

human

> MARÇO 12 > ANO 4 > Nº 39 > 3,90 € (Cont.)

Futre chega às empresas

«É muito gratificante falar com administradores, pessoas com experiência, que me dizem 'Paulo, ouvir-te fez-me muito bem'.»

> **Dossier Especial** «Melhores & Maiores Empresas», práticas RH > **Em Direto** Henrique Neto > **Reportagem** Novas leis laborais > **Ricardo Duque** Benefícios extra-salariais > **In Loco** A criatividade pela música > **Carlos Antunes** Globalização e crise do Direito do Trabalho > **SST** Zonas de tensão > **Fernando C. Sousa** Empresas e contos de fadas > **Sugestão** Guimarães

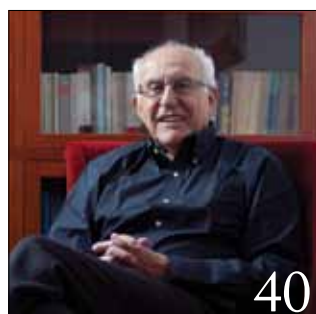


Learning designers

A formação profissional é um elemento crítico de transformação de conhecimentos, competências e atitudes nos seus colaboradores. Num mundo ideal, os programas formativos estariam adequados ao que realmente importa nos processos de gestão. Desafie-nos a apresentar as melhores soluções de formação profissional para a sua empresa. Contacta-nos através do website: www.pwcacademy.pt.



pwc



	Editorial	02	48	Reportagem	Relações laborais: o que vai mudar?
	Zoom RH	04	52	Crónica Relações Laborais	A globalização e a crise do Direito do Trabalho, por Carlos Antunes
Múltiplos Olhares	Gestão disciplinada das contas públicas				
	Qualidade Os benefícios da certificação				
Flash Interview	Paula Tomás/ Perspetiva Patrícia Barbosa				
	Comunicação The Training Agency				
Formação	Parceria MyJobs – Universidade Fernando Pessoa				
	Laçamento Fórmula do Talento				
	Passatempo Atitude UAUme!				
	Primeira Opinião	14	54	Ensaio	Riscos psicossociais e saúde no trabalho, por Samuel Antunes
	Bruno Martins Soares				
	Entrevista de Capa	16	56	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho	Zonas de tensão, por Helena Almeida
	Paulo Futre				
	Dupla Expressão	22	58	Espaço RH	Em Síntese/ Inovação Fernando C. Sousa Legislação/ In Loco A música na empresa Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil Livros/ Sites/ Opinião Luís Bento Artigo Luzia Wittmann Visto de Fora Manuel González Oubel (Madrid) Coaching Filipa de Sousa Pinto/ Agenda
	Manuela Cruz/ Artur Fernandes				
	Dossier Especial	24	70	As Minhas Escolhas	Micaela Gonçalves, da Noesis
	Práticas RH nas «Melhores & Maiores Empresas»				
	Crónica RH e Novas Tecnologias	38	72	Lifestyle	Sugestão Guimarães Restaurante Esquina da Fé Leitura/ Música/ Teatro Cinema/ Montra
	Tecnologia móvel e processos RH, por Nuno Fernandes				
	Em Direto	40	80	Crónica Woman	
	Henrique Neto				
	Crónica Benefícios Extra-salariais	46			
	Incentivos: a ferramenta ideal num ambiente económico volátil, por Ricardo Duque				

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, Álvaro Carvalho, Anselmo Branco, Bruno Martins Soares, Filipa de Sousa Pinto, Helena Almeida, Luzia Wittmann, Manuel Arroja, Nuno Fernandes, Patrícia Barbosa, Ricardo Duque, Samuel Antunes)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.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

Três destaques

São três os destaques desta edição, que além da distribuição habitual estará também na «Expo’RH», o maior salão profissional de recursos humanos que anualmente se realiza em Portugal: Paulo Futre (que resolvemos puxar para figura de capa), Henrique Neto e um trabalho com algumas empresas de grande prestígio e as suas práticas de recursos humanos.

No caso de Paulo Futre, trata-se de uma entrevista em que se fala de uma nova faceta do antigo futebolista, que de um momento para o outro – com a história do melhor jogador chinês e dos ‘charters’ que haveriam de carregar para cá semanalmente muitos dos compatriotas – voltou à fama em Portugal. Uma fama como a dos tempos em que fazia maravilhas nos relvados. Paulo Futre chega agora às empresas. Até aonde chegará mais?, é o que se pode perguntar.

Já Henrique Neto concede-nos uma entrevista a propósito do seu livro «Uma Estratégia para Portugal», e fala do país apoiado no seu olhar imparcial e na longa experiência de sucesso que teve no mundo corporativo.

