propósito do FranklinCovey Executive Coaching Program

- Os *Coaches* Cegoc/FranklinCovey estão preparados para ouvir, observar, refletir e adaptar os modelos, estratégias e técnicas de *Coaching* aos contextos e necessidades específicas dos seus clientes. Os *Coaches* facilitam o alcance de resultados transformacionais e sustentáveis por parte dos indivíduos, equipas e organizações.
- Os *Coaches* Cegoc/FranklinCovey dão apoio no processo de auto-revelação e potenciação da grandeza que existe em todas as pessoas.

Benefícios do Coaching

- Melhoria significativa na performance pessoal e/ou profissional.
- Melhor equilíbrio vida pessoal – vida profissional.
- Maior motivação.
- Maior auto-reflexão e autoconsciência.
- Aumento da capacidade para tomar decisões.
- Melhor gestão da mudança.

Valores

Vontade para agir • Auto-responsabilidade • Respeito • Aceitação • Confidencialidade • Integridade • Transparência • Flexibilidade • Neutralidade



«PASTÉIS DE BELÉM»

Um negócio familiar e de muitas famílias

Começaram a ser comercializados em 1837 e ainda hoje são vendidos no mesmo local, atraindo clientes de todo o mundo, que não se importam de esperar numa fila que chega até à rua para provar os famosos pastéis de Belém.

O segredo da receita será também o segredo do sucesso deste negócio que está há quatro gerações na mesma família, mas muito mais há para saber sobre os «Pastéis de Belém», que em 2012 comemoram 175 anos de existência.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Vítor Gordo

É na Oficina do Segredo que os pastéis de Belém são confeccionados, e o segredo mantém-se guardado a sete chaves desde o século XIX, data a que remonta a sua criação. Miguel Clarinha, um dos gerentes da Antiga Confeitaria de Belém, e descendente da família fundadora, conta que ainda que com alguns aperfeiçoamentos a receita original mantém-se inalterada. E é essa receita que faz com que sejam vendidos, em média, 20 mil pastéis de Belém por dia.

Reza a história que a sua origem se encontra no Mosteiro dos Jerónimos e na tradição dos doces conventuais. Na sequência da revolução liberal de 1820 e do encerramento do convento (na altura foram extintas as ordens religiosas), a receita foi parar a uma fábrica de refinação de açúcar, que tinha uma pequena loja de comércio variado anexada, no exato lugar onde ainda permanecem os «Pastéis de Belém». Foi nessa lojinha que em 1837 começaram a ser vendidos, já com o nome de pastéis de Belém, dando origem à Antiga Confeitaria de Belém e Refinação de Açúcar Lda. Entretanto, a designação «Refinação de Açúcar» caiu na história e ficou apenas a Antiga Confeitaria de Belém, até hoje.

Para além dos três mestres em atividade, responsáveis pela confeção dos pastéis, só mais duas pessoas conhecem a receita: um mestre reformado e o pai de Miguel Clarinha, Pedro Clarinha, atual responsável principal da empresa. Ou seja, ao todo, vivas, só cinco pessoas conhecem o segredo responsável

pelos pastéis que fazem as delícias de muitos portugueses e turistas de todas as nacionalidades, que têm nos «Pastéis de Belém» um ponto obrigatório de paragem. O processo de confeção é todo artesanal e começa, claro, na Oficina do Segredo, onde os mestres fazem a massa folhada do pastel e o creme. Já na fábrica, que a «human» foi convidada a conhecer, a massa é estendida, cortada e colocada nas formas, tudo manualmente. «Só o enchimento é feito por máquinas, que é uma forma de acelerar aquela etapa e que em nada adultera a qualidade do produto», diz o responsável.

O negócio está na família de Miguel Clarinha há quatro gerações. E para além de si e do seu pai, também Penélope Clarinha, sua prima, faz parte da gerência. Foi dois anos depois de acabar o curso de «Marketing e Publicidade» que o jovem gestor decidiu «aprender o negócio de família e conhecer por dentro o ambiente que já conhecia de uma forma mais informal; conhecia as pessoas mas não tinha noção do trabalho do dia-a-dia», admite. Tinha então 24 anos. «Não obstante a responsabilidade que sempre soube que me esperava, sempre tive interesse em acompanhar o negócio. Quando comecei a conhecer as pessoas, e a casa, o interesse aumentou e daí que me tenha mantido cá, estando hoje perfeitamente integrado, conhecendo todas as pessoas e o trabalho que aqui se faz.»

Miguel Clarinha salienta que o que faz na Antiga

► Miguel Clarinha, gerente da Antiga Confeitaria de Belém, com o mestre Carlos Martins (à esquerda) e com João Guerreiro, um dos mais antigos empregados de mesa que trabalham nos «Pastéis de Belém».



Miguel Clarinha, um dos gerentes, salienta que o que faz «não é só um trabalho de gestão mas também, e essencialmente, um trabalho de relações humanas; para além de ser um negócio familiar, é um negócio de muitas famílias». São cerca de 160 os trabalhadores.

Confeitaria de Belém «não é só um trabalho de gestão mas também, e essencialmente, um trabalho de relações humanas; para além de ser um negócio familiar, é um negócio de muitas famílias», sublinha. «A maior parte das pessoas que aqui trabalham estão na empresa há muitos anos; há muitos casos de pessoas que se conheceram aqui, e casaram, e os seus filhos já cá trabalham, e por isso há uma forte ligação à empresa.» Atualmente são cerca de 160 os trabalhadores.

» A confiança como critério fundamental

O responsável considera que este foi o seu principal desafio, conhecer todas as pessoas. «É muito difícil porque, apesar de trabalharmos juntos todos os dias e de nos vermos uns aos outros, só se conhece verdadeiramente as pessoas quando se fala com elas fora do contexto de trabalho», defende. «Acho importante conhecer mais do que o trabalhador, caso contrário não consigo perceber por que é que às vezes determinada pessoa faz as coisas menos bem ou por que é que há dias em que acontecem situações menos agradáveis. Essa perceção humana é fundamental para se ser líder de pessoas, perceber o que as pessoas estão a sentir», diz, reconhecendo no entanto que talvez 90% do que se passa lhe escapa.

Nos últimos anos tem havido uma grande aposta no recrutamento na Antiga Confeitaria de Belém, pois um dos principais objetivos atuais passa por «criar uma nova dinâmica para acelerar o atendimento e diminuir o tempo de espera». O gerente revela que procura sobretudo pessoas confiáveis, mas admite que para si é muito difícil avaliar o caráter de alguém com base numa entrevista de alguns minutos. «Daí que o tempo sirva de conselheiro, estando previsto nos contratos um período experimental, habitualmente nunca inferior a um ano, para conseguirmos conhecer as pessoas», esclarece. «Formar dá trabalho, e custa dinheiro e tempo. Por isso, quanto mais



facilmente as pessoas se integrem, melhor para nós.» Inicialmente, todos os trabalhadores recebem formação específica relacionada com a sua função e ao longo do ano vão tendo diversas formações, desde higiene e segurança alimentar à segurança no trabalho, passando pelo atendimento ou pela gestão de conflitos.

No que respeita à escolha dos mestres que confeccionam os pastéis de Belém, o processo de recrutamento é especialmente exigente. Sempre que um mestre se vai reformar e é preciso substituir um dos detentores do desejado segredo, o sucessor é cuidadosamente escolhido, sendo obrigatoriamente alguém que trabalha na casa há muitos anos. «O critério mais importante é o da confiança», faz notar Miguel Clarinha. «Tem que ser alguém que conhecemos há tempo suficiente para conseguir avaliar o seu caráter. Tem obviamente que ter bons conhecimentos de pastelaria, pois é a função que vai exercer, mas acima de tudo procuramos pessoas em quem possamos confiar e que de alguma forma nos façam sentir que têm a ambição de ocupar esse lugar e a motivação para desempenhar essa tarefa, que é muito dura. Fazer a massa e o creme, tudo de forma artesanal e manual, é um trabalho muito difícil.» O sucessor passa por vários meses de treino e tem obviamente que assinar um contrato de sigilo profissional.

Os «Pastéis de Belém», que começaram por ser só a sala de entrada que hoje conhecemos e a zona de fabrico, foram crescendo à medida que o tempo foi passando e os clientes aumentando, tal como as necessidades de produção e o número de trabalhadores. Miguel Clarinha esclarece que a nível de espa-

«Quando acharmos que temos bases mais sólidas, pensaremos num passo maior. A internacionalização não é uma porta fechada, mas não vamos desvirtuar uma marca secular», refere Miguel Clarinha.

ços para clientes a última sala a ser construída data dos anos 50 do século passado. «Não tem havido aí grandes alterações recentemente, exceto ao nível do conforto. Mas na zona dos circuitos de produção e de espaços de circulação para os nossos trabalhadores tem havido um grande crescimento», revela. «A fábrica tem aumentado e atualmente temos uma zona de produção no primeiro andar destinada à confeção de todos os outros produtos que não os pastéis de Belém, porque também fomos crescendo ao nível da oferta. Produzimos desde o pão aos doces e aos salgados, até às marmeladas; é tudo feito cá», sublinha. Para que tudo isto possa ser produzido são obviamente necessários armazéns, e também espaços para os trabalhadores, como vestiários, balneários e escritórios. «Está tudo concentrado na mesma zona, o que traz benefícios nomeadamente ao nível do controlo de qualidade, mas não tem sido uma logística fácil», realça Miguel Clarinha. «Investimos também na modernização dos processos de fabrico, nas estruturas e nos equipamentos utilizados, como consequência das regras de higiene e segurança alimentar e de controlo de qualidade. Foi bastante positivo pois, para além de assegurar a qualidade do produto, que já era boa, e garantir maior eficiência na produção, torna-nos melhor preparados para enfrentar o futuro com otimismo, pois estamos a cumprir regras internacionais.»

› Internacionalização em espera

Na opinião do jovem gerente, a localização foi e continua a ser um fator determinante do sucesso dos «Pastéis de Belém». «Estamos na zona turística mais privilegiada de Portugal e talvez até da Península Ibérica.» Os clientes vêm de todas as partes do mundo, ou não fizessem os pastéis de Belém parte de todos os guias turísticos do país. E são esses clientes internacionais, que já representam cerca de 80% do

total de clientes, que têm levado a marca além-fronteiras, mesmo sem o produto ser comercializado no estrangeiro.

Miguel Clarinha confessa que têm pensado muito na internacionalização e que é «uma ideia em fila de espera». Explica por quê: «Há várias questões essenciais a ter em conta e a principal tem a ver com a garantia de qualidade do produto. Os pastéis de Belém são um produto perecível, que deve ser consumido na hora para estar no auge da sua qualidade. Todos sabemos que quando levamos os pastéis para casa não é a mesma coisa. E por isso temos optado por preservar a qualidade e a identidade da marca e do produto em detrimento de um crescimento exponencial. Temos noção de que se abrissemos uma loja na China ou noutras mercados emergentes a probabilidade de sucesso seria muito elevada, mas também sabemos que teríamos de alguma forma de desvirtuar a marca e dar um passo de industrialização de um produto artesanal. Iríamos necessariamente perder qualidade e isso não queremos.»

Por outro lado – continua –, «ainda há muito para fazer e melhorar em Belém, nomeadamente aumentar a zona de clientes, criando novas salas e permitindo-lhes ver a zona da fábrica e parte do processo artesanal, e gostávamos ainda de criar uma loja. Como temos funcionários com alguma idade e com hábitos enraizados, também é preciso dar tempo para adaptação às novas regras e modernizar a produção. Quando acharmos que temos bases mais sólidas, pensaremos num passo maior. A internacionalização não é uma porta fechada, mas não vamos desvirtuar uma marca secular.»

Para Miguel Clarinha, o grande mérito dos «Pastéis de Belém» e das gerências que tem tido ao longo dos anos tem sido «preservar a receita original e a qualidade dos métodos de produção artesanais, que fazem dos pastéis um produto único». E considera que

SaaS, Cloud computing
A tecnologia de ponta
mais acessível!

 egor
thinksmart

Conheça as nossas soluções!
www.egor-thinksmart.com



é aí que não podem descurar, no controlo de qualidade e na manutenção das regras artesanais, para assegurarem o sucesso. Não obstante, revela que têm estado a estudar uma fórmula para que o pastel não seja tão perecível e mantenha a qualidade por mais tempo, «não mexendo obviamente na receita original, mas testando novas formas de misturar os ingredientes ou a temperatura a que são conservados, ou a forma como é trabalhada a massa; é quase uma física quântica da pastelaria», confessa.

► **Manter a qualidade e os postos de trabalho**

Porque o produto fala por si, e porque o sucesso dos pastéis de Belém tem despertado a curiosidade dos meios de comunicação social, não só nacionais como também estrangeiros, não têm sido necessários grandes investimentos ao nível da publicidade, apesar de terem sido feitas algumas ações de comunicação como a recente associação à candidatura do fado a património imaterial da humanidade ou com a candidatura do próprio pastel de Belém a maravilha gas-

tronómica de Portugal. Mas têm procurado modernizar e dar maior projeção à marca, e foi neste sentido que há cerca de quatro anos redesenharam toda a comunicação, desde as embalagens aos pratos e às châvenas, passando pelos porta-guardanapos; e há três anos lançaram o novo 'website'.

A política de 'marketing' e publicidade é «muito própria» e está essencialmente ligada aos apoios sociais a nível local, e relacionada com aquilo que é a atividade da empresa, o que também contribui para criar maior proximidade com os clientes. Não invalida que não comuniquem em jornais ou revistas de massas, «mas é raro», corrobora o responsável. De qualquer forma, como este ano os «Pastéis de Belém» comemoram 175 anos, existem algumas ações especiais planeadas. «Não queremos lançar foguetes nem fazer disto um acontecimento extraordinário, mas queremos celebrar com os nossos clientes, vamos comunicar diretamente com eles, mantendo a nossa política de proximidade», realça.

E é com base na relação que foi sendo criada que o gestor acredita que os clientes irão compreender o aumento de preço que teve que ser feito a um de janeiro deste ano, passando o pastel de Belém a custar 1,05 euros. «Entrámos num ano que sabemos que vai ser complicado para todos, e para nós, que estamos no setor da restauração, também, e com o aumento do IVA para 23% foi inevitável. Estamos conscientes de que uns clientes vão perceber melhor do que outros, até porque sabemos que há muitas pesso-



É na Oficina do Segredo que os pastéis de Belém são confeccionados, e o segredo mantém-se guardado a sete chaves desde o século XIX, data a que remonta a sua criação.

as a passar por dificuldades. Tínhamos aumentado o preço em 2011, de 90 para 95 cêntimos, mas antes disso não sofria alterações havia três anos. E temos que ter em conta a qualidade do produto, todo feito através de processos artesanais. Não achamos o preço desajustado, mas aumentar o preço do produto é sempre a última coisa que queremos fazer, pois é a última linha de defesa do cliente.» Apesar de achar que este não será o primeiro bem de que as pessoas irão abdicar, reconhece que têm sentido a crise.

No entanto, pretendem «continuar a produzir como até aqui» e manter os 160 postos de trabalho. «É esse o grande objetivo e a prioridade para este novo ano, manter todos os nossos profissionais, até porque se queremos produzir com qualidade e garantir a qualidade no serviço não podemos pôr uma pessoa a fazer o trabalho de duas. Isso até poderia funcionar durante dois ou três meses, mas as pessoas não iriam aguentar.»

Miguel Clarinha está ciente de que têm trabalhadores que vivem com alguma dificuldade, mas ressalva que ao menos sabem que têm um emprego

estável e que quando as coisas correm bem e a empresa atinge os seus objetivos, são premiados por isso. «Apesar de não terem a vida que ambicionaram ou não ganharem tanto quanto gostariam para ter uma vida mais confortável, acabam por ter segurança e um ambiente familiar, de proximidade e de confiança», assegura. «Há abertura de toda a gerência para que todos venham falar connosco diretamente quando algo não está bem. Sei que há muitos aspetos em que podemos melhorar ao nível dos recursos humanos, mas também sei que temos muitas práticas que são valiosas e valorizadas.» E a antiguidade da maioria dos trabalhadores será prova disso mesmo.

No mais, parece não haver uma estratégia especial para enfrentar 2012. «Temos que manter a qualidade do produto, diversificar a oferta e conseguir prestar um serviço que seja mais eficiente e de melhor qualidade, nomeadamente ao nível do atendimento a um cliente que será cada vez mais exigente. Se conseguirmos manter a faturação de 2011 já será para nós uma vitória», conclui Miguel Clarinha. ☺



eic
Formação

Não deixe outra porta fechar-se.
Comece hoje a mudar o seu futuro!

Auditor Coordenador ISO 9001:2008 (IRCA)
Lisboa • 13 a 17 Fevereiro
Porto • 05 a 09 Março

Sistemas de Gestão Energética
Lisboa • 14 e 15 Fevereiro

I&D (Inovação e Desenvolvimento)
Lisboa • 27 a 29 Fevereiro

Lean Manufacturing
Lisboa • 27 a 29 Fevereiro

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

T 214 259 965 • F 214 259 891
eicformacao@eicformacao.pt
www.eicformacao.pt

 facebook.com/eicformacao



© Fernando Pizarra

António Souto
Professor
antonio.j.souto@gmail.com

Oportunidades

Então é assim: eu, para que conste, não sou maçónico.

De lojas, só me iniciei naquelas que havia na infância da minha aldeia, sorte de mercearias onde num pulinho ia aos fósforos, a um pacote de massa (que saudades da pontinha e da meada e dos cotovelinhos da minha meninice...), a uma garrafa de óleo, a um quarto de quilo de café moído (em cartucho de papel pardo), a um bocadinho de soda para a cozedura da hortaliça, a um litro de petróleo, a uns rebuçados São Braz a meio tostão... Ah, e havia uma, a loja do Salvador, onde à borla, no regresso da leitaria, via muitos filmezinhos do Charlot e do Bucha e Estica e onde assisti pasmado à alunagem primeira da Apollo 11.

Portanto, de lojas a sério e de gente grande nada sei. Nunca fui suficientemente maiúsculo para que alguém se determinasse a convidar-me e a apadrinhar-me, e por isso nunca me iniciei em práticas encobertas ou em jantares de homens de bons costumes (aqui só para nós, afianço que nada tenho contra aventais e nem me considero propriamente mau rapaz, mas...).

De lojas a sério e de gente grande nada sei. Nunca fui suficientemente maiúsculo para que alguém se determinasse a convidar-me e a apadrinhar-me, e por isso nunca me iniciei em práticas encobertas ou em jantares de homens de bons costumes.

Assim sendo, e gorada a oportunidade, passo adiante. O que não faltam são oportunidades para uma crónica.

Por exemplo: foi finalmente «celebrado» o arranque do apagão analógico, e como se sabe, em tempos de crise, fica bem algumas celebrações para mitigar o sufoco. Foi o que aconteceu em Palmela em torno do primeiro emissor a sofrer o golpe de misericórdia. Não sei se houve uns croquetes a acompanhar, mas que a cerimónia foi bonita, lá isso foi, aquelas palavras decididas em direto a acompanhar o gesto, um senhor ministro e um senhor presidente executivo embevecidos com o grande salto tecnológico a atestar o momento, uma reportagem concordante num cafezinho de aldeia a validar o poder da televisão, agora apenas a negro com a proprietária de negro a acentuar o negro da crise – diz que também não faz lá muita falta, que os clientes também já são poucos e que há outras prioridades e...

E também, quase à mesma hora, o senhor ministro da Economia defendia um novo rumo para a internacionalização das empresas lusas, um entusiasmo com ênfase nos nossos natos produtos, nas nossas natas, no genuíno «Made in Portugal», e se lá fora fomos capazes de atirar com churrascos para a frente, seremos com toda a certeza competentes para esmagar a epidemia de hambúrgueres com pastelinhos cremosos, estaladiços e acanelados. E mesmo que a luz se apague, os chineses, gulosos como parecem, terão sempre à mão uns pastelinhos de nata ou de bacalhau, pouco importa, e se for caso disso ainda podem contar com umas batatinhas a murro com marca pátria e...

E também, à mesma hora quase, uma nossa região autónoma ameaçava não subscrever o programa de assistência financeira. Há lideranças, como se vê, firmes e audazes, sem receio de submersão em pleno atlântico ou de enfrentar um «bando de malfeitores», e se o continente já baixou a lixo mais vale a «separação» do que ir ao fundo por arrasto. O que nos vale a todos é termos uma austeri-

dade relativa e uma magistratura forte de influência. E depois, bananas por bananas...

E também, mais hora menos hora, o país entra categoricamente na linha. Há muito que os portugueses se desviaram dos que-fazeres. (razão tinha Campos: «Pertença a um género de portugueses/ Que depois de estar a Índia descoberta/ Ficaram sem trabalho.») Faltava, portanto, pôr ordem nisto, evitando ou encerrando «pontes» lesivas do crescimento, extinguindo feriados supérfluos e tão prejudiciais à competitividade da economia, repondo os primitivos 22 dias de férias, que como diz o adágio «quem muito dorme pouco aprende», e a sorna, 'eureka', é inimiga da alavancagem. Mais exemplos de bom começo de ano?! Porque se trata de crónica, e à espanhola, 'a continuación'!

Ah, já me esquecia: não sou maçónico, como revelei, e também, para que conste, nunca estive em Macau. ☺

O novo grande poder transformador do mundo está dentro de nós, lá onde habitam os valores. Tiram-nos dinheiro para ficarmos mais pobres e neste movimento de dentro para fora, ao darmos o melhor de nós, descobrimos que ficamos mais ricos.