Quanto ao trabalho com as empresas, surge na sequência da publicação do ‘ranking’ «500 Melhores & Maiores», da «Exame». Partindo do universo de meia centena de empresas que integram esse ‘ranking’, decidimos olhar bem de perto para a realidade de algumas delas, nomeadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos que desenvolvem. E o resultado é sem dúvida bastante animador.

Esta edição, que inclui muitos outros temas, tem a particularidade de ter sido termina-



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

da no dia de Carnaval, e isso não aconteceu porque nos tivessem mandado trabalhar. Se estivéssemos à espera de ordens dos políticos para trabalharmos, ainda por cima com o seu palavreado tantas vezes marcado pela falta de senso e pela mentira, onde é que estaríamos agora? O melhor é nem sequer pôr-me a imaginar. ©

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

► Nota: na edição de Fevereiro, a referência a Grupo Randstad/ Tempo-Team na entrevista de Mário Costa é incorrecta (deveria ter saído apenas Grupo Randstad, instituição de que o entrevistado é administrador); já no trabalho sobre os Pastéis de Belém, refere-se que a percentagem de clientes internacionais é de 80%, quando na verdade se situa nos 30 a 40%.

true talent shapes business



specialized
resources

www.professionals.randstad.pt

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

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

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

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

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

 **randstad**
professionals

EVENTO EM DESTAQUE

» «Expo’RH 2012»

A edição deste ano da «Expo’RH» é a décima primeira. Com organização da IFE – International Faculty for Executives, o maior salão profissional de recursos humanos do nosso país promete surpreender de novo quer profissionais, quer empresas, nos dias 14 e 15 de março. Será no Centro de Congressos do Estoril, que deverá acolher centenas de profissionais interessados em conhecer o que de melhor se tem feito para o desenvolvimento da área de recursos humanos, num ambiente profissional e ao mesmo tempo descontraído, mas com um objetivo claramente definido: o debate em torno da gestão do capital do humano. O evento será também uma excelente oportunidade de ‘networking’, na tradição do que aconteceu nos anos anteriores.

» «Masters do Capital Humano»

No âmbito da «Expo’RH», vai decorrer 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 os seguintes: «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 «Melhor política de integração e promoção do bem-estar». Já na categoria «Pessoas», os prémios são: «Jovem Talento», «CEO Excelência» e «Personalidade do Ano». ⑩

Mais informações em <http://www.exporh.ife.pt/homepage.aspx?menuid=1>.



Texto: MSA

MÚLTIPLOS OLHARES

Portugal poderá vir a ter uma gestão disciplinada das contas públicas?



Manuel Arroja
Partner da Certho



Anselmo Branco
Diretor de Vendas e Serviços
da Canon Portugal



Álvaro Carvalho
Chief Operations Officer
da Olisipo

«Acredito e espero que sim. Um dos meios que Portugal tem para ultrapassar esta crise é uma gestão disciplinada das contas públicas. No entanto, é de grande importância que este remédio não venha a matar o doente com a própria cura – penso que poderemos estar a correr o risco de induzir austeridade em demasia, acabando por criar um colete de forças que estrangula a economia e, consequentemente, o seu crescimento. A métrica que se impõe é a do rigor, mas a sua aplicação deve ser pautada pelo bom senso, tendo sempre presente que um Estado será sempre a representação de um povo, e por isso muito mais do que um mero saldo entre débitos e créditos. Acredito na frase de Henry Ford: ‘Para ampliar o emprego do trabalhador, é preciso elevar o salário do consumidor. Que é o próprio trabalhador.’»

«Haveremos de gerir as nossas contas públicas de forma equilibrada. Devíamos fazê-lo por ser necessário; no entanto, por inconsciência ou por outras razões piores, não o fizemos até ao limite de incumprir compromissos externos e comprometer o futuro. Alguém, externo à soberania que vamos perdendo aos poucos, nos impõe agora que aceitemos não só um diagnóstico da doença mas também a respetiva prescrição de todos os remédios para a cura. Apesar de pela via errada, podemos estar a chegar a um estado de consciência coletiva de que temos que mudar de atitude, e esse pode ser o ponto de partida para a mudança que nos conduzirá a uma mais correta gestão pública. Espero que esta fase, em que parece que só estamos a piorar, passe rápido; e que os próximos dois anos nos abram o caminho para o crescimento sustentável que tanto desejamos.»