Procura-se uma palavra que magicamente se perdeu, fazendo tremer o mundo. Tem nove letras e quatro sílabas, mas a dimensão da sua importância tem o tamanho desse mundo que treme. É urgente recuperá-la, por isso dão-se alvíssaras a quem a encontrar. Chama-se «confiança» essa palavra.

No dia em que desapareceu, tremeram os mercados, as bolsas caíram, as economias regressaram, os governantes desorientaram-se e as pessoas começaram a assistir, incrédulas, ao desmoronar compassado de um castelo encantado; um castelo que de repente, contrariamente àquilo que durante muito tempo nos fizeram crer, não existia a não ser no nosso imaginário.

A época das histórias encantadas está a chegar ao fim, e com ela o fim da nossa infância. Chegou o momento de passarmos à fase adulta, onde o virtual dá lugar ao realismo e a uma nova perceção do mundo e das pessoas.

A famosa crise está a dar os últimos suspiros, emergindo uma nova era. Com prenúncio de ventos de mudança, ninguém escapa ileso a este movimento transformador, e independentemente do poder que temos, do estatuto que nos define, do dinheiro que arrecadámos, do papel que desempenhamos, da raça a que pertencemos, do país onde vivemos, todos nos transformámos de repente em aprendizes desta vida nova que vamos ter de viver.

Porque desapareceu a confiança, deixamos de acreditar e ficamos mais vulneráveis, mais sensíveis, mais desprotegidos, mais expostos às vulnerabilidades sociais, políticas e económicas. Subitamente, todos os dias somos confrontados com comunicados que só nos anunciam o que nos vão tirar, e nos anestesiaram, para não doer tanto a sensação de ficarmos mais pobres. Porque não confiamos em nada e em ninguém, procuramos nesta experiência de vazio novos sonhos, novas realidades emergentes que nos empurrem para nós e preencham de novos significados o nosso existir.

Contudo, estamos ainda na fase da confusão. Na diferença que nos caracteriza, uns ficam paralisados e estão expectantes, outros procuram desesperadamente o antídoto para o veneno e a raiva que os destrói; outros há que se lançam em aventuras desmedidas em busca de novos encontros de amor.

Nestes novos encontros de amor, novos pequenos negócios começam a emergir, dando vida a ideias inovadoras de 'believers' que teimosamente

continuam a apostar no presente, com olhos postos no futuro.

O Banco Alimentar contra a Fome superou os resultados em tempos de dificuldades para os portugueses.

O voluntariado é um movimento em ascensão, cuja dádiva do melhor de cada um e do seu tempo vem encher de significado quem dá e quem recebe.

O «YouTube» está carregado de histórias de superação individual que chegam dos quatro cantos do mundo (para nos lembrar que não há impossíveis para quem «acredita em si»).

Existem empresas onde todos os colaboradores, surdos aos debates da concertação social, relativamente à meia hora de trabalho, trabalham sem tempo para atingir os objetivos.

Também a gestão das pessoas não fica imune a este novo paradigma.

Quando a ordem do dia é «retirar», existem organizações que, porque sustentadas, decidem «dar», reinventando novos modelos de recompensas e incentivos.

Recrutamos menos, despedimos mais e temos pela frente o desafio de tentar apresentar às empresas um novo tipo de candidatos, com idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos, com 'know-how' e experiência, candidatos que sendo «novos» para a reforma são «velhos» para o mercado de trabalho.

As teorias da motivação assentam no pressuposto de que a nova «grande» motivação para os trabalhadores é efetivamente «ter trabalho». O 'coaching' e todas as ferramentas de desenvolvimento pessoal e organizacional atingem o seu ponto áureo.

Tudo isto acontece porque percebemos que o novo grande poder transformador do mundo está dentro de nós, lá onde habitam os valores. Tiram-nos dinheiro para ficarmos mais pobres e neste movimento de dentro para fora, ao darmos o melhor de nós, descobrimos que ficamos mais ricos.

É então possível ficarmos novamente ricos. Só que a nova moeda não é mais o euro, é a energia do melhor de cada um, focalizada num mesmo objetivo, construirmos um mundo onde seja possível viver reencontrando novos formatos de «confiança».

É desta nova confiança que ando à procura, e por isso, a quem me ajudar a encontrá-la, ofereço, já não euros, mas uma nova moeda. Chamo-lhe alvíssaras. ©

Perdeu-se uma palavra



Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

► Nota: Paula Campos é presidente do Grupo Regional Norte da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG).



O desafio da internacionalização

Com o contexto económico pouco favorável que se vive em Portugal, e com limitadas hipóteses de crescimento, o mercado internacional e as economias emergentes são cada vez mais atrativos para muitas empresas portuguesas. Outra realidade que se tem verificado é que muitas multinacionais estão a apostar em equipas de gestão portuguesas para desenvolver os seus negócios nos países lusófonos. Apresentamos neste trabalho vários testemunhos de quem está a viver estas realidades.

Texto: Ana Leonor Martins



Empresas portuguesas além fronteiras



► Luanda, Frankfurt, Macau

Alemanha, Roménia, Macau, Brasil, Cabo Verde, Moçambique e sobretudo Angola, são alguns dos países em que as empresas portuguesas estão a apostar para desenvolver o seu negócio e potenciar o seu crescimento, bem como o das empresas e dos países para aonde estão a expandir atividade. De projetos de consultoria à implementação de sistemas de gestão da qualidade, passando por processos de seleção e recrutamento ou formação, são várias as áreas de atuação destas empresas, que garantem que a aposta na internacionalização é para continuar.

► Uma opção estratégica e natural

A internacionalização sempre fez parte dos objetivos de médio prazo da Talenter, e em final do ano passado foi constituída a Talenter GmbH, com sede no centro financeiro europeu, em Frankfurt, na Alemanha. Segundo o diretor-geral da empresa, César Santos, foi uma oportunidade que surgiu «pela mão de um parceiro de longa data». O desafio e a oportunidade concreta, aliado à motivação que já existia, reforçado pelo contexto que o país atravessa e pela necessidade de olhar para os mercados externos, motivaram a decisão.

César Santos reconhece que «as escolhas mais prováveis de internacionalização poderiam ser os países de língua oficial portuguesa», mas porque a «diferenciação e a inovação têm sido apostas da Talenter», entenderam a evolução para o mercado europeu como estratégica e natural. «A Alemanha representa um mercado extremamente exigente e sofisticado, correspondendo ao tipo de mercado para o qual pretendemos expandir-nos.» O período inicial está a ser dedicado ao arranque comercial e operacional. As especificidades legais e as exigências que se colocam na constituição das empresas têm sido as principais dificuldades sentidas.

Nesta fase, estão dedicados em exclusivo a recrutamento e seleção, «sendo natural no futuro o alargamento para áreas como cedência temporária ou formação profissional», revela o responsável. «A indústria alemã carece de um número significativo de quadros técnicos superiores e intermédios e, não os tendo disponíveis internamente, está recetiva a obtê-los no exterior. A Talenter está neste momento a recrutar estes quadros a partir de Portugal, onde temos uma elevada taxa de desemprego ao nível dos licenciados. O objetivo é «atingir um volume de negó-



cios em 2012 que permita sustentar a operação e crescer noutros países do norte da Europa».

► Economia em grande crescimento

A MyJobs escolheu Macau em meados de 2007 para a expansão do seu negócio. Sara Alves, consultora sénior da MyJobs Prime Selection, do Grupo Pessoas & Soluções, esclarece que se trata de «um projeto em parceria com investidores e profissionais locais, altamente qualificados e muito conhecedores dos mercados do continente asiático». A escolha de Macau prendeu-se com «o elevado crescimento da economia local, a capacidade empreendedora dos parceiros e o acreditar na excelência dos serviços prestados».

A presença em Macau tem resultado «num enorme intercâmbio de candidatos e clientes entre os consultores da MyJobs Macau e da MyJobs Prime Selection em Portugal», o que tem contribuído para «aumentar a carteira de clientes do grupo, bem como a diversificação das ofertas de emprego» que podem disponibilizar. «A MyJobs Macau é uma organização local especializada em gestão de serviços de recursos humanos, prestando serviços de recrutamento e seleção e ainda formação, e fornecendo aos candidatos um acompanhamento personalizado a partir do momento da inscrição até ao início de funções na empresa onde são colocados a trabalhar», realça Sara Alves. Porque o mercado de trabalho em Macau se encontra «numa fase completamente oposta à atual realidade portuguesa, havendo falta de mão-de-obra para a enorme quantidade de postos de trabalho a serem preenchidos, a MyJobs Prime Selection em Portugal tem contribuído com o encaminhamento de candidatos portugueses que queiram abraçar um novo projeto em Macau», diz a consultora. A curto prazo, esperam expandir a atividade no território

asiático, sendo que «o Grupo Pessoas & Soluções, apesar de não estar fisicamente presente noutros países, mantém relações de negócio à escala internacional».

► **Ajudar ao desenvolvimento das populações**

A Soluções Qualidade iniciou a internacionalização em 2004, graças ao «trabalho estimulante e profícuo» desenvolvido em Cabo Verde, onde foi implementado o Sistema de Gestão da Qualidade da CVTelecom. Pedro Castaño, 'partner' da empresa, explica que «o projeto implicou o desenvolvimento de uma metodologia com componentes formativas, criação de equipas e desenvolvimento técnico de levantamento de processos que deu origem a uma empresa de gestão de recursos humanos e de implementação de sistemas de gestão da qualidade».

Para além de Cabo Verde, estão também, desde 2009, em Moçambique. Em ambos os países entraram por convite de quem já conhecia o seu trabalho; portanto, «foram os mercados que nos escolheram, dando-nos a vantagem de já ter clientes quando criámos as empresas», conta Pedro Castaño. E os serviços prestados são os mesmos, implementação de sistemas de gestão da qualidade e HACCP (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controlo). «Fazemos consultoria em gestão de recursos humanos e desenvolvemos, entregamos e avaliamos formação profissional. Com colaboradores locais e com técnicos deslocados de Portugal», esclarece.

Comparando a realidade que encontrou com o mercado nacional, Pedro Castaño salienta que, «enquanto em Portugal há recursos humanos e não há trabalho suficiente, nestes países há trabalho e não há recursos humanos qualificados, sendo essa a principal dificuldade que têm sentido no território africano. Mas considera que «a principal diferença é que, quer em Moçambique, quer em Cabo-Verde, no desenho das intervenções é fundamental ter a perspetiva de ajudar no desenvolvimento das populações locais». O balanço que faz é «muito positivo» e a perspetiva é «continuar a crescer», não enfeitando a possibilidade de ir para outros países

► **Uma classe média com vontade de progredir**

Foi uma opção estratégica que levou a que em 2006 a Paula Tomás Consultores alargasse a sua atividade além fronteiras, com a convicção de que podia «realizar um trabalho sério e de colaboração com países com grande necessidade de qualificação dos seus quadros», e o «desejo de possibilitar aos próprios quadros experiências profissionais multiculturais». Quem o diz é a diretora-geral da consultora, Paula Tomás, que está a desenvolver atividade essencialmente em Moçambique, mas também com alguns projetos pontuais em Angola e em Cabo Verde.

Os principais serviços prestados pela Paula Tomás Consultores situam-se no âmbito da formação e do desenvolvimento, embora haja também projetos de consultoria, alguns recorrendo a sistemas tecnológicos que permitem realizar grande parte do trabalho a partir de Portugal. Mas têm com muita frequência consultores no terreno que coordenam os projetos com os clientes. E em Maputo existe representação comercial, que brevemente se deverá transformar numa filial da empresa. A Paula Tomás Consultores pretende desenvolver também representações comerciais na Beira e em Nacala.

Paula Tomás confessa que no início sentiu alguma dificuldade no acesso às empresas. Mas o principal obstáculo com que ainda lida é «alguma burocracia e uma velocidade de decisão bastante lenta.» Sublinha no entanto que «em Moçambique há uma vontade de apostar nas infra-estruturas e na qualidade de vida; sente-se a intenção de traçar um caminho de crescimento sustentado e percebe-se o surgimento de uma classe média com vontade de progredir e apostada no desenvolvimento – em Portugal, ao contrário, a classe média tem vindo progressivamente a diminuir».

► **Estabelecer parcerias fortes**

O continente africano, mais concretamente Angola, foi também o escolhido pela Factor H para em 2009 iniciar o processo de internacionalização. A presença em território angolano consubstancia-se numa parceria com uma

MINDCOACH

EMCC Europe **EQA**

Curso da ICC reconhecido com o Premio Europeu de Qualidade: EQA - European Quality Award atribuído pelo EMCC - European Mentoring and Coaching Council

Alexandra Lemos
INTERNATIONAL TRAINER DA ICC - PORTUGAL

CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING DA ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

PORTO - 2 a 5 + 9 a 12 de Fevereiro 2012, na Mindcoach Porto
COIMBRA - 21 a 28 de Fevereiro 2012, no Cowork Coimbra
LISBOA - 9 a 16 de Abril de 2012, no Hotel Riviera

Para mais informações, contactar directamente: +351 93 448 02 81 | +351 96 645 35 77 | +351 91 804 80 05 | info@mindcoach.pt | Veja o programa completo do curso em www.mindcoach.pt

empresa com a qual já tinham estabelecido um acordo estratégico no passado», conta Artur Ferraz, ‘partner’ da consultora, salientando que «a política de expansão além fronteiras passa pela realização de parcerias fortes com empresas que conheçam bem essas realidades e que acrescentem valor à relação».

A Factor H tem centrado a sua atividade no desenvolvimento de formação comportamental, em recrutamento e no desenvolvimento de projetos de consultoria ao nível da gestão de pessoas. Os projetos são realizados com equipas mistas e o objetivo de médio e longo prazo é preparar quadros angolanos que possam desenvolver os serviços diretamente.

A questão mais delicada de gerir tem sido a dos vistos. Depois, importa que o planeamento e a preparação de cada ação sejam efectuados de forma eficaz e que todos tenham plena consciência de que cada mercado tem a sua própria realidade.

Artur Ferraz está otimista quanto à expansão além fronteiras. «Sabemos que é uma nova etapa na vida da empresa e pretendemos reforçar a nossa posição nos mercados de língua portuguesa», diz. E revela que ainda este ano pretendem estar presentes em pelo menos mais um país.

› Um imenso campo por ocupar

Na Nova Etapa, a internacionalização fez-se em 2007, para dois países, e dois continentes, ao mesmo tempo, Roménia e, mais uma vez, Angola. O diretor-geral, António Mão de Ferro, explica as escolhas: «São países com grande potencial. Apesar de a Roménia estar a passar por uma crise, pensamos que se trata de uma boa aposta, até pela sua posição geográfica. Já Angola é um país cheio de oportunidades e na área da formação há um imenso campo por ocupar.» Admite que devido à crise na Europa o projeto na Roménia está a andar «mais devagar», mas mesmo assim têm conseguido dinamizar ações de formação. Já em Angola, sendo os serviços prestados também na formação, principalmente nas áreas ligadas a gestão, a perspetiva é de um forte aumento da atividade.

Se na Roménia a diferença linguística fez com que traduzissem os manuais para romeno e legendassem os filmes pedagógicos, para Angola foram feitas apenas algumas adaptações, quer no texto, quer no grafismo dos manuais, e foram produzidos novos filmes para que a formação ministrada se tornasse mais aliciente. António Mão de Ferro faz notar que «há empresas de muitos países a quererem dinamizar formação em Angola, e quem não for competente dificilmente se consegue afirmar».

Angola tem ainda a particularidade de apresentar «algumas indefinições próprias de um país que há pouco tempo terminou uma guerra que durou dezenas de anos», lembra o responsável. «Mas os contactos com as pessoas que decidem, inclusive ministros, são mais fáceis.»

› Alargar a outras geografias

Apesar de as soluções Sisqual estarem presentes há muitos anos em diversas empresas por todo o mundo, só em 2010 a empresa abriu um escritório no estrangeiro. Foi no

Brasil, «dadas as várias consultas recebidas daí e porque se trata de um país com forte potencial e muito interesse para o tipo de soluções que apresentamos», reconhece o diretor comercial, Miguel Vergamota. «Mas o início da internacionalização remonta a 2003, com os primeiros clientes em Moçambique e Angola», acabando a empresa por estar presente em vários países.

Miguel Vergamota conta que têm implementado soluções de planeamento e gestão de equipas, sendo que nos países onde têm parcerias ativas a implementação das soluções é executada pelos parceiros, havendo no entanto deslocação temporária de consultores de Portugal. No Brasil existe uma equipa local que é apoiada pela equipa portuguesa sempre que necessário.

O diretor comercial da empresa considera que a primeira barreira a ultrapassar é a da credibilização. «Uma segunda barreira é o investimento necessário para se dinamizar o mercado, investimento esse que na área do ‘software’ de serviços pode ser elevado e não tem um ‘pay back’ inferior a dois/ três anos», faz notar. Mas salienta que «cada país tem uma realidade diferente em termos de contexto cultural, social, económico, e até mesmo de legislação laboral, pelo que as experiências são muito diferentes».

Miguel Vergamota acredita que a presença além fronteiras é crucial para as empresas portuguesas, e é por isso que a estratégia da Sisqual passa pela consolidação nos mercados onde atua e pelo alargamento a outras geografias.

› Multinacional global

Para a consultora Maksén, a internacionalização está no ADN. António Lagartixo, o ‘global managing partner’, faz notar que sempre tiveram «um largo número de projetos internacionais em vários países da Europa, de África, do Médio Oriente e da América do Sul». Foi uma primeira fase de internacionalização. «Numa segunda fase, alinhada com o objetivo estratégico de se tornar numa multinacional global, uma das consequências naturais foi o arranque de novas operações em vários países, nomeadamente em Angola, em 2009, e no Brasil, em 2011, permitindo-nos estar presentes em três continentes com equipas locais e infra-estruturas de suporte próprias» sublinha.

As escolhas dos países «partiram de uma análise cuidada que considerou o respetivo crescimento económico e a otimização logística da nossa operação em termos globais», diz António Lagartixo. E salienta que, apesar da «escassez de recursos qualificados existente em África, têm por princípio a constituição de operações em cada país com base em recursos locais. Mas reconhece que tiveram dificuldade em criar uma estrutura de ‘back office’ para as equipas de projeto que fosse eficaz e também em criar uma equipa local com recursos de elevado ‘know-how’.

No caso do Brasil – continua António Lagartixo –, «o tema de acesso a recursos qualificados não se coloca ao mesmo nível, estando a principal dificuldade relacionada com a situação de grande procura de profissionais qualificados que o país está a atravessar, o que cria uma bolha em termos de remunerações». Mas em qualquer dos casos «a adaptação à cultura e aos hábitos locais é fundamental».

Aposta na gestão portuguesa

Nos últimos anos, os países lusófonos têm revelado enorme potencial de crescimento. São economias emergentes, com grande riqueza, para as quais as multinacionais estão cada vez mais voltadas. E talvez pela inexistência da barreira linguística, essas mesmas multinacionais estão a apostar em equipas de gestão portuguesas para desenvolverem os seus negócios nas novas realidades.

› Ser «aquele» e não apenas «mais um»

Em fevereiro de 2010, Sónia Silva disse sim ao convite da administração do então Grupo Select Vedior, agora Randstad/ Tempo-Team, para ir trabalhar para Moçambique. «Aceitei o convite pela possibilidade de encontrar um desafio que me ia colocar à prova, fazer sair da minha zona de conforto e ter a oportunidade de começar tudo de novo. Gosto de ter objetivos e de os alcançar. Era uma oportunidade única, quer em termos pessoais, quer profissionais.»

Atualmente, é diretora-geral da Select Vedior Moçambique, tendo como funções desde a angariação e o desenvolvimento do negócio até à formação das equipas, passando pela área financeira. Reconhece que a adaptação a um mercado que não conhecia, a uma cultura e a uma forma de estar diferentes daquelas a que estava habituada, não foi fácil. «É necessário muita disponibilidade e perseverança para os primeiros tempos. Temos de saber ouvir, apreender e perceber como funciona o país. Depois tudo toma outros contornos, ganha-se confiança, e entendida a forma de estar é necessário formar as pessoas e definir os objetivos. Estando a equipa alinhada, tudo passa a ser mais fácil.»

Apesar de algumas lacunas, como acontece em Moçambique ao nível da formação das pessoas, Sónia Silva assinala que os países lusófonos são mercados onde existem reais possibilidades de crescimento e onde há muito para fazer. «É a oportunidade de não ser apenas mais um,

mas ser aquele. E têm sem dúvida mais potencial do que o mercado nacional. Moçambique, por exemplo, tem vindo a crescer a um ritmo de 7,7% ao ano.»

Por outro lado, «o mercado de trabalho moçambicano é mais jovem, tal como os licenciados que acabam de sair das universidades e anseiam por novas experiências e fazer algo novo, mas que ainda revelam imaturidade e falta de conhecimentos», ressalva Sónia Silva. «É por isso um mercado onde há oportunidades para inovar, um país repleto de riquezas minerais, agrícolas e energéticas, mas onde às vezes faltam os meios. A burocracia, a inflação, as infra-estruturas inadequadas, a falta de mão-de-obra qualificada em algumas áreas, a saúde pública, o peso da economia informal e alguma rigidez das leis laborais são constrangimentos que nos preocupam.»

› Grande potencial e grande complexidade

Depois de seis anos como 'country manager' da Adecco Portugal, Paulo Canôa aceitou o desafio de mudar de continente para ser membro do Conselho de Administração e 'chief financial officer' (CFO) da Adecco no Brasil e, mais recentemente, na América Latina. Por três motivos: «necessitar de um desafio adicional, a forte insistência da Direção da Adecco a nível internacional e o grande atrativo de poder ir trabalhar para o primeiro dos BRIC [Brasil, Rússia, Índia e China], os países emergentes com maior potencial de crescimento no mundo.»

A experiência tem sido «altamente exigente do ponto de vista de disponibilidade, algo expectável nesta fase inicial de constituição de novas equipas e procedimentos», reconhece. «Os principais desafios foram a adaptação a uma cultura muito diferente da nossa, apesar de a língua ser a mesma, e o ambiente burocrático, fiscal e administrativo, que é considerado o mais complexo do mundo. Do ponto de vista pessoal, foi a adaptação a uma cidade como São Paulo, que tem mais de 12 milhões de pessoas,



Faz a Diferença !

SOLUÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES
CONTACTE-NOS!

- Neurolinguística Aplicada às Organizações
- Formações Certificadas INPNL
- Coaching Executivo
- Consultoria

EFICÁCIA GARANTIDA:

**AVALIAMOS O DESEMPENHO
ANTES E DEPOIS DAS FORMAÇÕES**

LÍDER > COACH
IDEIAS > RESULTADOS
EQUIPA > ACÇÃO

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Contactos INPNL

Av. Duque de Loulé, n.º 47, 7º dto.
Telm: 961 484 784 ou 969 255 902
E-mail: info@inpnl.com
www.inpnl.com

com todos os prós e contras.»

Paulo Canôa vê com naturalidade a aposta das multinacionais nas equipas de gestão portuguesas para desenvolverem os seus negócios em países lusófonos. «É uma tentação normal, tendo como pressuposto que o domínio da língua poderá ser uma vantagem. Contudo, dada a complexidade burocrática que envolve a atividade empresarial e económica no Brasil, para singrar neste país é necessário muito mais do que falar a mesma língua. Resiliência, persistência, excelentes 'skills' em gestão e liderança de equipas e forte capacidade de superação face a contrariedades e obstáculos», enuncia.

O gestor partilha ainda que os brasileiros são muito difíceis de entender quando lhes é perguntado como está a correr um projeto. «São um povo naturalmente otimista e que encara os problemas sempre com boa disposição, o que pode ser uma característica positiva mas dificulta, para um estrangeiro, ter uma verdadeira perceção da realidade ou da dimensão de um problema, pois está sempre tudo 'joia'. Costumo dizer por brincadeira que necessitamos primeiro de aprender a dançar o samba com os colaboradores brasileiros para depois fazê-los acompanhar o nosso ritmo.»

Com o alargamento das suas responsabilidades a toda a América Latina, Paulo Canôa não prevê, a curto prazo, regressar a Portugal, até porque está a trabalhar «num dos mais fortes motores da economia mundial neste século».

► Mudar mentalidades

O Brasil também foi o destino de Luís Gonzaga Ribeiro, atualmente diretor de operações da Randstad Portugal/Brasil. «O projeto começou a ser falado em meados de 2010, quando me desloquei ao Brasil pela primeira vez para estudar o mercado local», conta. «Ainda não era oficial a nomeação do administrador da Randstad de Portugal, Mário Costa, para assumir as responsabilidades também no Brasil, mas havia fortes indícios, e concretizou-se em fevereiro de 2011.» Por acreditar no projeto e nunca querer desiludir as pessoas que confiam em si e com as quais mantém uma relação mútua de confiança de vários anos, aceitou o desafio.

Teoricamente, o seu âmbito de responsabilidade profissional situa-se nas áreas comercial e operacional em todo o território brasileiro, mas tem-se revelado muito mais vasto. «O primeiro trabalho foi estudar o mercado como um todo, fazer uma análise SWOT [pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças] e definir estratégias de



► São Paulo, Maputo (em baixo)

negócio. Contratámos equipas seniores, abrimos delegações e começámos um trabalho de mudança de mentalidades dos colaboradores mais antigos, mostrando-lhes as diferenças entre trabalhar numa empresa familiar e numa multinacional», partilha o diretor de operações. Mas porque acredita que «qualquer profissional focado em resultados não deve restringir as suas responsabilidades ao âmbito das suas funções, tem também cooperado com outros setores, como 'marketing', 'back office' ou recrutamento interno.

Apesar de estar «totalmente envolvido no projeto do Brasil», Luís Gonzaga Ribeiro mantém as suas responsabilidades em Portugal, conciliando-as com «relativa facilidade». A operação em Portugal «há muito que está controlada e totalmente equilibrada, pois há 13 anos que a Randstad, até 2010 Select, lidera o mercado», faz notar. «Como fico em média 15 dias por mês em cada país, promovemos dois jovens gestores para assumir os cargos de 'district manager', que têm como missão acompanhar e apoiar os gestores de delegações a nível nacional, divididos por norte e sul.» As «mudanças radicais e alguns sacrifícios inevitáveis na vida pessoal» têm sido compensados pelos «resultados bastantes satisfatórios no Brasil, com um crescimento de dois dígitos por mês, apostando em estar no 'top' três no final de 2013», adianta.

Para Luís Gonzaga Ribeiro, as equipas de gestão portuguesas são a única forma de se ser bem sucedido nos países lusófonos. «Os portugueses não são melhores nem piores do que os outros, mas é muito importante ter em conta a cultura de um povo ou de um país. No caso do Brasil, os portugueses não são vistos como estrangeiros, sendo muito melhor aceites do que um cidadão de qualquer outro país», acredita.

Mas a nível económico são poucas as comparações que se pode fazer entre as duas realidades. «O Brasil tornou-se a sexta maior economia mundial, ultrapassando a do Reino Unido, com pleno emprego e escassez de determinada mão-de-obra especializada, e um crescimento anual acima dos 5%; e temos Portugal sem crescimento, com uma previsão de queda de mais do que 3% do produto interno bruto (PIB), com um desemprego galopante e sem se vislumbrar qualquer sinal de retoma da economia e do investimento a médio prazo. Dados oficiais mostram que no primeiro semestre de 2011 houve uma onda emigratória de cerca de 55 mil portugueses para o Brasil, com predominância de jovens de 30 a 35 anos com diversos tipos de licenciaturas.» ©



"Não vás por onde o caminho te possa levar;
vai antes por onde não há caminho e deixa rasto"

Ralph W. Emerson, Filósofo americano (1803-1872)

Coaching de Executivos e de Equipas de Gestão



DAVE  MORGANTM
executive search & coaching consultants

DAVE  MORGANTM
executive search & coaching consultants

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4º • 1070-051 Lisboa
Telefone: +351 213 014 125 • Fax: +351 213 014 128



© João Andrés

Nuno Nogueira
Manager da Academia da PwC
nuno.nogueira@pt.pwc.com

FORMAÇÃO

➤ Regresso ao futuro

Ano de 2010. Enquadramento: Publicação «Quem é Quem na Formação em Portugal», do «Diário Económico». Questão: A crise veio afetar ou não a procura de formação por parte das empresas? Dois anos volvidos, justifica-se colocar de novo a questão? A resposta seria a mesma? E, dentro de dois novos anos, a questão continuará a fazer sentido? E a resposta repetir-se-á? Alinhemos entendimentos.

Ponto um. As empresas que obtêm maior sucesso no cumprimento dos seus objetivos tendem a ser as que asseguram investimentos significativos e relevantes na formação contínua dos seus profissionais, de forma duradoura, consistente e

cial dos profissionais indispensáveis nas empresas de sucesso. Ou seja, e dito de outro modo, aumenta significativamente, em tempos de «crise», a procura de programas mais criativos, com melhor construção pedagógica e de valor da aprendizagem. Estamos de acordo.

Ponto quatro. Subsiste a necessidade da formação enquanto obrigação legal. Consequentemente, subsiste também a necessidade de desvalorizar esse papel da formação – essa sua natureza; em detrimento e em reforço do seu papel como veículo para o desenvolvimento sustentado das competências e das aptidões dos profissionais e, por essa via, do desenvol-

As empresas que obtêm maior sucesso no cumprimento dos seus objetivos tendem a ser as que asseguram investimentos significativos e relevantes na formação contínua dos seus profissionais.

por vezes até com caráter mais intensivo em períodos de crise económica e financeira. Penso que todos concordaremos.

Ponto dois. Tende a ocorrer uma maior preocupação quando existem poucos recursos financeiros para rever, com detalhe e de forma apurada, o efetivo retorno que é obtido do investimento realizada na formação profissional. Assim deveria ser sempre, mas sabemos que a diminuição de recursos disponíveis proporciona, de forma natural, uma maior seletividade no momento da decisão e da escolha, privilegiando o retorno que será obtido. Estamos em sintonia.

Ponto três. «Saber gerir»; «Saber criar valor e negócio»; «Saber estar com clientes e colaboradores»; «Compreender as múltiplas dimensões dos desafios económicos e empresariais e as necessárias competências estratégicas e táticas que apoiem os profissionais nas suas decisões»; enfim, concordaremos que se trata de elementos que estruturam o referen-

vimento do tecido empresarial. Esta sua descaracterização não pode ser sustentada de forma ativa – seja pela procura, seja pela oferta – no mercado da formação profissional. É e será sempre a mensagem errada. Formar por obrigação. Desenvolver profissionais por decreto. Concordaremos que o enfoque é o contrário. Deve ser o contrário.

Ponto cinco. E, todavia, todas as empresas tiveram a necessidade de reduzir os seus orçamentos. Procuram sobreviver por impossibilidade de crescer ou garantir a sustentabilidade de muitos anos. Verdade. Ponto assente. Mas dito isso, e sendo razoável tal micro-enquadramento, em situações idênticas, qual o impacto que no plano macro deveremos esperar de uma generalizada redução do investimento no desenvolvimento dos profissionais das empresas em Portugal? Ou seja, de que modo impactará na economia nacional e no tecido empresarial uma redução de 10%, 20% ou 50% não no orçamento de

formação de uma empresa em particular mas do agregado? Concordaremos, por certo, que o impacto será deveras negativo e, mais importante, o efeito multiplicador da desalavancagem de talento em toda a economia pode ser devastador a médio/ longo prazo.

Ano de 2012. E a crise?

Afeta ou não a procura de formação por parte das empresas?

Permitir-me-á que, em linha com o que acabámos de concordar, que juntos nos desinteressemos do impacto sobre a pro-

cura, ou da maior ou menor dificuldade da oferta em garantir o seu espaço no mercado. Ao invés e de sobremaneira, preocupemo-nos antes com a sustentabilidade do nosso tecido empresarial, da nossa economia e do desenvolvimento contínuo do talento dos nossos profissionais.

Se o fizermos, certamente chegaremos juntos à conclusão de que o investimento na formação profissional não pode reduzir-se, não pode afrouxar, não pode ser secundarizado, não pode, em suma, deixar de constituir uma prioridade. Sempre. ©

Devemos preocupar-nos com a sustentabilidade do nosso tecido empresarial, da nossa economia e do desenvolvimento contínuo do talento dos nossos profissionais.

Novos **PARADIGMAS** de **MERCADO**
com Novos **DESAFIOS** exigem Novas **SOLUÇÕES...**

atitude
UAUme!
Um CONCEITO que FAZ ACONTECER!

Workshops | Palestras Motivacionais
Desenvolvimento de Competências...

O Conceito **Atitude UAUme!**® foi concebido por:
João Alberto Catalão e **Ana Teresa Penim**,
Masters em Coaching, Fundadores da **YouUp**, The Coaching Company®

www.uaume.com

Small text in top right: **SeteUp** Coaching & Design

Small text on book cover: **UAUme!** Surpreender



RELATÓRIO ÚNICO

Uma ferramenta de gestão ou apenas mais uma obrigação legal?

Uma reflexão que tem como objectivo contribuir para um melhor entendimento das questões que estão subjacentes ao Relatório Único, assim como potenciar o seu uso como ferramenta de gestão estratégica pelas micro-empresas em Portugal.

Texto: Vera Lúcia Pinto/ Jorge F. S. Gomes

As exigências administrativas que se colocam às empresas em Portugal têm aumentado progressivamente, obrigando a cumprir actividades que apenas marginalmente contribuem para a sua estratégia e a sua missão. Amíúde, estas actividades são encaradas como um custo e não como um ganho e/ ou investimento. A sua natureza é variada, incluindo obrigações/ exigências: declarativas e de pagamento, fiscais e contabilísticas, de medicina no trabalho e, entre outras, de seguros. Ora, sendo o tecido empresarial português composto por uma maioria de micro-empresas, com recursos escassos em termos de capital humano, é legítimo questionar se existe capacidade de resposta e conhecimento suficiente para tantas exigências em áreas tão distintas.

A introdução recente do Relatório Único (RU), pela Portaria 55/ 2010, teve como objectivo reduzir o número de documentos a produzir pelas empresas, no que diz respeito às obrigações/ exigências mencionadas. Todavia, a entrada em vigor do RU trouxe igualmente alguns

problemas e desafios, e também oportunidades, que importa analisar e compreender. O objectivo desta reflexão é lançar um olhar crítico ao RU, de uma forma breve e sintética. As ideias expostas podem ser complementadas com três artigos, publicados no portal «HUMANet» (ver nota).

› Enquadramento

No início do século XX foram introduzidas várias alterações na área laboral, nomeadamente nas actividades de segurança, higiene e saúde no trabalho. O aparecimento do Código do Trabalho (CT) – leis 7/ 2009 e 105/ 2009 veio compactar toda a legislação anteriormente dispersa.

A Portaria 55/ 2010, que emerge na sequência do programa de simplificação administrativa e legislativa («Simplex»), prevê uma simplificação da entrega de vários documentos num único, designado como Relatório Único, que contém a seguinte informação: a) quadro de pessoal; b) comunicação trimestral de celebração e cessação de

› **Nota:** três artigos dos autores sobre o Relatório Único estão disponíveis no portal «HUMANet» (<http://www.human.pt/>, «Artigos, JAN 2012»).

contratos a termo; c) relação semestral dos trabalhadores que prestaram trabalho suplementar; d) relatório de formação profissional contínua; e) actividade anual dos serviços de segurança e saúde no trabalho; f) balanço social; g) greves; e h) informação sobre os prestadores de serviços.

Apesar desta tentativa de simplificação, o facto é que as exigências legais em matéria de prestação de informação têm registado um considerável agravamento em anos recentes, sem que se vislumbre grande vantagem e/ou ganho para as partes envolvidas. Com efeito, nem as entidades patronais obtêm um retorno útil dos dados facultados, nem as entidades tutelares parecem produzir um conhecimento actual e rigoroso do tecido empresarial português.

E, todavia, os ensinamentos teóricos sobre estratégia mostram que para se gerir é preciso conhecer o que se gere (Drucker, 1967). Na moderna economia e na moderna gestão reconhece-se que os indicadores meramente financeiros não são suficientes para desenvolver a estratégia da organização com clareza, uma vez que se focalizam somente em dados passados. Esta lacuna tem levado, nas últimas décadas, a um esforço no sentido de desenvolver outros instrumentos de gestão assentes em outro tipo de indicadores. Talvez o mais notório destes instrumentos seja o «Balance Scorecard» (Kaplan/ Norton, 1992), que traduz a missão e a visão da organização em acção, usando medidas quantitativas e qualitativas, repartidas em quatro vectores: a) financeira; b) clientes; c) processos internos; e d) aprendizagem e crescimento.

Esta e outras ferramentas semelhantes são usadas por empresas que operam em mercados competitivos, a fim de transformar informação interna e externa, em conhecimento com potencial para alavancar a gestão. Dado que o RU condensa muita da informação essencial sobre a empresa, é pois natural que se coloque a questão: pode dar-se algum uso estratégico ao RU?

A resposta é tendencialmente afirmativa. O RU contempla uma variedade de informação que permite, através do uso de indicadores de desempenho, demográficos, de formação e de operacionalidade, entre outros, analisar como está a empresa a funcionar, e se está no caminho correcto para alcançar os seus objectivos. Trata-se, assim, de uma ferramenta com um vasto potencial que, neste momento, não parece estar a ser explorado nem usado pelas entidades patronais. Ademais, não parece existir sequer nenhum esforço, por parte das autoridades competentes, em incentivar o uso estratégico do RU.

› **Um estudo**

Para corroborar estas suposições, conduziu-se um estudo de campo, indagando 40 entidades patronais portuguesas (EP) sobre a opinião e o uso que dão ao RU. As respostas obtidas testemunham os problemas e as dúvidas anteriores, mas levantam também um bom número de oportunidades para melhoria. O leitor interessado em conhecer em detalhe as respostas ao estudo que foi conduzido deverá consultar o segundo dos artigos referidos na nota. No quadro, apresenta-se uma síntese das respostas recolhidas.

Do quadro fica patente que o RU enferma de vários problemas e suscita inúmeras questões junto das EP. Por outro lado, parece ser claro que existe um amplo espaço de manobra para introduzir melhorias em várias dimensões relacionadas com a utilização do RU pelo tecido empresarial português. Atente-se, a título de exemplo, na última dimensão que consta do quadro («Utilidade Estratégica do RU») – a questão no inquérito procurava saber se as EP reconhecem valor estratégico no RU, e as respostas foram contundentes: 57,5% nega essa possibilidade e 35% acredita que o relatório os poderá ajudar a evoluir em termos de a) «produtividade dos colaboradores», b) «definição estratégica», c) «alocação de recursos», d) «formação de colaboradores», e) «busca de alternativas» e f) «incentivo do capital humano». Em suma, o RU tem potencial estratégico, mas não está a ser aproveitado. Está, isso sim, a ser usado para cumprir apenas mais uns requisitos legais.

A obrigatoriedade do RU para micro-empresas, que lutam sistematicamente com falta de recursos, potencia uma cultura de pouca ou nenhuma utilização dos dados produzidos pelo referido relatório. E, todavia, a quantidade e a qualidade da informação recolhida pelo RU, assim como a capacidade de produzir conhecimento estratégico útil para as empresas, deixa antever um potencial estratégico assinalável. Potencial esse que, bem explorado, permite às EP conhecer o seu posicionamento e a sua evolução no mercado, e deste modo adoptar as melhores opções tácticas e operacionais para fazer face a uma envolvente em constante evolução. Mas, para concretizar um tal potencial, e assim evoluir de uma utilização legal obrigatória para uma utilização de gestão estratégica, devem ser implementadas algumas mudanças. No sentido de alterar a visão e a cultura actuais sobre o documento. ⑩

› Os autores não seguem o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



© Pinto, VLI



© JFS Gomes

Vera Lúcia Pinto (vlucia.pinto@gmail.com) é empresária na área dos serviços (empresa Montibalanço). Mestre em «Gestão de Recursos Humanos» pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/ UTL), é pós-graduada em «Gestão de Recursos Humanos» e licenciada em «Contabilidade e Administração Empresarial».

Jorge F. S. Gomes (jorgegomes@iseg.utl.pt) é professor associado no ISEG/ UTL e investigador do CIS – Centro de Investigação e Intervenção Social do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Consultor e formador, doutorou-se na Manchester Business School, do Reino Unido.

CATEGORIAS	DIMENSÃO
Informação sobre o Relatório Único (RU)	Ausência de informação sobre a obrigatoriedade Informação incorrecta
Processo e procedimento sobre o RU	Desconhecimento de quem é a responsabilidade de entrega Não reconhecimento de vantagens na entrega Desconhecimento da existência de coimas Ausência de informação sobre a quem reporta Ausência de informação sobre a utilidade
Utilidade estratégica do RU	Não utilização como ferramenta estratégica

Bibliografia:
Peter F. Drucker (1967), «The Effective Executive», New York, Harper & Row
Robert S. Kaplan/ David P. Norton (1992), «The balanced scorecard: measures that drive performance», «Harvard Business Review», 70(1), pags. 71-79.



© ACT

António Costa Tavares, Responsável de SHST da Águas de Cascais SA
atavares@aguasdecascais.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

FADIGA E STRESS ORGANIZACIONAL

► Um sinal de alarme

A fadiga é considerada um flagelo deste século XXI e, indubitavelmente, um sinal de alarme para quem a sentir. Outrora, estava associada aos esforços físicos. Eram as reminiscências da revolução industrial e todo o trabalho massificado em torno da cadeia de produção, da manufactura e do trabalho intensivo, quer no sector primário, quer no sector secundário. Todavia, nos tempos actuais outra forma de fadiga vem ganhando paulatinamente o seu espaço: a fadiga mental. Se este fenómeno for meramente ocasional não vem daí, como se diz na gíria popular, nenhum mal ao mundo; ou seja, não há problema de maior a nível da nossa saúde mental e ocupacional. Porém, se

quência de uma sobrecarga, ou seja, de um esforço não pontual que, cumulativamente, ultrapassa os limites físicos e mentais do trabalhador, exigindo um tempo de recuperação que não lhe é proporcionado.

A exposição do trabalhador a frequentes situações de 'stress' (resposta do organismo às arbitrariedades do meio ambiente que exigem a sua rápida adaptação a tensões) vai ter como consequência o surgimento do estado de fadiga. A fadiga pode então ser física ou mental. É o resultado de um esforço muscular ou do prolongamento sem repouso de tensões alicerçadas nos mecanismos da atenção ou concentração, respectivamente.

Nos tempos actuais, uma nova forma de fadiga ('stress') vem ganhando paulatinamente o seu espaço: a fadiga mental.

esta situação se tornar crónica e o empregador através das suas formas de des(organização) do trabalho não equacionar as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho (SHST) mínimas necessárias para debelar este problema crescente, então a saúde mental do trabalhador poderá ser seriamente afectada.