«É possível, senão mesmo inevitável, caminhar para uma gestão disciplinada das contas públicas. Um dos caminhos prováveis poderá ser a contenção da despesa pública pela massa salarial em alguns dos maiores ministérios. Os cortes atuais e futuros poderão inclusive incidir fortemente nessa componente da despesa, pela redução de salários ou de efetivos. No entanto, estas medidas devem ser acompanhadas por uma gestão estratégica dos recursos humanos, que permita identificar de forma clara onde cortar e como cortar. Há que garantir, por isso, que existe informação e que os cortes são acompanhados por uma gestão adequada ao desempenho e às competências dos recursos humanos. Só essa gestão pode assegurar uma verdadeira melhoria dos recursos do Estado, ou seja, fazendo o mesmo com menos.»

QUALIDADE

Os benefícios da certificação

Texto: Mário Sul de Andrade

A KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, com sede em Coimbra, nasceu de uma necessidade identificada no mercado, a de uma empresa dedicada à qualidade, diferenciada e valorizada pela sua visão das normas como «boas práticas de gestão» e da implementação de sistemas de gestão da qualidade como reais mais-valias para as organizações.

Sandra Assunção, a coordenadora operacional da KWL, destaca a qualidade como fator de sucesso das organizações, num pequeno depoimento a propósito do trabalho que vêm desenvolvendo: «A qualidade de um produto ou serviço é um fator decisivo para a afirmação de uma organização no mercado. Cada vez mais as organizações estão preocupadas em controlar os custos da não-qualidade (eliminar os desperdícios, evitar as falhas, reduzir as reclamações). É aqui que a KWL pode intervir. Na implementação de um sistema de gestão da qualidade, analisamos todos os processos e procedimentos associados e detetamos oportunidades de melhoria que permitem aumentar o desempenho das pessoas e das organizações. Além disso, o facto de implementarmos um sistema de monitorização dos vários processos possibilita o seu mais rigoroso controlo, e assim conseguimos atuar em tempo real. Este trabalho é desenvolvido à medida que implementamos os requisitos das normas, e respeitando os ritmos de cada organização, numa parceria de ligação com os clientes que gera proximidade e confiança nos resultados a alcançar. O objetivo é que a organização cliente fique mais apta para enfrentar os desafios de um mercado altamente competitivo.»

Um exemplo do trabalho desenvolvido pela KWL é o de



Para Sandra Assunção, «a qualidade de um produto ou serviço é um fator decisivo para a afirmação de uma organização no mercado».

uma empresa de sistemas de segurança, a Segmon, também de Coimbra e com uma filial no Algarve (Faro). A KWL foi aí consultora responsável pelo apoio total nos trabalhos de implementação do Sistema de Gestão Integrado, sendo que a certificação «aprofundou bastante algumas práticas já implementadas», segundo Fernando Luís, o diretor-geral da Segmon. Além da obrigação legal, o empresário enquadra as certificações num «vasto plano de mudança e de adaptação estrutural da empresa às atuais e às futuras exigências». O percurso relativo à certificação iniciou-se há cerca de quatro anos e originou, entre outras, a alteração da imagem institucional, a contratação de técnicos superiores para uma mais qualificada resposta às necessidades e a modernização de equipamento informático e de transporte, tudo isto visando criar condições para a excelência no trabalho.

A Segmon obteve os certificados relativos ao seu Sistema de Gestão Integrado segundo três referenciais: Sistema de Gestão da Qualidade pela «NP EN ISO 9001:2008», Sistema de Gestão Ambiental pela «NP EN 14001:2004» e Serviço de Manutenção de Extintores pela «NP 4413:2006». O diretor-geral da empresa assinala que, «sendo as certificações dinâmicas na sua aplicação, «existirá uma constante melhoria no desempenho», referindo que «Segmon espera vir a estar melhor do que hoje, tornando-se mais preparada para as exigências vindouras». ©

► Nota: os principais benefícios para a Segmon, com a implementação do Sistema de Gestão Integrado, foram os seguintes: controlo dos consumos e melhoria da gestão de resíduos (mais proteção do ambiente, evitando pesadas sanções); redução de desperdícios (tempo, movimentos, falta de espaço) através de uma melhor organização do armazém; e maior eficiência na execução dos projetos, o que contribui para o aumento da faturação.



Recém-diplomados: encontrar os líderes do futuro

- Atraia o talento
- Avalie as aptidões, o potencial e o ajustamento cultural
- Proporcione uma experiência objetiva, positiva e prestigiante

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



FLASH INTERVIEW

PAULA TOMÁS, MANAGING DIRECTOR DA PTC

» «Queremos contribuir para a qualidade da formação.»