O fenómeno da fadiga consubstancia-se claramente numa tremenda carga subjectiva. Não a podemos dissociar da socialização familiar, social e organizacional. As condições de habitação, transporte, repouso, relacionamento afectivo e familiar e alimentação, associadas às condições físicas e mentais provocadas pelas condições laborais, ditam a maior ou menor amplitude da fadiga do trabalhador.

O êxito de um programa organizacional de combate à fadiga contribuirá para:

- menor taxa de sinistralidade;
- diminuição do absentismo;
- mais e melhor qualidade nas tarefas;
- melhor produtividade;
- e mais conforto, segurança e bem-estar do trabalhador;

Mas, então, como definimos fadiga? A fadiga não é mais nem menos do que uma conse-

Vejamos alguns efeitos da fadiga ('stress'): cabelo (perda excessiva do cabelo); boca (secura excessiva); coração (hipertensão, doenças cardiovasculares); pele (eczema); órgãos genitais (impotência, perturbação menstrual); cérebro (alteração mental, insónias, dores de cabeça, irritabilidade, depressão); músculos (dores no pescoço, dores no fundo das costas, tiques nervosos); pulmões (problemas asmáticos); aparelho digestivo (úlceras no estômago e duodeno, colites nervosas e irritabilidade do cólon).

Algumas causas da fadiga/ 'stress' são as seguintes: ambientes ruidosos (efeito irritante e fatigante a médio/ longo prazo); temperatura (muito elevada, implica ambiente sobreaquecido e, conseqüentemente, cansaço/ muito baixa, implica maior desperdício de energia inerente à resistência ao frio); iluminação deficiente (desconformidade do campo visual e, daí, perda de atenção e de concentração); factores psicossociais, como pressão, 'stress', 'mobbing', etc (tensão acrescida no trabalhador); factores exteriores, como má alimentação, falta de descanso ou de lazer, problemas de transportes – nomeadamente o trânsito –,

► **Nota:** António Costa Tavares é técnico de prevenção e segurança, formador e docente no ensino superior.

etc (irritabilidade, perda de controlo emocional, etc).

Vejamos agora alguns métodos profiláticos...

Primeiro, a nível organizacional:

- flexibilidade dos horários praticados;
- melhoria progressiva nas condições de SHST;
- estímulo à participação e ao interesse no trabalho;
- introdução de pausas e 'reulement';
- rotação do trabalho por turno (uma vez necessário) de curta duração (para evitar a acumulação de perdas de sono, além de outros inconvenientes de ordem familiar e social).

Quanto a métodos profiláticos, a nível pessoal:

- melhor alimentação (mais racional – comer

muito não significa comer bem);

- estimular a prática lúdica e desportiva;
- deixar de fumar (quem fuma);
- reduzir ou acabar com hábitos tóxicos (alcooolismo, fármacos, drogas estimulantes ou depressivas);
- promover um sono mais regular;
- conviver, sair com amigos, etc.

Prevenir a fadiga ('stress') é pois uma acção essencial para preservar a nossa saúde e manter num bom nível a nossa capacidade de trabalho. ®

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

Prevenir a fadiga é uma acção essencial para preservar a nossa saúde e manter num bom nível a nossa capacidade de trabalho.



Centros de Formação em:

AÇORES | ALGARVE | AVEIRO | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | PORTO

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO



Desenvolvimento de Competências
focado nas necessidades e no
Crescimento das Organizações

GERIR EQUIPAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
07/Fevereiro | Laboral/Pós-Laboral | LISBOA

TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
11/Abril | Laboral/Pós-Laboral | LISBOA

COMUNICAÇÃO INTERNA
9/Maio | Laboral/Pós-Laboral | LISBOA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS
20/Fevereiro | Laboral | PORTO e LEIRIA

ASSERTIVIDADE
29/Fevereiro | Laboral | PORTO

GESTÃO DO STRESS
27/Fevereiro | Laboral | AVEIRO

TÉCNICAS DE VENDAS
15/Fevereiro | Laboral | BRAGA
18/Fevereiro | Sábado | LEIRIA

Formação em
**SOFT SKILLS &
COMPETÊNCIAS
EMPRESARIAIS**



808 800000
www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt



COACHING

Como explorar o seu potencial em tempo de crise?

É cada vez mais uma realidade portuguesa. A crise e os seus efeitos devastadores quer nos resultados das empresas, quer nas pessoas. Quando tanto se fala de estratégias e meios para combatê-la, fomos tentar perceber o potencial neste âmbito de uma ferramenta cada vez mais em voga: o coaching.

Texto: Mário Sul de Andrade

Mais de duas dezenas de especialistas, todos eles 'coachs' certificados, dão-nos as suas perspetivas sobre o que poderá ser o papel do 'coaching', tanto ao nível da realidade global das empresas como junto das pessoas que nessas mesmas empresas desenvolvem as suas carreiras. Qual o potencial desta ferramenta que tanto entusiasmo tem gerado nos últimos anos, agora que a crise está mesmo instalada? Como poderá esse potencial concretizar-se e de que forma poderá ser aplicado na prática?

› Plano B

«As empresas carecem de um plano B para contornarem as adversidades, o que acontece com a mobilização dos colaboradores em prol de novas ideias, sendo esta uma oportunidade para que o verdadeiro potencial de cada um venha ao de cima.» Quem o afirma é Sérgio Guerreiro, da BizPoint, que considera que o 'coaching', «mais do que um conjunto de técnicas ou modelos de abordagem, é uma atitude que tem como pressupostos o alcance de objetivos, a análise de alternativas e a procura de soluções assentes num plano de ação». E «se as empresas imprimirem esta atitude no quotidiano é bem provável que um momento difícil seja convertido em oportunidade de maior alinhamento e valorização das pessoas». Sérgio Guerreiro dá inclusive um exemplo da sua prática de 'coaching' em contexto desportivo, onde um técnico com quem trabalhou lhe dizia que depois de várias vitórias, ainda que não o quisesse, dava-lhe jeito um resultado menos bom. Para este especialista, o técnico «aproveita um mau momento para elevar a consciência da equipa e prepará-la ainda melhor, reforçando o foco no que pretende, ganhar».

Já Sandra Pereira, da SP Coaching, defende que «é imperativo investir nos recursos humanos», sobre-

tudo quando «Portugal atravessa uma fase difícil, com as empresas a lutarem pela sustentabilidade dos negócios». Porque «pessoas mais motivadas e com a performance aumentada irão dar um contributo importante», diz, apontando o 'coaching' como «o gatilho para despoletar esta dinâmica de resultados», uma vez que através dele «serão canalizados recursos e desenvolvidas competências com vista ao alcance de um resultado desejado». O mesmo se passa a nível individual, dado que «o 'coaching' ajuda a traçar objetivos pessoais e de carreira, com planos de ação específicos para que cada pessoa consiga atingir os seus resultados», refere Sandra Pereira, salientando que «todos temos um limite» mas esse limite «está muito para além do que julgamos, e o 'coaching' dá-nos a noção, bem como a segurança, de que somos capazes de lá chegar».

Mário Ceitil, da CEGOC/ FranklinCovey, faz notar que o 'coaching', «enquanto intervenção orientada para o desenvolvimento humano, tem vindo a tornar-se numa prática cada vez mais difundida e procurada para a promoção do desenvolvimento de competências e para a mudança comportamental». Uma das razões é «desafiar as crenças e os comportamentos estruturados e convocar nas pessoas o desenvolvimento de atitudes proativas» que as podem conduzir ao que denomina como «resignificação das suas modalidades de relacionamento profissional» e, conseqüentemente, à mudança das práticas a elas associadas». Assim, conclui, «num momento difícil como aquele em que estamos em Portugal, é um instrumento poderoso que permite a cada pessoa reconstruir a trajetória da sua narrativa pessoal e atribuir novos sentidos a uma ordem organizacional e social cada vez mais caótica e imprevisível».

› Tsunami

Com responsabilidades na International School of Professional Coaching (ISPC), Enrique Jiménez caracteriza os tempos atuais como de «indefinição e busca de novas opções» e aí, enfatiza, «o ‘coaching’ pode oferecer uma nova ótica acerca das mudanças que estamos a experimentar». Porque «os modelos económicos e inclusive os hábitos de consumo ou de vida precisam de ser reinventados», defende. Na sua análise, «as diferentes situações de mercado originaram um ‘tsunami’ com diversos efeitos nas empresas», sendo que «esse ‘tsunami’ levou a um abrandamento da economia baseado numa espécie de paralisação coletiva motivada pela incerteza e pelos temores que se colocam a curto prazo». Enrique Jiménez considera que «alcançar os objetivos é a chave para o nosso desenvolvimento e para o êxito tanto profissional como pessoal» e que «o ‘coaching’ é um processo que facilita o enfoque nos resultados, que nos leva a avaliar o presente para poder traçar com clareza planos de ação sustentáveis no futuro». «Em tempos em que é imperioso pensar, decidir e agir depressa e bem, o ‘coaching’ de pessoas e equipas é a ferramenta mais ajustada para permitir a cada um de nós a possibilidade de consolidar e ampliar pontos fortes e descobrir novas formas de pensar e de fazer», refere Maria do Carmo Bessa, da Sensus RH, acrescentando que «as empresas têm hoje, mais do que nunca, grandes desafios a vencer», pois «as soluções que conhecemos deixaram de funcionar e é necessário encontrar novos paradigmas». Daí ser «vital a emergência de novas competências empresariais e individuais», sendo que «o ‘coaching’ está a revelar-se como o espaço privilegiado para a incubação de novas ideias, soluções e iniciativas», além de permitir aos líderes e às suas equipas «a análise de perspetivas e a reflexão sobre os seus impactos, conferindo-lhes segurança para agir».

De qualquer forma, faz notar Amândio da Fonseca, da Egor, «a adesão ao ‘coaching’ não se verificou em Portugal com a facilidade com que aconteceu noutros países e continua a haver múltiplas dificuldades, pois apesar da notoriedade adquirida as vantagens ainda estão a passar por testes de credibilidade». Amândio da Fonseca recorda que por cá, «na década de 1980, as pessoas eram em geral olhadas pelas empresas como um mal necessário e pouco mais valorizadas do que outra qualquer ‘commodity’». Depois, «com a emergência da globalização, a terciarização da economia e a reestruturação dos serviços decorrente das novas tecnologias, iniciou-se um processo de humanização», além da «emergência da inteligência emocional como fator-chave da liderança», generalizou-se a convicção de que, «para além das competências técnicas, fatores como a capacidade de comunicar, os estilos de relacionamento e a facilidade de integração harmoniosa numa equipa eram decisivos para o sucesso dos líderes». Tudo isto le-

vou a que um número crescente de empresas tivesse começado a «reconhecer o ‘coaching’».

› Desafio

Como um desafio, é assim que Paulo Ribeiro, da Conceito O2, vê o ‘coaching’: «um desafio de reflexão, de performance, enfim, de melhoria», explica, acrescentando que «segundo este ponto de vista o ‘coaching’ tem de ser encarado como um ativo, um investimento em melhoria», daí que o seu potencial não seja maximizado apenas em determinados contextos ou em alturas específicas da economia; «é maximizado de cada vez que se decide investir no processo – seja clientes empresas nas suas pessoas e nas suas equipas, seja clientes particulares, para desenvolverem competências ou resolverem problemas, ou ainda para desenvolver o potencial individual ou de equipa». Assim, concretiza, num «contexto desafiante como aquele que Portugal vive, a interação com um ‘coach’ aumenta, através da identificação pelo ‘coachee’ de novas oportunidades, de possibilidades e potencialidades que, reduzidas pelo contexto de crise, estão escondidas mas à espera de serem descobertas».

Alexandra Lemos, da Mindcoach, lembra «a ideia, atribuída a Einstein, da necessidade de se fazer algo diferente para obter resultados diferentes» e também que «a insanidade instala-se quando esperamos que sejam outros – o Estado, a empresa, a



› Sérgio Guerreiro, BizPoint



› Sandra Pereira, SP Coaching



> Mário Ceitil, CEGOC/ FranklinCovey



> Enrique Jiménez, International School of Professional Coaching (ISPC)

sociedade – a apresentar novos formatos de atuação que abanem os pilares de velhos hábitos enraizados, que só produzem efeitos já conhecidos». Ou seja, «nos tempos que correm o ‘coaching’ tem visto potenciada a sua eficácia, num contexto onde uma maior sensação de insegurança sobre o crescimento das dinâmicas do trabalho e da economia tem abalado o valor ‘segurança’ como uma necessidade basilar do ser humano».

Para Marco Meireles, da Innergenius (que tem uma parceria para ‘corporate coaching’ com a consultora Elevus), «o ‘coaching’ é uma ferramenta de alavancagem de resultados que é importante em todas as fases», mas nesta por que passamos, em particular, «revela-se fundamental para que através das pessoas as empresas desenvolvam a sua competitividade e os seus resultados». Para este ‘coach’, «hoje enfrentamos novos desafios e a primeira resposta é individual», e além disso «as empresas têm que fazer mais com menos, e velhos paradigmas estão progressivamente a ser afastados, como o emprego para toda a vida, o subsídio de desemprego, a reforma e a valorização das relações em detrimento da produ-

vidade». Ou seja, «o sucesso das organizações exige pessoas altamente motivadas e focadas, que se reinventem diariamente, que se responsabilizam pelo que conseguem e que trabalhem em sintonia para resultados extraordinários».

> **Filosofia**

O especialista da Escola Europeia de Coaching (EEC) João Sevilhano diz «encarar o ‘coaching’ como uma filosofia», referindo que o trabalho que faz pretende sobretudo «proporcionar contextos onde novos tipos de raciocínio, novos discursos e novos paradigmas possam ser descobertos, postos em prática e replicados». O ‘coaching’ «não tem a ver com ensinar», pois «o compromisso deverá ser a geração de contextos de aprendizagem, ajudar a aprender a aprender». Nos dias que correm, «não só em Portugal mas em todo o mundo», João Sevilhano não tem dúvidas de que se vive uma crise, «mesmo que de forma iludida se escolha ver a situação de outra forma». Contudo, a sua perceção é de que essa crise «é, antes de mais, civilizacional e cultural», e daí é que vêm «as crises quer a nível económico, quer a nível político».



> Maria do Carmo Bessa, Sensus RH



> Amândio da Fonseca, Egor



► Paulo Ribeiro, Conceito O2



► Alexandra Lemos, Mindcoach

E, «apesar do cliché, em qualquer momento de crise há uma oportunidade», e agora «temos a oportunidade de criar novos cenários, de inovar», sendo que o ‘coaching’ «poderá ser um poderoso aliado».

Para Rosário Tavares, da Arte em Gestão/ Espaço Coaching, «neste ano antecipam-se dificuldades que conflituam com o equilíbrio individual – a relação intra-pessoal – e dos grupos – famílias, relações no trabalho, amizades... –, e tanto a nossa saúde mental como a nossa resistência são postas à prova, com a pressão a transferir-se para quem nos rodeia». A situação coloca-se com maior acuidade «nos contextos profissionais e socioprofissionais»: aí, «somos questionados sobre o nosso desempenho e é-nos exigido o contributo para a criação de valor, disponibilidade, entrega e exclusividade, e as decisões são cada vez mais tomadas em contextos de incerteza». Tudo isto «faz despertar em nós as mais recônditas apreen-

sões, trazendo dúvidas e angústias». Rosário Tavares cita mesmo um exemplo recente, o de António Horta Osório, do Lloyds Bank, que «após o momento de adversidade que viveu mostrou à comunidade empresarial e a todos nós que existe um lado humano em cada executivo, e que tem os seus limites». A ‘coach’ vê nesta partilha pública «uma porta que se abre para uma nova perceção sobre nós próprios enquanto líderes, dirigentes e executivos, mas sobretudo como seres humanos».

«Nem todas as pessoas reagem da mesma forma à mudança», diz Artur Felix, da Blink Consulting, explicando que «há as que acreditam que têm capacidade para influenciar o seu próprio destino e encaram esta ocasião como uma oportunidade de transformação e as que acham que nada podem fazer, por estarem à mercê de uma força superior». E mais, entre estas últimas há duas correntes: «quem continua a atuar como sempre, pensando que as coisas um dia voltarão ao que eram, e quem acha que não há nada a fazer, resignando-se e aceitando o que o futuro trazer». Sendo o ‘coaching’ «um processo que visa apoiar um indivíduo numa mudança, o período que vivemos é «de excelência para o desenvolvimento de iniciativas desta natureza», considera Artur Félix. E acrescenta: «Para quem não sente a necessidade de mudança, o ‘coaching’ pode ter um papel determinante para a tomada de consciência do imperativo de mudança e como catalisador da vontade de mudar. Para um ‘coach’ ser bem sucedido nesta missão, tem que levar o seu ‘coachee’ a tomar consciência do que pode ganhar com a mudança, passando a desejá-la, e tem de motivá-lo para encontrar o caminho para a alcançar».

► Cocktail

«Agora, mais do que nunca, o ‘coaching’ apresenta-se como uma ferramenta de excelência no apoio aos profissionais e aos desafios que se lhes afiguram», refere José de Almeida, da Ideias & Desafios. «Cada vez mais os profissionais estão sobre pressão e têm



► Marco Meireles, Innergenius



▶ João Sevilhano, Escola Europeia de Coaching (EEC)



▶ Artur Felix, Blink Consulting



▶ Rosário Tavares, Arte em Gestão (Espaço Coaching)



▶ José de Almeida, Ideias & Desafios

de encontrar novas formas de as gerir e equilibrar. Por outro lado, os profissionais de excelência são muito mais solicitados nestas épocas. As empresas sabem quem eles são e em situações críticas é a eles que recorrem, por saberem que conseguem entregar resultados. Se juntarmos tudo isto, dá um 'cocktail' explosivo», considera José de Almeida, para quem o 'coaching' «permite de uma forma simples ao profissional encontrar os seus próprios caminhos», isto porque «a abordagem, se comparada com outras metodologias ou formas de apoio aos profissionais, não é diretoria, o 'coach' ajuda o seu cliente através de perguntas que permitem questionar, avaliar e definir uma solução que só ao cliente pertence». Sílvia Viola, da Erickson College International, considera que «a crise pode ser encarada sob dois ân-

gulos, como oportunidade para transpor obstáculos ou como o momento em que tudo está perdido», e «a escolha é livre», diz, para logo acrescentar: «Se fizermos as melhores escolhas ao nosso alcance, as hipóteses de sermos bem sucedidos aumentam, mas se não escolhermos ou se esperamos pelo fim sem agirmos, o fim certamente chegará sem surpresas.» Agora «é tempo de agir», avisa a especialista, «é necessário planear, procurando ativamente as respostas a perguntas como 'o que se quer, quais as ações e as formas de implementação, como assumir o compromisso ou como apreciar os resultados obtidos'. E conclui destacando «as respostas que um processo de 'coaching' bem sucedido, orientado por profissionais devidamente qualificados, ajuda a obter», respostas que «tornam o planeamento mais eficaz e satisfatório, seja no plano individual, seja no plano organizacional com empresas ou equipas».

Por sua vez, João Alberto Catalão, da YouUp – The Coaching Company, assinala que «o 'coaching' evidencia no presente mais potencial do que nunca, por facilitar a criação de novas possibilidades». No atual contexto de mercado «em que ninguém sabe muito bem o que vai acontecer ou acontecer-lhe, um líder, um profissional ou uma equipa estarem envolvidos num programa de 'coaching' que lhes proporciona um espaço seguro para pensar, tomar consciência, ganhar confiança, definir metas estimulantes, equacionar alternativas de ação e fazer balanços é extremamente gratificante e produtivo para si e para a empresa», sintetiza, fazendo notar que «as potencialidades podem ser concretizadas de formas muito variadas, já que cada situação de 'coaching' é única e irrepetível». E para «entender o contexto de cada cliente, para motivar e facilitar o fazer acontecer de cada um com eficácia», João Alberto Catalão diz socorrer-se da sua «ampla experiência empresarial e de desenvolvimento de performance em contextos altamente competitivos», dos «muitos quilómetros de 'coaching'» que possui e do «paradigma de 'coaching' apreciativo» com que se identificam na empresa.

▶ Darwin

Citando Charles Darwin, Lúcia Barroso, da Paula Tomás Consultores, refere que «não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças». E nos tempos que atravessamos, assinala, «é importante relembrar esta teoria e urgente aplicá-la na prática, porque grandes desafios nos são colocados dia após dia e precisamos de nos focar no essencial, as pessoas». Lúcia Barroso destaca que «a prática do 'coaching' tem vindo a entrar nas empresas portuguesas, embora a sua formulação apareça muito ligada ao 'executive coaching', realizado por consultores externos». Na sua opinião, «importa realçar a relevância do 'coaching' como uma ferramenta essencial para a gestão das pessoas a todos os níveis de qualquer organização, inserida



> Sílvia Viola, Erickson College International



> João Alberto Catalão, YouUp – The Coaching Company

mesma área ou no mesmo tipo de função». Fala por isso num «carril que pode ter descontinuidades – desemprego, formação, interrupção sabática –, mudanças de rota – novas áreas de interesse – ou até mudanças de motivação». Ou seja, «o terreno profissional, ao tornar-se mais incerto, oferece a oportunidade de nos reconectarmos com as nossas motivações, os nossos desejos e as nossas potencialidades, trabalhando uma visão mais eclética da carreira». Maria de Jesus Lopes, de Growing-U, acredita que estes tempos «são de grandes desafios» e que «cada um tem de assumir e superar os seus, numa perspetiva sistémica». Isto é, «com consciência de que cada um tem na sociedade um papel individual/ autónomo, mas relevante, e de que com o seu testemunho deve contribuir para alterar circunstâncias menos favoráveis». O 'coaching', assinala, é «uma metodologia que pode intervir com os indivíduos e com as



> Lúcia Barroso, Paula Tomás Consultores

num sistema de aprendizagem contínuo e orientado para resultados».