Texto: António Manuel Venda

É um serviço que se traduz numa forma de ajudar as empresas a terem um menor investimento de recursos para a realização do diagnóstico de necessidades de formação e a elaboração do respetivo plano. Lançado pela Paula Tomás Consultores (PTC), apresenta-se – nas palavras da responsável da instituição – como «uma proposta de parceria a custo zero». Implica apenas que as empresas se comprometam a realizar com a PTC um determinado número de ações de formação, a definir em cada caso.

A ideia de criar este serviço surgiu da vossa experiência no contacto com as empresas?

Sim, empresas que não tendo ainda implementado parte dos principais instrumentos de gestão de recursos humanos demonstram alguma dificuldade em sistematizar de forma célere e ágil o levantamento de necessidades de formação e a elaboração do plano de formação. Pensámos que seria útil, no momento atual, oferecer apoio na elaboração do diagnóstico.

Existe mesmo dificuldade nas empresas em termos de diagnóstico de necessidades de formação e de elaboração de um plano?

As dificuldades que nos parece existirem estão relacionadas com a dimensão da empresa, a importância estratégica atribuída aos recursos humanos e os recursos necessários – temporais, humanos, etc – para reunir toda a informação para o diagnóstico e, consequentemente, para o plano de formação.

Que tipo de empresas têm mais dificuldades a este nível?

As pequenas e as médias empresas.

Poderá dizer-se que por vezes as empresas não investem em formação não tanto por constrangimentos orçamentais mas por não saberem de que formação precisam?

Na realidade, muitas empresas não investem na formação por constrangimentos orçamentais. No entanto, pensamos que em algumas situações, se o levantamento das necessidades fosse mais abrangente, ou seja, se as empresas recebessem 'outputs' originários não só do quotidiano profissional mas também da análise do mercado e da estratégia a implementar, o investimento em formação poderia ter melhores resultados e permi-



Segundo Paula Tomás, os objetivos do projeto passam por «incrementar o compromisso com os clientes, aumentar a quota de mercado, contribuir para a qualidade da formação, participar no desenvolvimento e no crescimento das pessoas e das organizações e, com audácia, continuar a estabelecer parcerias distintas».

tir um retorno efetivo. Isto, na situação de económica atual, pode transformar-se numa mais-valia para as empresas.

E as empresas que desperdiçam recursos com ações inadequadas, também pode ser uma situação a resolver com esta vossa proposta?

Sim, essa é uma das finalidades. Ajudar as empresas a rentabilizarem melhor o seu investimento.

Como desenvolvem este trabalho numa empresa? Ou seja, como é que se processa a vossa atuação?

Sempre numa lógica de parceria com o Departamento de Recursos Humanos. A nossa atuação passa por identificar o mercado em que a empresa opera, conhecer os vetores estratégicos da empresa e trabalhar a informação por ela recolhida. Poderão ser ou não realizadas algumas entrevistas junto dos responsáveis de áreas-chave. No final, será elaborado um relatório com orientações para a elaboração do plano de formação.

Que objetivos têm com este projeto em termos da vossa atividade de formação?

Queremos incrementar o compromisso com os clientes, aumentar a quota de mercado, contribuir para a qualidade da formação, participar no desenvolvimento e no crescimento das pessoas e das organizações e, com audácia, continuar a estabelecer parcerias distintas. ©

Um lugar ao Sol

Na EDP procuramos que os nossos colaboradores tenham um futuro radioso. Como companhia na área das "utilities", acreditamos nas enormes potencialidades de inovação e crescimento do setor. É por isso que pomos muita energia no desenvolvimento dos nossos recursos humanos e na sua formação profissional, aqui e além fronteiras.

Uma aposta que vamos manter, faça chuva ou faça sol.



PERSPETIVA

➤ Fazer mais com menos no recrutamento

Como a utilização de ferramentas de avaliação 'on-line' na seleção de pessoas pode levar a um maior retorno do investimento.

Texto: Patrícia Barbosa

Apesar do abrandamento registado na economia, o recrutamento continua uma necessidade e a ser determinante na qualidade dos novos colaboradores, tendo um forte impacto no sucesso das organizações. Neste sentido, a questão que se coloca é a de como rentabilizar ao máximo cada contratação, promovendo a performance organizacional através da seleção dos melhores candidatos e, ao mesmo tempo, assegurar processos com um baixo orçamento ou sem aumentar os custos atuais.

De acordo com a minha prática profissional, a resposta a esta questão passa por inovar e adotar ferramentas de avaliação 'on-line' para o recrutamento, alterando a forma como são captados e retidos os talentos. Quando a contenção de custos, a rapidez e a urgência imperam, mas a qualidade não deixa de ser uma exigência, o recurso à tecnologia torna-se fundamental, permitindo obter resultados rápidos e credíveis no recrutamento.