Jaime Ferreira da Silva, da Dave Morgan, considera que «o 'coaching' assenta em pressupostos muito adaptados ao tempo que vivemos, pois remete para cada um de nós a responsabilidade plena na construção de uma vida profissional e pessoal equilibrada, dotada de sentido, capaz de articular a geração de valor com o prazer obtido no que se faz». Na sua opinião, «um 'coach' competente não é um guru nem um prescritor de receitas, é um facilitador do processo de descoberta de recursos e potencialidades por parte do seu 'coachee', o cliente, que permitirão construir um dever com mais sentido e valor intrínseco». Jaime Ferreira da Silva refere que agora «devemos olhar o dever profissional de uma forma mais fluida e criativa», dado que «o aumento da esperança média de vida e os ganhos em saúde prolongaram a vida ativa de uma parte significativa da população, e num mundo globalizado, pleno de possibilidades, poderá não fazer sentido persistir 'ad eternum' na



> Jaime Ferreira da Silva, Dave Morgan

organizações, apoiando a definição e o desenvolvimento da cultura organizacional, que é a base da mudança e do crescimento sustentado de uma empresa, para superar o desafio permanente de criar vantagens competitivas».

> **Futuro**

O ‘coaching’, «como metodologia de desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e das equipas, aliado às ferramentas da programação neurolinguística (PNL), vai consolidar-se cada vez mais na vida das pessoas e das empresas», acredita Adelino Cunha, da I Have the Power, perspetivando até que «num futuro próximo deverá fazer parte das nossas vidas, desde o ensino até às equipas de liderança mais evoluídas, pois as grandes equipas apoiam-se nestas capacidades para fazerem evoluir as suas competências e melhorarem seus resultados». Adelino Cunha considera que o potencial do ‘coaching’ pode ser concretizado «ajudando empresas, equipas e pessoas a definirem melhor e com total nitidez o que querem, a desenvolverem capacidades e planos de ação para converterem os sonhos em realidade, com o acompanhamento que faz com que alguém, olhando de fora



> Fátima Matos, Portal do Ser



> Luzia Wittmann, Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (InPNL)



> Maria de Jesus Lopes, Growing-U



> Adelino Cunha, I Have the Power

da caixa, possa fazer as perguntas certas, capazes de potenciarem resultados».

Já Fátima Matos, da Portal do Ser, testemunha que «a adesão do tecido empresarial ao ‘coaching’ tem sido evidente» e destaca que, «tendo em conta o contexto atual, cada vez mais desafiante para pessoas, equipas e empresas, o ‘coaching’ revela-se uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios, permitindo que os colaboradores tenham níveis superiores de satisfação, motivação e produtividade». Isto por se tratar de «uma ferramenta que facilita processos de mudança positiva». Fátima Matos faz ainda notar que, «em larga medida, o desenvolvimento pessoal assistido de uma atitude ‘coach’ traduz-se na construção e na sustentação de versões mais extraordinárias de pessoas, equipas e empresas, ou até de outro tipo de organizações».

Finalmente, Luzia Wittmann, do Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (InPNL), refere uma situação habitual: «quando alguém, sobretudo se for jovem, apresenta um especial talento, seja no desporto, seja nas artes, seja em qualquer outra área, é comum haver um treinador ou um professor para desenvolver esse talento». E faz o paralelismo para o ‘coaching’, afirmando que «o ‘coach’ acredita que todas as pessoas têm talento e recursos mais do que suficientes para crescerem, realizarem os seus sonhos e sentirem-se bem consigo mesmas». Assim, o ‘coaching’ «pode assumir um papel preponderante e fundamental na área do empreendedorismo, ajudando pessoas a aproveitarem a crise para descobrir e realizarem o seu potencial». Seja no «auto-emprego», no «crescimento profissional numa empresa», na «procura e implementação de soluções criativas em pequenas e médias empresas (PME)» ou no «apoio a pessoas em cargos de topo». No fundo, «onde quer que haja um desafio, o ‘coaching’ é apropriado». ⑩



Rui Proença
Diretor-geral da Edenred Portugal
rui.proenca@edenred.com

© Fernando Pizarra

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

➤ Comer bem, trabalhar melhor

Nas empresas que têm um sentido de responsabilidade social, o subsídio de alimentação não é encarado como um custo ou uma mera retribuição aos colaboradores, mas sim como uma condição elementar para o bom curso dos negócios.

Sim: não se trata só de manter um bom ambiente no espaço de trabalho, ou de gerir o grau de satisfação que cada colaborador tem com a sua retribuição. Trata-se de criar condições reais, efetivas, para que as pessoas possam evoluir nas suas carreiras e aumentar os níveis de produtividade. Sem boa alimentação não há bons profissionais. As crises como a que estamos a viver são sempre indesejáveis, mas como em tudo na vida acabam por ter alguns méritos. Um deles é obrigar-nos a recordar a intenção original que levou, décadas atrás, à criação do subsídio de alimentação: garantir a correta alimentação das pessoas durante o dia de trabalho. Ora, os títulos pré-pagos fazem isso de forma exemplar: são aplicados mesmo em alimentação, seja em restaurantes, seja nas lojas alimentares ou nos supermercados que em todo o lado os aceitam em Portugal.

A Edenred, enquanto multinacional que disponibiliza os títulos de alimentação «Euroticket», sempre teve em relação a esta matéria a maior sensibilidade. Por isso criou a iniciativa «Food Program» em oito países europeus, com o apoio da Comissão Europeia, e que se estendeu a Portugal através da parceria com a Direção Geral de Saúde e com a Plataforma Contra a Obesidade. O objetivo é que quem recebe o subsídio de alimentação em «Euroticket» possa ter à sua disposição uma rede certificada de restaurantes que sirvam comida saudável, com o respetivo guia.

Muito bem. Mas quanto custa a uma empresa melhorar as refeições dos seus colaboradores durante o dia de trabalho? E, já agora, quanto custa a eles próprios fazê-lo?

A resposta é surpreendente e, nos tempos que correm, muito oportuna em considerar. Em 2012 um trabalhador que passe a receber de subsídio de refeição 6,83 euros por dia em «Euroticket» ganha, em comparação com o que recebia em dinheiro, mais cerca de 400 euros por ano (sem aumentar o IRS), o equivalente a 80% de um ordenado mínimo – quase um décimo quinto mês. Esta mudança pode ser feita com a empresa a poupar 93 euros por ano com cada colaborador, para além de poder apresentar esse pagamento como custo fiscal. Custo: nenhum.

A capacidade de os títulos pré-pagos melhorarem a sociedade estende-se também aos vales sociais para jardins-de-infância – que a Edenred comercializa sob o nome «Cheque Creche». Estes títulos, que podem adaptar-se a qualquer tipo de empresa, garantem integralmente a liberdade de escolha dos pais quanto às instituições a selecionar. E as empresas que atribuam este benefício, para além de estarem isentas de taxa social única (TSU) na verba em causa, podem apresentá-la como um custo fiscal com uma majoração de 40%.

As vantagens dos títulos pré-pagos estendem-se igualmente ao «Cheque Estudante», e dentro em breve estender-se-ão ao «Cheque Transporte». O resultado é sempre o mesmo: aumenta o poder de compra afeto a áreas de primeira necessidade e criam-se formas de as empresas concretizarem a sua função social, fazendo poupanças.

Isto só é possível porque os títulos pré-pagos representam o modo de as empresas e o Estado aplicarem de forma mais certa o dinheiro que reservam para promover a alimentação saudável, os jardins-de-infância, o ensino ou os transportes públicos. É o princípio de tornar o dinheiro inteligente. De fazer mais, e melhor, com os mesmos recursos. ®

Quanto custa a uma empresa melhorar as refeições dos seus colaboradores durante o dia de trabalho? E, já agora, quanto custa a eles próprios fazê-lo? A resposta é surpreendente.

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica

MÁRIO COSTA

Grandes desafios, novas oportunidades

O Grupo Randstad tem uma nova marca, a Randstad Professionals. Pretexto para uma conversa com Mário Costa, administrador do grupo, que ao olhar para o mercado português pensa que «é nos momentos mais difíceis, mais instáveis e mais hostis que surgem grandes desafios e novas oportunidades de negócio».

Texto: Mário Sul de Andrade **Foto:** João Andrés

Que significado tem a criação desta marca em termos de estratégia do Grupo Randstad?

O lançamento da marca Randstad Professionals segue a tradição do Grupo Randstad de se demarcar com um posicionamento diferenciador, fazendo jus à posição de liderança que detém no setor dos recursos humanos. O investimento nesta nova área significa por um lado o acompanhamento das exigências do mercado, que é cada vez mais competitivo e dinâmico, e por outro a diversificação do nosso portfólio de serviços através de áreas especializadas, garantindo assim respostas mais eficazes e dirigidas. A aposta num serviço direcionado para a captação de quadros médios e superiores, através de uma atuação especializada, intensifica o nosso objetivo de entender o negócio dos nossos clientes e de assim responder com eficácia às suas efetivas necessidades, desenvolvendo fortes parcerias e uma relação de maior proximidade. O desenvolvimento sustentado do negócio, alicerçado por um lado na angariação de novos clientes e na fidelização dos existentes e por outro no reconhecimento distintivo por parte dos clientes e dos candidatos, contribuirá para uma maior rentabilidade dos resultados. Assim, pretendemos alcançar uma maior penetração de mercado, ganhar uma maior notoriedade da marca e o reconhecimento da Randstad Professionals como um dos 'big players' nesta atividade, quer por candidatos, quer por clientes.

Como olha para o mercado português de recursos humanos, tendo em conta a crise que vivemos?

Olho para o mercado português pensando que é nos momentos mais difíceis, mais instáveis e mais hostis que surgem grandes desafios e novas oportunidades de negócio. O lançamento da Randstad Professionals é o exemplo disso. A crise financeira leva a uma maior retração das empresas nas admissões. No entanto, para fazerem face a um mercado cada vez mais competitivo, as organizações valorizam a qualidade dos seus quadros e, subseqüentemen-



«Disponibilizamos um conjunto diversificado de serviços, que abrangem áreas como recrutamento e seleção, 'executive search', 'assessment', 'outplacement', formação, trabalho temporário e 'outsourcing'. Os clientes têm a possibilidade de dispor de uma solução global de recursos humanos num só parceiro.»

te, as estratégias de recrutamento e seleção. É neste contexto que marcas como a Randstad Professionals trazem valor acrescentado aos clientes, através do 'know-how' e de metodologias específicas, podendo potenciar qualitativamente a seleção de quadros. A Randstad Professionals procura adaptar-se à realidade do mercado e às necessidades dos clientes, oferecendo serviços diferenciadores, quer na valorização/ otimização dos recursos humanos – através de promoções, transferências e reconversões, e investindo em metodologias específicas, nomeadamente nos serviços de 'assessment' –, quer face a situações de desemprego, disponibilizando apoio e aconselhamento qualificado, através de programas de 'outplacement'.

Vimos tempos de pressão sobre o emprego, mas as empresas neste mercado têm bons resultados. Por exemplo, as do Grupo Randstad. Como explica isto?

Os resultados financeiros atingidos pelo grupo são de facto positivos. Atingimos, em 2010, 347 milhões de euros, fruto de uma gestão assente na definição de objetivos claros e muito precisos. Estes resultados são atingidos pelas nossas pessoas – através da sua forte motivação, da determinação e do empenho. Quando contratamos novos elementos procuramos pessoas que colocam paixão naquilo que fazem, e isso traduz-se nos nossos resultados. Procuramos acrescentar valor aos processos que desenvolvemos, através da experiência dos nossos consultores, dos nossos recursos enquanto grupo multinacional e do empenho em nos tornarmos verdadeiros parceiros dos nossos clientes. Somos flexíveis e capazes de encontrar soluções adequadas às necessidades de cada um deles. Disponibilizamos um conjunto diversificado de serviços, que abrangem áreas como recrutamento e seleção, 'executive search', 'assessment', 'outplacement', formação, trabalho temporário e 'outsourcing'. Os clientes têm a possibilidade de dispor de uma solução global de recursos humanos num só parceiro. O rigor e a qualidade do trabalho desenvolvido em prol das suas necessidades são pressupostos da nossa atividade. Procuramos simultaneamente a inovação e a melhoria contínua das nossas competências e dos nossos serviços, garantindo assim um serviço de excelência. Através do nosso sistema de qualidade e de 'surveys' específicos, trabalhamos no sentido de identificar oportunidades de melhoria.

Que mais-valias podem nestes tempos de crise as empresas de recursos humanos como as do vosso grupo trazer ao tecido empresarial?

A conjuntura que vivemos faz com que as empresas olhem para dentro e analisem novas abordagens e a sua estratégia, e é fulcral tomar decisões que sustentem a viabilidade do negócio. Cada vez mais as empresas se defrontam com problemas financeiros, dificuldades em contrair crédito, o que faz com que a sua subsistência esteja em causa. O facto de estarmos inseridos num grupo de dimensão internacional, cotado na Euronext de Amsterdão, ocupando o segundo lugar a nível mundial e a liderança a nível nacional, dá-nos um posicionamento con-

solidado. Destacamo-nos por uma imagem de seriedade e de idoneidade, seguimos as obrigações legais, estando o grupo sujeito a frequentes auditorias locais e internacionais. Desta forma, a Randstad posiciona-se como uma empresa valorizada no seu mercado numa altura em que as empresas estão cada vez mais preocupadas com as questões legais, financeiras e de idoneidade. Certamente que estas inquietações aumentarão a procura de parceiros independentes e idóneos. Mesmo as empresas que financeiramente apresentam uma situação robusta em determinados momentos decidem congelar novas admissões, inclusive quando perdem recursos. A estratégia das empresas, nesta situação, é reestruturar, olhar para dentro, analisar e estabelecer novos procedimentos, de forma a rentabilizar e otimizar os seus recursos. As empresas de recursos humanos, como a nossa, dotada de metodologias de avaliação do capital humano, podem aportar valor a uma gestão integrada das pessoas.

E mais-valias para os candidatos?

O que referi também se reflete nos candidatos, que valorizam o facto de serem acolhidos por empresas de renome, sólidas e idóneas, sendo todo o processo transparente e claro. Devido à conjuntura económica, cada vez mais os receios dos candidatos aumentam quando procuram um novo desafio profissional, pois o mercado de trabalho está retraído e faz com que esses mesmos candidatos não apresentem tanta predisposição para uma mudança. Contudo, para uma empresa de recursos humanos como a nossa, representa um desafio acrescido na medida em que temos que os aliciar e mostrar que possuímos um bom projeto e que pode ser uma boa aposta. É certo que os candidatos se sentem mais seguros e confortáveis quando recorrem a empresas que lhes garantem maior nível de compromisso e de seriedade, como é o nosso caso.

A aposta na especialização, com a criação da Randstad Professionals, pode potenciar estas mais-valias, quer para o tecido empresarial, quer para os candidatos?

A aposta na especialização vem intensificar/ consolidar a nossa estratégia e a nossa preocupação constante de apresentar as melhores soluções para o mercado e de nos tornarmos parceiros dos nossos clientes. Esta especialização procura acrescentar valor nas soluções que disponibilizamos, através de um conjunto diversificado de serviços que abrangem diversos setores do mercado: Sales & Marketing, Finance & Banking, Health Care & Pharma, Engineering & Industry e Information Technologies. O 'networking' desenvolvido nos referidos setores é benéfico para ambas as partes: para o cliente, que quando necessita de um determinado perfil sabe onde rapidamente o pode identificar; e para o candidato, que direciona o seu currículo para a sua área de eleição. A Randstad Professionals analisa e avalia continuamente todos os aspetos dos serviços que presta, de forma a assegurar que está a desenvolver todos os esforços no sentido de acrescentar mais-valias e proporcionar uma experiência positiva para as duas partes: clientes e candidatos. ©

Mário Costa é administrador do Grupo Randstad, assumindo atualmente a responsabilidade pela implantação da Randstad no Brasil. Com formação académica obtida na África do Sul («Chartered Accountant»), foi sucessivamente 'manager' na Price Waterhouse (Brasil e África do Sul), administrador financeiro na Securitas (1983/ 89), diretor-geral da Ádia Recursos Humanos (1990/ 96), diretor-geral da Select Recursos Humanos (1997/ 2000) e administrador do Grupo Select Vedior (2000/ 08). Após a fusão da Vedior e da Select, participou ativamente na definição da estratégia para o grupo em Portugal. Em 2008 foi galardoado com o «Best Market Performance» atribuído pela 'holding'.



© Rumos

Tiago Catarino, Business Unit Manager da Área HR Outsourcing, Rumos outsourcing@rumos.pt

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ Microwork outsourcing

Desde os anos 90 do século passado, a adoção generalizada das tecnologias de informação e comunicação (TIC) facilitou às empresas e aos órgãos públicos a externalização de tarefas e processos de negócio em diferentes localizações geográficas. É exemplo disso o acesso a conexões de alta velocidade de Internet que possibilita à Índia desenvolver uma oferta de 'software' e de prestação de serviços em tecnologias de informação (TI), sendo hoje uma referência na indústria de Business Process Outsourcing (BPO).

capacidade de se ajustarem rapidamente às mudanças de volume de trabalho, através de pessoas qualificadas e acessíveis em qualquer parte do mundo.

Algumas empresas de tecnologia, como a Amazon e o eBay, já utilizam este género de 'microwork', como parte integrada dos seus processos de negócio. Muito dos serviços de 'outsourcing' de TI são desenvolvimentos de 'software' ou tarefas semelhantes que embora não possam ser na sua globalidade abordadas através de 'microwork' podem num formato híbrido ser segmen-

Este modelo permite às empresas abordarem a multidão como uma força de trabalho genuína e não exclusivamente como clientes potenciais, criando emprego e gerando riqueza, naquilo que se designa como economia virtual.

No tradicional BPO, as empresas dependem das suas equipas internas para a realização dos trabalhos contratados pelos clientes. Um novo modelo, o 'crowdsourcing', surgiu no início da década de 2000 ao lado do modelo BPO. Este modelo resulta da própria democratização da Internet, nomeadamente do desenvolvimento de redes de banda larga móvel (redes 3G e 4G), que permitem que determinadas tarefas, que antes eram realizadas por empresas de 'outsourcing' com regimes de colaboração monolíticos, sejam publicadas através da Internet e estejam acessíveis a um grande grupo de pessoas (isto é, uma multidão) que as podem realizar com maior inovação e agilidade, sendo remuneradas pela especialização do seu trabalho.

Este modelo permite às empresas abordarem a multidão como uma força de trabalho genuína e não exclusivamente como clientes potenciais, criando emprego e gerando riqueza, naquilo que se designa como economia virtual. As vantagens que as empresas procuram quando utilizam 'crowdsourcing', em detrimento das suas próprias equipas internas, ou consultoras de 'outsourcing', estão na redução de custos e na

tadas e realizadas por 'microworkers'. O sucesso do 'website' de 'outsourcing' e 'crowdsourcing' «Freelancer.com» é um claro indicador das potencialidades do mercado de trabalho 'on-line' e das reais oportunidades de emprego que a economia virtual pode impulsionar.

A indústria do 'outsourcing' em contíguo com a globalização continuará a ser uma tendência crescente, em novas áreas de processos, indústrias e geografias. Um dos grandes desafios que se coloca às empresas para os próximos anos está no paradigma de relacionamento que vão seguir para conseguirem diversificar o seu 'marketplace' de candidatos utilizando o 'crowdsourcing', tendo como objetivos reduzir custos, minimizar os contratos de 'outsourcing' sem valor acrescentado e melhorar a qualidade dos seus serviços, através de uma melhor e mais ampla 'pool' de talentos. Desenvolvendo uma comunidade crítica de 'microworkers', integrada nas suas atividades e nos seus processos de negócio, aumenta a sua capacidade de resposta, a flexibilidade e a eficiência, com diminuições significativas nos custos desnecessários de recrutamento e subcontratação de serviços. ©

www.sensusrh.pt

RH

sensus

CONSULTING • TRAINING • COACHING

Pelo desenvolvimento, ACREDITAR NO MELHOR DE SI!

Apoiamos **Pessoas, Equipas e Empresas** a:

- **Gerir processos de Mudança e a**
- **Promover Desenvolvimento Organizacional.**

Conferimos ***SENSUS*** e SIGNIFICADO às suas actuações por via da realização de:

Coaching

Executive Coaching;
Coaching de Equipas;
Coaching Comercial.

Formação

Ciclos de Desenvolvimento de Competências:
Liderança e Trabalho de Equipa; Comerciais.

Consultoria

Assessments Individuais e de Equipas;
Diagnósticos de Clima e Cultura.

Centro Escritórios do Campo Grande
Av. do Brasil, nº1-7º piso 1749-008 Lisboa
Tel.: 217 923 700 sensusrh@sensusrh.pt

EM SÍNTESE

1 > Formação PTC

A Paula Tomás Consultores (PTC) já tem 'on-line' o novo «Catálogo de Formação Inter». Segundo a responsável da empresa, Paula Tomás, «num ano em que as pessoas necessitam de apostar mais em si próprias e de acreditar nas suas competências e em que as organizações têm que continuar a apostar no desenvolvimento do seu capital humano, o objetivo é disponibilizar uma oferta formativa ampla e adaptável às contingências atuais, convidando todos a encarar os desafios de 2012 com maior preparação, resiliência, entusiasmo e confiança». O catálogo pode ser consultado em <http://www.ptomasconsultores.pt/CatalogoPTC.pdf/>. Estão previstos descontos nas inscrições feitas até 15 de fevereiro.

2 > Excelência e superação pessoal

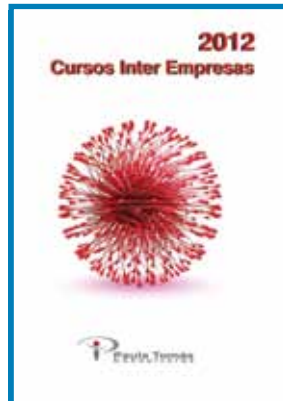
A empresa Portal do Ser está a disponibilizar uma formação sobre Programação Neurolinguística (PNL), reconhecida pela International School of Professional Coaching (ISPC). Para levar a cabo a iniciativa, a Portal do Ser recorre a uma metodologia baseada na realização de atividades estruturadas (exercícios práticos, dinâmicas de grupo e atividades de 'role-playing'), apostando na preparação, no desenvolvimento e no aprofundamento de estratégias eficazes orientadas para excelência e a superação pessoal. Programa acessível em <http://www.portaldoser.com/id43.html>.

3 > Cezanne com nova gestora de contas

Sandra Santos (na foto), que detém um relevante trajecto profissional nas áreas de tecnologia e de recursos humanos, foi apresentada como gestora de contas da Cezanne Software Ibérica em Portugal. Formada em «Gestão de Recursos Humanos» pelo Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA), Sandra Santos terá como objetivo potenciar a gestão de projetos e a relação com os clientes, além de promover a eficiência nos processos de implantação e venda.

4 > Promover o consumo responsável

O Let'sTalkGroup iniciou em dezembro passado um projeto de formação para colaboradores da área comercial da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC). O objectivo é a sensibilização para as implicações associadas ao consumo de bebidas alcoólicas no local de trabalho, durante a condução, junto dos clientes e noutras situações de risco. O projeto designa-se «Cool@Work Program» e numa primeira fase destina-se a gestores regionais e 'team leaders'.



1



2



3



4

Talenter abre empresa na Alemanha

A Talenter tem uma nova empresa, na Alemanha. Constituída em outubro passado, denomina-se Talenter GmbH e a sua sede fica no centro financeiro europeu, a cidade de Frankfurt. Esta opção mostra como o universo empresarial liderado por César Santos contraria «aquelas que são as tendências actuais e as escolhas de internacionalização mais acessíveis e prováveis, os países de língua oficial portuguesa», lê-se num comunicado. De assinalar que a Talenter tem actualmente 150 vagas em aberto para a colocação em empresas alemãs suas clientes (vagas para engenheiros mecânicos, engenheiros eletrotécnicos e engenheiros químicos).

Uma proposta de coaching

Trata-se de uma proposta da Arte em Gestão para profissionais que tenham uma função de liderança de pessoas em contexto de grande 'stress' emocional e psicológico. Em conjunto com o Espaço Coaching, a empresa propõe a cada um destes profissionais que faça em condições especiais a sua primeira sessão de 'executive coaching', pondo em prática uma metodologia que permite definir objetivos, perspectivá-los, criar planos de ação, comprometer-se e, sobretudo, agir. Os profissionais interessados poderão contactar a Arte em Gestão, em Lisboa, por telefone (213 104 112).

5 > «Career Move Day»

A Stanton Chase Portugal lançou um projeto de responsabilidade social na sua área de especialização, apoiando a transição e o desenvolvimento da carreira de quadros que necessitem ou queiram encontrar outras oportunidades profissionais. A consultora tem em conta o contexto difícil de Portugal, com o desemprego a atingir uma proporção crescente de executivos, daí lançar agora o «Career Move Day», nas terceiras sextas-feiras de cada mês, em que os seus 'partners' e consultores estarão disponíveis no escritório para realizar entrevistas gratuitas de aconselhamento e orientação de carreira. José Bancaleiro (na foto), o 'managing partner', refere que aproveitam «a experiência de aconselhamento e o conhecimento do mercado para orientar, apoiar e dar ânimo a profissionais numa fase habitualmente difícil das suas carreiras».

Fazer diferente

Chama-se «Fórum Acreditar 2012» e tem como objetivo planear e refletir sobre o que pode e vai ser feito de diferente em 2012. É uma iniciativa da Ideias & Desafios, e teve já uma sessão em janeiro, em Lisboa. José de Al-

meida, responsável pela consultora, explica que «a ideia é permitir aos participantes refletir sobre ‘o que é que vou inventar mais em 2012?’», isto num ano de «grandes desafios mas também de grandes oportunidades».

6 > Redes Windows

Numa parceria entre a Galileu e a Universidade Fernando Pessoa (UFP), vai arrancar a nove de março a terceira edição da pós-graduação «Gestão e Administração de Redes Windows». Esta iniciativa terá lugar no Centro de Formação da Galileu, em Lisboa, e nas instalações da UFP, no Porto, às sextas-feiras e aos sábados. Destina-se a profissionais, gestores e administradores na área de redes e sistemas informáticos, sendo que o plano de estudos que apresenta possibilita o acesso ao mestrado.

WeChange distingue clientes

A iniciativa visa reconhecer as instituições que desde o primeiro momento depositaram na WeChange o seu voto de confiança. Os «Prémios Trust 2011» foram entregues no final do ano passado, no Solar do Vinho do Porto, em Lisboa, durante o habitual encontro de Natal da consultora de recursos humanos. A Chronopost, o Instituto de Seguros de Portugal (ISP) e a Zagope foram as instituições distinguidas, num reconhecimento público pela confiança nos serviços e na equipa da consultora. Para além do respetivo troféu, cada instituição recebeu um «Cartão Serviço WeChange», que possibilita usufruir gratuitamente em 2012 de um dos seguintes serviços: «SoftOutdoor», «Executive Coach», «Recrutamento Trainee» e «Assessment Centre».

7 > Liderança, na EG&N da UAL

Estão abertas as inscrições para a sétima edição do MBA executivo «Liderar Pessoas, Organizações & Negócios», da Escola de Gestão & Negócios (EG&N) da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). Maria Márcia Trigo (na foto), fundadora da escola e sua diretora entre 2002 e 2006, coordena este MBA sobre o qual refere que «integra várias inovações, com o objetivo de formar ‘personal’ e ‘business leaders’ para atuarem e vencerem numa economia global, em tempos de crise e incerteza».

Desafios económicos e financeiros

Segundo um trabalho desenvolvido pela consultora Mercer, perante um cenário económico desfavorável e desafiante os investidores institucionais deverão planejar 2012 concentrando-se na agilidade, na flexibilidade e



5



6



7



8

na eficiência. Rui Guerra, ‘partner’ da instituição, assinala que «apesar do esforço dos políticos no sentido de manter a atividade na Europa, prevê-se que 2012 seja um ano em que algumas zonas do mundo lutarão para garantir algum crescimento económico e a ameaça de mais choques no sistema financeiro estará bem presente no espírito dos investidores».

A expressividade do sorriso

A face neutra e o sorriso fechado foram os tipos de expressão facial mais exibidos nos jornais diários portugueses durante o segundo semestre de 2011. Esta é uma das conclusões de um estudo científico do Laboratório de Expressão Facial da Emoção (FEELab), da Faculdade de Ciências da Saúde (FCS) da Universidade Fernando Pessoa (UFP), que implicou a análise de 15.243 fotografias. Os resultados mostram que nas fotografias apresentadas as mulheres continuaram a sorrir mais do que os homens, apesar do registo descendente acentuado em relação a 2010, independentemente da idade; já os homens apresentam mais o sorriso fechado a partir dos 60 anos, enquanto as crianças continuam a apresentar mais e frequentemente o sorriso largo. O projeto começou em 2003 e terminará em 2013.

Soft skills, na Academia da PwC

No seguimento do bom acolhimento pelo mercado do portefólio de formação em competências de gestão lançado no segundo semestre do ano passado pela sua unidade de consultoria de formação (Academia da PwC), a consultora PwC está a disponibilizar novas formações em ‘soft skills’, nas cidades de Lisboa e Porto. O enfoque é no desenvolvimento de competências de gestão de equipa e de facilitação de serviços e negócios, sendo que os vários programas visam apoiar os clientes da consultora na mobilização de esforços para superar os atuais desafios da conjuntura económica e financeira. De assinalar que a instituição tem também novas formações na área de fiscalidade.

8 > SHL aposta em talentos emergentes

«A imagem da SHL foi renovada para ficar consistente com o seu ‘pedigree’, altamente distintivo e ousado.» As palavras são de Isabel Paredes, ‘technical director’ da SHL Portugal, comentando todo o processo de mudança de imagem da consultora. Segundo a responsável, «a nova identidade visual parte do lema ‘People intelligence, business results’ e torna-o vivo, colocando as pessoas, o conhecimento do seu potencial e os resultados do negócio no coração de tudo o que se faz». A conceção

esteve a cargo de jovens artistas de diversas nacionalidades, que trabalharam a partir de um perfil de base. O resultado foram nove perfis diferentes, de que é exemplo um desenhado por Dale Edwin Murray, ilustrador desde 2008 e artista gráfico autodidata.

Presença internacional da Prime Selection

A Prime Selection, unidade de negócio para recrutamento e seleção da empresa MyJobs Recursos Humanos, isoladamente ou em parceria com a sua associada MyJobs Macau, tem apresentado forte crescimento nos mercados internacionais, nomeadamente nos continentes europeu, asiático e africano. A informação foi revelada por Leonor Paula Brito, diretora comercial do Grupo Pessoas & Soluções, de que a MyJobs é participada. Segundo a responsável, «há empresas transcontinentais de referência que cada vez mais têm solicitado os serviços da Prime Selection para recrutarem os seus quadros técnicos e dirigentes».

FIND nas faculdades de Direito

Especializada em recrutamento e seleção de advogados estagiários, advogados, advogados associados e sócios, assim como de assessores jurídicos para empresas, a FIND tem vindo a manter uma interação muito próxima e assídua com as universidades, numa aposta convicta de acompanhamento das novas gerações de advogados. A consultora liderada por Maria Brito de Goes e Filipa Mendes Pinto participou recentemente em eventos da Faculdade Direito da Universidade Católica Portuguesa, da Faculdade de Direito de Lisboa, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT) e da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

«Masters do Capital Humano»

Iniciativa da IFE, em ligação com a «Expo’RH», acaba de ser apresentada a primeira edição dos «Masters do Capital Humano», cujo objetivo é «premiar e valorizar anualmente as práticas inovadoras levadas a cabo pelos profissionais e reconhecer as empresas que se distinguiram pelos resultados obtidos na gestão estratégica das pessoas no desempenho das suas tarefas». Serão atribuídos oito prémios, em duas categorias: «Empresas» e «Pessoas». Na primeira categoria os prémios são: «Melhor política de recrutamento e retenção de talentos», «Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance», «Melhor sistema de remunerações, reconhecimento e incentivos», «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional» e



9



10



11

«Melhor política de integração e promoção do bem-estar». Já na categoria «Pessoas», os prémios são: «Jovem Talento», «CEO Excelência» e «Personalidade do Ano». Os vencedores serão divulgados a 14 de março, no Centro de Congressos do Estoril, no decorrer da «Expo’RH».

9 > Curso de primeiros-socorros

A Esumédica tem prevista para o próximo dia nove de fevereiro a realização em Lisboa de um curso básico de primeiros-socorros, tendo em vista ajudar a atuar pronta e eficazmente em situações médicas que possam comprometer as funções vitais das vítimas (o que poderá determinar a sobrevivência destas até à chegada de profissionais de saúde especializados). Pretende-se que os participantes adquiram competências, atitudes e conhecimentos orientados para o reconhecimento e a atuação face a situações de paragem cardio-respiratória e situações médicas.

Formação da TÜV Rheinland

Já estão abertas as inscrições para a décima oitava edição da pós-graduação «Energias Renováveis», promovida pela TÜV Rheinland Portugal. A par desta iniciativa de formação, a instituição prepara-se também para dar início à trigésima primeira edição da pós-graduação «Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança» e ao curso «Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho».

10 > Nova solução EgorThinkSmart

Chama-se «Reporting4one» e é a nova solução disponibilizada pela EgorThinkSmart para resolver o problema da informação dispersa nas organizações. Com a solução procura-se também garantir a periodicidade e a automatização de processos, libertando os profissionais de cada organização para o respetivo ‘core business’. Para os responsáveis da empresa, a solução consubstancia-se em «serviços que permitem controlar ativamente os negócios, agindo proativamente mediante futuras ocorrências ou futuros desvios».

11 > Projeto «Win4youth», da Adecco

O projeto «Win4youth», da Adecco, vai continuar a ser desenvolvido em Portugal durante este ano de 2012. O projeto começou em janeiro de 2010, tendo como objetivo contribuir para transformar a vida de jovens carentes e vítimas de exclusão social, ajudando-os a receber educação e formação e a encontrar um trabalho

e um lugar na sociedade. Estendeu-se a todo o Grupo Adecco e permitiu que todos os colaboradores pudessem contribuir. Depois do atletismo (corrida), em 2010, e do ciclismo, em 2011, este ano são três as modalidades: natação, ciclismo e atletismo. Por cada quilómetro, a empresa contribui com um euro, sendo os destinatários jovens dos projetos selecionados em vários países. Entretanto, é de assinalar que a Adecco Portugal recebem em janeiro o «Prémio de Melhor Empresa no Setor dos Serviços», entregue pela revista «Exame».

«Segredos do Sucesso»

Lançado em agosto de 2011, o aplicativo para iPhone e BlackBerry «Segredos do Sucesso», da Dale Carnegie Training, chegou a número um na categoria de «aplicativos pagos de negócio do iTunes». A empresa global de desenvolvimento e treino de recursos humanos utiliza várias ferramentas para ajudar os participantes nas suas ações a transferirem com sucesso a aprendizagem em sala para o dia-a-dia, sendo este mais um exemplo. O aplicativo possibilita que qualquer pessoa carregue consigo um conjunto de princípios que a ajudam a ser mais efetiva no relacionamento com as demais. Estão incluídos diversos vídeos que mostram situações do dia-a-dia, possibilitando que a pessoa reflita sobre a melhor forma de abordar os seus desafios.

12 > Gestão do talento, em Aveiro

No dia um de março, a Klim Consulting vai promover em Aveiro um seminário onde os participantes poderão descobrir o que é que o alpinista João Garcia e o chocolate têm a ver com a gestão das pessoas nas organizações. Com o título «A que sabe o chocolate?»,



12



13

o seminário visa discutir boas práticas no âmbito da gestão do talento e promover a sua implementação nas empresas representadas, como forma de aproveitar o potencial dos seus colaboradores. Mais informações: Ana Bernardes (tlm. 915 300 492; 'e-mail' ana.bernardes@klim.pt).

13 > Estudar no estrangeiro

A EF – Education First tem em curso uma iniciativa que proporciona bolsas para estudar no estrangeiro durante um ano académico. Os interessados podem concorrer enviando por 'e-mail' um texto de 3.000 caracteres sobre o tema «Por que devo ser eu a ganhar uma bolsa para estudar no estrangeiro», acompanhado do respetivo 'curriculum vitae'. O 'e-mail' deve seguir para o seguinte endereço: isabel.santos@ef.com. Entretanto, a empresa tem diversas promoções de cursos de línguas no estrangeiro. Estas promoções são válidas até ao próximo dia 25 de fevereiro, não sendo acumuláveis nem retroativas.

Novidades do Código do Trabalho

A Global Estratégias vai organizar duas edições do 'workshop' «Novo Código do Trabalho – Alterações e Implicações na Empresa», a 15 de fevereiro e a 15 de março, sempre com a condução de Tiago Piló, associado sénior da área Contencioso & Laboral do escritório de advogados Vieira de Almeida & Associados. Os 'workshops' incluem os desenvolvimentos do novo acordo de concertação social. A empresa organizou recentemente outros eventos sobre o tema, nomeadamente no âmbito da sua iniciativa «Conference at Breakfast».

Textos: MSA

APCOACHING

Associação Portuguesa de Coaching

Missão

- Ser uma entidade reguladora em Portugal da actividade profissional de Coaching
- Promover o desenvolvimento e afirmação do Coaching e da Profissão de Coach
- Criar um espaço Nacional de referência na área do Coaching
- Divulgação do Coaching e da Atitude Coach

Inscreva-se em:

www.apcoaching.pt

geral@apcoaching.pt

Membro da:

AGENDA

➤ **Introdução ao Coaching e aos Processos de Certificação ICF**

04 fev, Faro

11 fev, Porto

<http://www.erickson-college-portugal.com/>

➤ **Gerir Equipas com Inteligência Emocional**

07 fev, Lisboa

<http://www.galileu.pt/>

➤ **Assessment & Development Centres**

08 a 10 fev, Lisboa

27 a 29 mar, Porto

<http://www.shl.pt/>

➤ **Motivação Pessoal**

08 fev, Lisboa

<http://www.pessoasesistemas.pt/>

➤ **Gestão RH em Contexto de Mudança**

10 fev, Lisboa

<http://www.globalestrategias.pt/>

➤ **Coaching Fundamentals (Nível I)**

11 fev e 17 mar, Lisboa

06 mar, Porto

<http://portaldoser.com/>

➤ **Desenvolver Competências de Empreendedorismo**

13 fev, Lisboa

<http://www.ptomasconsultores.pt/>

➤ **Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho**

13 e 14 fev, Lisboa

<http://www.shl.pt/>

➤ **Alterações Laborais no Mercado de Trabalho**

15 fev, Lisboa

<http://www.ife.pt/>

➤ **BSC: Aplicação Prática na Gestão do Capital Humano**

17 fev, Lisboa

<http://www.globalestrategias.pt/>

➤ **ExpoCarreiras 2012**

29 fev, Lisboa

<http://www.fch.lisboa.ucp.pt/>

➤ **Coaching de Indivíduos, Equipas e Organizações**

fev a mai, Lisboa

<http://www.activision-coaching.com/>

➤ **Expo'RH 2012**

14 e 15 mar, Estoril

<http://www.exporh.ife.pt/>

OPINIÃO

➤ **Reformados e reformadores**



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

Não foi a tão corriqueira saudade ou a vontade de comer uma bifana a preceito. Foram razões muito mais profundas. Ele veio na qualidade de reformador, veio reformar as reformas que já a 'troika' havia reformado.

Um reformado, toda a gente sabe o que é. É alguém que, atingindo o limite de idade, pode deixar de trabalhar, recebendo uma pensão vitalícia.

Existem também os reformados por antecipação, ou seja, os que antes de serem efetivamente reformados já o são. E alguns começam muito cedo.

Mas existem também os reformadores. São aquelas pessoas que passam a vida a reformar ou a tentar reformar. Dito de outra maneira, são aquelas pessoas que acham que umas reformas – no sentido de alterações do que quer que seja – nunca fizeram mal a ninguém. Acham que uma mudança faz sempre bem, mesmo quando aquilo que se muda funcionava bem. É o chamado espírito reformador, pois os reformadores também acreditam em algo superior. Chegou agora a Portugal um outro tipo de reformador. Vivia longe, noutra continente, mas acompanhava de perto as necessidades reformadoras do país.

Só que nada podia fazer, por causa da distância. Eis que, de forma muito rápida, surgiu o convite para esse reformador regressar à pátria. E logo com um cargo que lhe permitia reformar.

E ele veio. Pediu para o tratem pelo nome próprio, pois isso dos tratamentos cerimoniosos cria distâncias entre as pessoas e os reformadores querem estar perto de toda a gente.

E instalou-se. De forma um pouco distante, sem aparecer – muita gente perguntou por onde andava –, mas sempre a pensar nas reformas de que o país necessitava e que tinham sido formuladas bem longe, noutra continente.

Até que, surpresa das surpresas, começou a evidenciar-se. Querendo mais meia-hora de trabalho por semana – de que não abdicava – e afirmando que sabia quais as reformas necessárias para melhorar a competitividade do país. Os telejornais foram ouvi-lo apressadamente, mas, esquecendo o tão inicial pedido de tratamento pelo nome próprio, chamaram-lhe senhor ministro. E ele não corrigiu. Deixou que esse tratamento tão protocolar produzisse os seus efeitos. E falou nessa qualidade, esclarecendo as razões pelas quais aceitou regressar ao seu país.

Afinal não foi a tão corriqueira saudade ou a vontade de comer uma bifana a preceito. Foram razões muito mais profundas. Veio na qualidade de reformador, reformar as reformas que já a 'troika' havia reformado. Ou seja, veio como triplo reformador.

O que me surpreende é que todos aqueles que se intitulavam reformadores – e que nunca saíram do país – ficaram calados.