Num mercado inundado de potenciais candidatos, reunir um conjunto de candidaturas não é, normalmente, um problema; para a maioria dos gestores, o desafio está em focar-se na melhor forma de filtrar um grande volume de candidaturas. Um estudo do Grupo SHL, de 2010, revelou que aproximadamente um terço das empresas (29%) recebe mais de 250 candidaturas para cada anúncio publicado e cerca de 5% recebe 500. Um outro estudo, do Adler Group (de 2008), indica que 78% dos gestores de recursos humanos não encontram candidatos em número suficiente com as qualificações e as competências necessárias, enquanto 63% afirmam que a qualidade dos candidatos para lugares de gestão tem vindo a diminuir.

A questão central que se coloca aos gestores é a de como gerir este volume de candidaturas, com um orçamento limitado e assegurando que todos os candidatos têm as mesmas oportunidades. Uma vez que não há tempo nem recursos para entrevistar todos os candidatos, a solução passa por um método rápido e eficaz de identificação das pessoas que têm potencial para ser bem-sucedidas na função e na empresa. Neste âmbito, os sistemas de recrutamento 'on line' permitem a criação de soluções à medida, definindo um conjunto estratégico de ferramentas de avaliação, que são introduzidas no processo de seleção em

A questão que se coloca é a de como rentabilizar ao máximo cada contratação, promovendo a performance organizacional através da seleção dos melhores candidatos e, ao mesmo tempo, assegurar processos com um baixo orçamento ou sem aumentar os custos atuais.



➤ Patrícia Barbosa (patricia.barbosa@shlportugal.pt) é desde 2006 'senior consultant' da SHL Portugal (Porto); licenciada em «Psicologia» pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, frequentou diversos cursos sobre avaliação e desenvolvimento de recursos humanos e credenciação para a utilização das metodologias da SHL Portugal.

alturas-chave.

Por exemplo, numa fase inicial, podem ser utilizados testes 'on-line' de adequação à função e à cultura da organização, como forma de medir os interesses e a compatibilidade do candidato com as expectativas culturais da organização. Esta é uma ferramenta que introduz um maior realismo no processo de avaliação e que permite também ao candidato ter uma ideia clara sobre as exigências da função.

Nesta fase, pode também ser utilizado um questionário 'on-line' que permita estabelecer o grau de adequação entre o candidato e as competências críticas requeridas para aquela atividade. Um exemplo é o questionário de competências («Quicksift») utilizado pela SHL, que permite fazer uma filtragem rápida, através da avaliação 'on-line' de competências, permitindo uma seleção dos candidatos que apresentam os resultados mais altos nas competências exigidas. Seguidamente, os candidatos selecionados podem realizar testes de aptidão 'on-line', que medem as suas aptidões verbal, numérica ou outras.

Neste tipo de projeto, apenas aqueles que tiverem um nível de adequação suficiente avançam para a fase de entrevistas ou, no caso de o volume de candidatos ser muito elevado, podem ser convidados a participar numa avaliação individual ou num 'assessment centre', onde realizam exercícios de simulação. Através da utilização das ferramentas 'on-line', consegue-se não só otimizar os custos mas também investir mais tempo na avaliação presencial dos candidatos que, já sabemos, possuem o potencial intelectual e as competências para serem bem-sucedidos na função. É de salientar que a avaliação 'on-line' melhora também a experiência dos candidatos, permitindo-lhes gerir o seu

próprio tempo e evitar várias deslocações à empresa. A utilização deste tipo de solução tem ainda mais vantagens associadas (ver caixa).

Contudo, se é um facto que a objetividade da avaliação 'on-line' poderá ajudar as empresas a este nível, também é verdade que é vista por uma grande parte delas como sendo um processo caro, desnecessário ou exclusivo para as grandes organizações. Além disso, existem ainda muitos defensores da ideia de que, no mundo objetivo do 'assessment', o instinto é muitas vezes negligenciado e encarado como uma decisão precipitada ou sem fundamento. No entanto, entre evidências objetivas e puro instinto, quem ousa arriscar? No mercado de trabalho atual, inundado de candidaturas, será que é seguro e eficaz basearmos apenas no instinto? Paralelamente, as respostas dos candidatos nem sempre são totalmente verdadeiras, visto que tal situação envolveria um elevado grau de autoconsciência e abertura e porque todos os candidatos concorrem pelo mesmo lugar, fazendo o necessário para o conseguir. Assim sendo, não podemos apenas confiar no que as pessoas nos dizem ou no nosso instinto – é necessário ir mais além, identificar e avaliar competências e capacidades.