Ora, esse papel de triplo reformador, ainda por cima vindo de fora, é uma verdadeira afronta aos reformadores nacionais. E os reformadores nacionais ficaram calados. Por quê? ☹

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

LIVROS

› Palavras de Steve Jobs

A história de uma das figuras mais marcantes do nosso tempo, Steven Paul Jobs (24 de fevereiro de 1955 – cinco de outubro de 2011), acompanhada por aquelas que são consideradas as suas melhores citações, num livro da jornalista Helena Oliveira. Essas citações, num total de 50, estão cuidadosamente enquadradas nos respetivos contextos em que surgiram. Em junho de 2005, por exemplo, num discurso perante alunos graduados da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, Jobs dizia: «A lembrança de que vamos morrer é o melhor meio, entre os que conheço, para evitarmos a armadilha de pensar que temos alguma coisa a perder». Em 2001, em outubro, confessava à revista «Newsweek» que trocava toda a sua tecnologia por «uma tarde com Sócrates»; pormenor curioso da edição, entre parênteses esclarece-se que o Sócrates referido é o filósofo grego, talvez para evitar confusões com o célebre aprendiz português de filosofia. (Centro Atlântico)



› Direito da Contratação Colectiva de Trabalho



Os autores, o jurista Carlos Antunes e o advogado Carlos Perdigão, abordam nesta obra o nosso regime jurídico da negociação e da contratação coletivas. Em recente entrevista ao portal «HUMANet» (pode ser lida em http://www.human.pt/entrevistas/entrv_dez11/carlosantunes_carlosperdigao.htm), Carlos Antunes assinala que «podemos ter um quadro legal muito pouco regulamentador, mas se tivermos uma negociação coletiva forte, esse sistema funciona bem», destacando «o que se passa nos países do norte da Europa e na Alemanha, e de certo modo também entre nós com a Autoeuropa». Já Carlos Perdigão, na mesma entrevista, partilha que «estamos a viver um profundo processo de desconstrução do Direito do Trabalho e corremos o risco sério de liquidar em meia dúzia de anos o que demorou mais de um século a conquistar», realçando que «não estamos a falar de qualquer coisa, mas de conquistas civilizacionais que marcaram a história mais recente da humanidade e que envolveram lutas e sacrifícios brutais de gerações inteiras». O livro pode ser adquirido em <http://apg.pt/index.php?id=202&tbl=registos>. (Petrony)



Trabalho e Emprego – Actualidade e Prospectiva, de Glória Rebelo (Sílabo). Uma coletânea de artigos desta professora universitária, num tempo em que as questões ligadas ao emprego são cada vez mais importantes.

Novos Desafios para a GRH – O Caso dos Trabalhadores Temporários, coordenação de Maria José Chamberl (Editora RH). Um trabalho pioneiro sobre o tema, patrocinado por duas das maiores empresas com atividade no trabalho temporário em Portugal, a Kelly Services e a Randstad.

O Monstro dos e-Mails, de Fernando Santos (Lidel). Para ajudar a gerir os ‘e-mails’ com sucesso, ganhando tempo e eficácia.

Devagar, Devagar..., de Maria Novo (Sinais de Fogo). Como vencer a pressa e redescobrir a tranquilidade, com a ajuda da presidente da Asociación Española de Slow People.

Textos: Mário Sul de Andrade

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Despacho 16.568/2011, «Diário da República» 234 – Série II, de sete de dezembro de 2011, Ministério das Finanças – Gabinete do Ministro

Determina que, no âmbito do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), os serviços devem desenvolver todos os procedimentos normais de avaliação do desempenho de 2011, exceto os serviços objeto de extinção em 2011, que ficam dispensados da obrigatoriedade de elaboração e envio dos relatórios de auto-avaliação de 2011 e de atividades de 2011, bem como enviar aos respetivos membros do Governo, para aprovação, o quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) de 2012 e o plano de atividades de 2012, até 29 de fevereiro de 2012.

Lei 64/2011, «Diário da República» 244 – Série I, de 22 de dezembro de 2011, Assembleia da República

Modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e dos organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei 4/2004, de 15 de janeiro, que estabelece os princípios e as normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.

Portaria 311-A/2011, «Diário da República» 247, Suplemento – Série I, de 27 de dezembro de 2011, Ministério das Finanças

Aprova os modelos de impressos a que se refere o número um do artigo 57 do Código do IRS, referentes à declaração de modelo oficial, para o ano de 2012, relativa aos rendimentos do ano anterior.

Lei 64-B/2011, «Diário da República» 250, Suplemento – Série I, de 30 de dezembro de 2011, Assembleia da República

Aprova o Orçamento do Estado para 2012.

› Legislação europeia

Resolução do Conselho

Sobre uma agenda renovada no domínio da educação de adultos. («Jornal Oficial da União Europeia» C 372, de 20 de dezembro de 2011)

Comentário

No âmbito da legislação nacional, o destaque vai para a publicação do diploma que aprova o Orçamento do Estado para 2012, que tem diversas implicações sobre a gestão dos recursos humanos nas organizações.

IN LOCO

» «ViewPoint – 2012 Launch Meeting by CEGOC»

Texto: António Manuel Venda **Fotos:** CEGOC

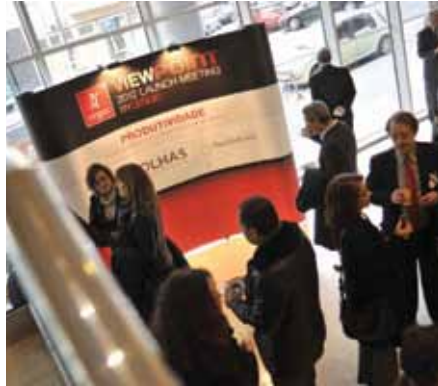
Evento centrado no tema da produtividade, o «View-Point – 2012 Launch Meeting by CEGOC» decorreu no dia 12 de janeiro, no Hotel Sana, em Lisboa. Mário Ceartil, diretor associado da CEGOC, desenvolveu o tema «produtividade e focalização». Ricardo Martins, também diretor associado da consultora, falou de factos e mitos sobre a produtividade e promoveu em tempo real, a partir de Singapura, com a colaboração de um quadro local, a apresentação de um estudo de formação a nível global. Já outro diretor associado da CEGOC, Luís Mendes, apresentou a oferta formativa da consultora para 2012.

Seguiu-se uma nova intervenção de Mário Ceartil, desta vez acompanhado pelas consultoras Maria João Pantaleão e Rita Almeida, para a apresentação do novo programa de formação da FranklinCovey «As Cinco Escolhas para a Produtividade Extraordinária» (isto no âmbito da exclusividade de utilização, promoção e comercialização das soluções de formação e consultoria FranklinCovey em Portugal pela CEGOC). A encerrar o evento, houve um almoço-conferência com Henrique Neto, o empresário que até há pouco tempo liderou a história de sucesso da Iberomoldes e que acaba de publicar o livro «Uma Estratégia para Portugal».

» As cinco escolhas para a produtividade extraordinária

Mário Ceartil assinalou, já na sua segunda intervenção, que «a produtividade é considerada uma competência» e referiu-se à «ideia de grandeza de Franklin Covey» (aliás, na revista «human» publica regularmente a crónica «Grandeza no Dia-a-dia»), uma ideia em que a grandeza pode estar presente «desde o mais ínfimo até ao mais amplo, da base ao topo». Foi uma espécie de preâmbulo da apresentação das cinco escolhas para a produtividade extraordinária, que estão consubstanciadas no referido programa de formação da FranklinCovey.

«Devemos desistir e ceder a esta enormidade chamada crise ou não?», questionou-se a certa altura da apresentação a consultora Maria João Pantaleão, referindo logo em seguida que não e que «todas as pessoas têm potencial para fazer coisas extraordinárias». E apresentou então as cinco escolhas: 1 – «Aja sobre o que é importante e não sobre o que é urgente» (escolhemos o que é importante, a urgência escolhe-nos a nós). 2 – «Persiga o extraordinário» (não devemos ficar pelo banal, nem contentar-nos com o razoável; devemos em cada papel da nossa vida definir o que queremos e perseguir esse objetivo). 3 – «Dê priori-



dade às pedras grandes» (não devemos dispersar-nos em ninharias, mas pensar em grandes objetivos, com grande impacto); 4 – «Domine a tecnologia» (não podemos deixar que os seus múltiplos canais nos escravizem, devemos é dominar os recursos extraordinários dos dias de hoje). 5 – «Alimente a sua escolha» (no sentido de que não devemos deixar-nos «queimar», mas sim preocupar-nos em preservar os nossos níveis de energia, garantindo que estão sempre elevados).

É de referir que este programa de formação contou no seu desenvolvimento com o contributo de neurocientistas, que identificaram vários 'drivers': estes mostram que qualquer pessoa deve movimentar-se, ter uma alimentação equilibrada, dormir, relaxar e relacionar-se com outras pessoas que para ela são importantes. Se pensarmos na última escolha, os vários 'drivers' assumem particular importância, nomeadamente se forem aplicados de forma quotidiana, podendo «a pouco a pouco levar a resultados extraordinários», como referiu Maria João Pantaleão. ©

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

➤ Balanço de práticas



Denize Athayde Dutra,
Consultora em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
denize@denizedutra.com.br

Feliz 2012, estimados leitores!

Começamos este novo ano em cenários bem diferentes, mas continuamos a ter muito em comum: as preocupações com nossos respectivos momentos econômicos. Neste meu primeiro «Ponto de Vista – Brasil» de 2012, vou refletir sobre os desafios do profissional de gestão de pessoas diante destes dois momentos: Portugal e outros países da Europa estão preocupados com a crise; e aqui, no Brasil, nós estamos apreensivos com os impactos que isso poderá ter na nossa economia e, principalmente, com as exigências decorrentes do acelerado crescimento econômico que temos vindo a experimentar.

Não pretendo entrar na discussão dos aspectos políticos e de gestão, nos âmbitos dos governos; pretendo apenas pensar sobre o papel dos gestores de pessoas neste momento por que passam as nossas organizações, nestes diferentes cenários.

Utilizo uma ferramenta chamada «Balanço de Práticas» (compartilhada pelo parceiro e amigo Américo Marques) nos meus trabalhos de 'coaching'. No final de cada um dos meus programas de desenvolvimento, que visam estimular as pessoas para que possam identificar o que pretendem para alcançarem os seus objetivos, essas mesmas pessoas elaboram um plano que inclui os seguintes itens:

- preservar (o que já fazem, e devem continuar fazendo, por estar alinhado com os objetivos e os valores);
- melhorar;
- abandonar;
- e adotar.

Considerando nossos objetivos pessoais e corporativos para 2012, cabe-nos refletir sobre o que realmente precisamos de mudar, abandonando os hábitos e as posturas que não agregam valor, adotando atitudes mais adequadas e melhorando algumas práticas que já temos mas que ainda não apresentam a melhor performance.

Este balanço pode certamente ser feito em qualquer momento do ano e não apenas na viragem do calendário. No entanto, neste momento este processo acaba por se tornar natural e ritualístico, pois renovamos as esperanças no saldo positivo.

Temos todos, ainda que com problemas diferentes, o grande desafio de transformar as ameaças em oportunidades. Mas para isso precisamos de ter muita humildade para reconhecer que ainda temos muito que aprender e também, ao mesmo tempo, muito que mudar. As conquistas que já fizemos não garantem por si mesmas o sucesso neste novo ciclo. É necessário buscar, aprender para crescer, enfim, ter foco nos nossos objetivos para que os nossos sonhos se tornem realidade.

Desejo a todos nós um 2012 de muitas realizações! ©

Portugal e outros países da Europa estão preocupados com a crise; e aqui, no Brasil, nós estamos apreensivos com os impactos que isso poderá ter na nossa economia e, principalmente, com as exigências decorrentes do acelerado crescimento econômico que temos vindo a experimentar.

SITES

➤ Global Estratégias renova presença on-line

Um 'site' renovado é uma das novidades da Global Estratégias em 2012, num projeto que se enquadra num outro mais amplo a nível internacional, do Grupo Demos, onde a consultora se integra. Disponível em <http://www.globalestrategias.pt/>, o 'site' apresenta-se mais atrativo, com um novo 'layout' e uma nova paleta de cores, sendo também mais interativo. Há a possibilidade de usar várias ferramentas, nomeadamente ligadas a inscrições e compras 'on-line', criação de contas-cliente, partilha de informação nas redes sociais, vídeos demonstrativos ou subscrição da 'newsletter', entre muitas outras. De assinalar que a inscrição 'on-line' oferece duas possibilidades: «Inscrição», que permite efetuar o registo do histórico do utilizador no 'site', com a possibilidade de inscrever um ou mais participantes de uma só vez; e «Inscrição Express», mais direcionada para inscrições unitárias.



➤ Saúde e segurança no Trabalho



Constituída em 1999, a Associação de Empresas de Saúde e Segurança no Trabalho (AEST) tem agora presença 'on-line', em <http://www.aest.pt/>. Trata-se de uma associação profissional para o setor da saúde ocupacional e da segurança

no trabalho, sem fins lucrativos (entre os associados fundadores estão algumas das mais antigas empresas deste setor). Com este 'site' visa motivar a agregação das empresas do setor para a defesa de direitos comuns, divulgar informação relevante e disponibilizar a legislação atual, perseguindo o objetivo primeiro de dignificação da saúde ocupacional e da segurança no trabalho.

MIGUEL MAJOR

➤ O segredo mais simples

Texto: Ana Leonor Martins

Chama-se Miguel Major e é diretor-geral da Itautec Portugal, marca do Grupo Itausa para a área de tecnologias de informação (TI). Não nos conta o seu percurso, nem nos fala das dificuldades de gerir uma empresa e conciliar essa responsabilidade com a vida familiar e alguns 'hobbies' que contribuam para o bem-estar pessoal; antes partilha a história que mudou a sua vida para sempre.

«Imaginem que tinham 17 anos e que estavam num consultório médico, com uma médica a olhar-vos de forma apreensiva e a diagnosticar-vos um cancro, maligno. Imaginem que vos restava pouco tempo de vida. Foi assim comigo. Olhei para os meus pais e disse: 'Está tudo bem. Provavelmente vou ter de ser operado, mas tudo vai correr bem'. A minha mãe, das pessoas mais sensíveis que conheço, que acaba por chorar por tudo e por nada, não deixou que nem uma lágrima percorresse o seu angustiado rosto. O meu pai, sereno como sempre, mas apreensivo. E eis que a médica disse: 'Preparem-se para o desafio.' Via-se nos olhos de todos naquele consultório o terror do desafio.»

Nesse dia, Miguel Major entendeu que «tudo muda em segundos». Pensou em «todas as pessoas com quem queria falar, que queria conhecer, amar, em todos os desafios que queria vencer, todas as experiências que queria realizar; e a decisão foi não adiar mais nada na vida», partilha. Essa «urgência» mudaria tudo, fazendo com que hoje viva intensamente cada momento. Também naquele dia aprendeu que tinha arrependimentos, «de já ter perdido tempo com coisas desnecessárias com pessoas importantes» para si. «Pensei também nos meus relacionamentos, com o meu pai, com a minha mãe, com o meu irmão, com a minha irmã, com os meus amigos, com as minhas namoradas», continua. «E depois decidi eliminar a energia negativa da minha vida. Não sou perfeito, mas considero que procuro sempre ser maior e melhor. Não me recordo de uma zanga forte e irracional durante estes anos... Talvez só mesmo o futebol, mais concretamente o meu Benfica, me tenha deixado algumas vezes com os nervos à flor da pele.»

Miguel Major passou a ter consciência de que não está sempre certo, de que não é perfeito, de que não é nada sozinho, de que «é essencial a diversidade e mais do que falar é importante saber ouvir, é fun-



© Itautec



Fotos: MM

› Miguel Major considera a família como o maior tesouro de que tem o prazer de desfrutar diariamente

damental partilhar para crescer», e naquele momento apenas desejava ser feliz e apaixonado. «O que aprendi naquela sala, naquele dia, com aquela notícia, foi que morrer não é assim tão assustador, pior é sentir ter desperdiçado a vida. Foi também, claro, um momento de ansiedade, mas garanto que não foi de medo, porque o medo não supera desafios.»

Naquele dia, Miguel Major percebeu que o seu grande objetivo era construir uma família. E a 28 de outubro de 2007, por volta das 11 da manhã, entendeu que o milagre não foi ter ficado curado do cancro mas sim ter tido a oportunidade de concretizar o grande objetivo da sua vida: «ser pai do Afonso Maria e construir junto da minha mulher, a Catarina, os alicerces da minha família, o verdadeiro milagre da minha vida», afirma.

Partilhada esta história mais do foro íntimo, Miguel Major lança o desafio de tentarmos imaginar não o que aconteceu consigo naquele consultório, aos 17 anos, mas sim a capacidade de sermos capazes de construir a nossa própria história, as nossas escolhas, o nosso percurso, sem nos resignarmos com as incidências da vida. «Encontrem o grande objectivo da vossa vida e lutem por ele; o tempo passa e a vida pode mudar em segundos. E mudem as vossas energias negativas, gastem o tempo positivamente. Acredito que o que dá prazer de viver é ser apaixonado pela vida. A vida é o meu culto, o meu segredo mais simples, a minha paixão imortal.»

E nas suas escolhas, nas paixões que movem a sua vida, a família tem obviamente lugar de destaque.

› **Família** «O maior tesouro de que tenho o prazer de desfrutar diariamente e por quem sou loucamente apaixonado. Vida.»

› **Aprender** «Um dos prazeres da vida, a minha fome diária de aprender. Neste ponto, tenho de referir a escola da minha vida, a velhinha Escola Secundária



da Parede. Nela construí amizades e solidifiquei-me como pessoa e como homem. Saudade.»

› **Certora (Seiko)** «A primeira paixão profissional e também a primeira etapa do meu crescimento profissional. Privilégio único de apreender com pessoas extraordinárias e culminar na construção de uma nova família. Realização.»

› **Itautec** «A paixão que energeticamente ilumina os meus dias na última década. Não consigo descrever por palavras o que me move desta forma, com esta intensidade. Só encontro uma explicação: as pessoas, desde os colaboradores com quem tenho o maior orgulho e o privilégio de conviver até aos clientes que acabei por ter a sorte de encontrar, ou até aos parceiros. Conseguimos em conjunto construir uma família sedutora e apaixonada pelo que faz. Sonho.»

› **Amigos** «A paixão desmedida e incompreendida. Nos dias que correm poucos entendem a minha paixão por quem juntamente comigo partilha as etapas e as escolhas de vida. Talvez hoje vulgarmente usado, o sentimento de amizade é sem dúvida um pilar que orgulhosamente continua a alimentar, sem receios e sem barreiras, o profundo sentimento do amor. Dedicção.» ®

VIAGEM – BERLIM

Sob o signo da memória

Uma cidade que vive sob o signo da memória, sobretudo dos tempos do Terceiro Reich e também de outros mais próximos, os da Guerra Fria. Mas respira-se a liberdade de sermos o que quisermos, sem que alguém olhe de soslaio ou aponte o dedo crítico. Tudo com civismo e disciplina.

Texto e fotos: Arlindo Pinto

Por hábito não faço planos para viagens. Aliás, não faço planos (planos é algo que não é compatível com o país onde vivo). Laços familiares motivaram uma ida à capital do outrora Reino da Prússia e, quer se goste, quer não, com indubitável e decisiva influência na política, na cultura e nas ciências europeias: Berlim.

A cidade, no que resta do meu já moído juízo, é sinónimo do felizmente já distante Terceiro Reich, e também do Berliner Mauer, este não tão distante assim. Sabia também que ia enfrentar frio e um dos períodos do ano com menos luz solar.

O primeiro dia em terras da senhora Angela foi de espera. Espera pela bagagem que apareceu fria e muito maltratada pela Lufthansa. Felizmente o interior estava intacto, e o «fiel amigo» – antes solicitado para a noite de consoada – lá estava





pronto para demolhar. Sim, à semelhança das expedições da província à cidade, com gente de canivete e còdea na mão, eu levei um bacalhau para Berlim. Afinal, havia lá quem nem sequer soubesse o que aquilo era... Chocante!

No dia seguinte, eu e a Catarina partimos à descoberta dos 889 quilómetros quadrados de Berlim, por entre cerca de 3,4 milhões de entes. Íamos armados de câmaras, mapas e GPS.

As temperaturas, que variavam entre os quatro e os oito graus centígrados, não chegaram para assustar um beirão nascido num dia gelado de Fevereiro (Berlim gorou-me as expetativas de circular na Unter den Linden ou na Postdamerplatz com temperatura negativa). Ou seja, em matéria de temperaturas Berlim foi uma desilusão. Além do mais, em dois ou três dias caiu uma chuva tímida e irritante.

É uso fazer o reconhecimento do local em 'sightseeing'. Mas Berlim oferece outras soluções. Os autocarros 100 e 200, que saem da Alexanderplatz e vão até ao zoo, são excelentes opções para 'hop-on hop-off', com «apenas» 27 euros para um bilhete de sete dias em todos os transportes. Estávamos ali para ver e fotografar. Tarefa algo difícil para quem sai de casa às 12 horas e constata aterrado que às 16 a noite começa ferozmente a instalar-se. Todos os dias percorremos quilómetros e mais quilómetros. Eu não podia deixar de trazer as minhas fotografias, ainda que pouco contrastadas por uma cidade em que o pé direito era de pouco mais de 300 metros de altura, coberta por um céu branco.

E tinha de trazer o Terceiro Reich, as suas tristes memórias e a Alemanha dividida. Duas realidades impecavelmente reunidas no Memorial do Muro de Berlim, a que os alemães, com propriedade, chamaram *Topographie des Terrors*, sito na *Niederkirchnerstraße*, outrora quartel-general das SS e da Gestapo. Não deixámos de passar no Checkpoint Charlie, o célebre posto militar entre as duas Alemanhas, e pelo restante que faz de Berlim uma cidade imponente a todos os níveis: a Ilha dos Museus, a Coluna da Vitória, o Reichstag, a Porta de Brandeburgo, etc, etc. E um guia turístico chamou-me a atenção para um memorial na *Große Hamburger Straße*. Não é coisa que seja muito visitada.



Duas das imagens recolhidas em Berlim emocionam-me (o que não é usual): uma na *Topographie des Terrors*, em que um homem olha o mural contendo as fichas dos judeus assassinados, à esquerda, estando à direita os assassinos de cara coberta em Nuremberga; outra daquele memorial que representa um grupo de judeus a caminho da morte, em que uma mulher, sem esperança, derrotada e resignada, nos fita nos olhos e pergunta «porquê?».

Faço associações de ideias um pouco estranhas. Não é estranho que eu diga, portanto, que em Berlim, Roma me veio à memória. Acima de tudo pela imponência e pela riqueza cultural. Respira-se a liberdade de sermos o que quisermos, sem que alguém olhe de soslaio ou aponte o dedo crítico. Não detetei a tão propalada frieza alemã. Apenas civismo e disciplina. Não se atravessa a rua com o sinal vermelho, ponto. Os cães andam de metro, mas não se vê vestígios seus nos passeios ou nas zonas verdes.

É notório que a cidade vive sob o signo da memória. Da memória das hediondezes do Terceiro Reich. Nas paragens dos autocarros continua a ver-se cartazes com fotografias e textos alusivos a esse período negro da história alemã, encimados por um veemente «never forget!».

Tivemos sol duas vezes, mas Berlim é local para visitar e ver a imensidão que agora, nas andanças de apenas sete dias, acabou por ficar de fora. ©

<http://www.visitberlin.de/en/>

RESTAURANTE – SABORES DA TERRA

Iguarias nacionais

É um bar de petiscos e convida a apreciar as mais variadas iguarias alentejanas, com oferta de um rico sortido de pratos regionais. Chama-se Sabores da Terra e reabriu no ano passado na Pousada D. João IV, em Vila Viçosa.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Sabores da Terra

Nos petiscos quentes, recomenda-se os pezinhos de porco de coentrada, as barradinhas de borrego e as gambas com alho, os pastéis de bacalhau caseiros e os saborosos enchidos tradicionais assados. E com um tempero único de ingredientes regionais cuidadosamente selecionados, a variedade de petiscos frios vai desde os pimentos verdes com bacalhau assado à orelha de porco de vinagrete, passando pela cabeça de xara, pela petinga de esca-beche ou pela enorme diversidade de saladas (mexilhão, ovas, polvo, feijão frade com atum, grão com bacalhau...).

Já se percebeu que a ementa é tradicional e composta por irresistíveis pratos regionais. E o nome também não engana. O Sa-

bores da Terra reabriu no ano passado na Pousada D. João IV, em Vila Viçosa, e é um espaço acolhedor que convida a petiscar as mais variadas iguarias da cozinha alentejana, oferecendo um rico e delicioso sortido de pratos regionais, acompanhados por uma seleção de vinhos de excelência. A decoração também é típica e regional, num ambiente familiar do qual emana sossego e tranquilidade.

Porque a história e a cultura de uma cidade passam também pela boa mesa, é sem dúvida uma boa desculpa para um passeio por terras alentejanas. E por que não aproveitar para fazer uma escapadela de fim-de-semana e pernoitar no Convento Real das Chagas de Cristo, no qual está instalada a Pousada D. João IV? É sem dúvida uma oportunidade para sentir um pouco a história de uma cidade que no passado serviu de testemunho de dotes e doações reais. Muito característica pelos seus labirínticos quartos temáticos, sustentados em lendas e contos, este hotel histórico recuperou integralmente as sucessivas e sobrepostas construções de celas, retiros e oratórios, mandados erigir pelas religiosas que se recolhiam no convento. ©

<http://www.pousadas.pt/>



AUTOMÓVEL

Para o menino e para a menina

O novo Veloster parece querer agradar a ambos sexos. A Hyundai misturou dois conceitos, coupé e familiar, com um resultado bem agradável.



Texto: Humberto Silva

Podem as portas fazer a diferença num automóvel? No Veloster, sim. Como? Oferecendo quatro portas (não é gralha, a Hyundai resolveu romper com o tradicional). Se olharmos para esta 'berlina' pelo lado do condutor, é um 'coupé' de três portas; se estivermos do lado do pendura, é um familiar de cinco. Fazendo as contas, fica um carro de quatro portas, um 'coupé' familiar que agrada ao homem (gosto mais desportivo) e à mulher (prefere a versatilidade.)

Isto não retira beleza ao Veloster. Os 4,22 metros de comprimento não lhe retiram a imponência e o caráter desportivo. Há pormenores de classe no seu 'design', tornando-o um daqueles carros que faz rodar cabeças. Por dentro, a aparência não é menos apelativa, embora aqui também pareça ter existido a preocupação de agradar a futuristas e conservadores. Quatro adultos conseguem viajar à vontade, com conforto. O acesso aos bancos traseiros (pela tal porta atrás da do pendura) faz-se sem problemas, não é preciso uma pessoa inscrever-se num ginásio. A bagageira tem capacidade para 320 litros, mas o acesso não é o melhor, pois o plano de carga é elevado. Não dá muito jeito andar a carregar e descarregar volumes de grandes dimensões. O Hyundai Veloster apenas está disponível na versão 1.6 GDI de 140 cavalos (CV), com injeção direta, mas sem turbo. Este bloco a gasolina, com uma caixa manual de seis velocidades, atinge os 201 quilómetros por hora (km/hora), acelera dos zero aos 100 km em 9,7 segundos e tem um consumo médio anunciado de 5,9 litros por cada 100 km. Tem um custo abaixo dos 25 mil euros (versão base), mas falta uma motorização a gasóleo, que tanto agrada ao nosso mercado. ©

<http://www.hyundai.pt/>

LEITURAS

**Dois relatos de Saint-Exupéry**

«Voo Noturno» e «Correio do Sul», de Antoine de Saint-Exupéry, são os dois relatos incluídos nesta edição, publicados originalmente há cerca de 80 anos. «Voo Noturno» descreve a trágica aventura de um pioneiro dos ares, enquanto em «Correio do Sul» estão presentes as memórias de um aviador, entrelaçadas com uma intriga sentimental. Muitas das páginas que Saint-Exupéry deixou falam de experiências pessoais, marcadas pela coragem (algo apresentado como tão natural que parece irrelevante) e pelo confronto com o perigo. Nascido em 1900, na cidade francesa de Lyon, o autor aventureiro morreu no Mar Mediterrâneo, numa missão de reconhecimento, aos 44 anos, um ano depois de ter escrito o célebre «O Príncipezinho». (Casa das Letras)

O Peregrino Secreto, de John le Carré. Um agente dos serviços secretos britânicos em final de carreira, depois da queda do Muro de Berlim. (D. Quixote) **A Arte da Guerra**, de Sun Tzu. Um clássico concebido para fins militares mas cujos ensinamentos se estenderam a outros campos, como a política, a diplomacia, as relações internacionais ou a economia. (Texto) **O Cão que Pensava Demais**, de José António Saraiva. Tiago e o seu cão Messias, talvez o ser de que se sentiu mais próximo; além da edição original, o romance teve uma edição especial distribuída com o semanário «Sol», que é dirigido pelo autor. (Edições Nelson de Matos) **A Raiz do Ódio**, de Anne Holt. Um 'thriller' marcado pela religião, pelo racismo, pelo amor e pela intolerância. (Contraponto) **O Grande Livro dos Provérbios**, de José Pedro Machado. A mais extensa recolha de provérbios da língua portuguesa; o primeiro é sobre abelhas: «A abelha, gado santo do vento, conhece o dono que a trata bem e farta não ferra ninguém.» (Casa das Letras) **O Filho do Desconhecido**, de Alan Hollinghurst. Romance que atravessa quase todo o século XX, em Inglaterra, explora os efeitos inexoráveis da passagem do tempo e as labirínticas construções da memória. (D. Quixote)

Textos: MSA

MÚSICA

**dEUS de volta**

Em fevereiro, os dEUS voltam a Portugal para mais dois concertos que prometem ser marcantes. No dia três, no Teatro Sá da Bandeira, no Porto, e no dia seguinte na Aula Magna, em Lisboa, os belgas vão apresentar o novo álbum, «Keep You Close». A banda liderada por Tom Barman começou a dar que falar logo com o primeiro trabalho «Worst Case Scenario» (1994). Depois de «In a Bar, Under the Sea» (1996), «The Ideal Crash» (1999), «Pocket Revolution» (2005) e «Vantage Point» (2008), editaram em setembro passado o sexto álbum de originais. O 'single' de apresentação de «Keep You Close» é o brilhante «Constant Now».

**Simple Minds 5x5**

No dia 14 de fevereiro, os Simple Minds apresentam no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, o novo espetáculo «5X5 Live», onde vão tocar um alinhamento absolutamente novo dedicado na íntegra aos influentes e aclamados primeiros discos da carreira. A banda britânica vai proporcionar aos fãs uma oportunidade única de ouvir ao vivo músicas dos seus primeiros cinco álbuns – «Life in a Day», «Real to Real Cacophony», «Empires and Dance», «Sons and Fascination/ Sister Feelings Calling» e «New Gold Dream (81, 82, 83, 84)», que celebra o trigésimo aniversário este ano – indo interpretar cinco temas de cada um. Os cinco discos foram editados entre 1979 e 1982 e tiveram um grande impacto cultural, determinando o nascimento da 'new wave' no final da década de 1970, e uma revolução da música de dança nas décadas de 1980 e 1990. O concerto da capital portuguesa será o primeiro da digressão europeia e tem prevista uma duração superior a duas horas e meia.

Sara Tavares ao vivo no CCB

Sara Tavares tem sido uma das vozes mais acarinhadas pelo público e pela crítica nacionais e é um caso de sucesso na internacionalização. Está de volta aos espetáculos ao vivo, indo ao Centro Cultural de Belém (CCB) no dia 23 de fevereiro apresentar «Xinti», o seu mais recente trabalho, que teve edição internacional na World Connection e recebeu elogios da imprensa internacional. Levando a palco clássicos e novidades, a artista promete mostrar que é não apenas uma intérprete de exceção, mas também uma compositora de corpo inteiro. Sara Tavares tem uma carreira de 17 anos que lhe tem servido para explorar diversas latitudes, do 'gospel' e de Cabo Verde à 'soul' e à música universal.

Textos: ALM

CINEMA

Amizade em tempos de guerra

Estreia no dia 23 de fevereiro «Cavalo de Guerra», a épica aventura do realizador Steven Spielberg. História de lealdade, esperança e perseverança, que decorre na Inglaterra rural durante a Primeira Guerra Mundial, começa com uma comovente amizade entre um cavalo de nome Joey e um rapaz de nome Albert, que o doma e treina. Quando são forçados a separar-se, o filme segue a extraordinária viagem do cavalo e o seu percurso na guerra, mudando e inspirando as vidas daqueles que com ele se cruzam. «Cavalo de Guerra» chega ao cinema pelas mãos de Spielberg, baseado no livro de Michael Morpurgo e na recente peça de teatro de Nick Stafford.

**O poder da informação**

No passado dia 26 de janeiro estreou em Portugal o mais recente filme de Clint Eastwood, «J. Edgar». Com Leonardo DiCaprio no principal papel, é uma obra biográfica sobre J. Edgar Hoover, que se tornou num dos homens mais poderosos da América. Como diretor do FBI durante quase 50 anos, período em que governaram oito presidentes e houve três guerras, Hoover travou batalhas contra todas as ameaças, muitas vezes quebrando regras para proteger os seus compatriotas. Compreendendo que conhecimento é poder e que o medo cria oportunidade, usou ambos para ganhar uma influência sem precedentes, adquirindo uma reputação intocável. Visto através dos olhos do próprio Hoover, «J. Edgar» explora a vida pessoal e pública e as relações de um homem que poderia distorcer a verdade tão facilmente como defendeu a sua ideia de justiça, muitas vezes seduzido pelo lado negro do poder.

**Os Marretas juntos de novo**

Uma dúzia de anos depois da última aparição no cinema, o sapo Cocas, Miss Piggy, Fozzie e as restantes personagens de «Os Marretas» estão de volta ao grande ecrã para uma divertida aventura. De férias em Los Angeles, Walter, o seu irmão Gary (Jason Segel) e a respetiva namorada, Mary (Amy Adams), descobrem o maquiavélico plano de Tex Richman (Chris Cooper) para demolir o Teatro dos Marretas e perfurar o solo em busca do petróleo recentemente detetado naqueles terrenos. Para organizar a «Maior Gala dos Marretas» e angariar os 10 milhões de dólares necessários para salvar o teatro, Walter, Mary e Gary vão ajudar o sapo Cocas a reunir os Marretas, que entretanto seguiram caminhos separados. O filme «Os Marretas» estreia nas salas de cinema portuguesas no dia dois de fevereiro e junta às personagens criadas por Jim Henson várias celebridades como Whoopi Goldberg, Dave Grohl, Billy Crystal, Mickey Rooney ou Kathy Griffin. «The Muppets», no original, é uma produção da Disney, realizada por James Bobin.



TEATRO

Um clássico revisitado com humor

Está em cena na Tenda do Chapitô, em Lisboa, até dia 11 de março, «Édipo», um espetáculo baseado no mítico rei de Tebas que, ao cumprir a profecia em que assassina o seu pai e casa com a mãe, faz com que a tragédia se abata sobre a sua cidade e a sua família. Única no trabalho de teatro físico que desenvolve sobre o corpo, a Companhia do Chapitô apresenta nesta sua trigésima primeira criação uma revisitação de um clássico à luz dos tempos modernos, com um registo cómico. Segundo o encenador John Mowat, é uma comédia visual e «Édipo» é apenas um ponto de partida, não um ponto de chegada. Jorge Cruz, Marta Cerqueira e Tiago Viegas asseguram a interpretação desta tragédia levada ao absurdo através do riso.

**Silêncios que se ouvem**

Estreia a um de fevereiro no Auditório dos Oceanos, no Casino de Lisboa, «Phantom of the Opera, de Vox Lumiere – Silêncios que se Podem Ouvir». O nome não deixa dúvidas: a inspiração é na história de amor, ambição e traição assinada por Gaston Leroux e tornada famosa pelo musical de Andrew Lloyd Webber. Mas, em pleno século XXI, nada é o que foi, nem o Fantasma da Ópera. Aliando a energia de um grande concerto 'rock' à silenciosa magia dos grandes clássicos do cinema mudo, «The Phantom of the Opera» não é um espetáculo musical, nem de teatro, nem de multimédia; é tudo isso junto: uma viagem ao passado através da tecnologia do presente e onde a música, cantada, tocada e dançada, tem como cenário o melhor do cinema mudo.



Textos: IP

Texto: ALM

1 O primeiro vinho doce tinto do Douro

O produtor de vinhos duriense Quinta do Pôpa lançou no final do ano passado o «Pôpa Vinho Doce Tinto 2010», o primeiro vinho doce feito no Douro. Edição limitada a 2010 garrafas, todas elas numeradas, tem assinatura do enólogo Luís Pato. O «Pôpa Vinho Doce Tinto 2010» apresenta um aroma fresco e delicado a frutos vermelhos, com nuances de frutos secos e é ideal para beber como aperitivo.

2 A versão mais recente do Android

Já está disponível em Portugal, através da Vodafone, o Galaxy Nexus, o primeiro 'smartphone' com Android 4.0, Ice Cream Sandwich. Resultado de uma parceria entre a Google e a Samsung, oferece uma experiência ímpar de acesso aos serviços Google. O Ice Cream Sandwich confere uma imagem nova ao Android, com um 'interface' redesenhado. Integra botões de navegação no 'software' e desbloqueio do telefone através de reconhecimento facial, em ambos os casos novidades nos 'smartphones' Android.

3 Um relógio em metamorfose

«Pearly Grey», «Pepper Raspberry» e «Metallize Havana» são as coloridas pulseiras intercambiáveis escolhidas pela equipa de 'design' da casa relojoeira Baume & Mercier para o seu relógio Linea. Em complemento da sua pulseira metálica, a coleção Linea versão 2011/12 propõe três pulseiras de pele envernizadas com as cores em voga neste inverno, para que se possa variar de relógio à medida do vestuário e do estado de espírito.

4 Qualidade profissional ao menor custo

A HP apresentou a nova série de Impressoras «eAIO Officejet Pró», destinadas a pequenas e médias empresas (PME) que necessitem de imprimir uma média mensal de até duas mil páginas. A «Officejet Pro 8600A eAIO» e a «HP eOfficejet Pro 8600A Plus eAIO» foram concebidas a pensar nos utilizadores empresariais que desejam impressões a cores de qualidade superior a um baixo custo, garantindo cor profissional por até menos 50% do custo por página, face à 'laser'.

5 Para dar sorte e estar na moda

Para este início de ano, a Filthy Rich sugere dois colares cheios de simbolismo e de inspiração oriental. Têm como figura central um pendente, denominado Hamsá, que significa o número cinco, mais conhecido por «Mão de Fátima». Para além do significado e da energia positiva que pretendem transmitir, estes acessórios seguem obviamente as tendências da moda, apostando nos tons metálicos.

6 Vídeo-chamadas mais reais

A Logitech lançou uma 'webcam' que torna mais fácil do que nunca obter vídeos Full HD de uma forma mais rápida e com melhor desempenho. A «Logitech HD Pro Webcam C920» oferece elevada qualidade e realismo nas vídeo-chamadas, sendo a primeira 'webcam' a permiti-las a 1.080p, graças à colaboração com o Skype. A tecnologia «Logitech Fluid Crystal» permite que os movimentos visuais não contenham arrasto e garante uma imagem mais nítida e um som mais claro.

2



3



4



6



1



5



› Uma fonte inesgotável de palermice



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

Se há uma coisa «boa» na classe política que temos em Portugal é o facto de ser uma fonte inesgotável de apetecível matéria-prima para comentadores, e também para humoristas. Ou seja, é uma fonte inesgotável de escândalos políticos mas também de palermice. Os que estão no poder poupam muito trabalho aos que os querem tirar de lá, porque conseguem enterrar-se sozinhos. Então não é que o presidente da República, que quando devia falar está calado, teve a insensatez (ou infelicidade, ou cara de pau...) de afirmar que a sua reforma «quase de certeza» não vai dar para pagar as suas despesas?!

Segundo disse, recebe 1.300 euros da Caixa Geral de Aposentações. A esse valor acrescentou uma remuneração do fundo de pensões do Banco de Portugal (BdP), da qual teve o cuidado de não falar muito. Parece que ainda não sabe ao certo o valor, mas pelo menos já sabe que não vai sofrer cortes do décimo terceiro e do décimo quarto meses, pois estranhamente, ou talvez não, o BdP, ao contrário do que tem acontecido, desta vez decidiu não adoptar os cortes impostos à Função Pública. Cavaco Silva fez ainda questão de salientar que não recebe vencimento como presidente da República. Mas isso só acontece porque foi obrigado a optar entre esse rendimento ou a acumulação de reformas.

Assim, segundo dados divulgados no ano passado, Aníbal Cavaco Silva prescindiu de um ordenado, após cortes, de 6.523 euros, para poder receber o valor acumulado das suas pensões, que totalizavam cerca de 10 mil euros mensais. Se pensarmos que na declaração de rendimentos relativa a 2009 colocou 142.375,70 euros por trabalho dependente e 140.601,81 euros de pensões, é fácil perceber que esteja chateado. Eu também estaria, mas ele que guardasse os seus pensamentos consigo, como aliás é seu apanágio.

Vir dizer que vai ter que recorrer às poupanças para fazer face às despesas é um insulto, e inadmissível numa pessoa de quem se esperaria, por dever do cargo que ocupa, alguma consciência social. É uma verdadeira ofensa, não tanto para mim, que não votei nele e ainda estou longe da idade da reforma (e estou certa de que quando chegar a vez da minha geração o sistema já terá falido, porque os rendimentos de quem cria riqueza para este país não chegam para fazer face à incompetência dos políticos e à impunidade perante esbanjamentos ridículos e coisas piores), mas para quem, após trabalhar uma vida inteira, tem que (sobre)viver com uma reforma miserável.

Bem, verdade seja dita que não sabemos as despesas que o senhor tem (fora tudo aquilo que o Estado que lhe paga), mas convenhamos... Resta saber quem são os palermas. ®

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

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais*

Obrigatória em www.exporh.ife.pt

*Lugares limitados - Reservado o direito de admissão



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ A MUDAR:

**ESTÁ PREPARADO PARA AUMENTAR
A COMPETITIVIDADE DA SUA EMPRESA?**

14 e 15 MARÇO 2012
CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

NOVIDADES

- Masters do Capital Humano

MASTERS
capital humano

SAIBA MAIS

www.mastersdocapitalhumano.ife.pt

- Prémio melhor Stand

- 2 DIAS DE APRESENTAÇÕES, INFORMAÇÃO E DISCUSSÃO
- PLATAFORMA PRIVILEGIADA DE NETWORKING
- AMBIENTE DINÂMICO E INTERACTIVO
- APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES/SERVIÇOS PARA O SEU NEGÓCIO
- EXCELENTE INTERACÇÃO ENTRE VISITANTES, ORADORES E EXPOSITORES
- TROCA DE EXPERIÊNCIAS E PARTILHA DE IDEIAS COM 3.000 PROFISSIONAIS

Patrocinadores Platinum



KELLY
SERVICES

20
Anos
meta4!

Media Partners

HR human **RECURSOS HUMANOS** **franchising** **Pessoal**

Portais Oficiais

humanet **RH** online **RHiv**

Apoios



Organização



Para mais informações sobre inscrições, contacte:

Ana Paredes | Tel.: 21 00 33 824



a empresa que sabe para onde vai,
tem sempre um parceiro de talento.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

Talent at work