› Algumas vantagens da avaliação 'on-line'

- Aumento da eficácia, através da criação de um sistema desenvolvido à medida dos requisitos da organização.
- Diminuição do custo associado a cada contratação, através da redução das tarefas administrativas.
- Promoção da imagem da organização, através de uma comunicação rápida e consistente com todos os candidatos.
- Maior relação do processo inicial de candidatura com a função e a cultura da empresa, o que aumenta o compromisso e a motivação dos candidatos.
- Poupança de tempo e dinheiro, pelo uso de um formato de seleção standardizado, que permite criar rapidamente uma 'short list' de candidatos adequados para as fases seguintes do processo, a partir de um grande volume de candidaturas.
- Ferramenta de seleção justa e objetiva, que torna a fase inicial de candidatura clara e transparente para os candidatos, independentemente do idioma e do contexto cultural.
- Eficácia na identificação de candidatos com maior potencial para a função, ao filtrar candidatos com base nas competências que são críticas para a função a preencher.

Desta forma, a utilização de ferramentas de avaliação 'on-line' na seleção permite aumentar a qualidade do recrutamento e obter um maior retorno do investimento, ao garantir uma predição efetiva do sucesso, ao assegurar um maior compromisso por parte dos candidatos e ao garantir uma maior fundamentação legal, dado que todas as práticas de 'assessment' ajudam a criar uma forma mais objetiva e justa de avaliar as pessoas. ®

Distribuição Farmacêutica

1º Lugar no Ranking das Maiores Empresas do Setor Farmacêutico.







R. do Barreiro 235
4470-513 MAIA
Tel: 00351 229 409 400
Fax: 00351 229 409 490
www.ocp.pt

A OCP Portugal é uma referência na distribuição de produtos farmacêuticos e o parceiro privilegiado dos seus clientes e fornecedores, disponibilizando um conjunto de serviços de valor acrescentado.

A OCP Portugal é hoje considerada como a maior empresa do sector farmacêutico, com uma cobertura eficaz em todo o território nacional, um elevado nível de produtividade e um serviço de qualidade.

A excelência do seu trabalho é conseguida através de uma equipa técnica motivada, qualificada e dinâmica, tendo sido distinguida com o Prémio Excelência no Trabalho 2011/12.

Connosco a Saúde está em primeiro, em conjunto asseguramos um futuro melhor.



COMUNICAÇÃO

➤ Ajudar quem tem de se expor

Texto: MSA

Chama-se The Training Agency e tem como rostos Maria Duarte Bello e Cláudia Nogueira. Especialista em 'media training', 'crisis training' e 'public speaking', a empresa é responsável pela formação de executivos para a melhoria das suas qualidades de comunicação verbal e não-verbal para entrevistas (na televisão, na rádio e na imprensa), para apresentações e para discursos públicos. O objetivo, como se pode ler no 'site', é «ajudar todos aqueles que procuram melhorar as suas qualidades de 'public speaking' – empresários e executivos, políticos, artistas, apresentadores de televisão, desportistas, professores e profissionais liberais como advogados, médicos, arquitetos ou engenheiros». No limite, acrescenta-se, a empresa ajuda «todos aqueles que por alguma razão vão ter de se expor numa palestra, numa conferência, numa entrevista na televisão ou simplesmente têm de marcar pontos numa reunião comercial».

De assinalar que os programas desenvolvidos pela The Training Agency combinam teoria e prática, no sentido de «aliar às várias perspetivas envolvidas – a empresa, a face, as audiências diretas, a comunicação social, entre outras – noções práticas que se prendem com perceções imediatas, com contra-argumentação, naturais em qualquer cenário real», informa-se ainda no 'site'.

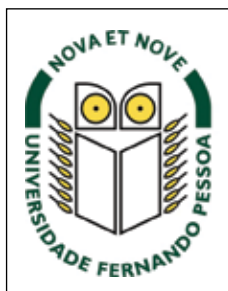
Uma das responsáveis da empresa, Maria Duarte Bello, assina na «human» a coluna «Personal Branding». ©



➤ Nota: 'site' da The Training Agency em <http://www.thetrainingagency.com.pt/>.

FORMAÇÃO

➤ Parceria empresa/universidade



Texto: Mário Sul de Andrade

A empresa MyJobs Recursos Humanos, do Grupo Pessoas & Soluções, e a Universidade Fernando Pessoa (UFP) estão a colaborar no âmbito da formação. Trata-se de uma parceria que nasceu do desafio da MyJobs ao ES – CEFOC (um centro de formação da UFP) para que fosse retomada uma ação de formação pedagógica inicial de formadores. Havia já algum tempo que esta ação não se realizava e a experiência de retomá-la revelou-se um sucesso. Tanto que a parceria já se alargou, com a MyJobs a apoiar a UFP na vertente empresarial, onde tem uma vasta experiência, e também em novas ações direcionadas para a área da segurança.

Do «Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores» já se realizaram cinco ações, abrangendo alunos da UFP e também particulares e quadros de empresas. Para os alunos foi uma oportunidade de, enquanto estudam, obterem uma especialização importante no mercado de trabalho, mas a ação permitiu também dar a conhecer a universidade externamente, nomeadamente no universo empresarial. Já na área da segurança, a MyJobs, apoiou a UFP na certificação junto do Ministério da Administração Interna do «Curso de Formadores de Assistentes de Recintos Desportivos». Em 2011 começou um primeiro curso, prevendo-se um novo para o presente ano.

Leonor Paula Brito, diretora comercial do Grupo Pessoas & Soluções, refere que «a MyJobs é um parceiro credível do ES-CEFOC para o desenvolvimento de projetos de formação junto das empresas, nomeadamente na elaboração de diagnósticos de necessidades de formação e na identificação de linhas de investigação-ação capazes de promoverem a articulação entre saber e fazer e abrindo espaço para experiências-piloto visando o desenvolvimento de produtos, a melhoria da qualidade e a inovação passível de se traduzir em aumento de produtividade e até ampliação de mercados».

No âmbito da parceria, e após a fixação de um protocolo formal, está previsto «o estabelecimento de um plano anual de atividades dirigido a empresas e outras organizações, públicas e privadas», explica Leonor Paula Brito. E perspetiva a implementação de «projetos que se constituam como motores de desenvolvimento e que possam atribuir dupla certificação, profissional e académica, no quadro das possibilidades inerentes à Declaração de Bolonha». ©



Intensive Management Program · IMP

novo programa

Dominar as áreas chave da Gestão e aprofundar a visão das relações entre decisões de Gestão e os resultados Organizacionais.

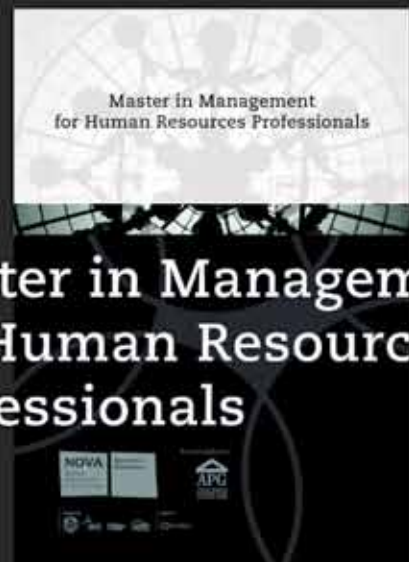
28 de Maio a 2 de Junho

DISCOVER · INSPIRE · CONNECT

applied//knowledge

Aliar o conhecimento académico às necessidades reais das empresas.

Faça download dos artigos em:
www.novaforum.pt/investigação-e-artigos



Master in Management for Human Resources Professionals

Articular as políticas de gestão de RH com o negócio e gerir pessoas de forma estratégica

NOVA
School
of Business
& Economics

Executive
Education

Accredited by



Member of



www.novaforum.pt

LANÇAMENTO

FÓRMULA DO TALENTO

➤ Para apoiar o desenvolvimento dos colaboradores

Texto: Mário Sul de Andrade

Resultado da vontade de três empreendedores, a Fórmula do Talento nasceu com o objetivo de ser um parceiro de negócio na gestão de recursos humanos de pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, apoiando e promovendo o desenvolvimento dos seus colaboradores. Luís Marques, diretor-geral e um dos fundadores, explica que «na génese da Fórmula do Talento está a vontade de criar e desenvolver um projeto diferente na área de recursos humanos e fazer chegar a qualquer empresa as melhores práticas da gestão de pessoas». Até porque, conforme assinala, «os três fundadores possuem uma experiência acumulada de mais de 30 anos em funções ligadas à gestão e ao desenvolvimento de pessoas em algumas das melhores empresas a atuar em Portugal – Sonae Sierra, Randstad e Dynargie, por exemplo».

Luís Marques conta que começaram por fazer um estudo para saber como as PME veem a função Recursos Humanos, analisando mercado e concorrência e posicionando-se de forma distinta da concorrência. A empresa tem duas áreas de atuação: Gestão de Recursos Humanos e Consultoria. Pode por isso apoiar a área de Recursos Humanos de qualquer empresa e também, inclusive, assumir de forma flexível e ajustada a cada situação a função de Diretor de Recursos Humanos.

A Fórmula do Talento está já a trabalhar com algumas empresas. «Os clientes deram-nos a sua confiança desde o primeiro momento e temos vários projetos em curso», conta Luís Marques. No caso de uma

empresa de média dimensão (com mais de 100 colaboradores), foi escolhida para apoiar o processo de reflexão estratégica e avaliação do capital humano, de modo a validar se a equipa está alinhada e tem as competências adequadas. Noutro caso, trabalha numa auditoria aos processos de recursos humanos com o objetivo de identificar áreas de melhoria. Nestes dois exemplos, prevê-se que posteriormente se passe à «implementação de ações que melhorem e otimizem aqueles processos», sendo que em paralelo estão a «dar apoio ao responsável pela função Recursos Humanos», explica Luís Marques. E acrescenta que numa outra empresa «foi contratada para assumir a função Recursos Humanos, atuando como gestora de todas as áreas da função – processamento de salários, gestão da formação, medicina do trabalho, recrutamento, gestão de expatriados, etc».

A propósito do facto de terem usado o termo «talento» na denominação da empresa, Luís Marques comenta: «As organizações é que têm o talento, nós temos a fórmula para ajudar a desenvolvê-lo e pensamos que o nome se adequa bem aos nossos propósitos e objetivos». Faz ao mesmo tempo um reparo: «Infelizmente, em tempos de crise económica a generalidade das empresas foca-se única e exclusivamente nos aspetos financeiros e negligencia o talento. Em parte isso está a acontecer agora. Mas há também muitas empresas que estão a aproveitar para dar especial atenção aos colaboradores. Em Portugal, em geral, tem-se verificado nos últimos anos que as empresas dão maior atenção e têm mais preocupação com os seus talentos.»

Quanto ao período de crise que atravessamos, e que coincide com aquele em que nasce a Fórmula do Talento, Luís Marques comenta que «em tempos como os atuais sobreviverão e reforçar-se-ão as empresas mais flexíveis e com grande capacidade de adaptação». A Fórmula do Talento, diz, «faz da flexibilidade um aspeto claramente diferenciador», e concretiza: «Adaptamo-nos a qualquer cliente em termos de custo, de ritmo de implementação, etc. Nascermos com a consciência das dificuldades que vamos encontrar, tendo em consideração a atual situação económica e financeira do país, mas também temos a certeza de que a paixão que nos move e a forma próxima, flexível, transparente e rigorosa como atuamos permitirá que os clientes vejam desde a primeira hora o valor que conseguimos acrescentar». ©

«As organizações é que têm o talento, nós temos a fórmula para ajudar a desenvolvê-lo e pensamos que o nome se adequa bem aos nossos propósitos e objetivos», refere Luís Marques, um dos fundadores da Fórmula do Talento.



PASSATEMPO

➤ Atitude UAUme!

Texto: MSA

Iniciativa da revista «human» e da editora Smartbook, o concurso relativo ao livro «Atitude UAUme!», de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, distinguiu os autores das cinco melhores frases sobre o tema «surpresa positiva». Os distinguidos terão direito ao livro autografado e a lugar reservado num 'workshop' «Atitude UAUme!».

Deixamos a seguir as frases e os respetivos autores:

- «Superar-se a cada instante da vida ao encontro de nós mesmos é a melhor surpresa positiva de cada um de nós.» Dina Ramos, gestora de empresa (Paradi Supermercados) e formadora
- «Surpresa positiva dá-nos um brilho no olhar, transporta-nos mais além e 'UAU'... o céu é o limite.» Filomena Francisco, técnica de recursos humanos, Indús-



tria Aeronáutica

- «Transforme a sua existência num carrossel de acontecimentos positivos. Como? Surpreendendo-se.» Carlos Alexandre de Andrade Dores, administrador pessoal, Me(aningly)
- «A positividade na surpresa ou a decepção no imprevisto? É uma questão de atitude: ação ou resignação.» Susana Pombo Reis Costa, técnica de recursos humanos, Ramalho Rosa Cobetar SA
- «Surpresa positiva é quando nos conseguimos surpreender a nós mesmos, com um sorriso no rosto.» Ana Sofia Casais Vivier, Particular ©

➤ 'Site' do livro em <http://www.uaume.com/>.

Cezanne
OnDemand

Software as a Service

Se a sua empresa tiver menos de 500 empregados tem agora uma solução SaaS para gerir os seus processos de RH a partir de **2,00 €** colaborador/mês



Para mais informações sobre Cezanne OnDemand ligue para o número : **351 21 356 024** ou visite o site **www.cezanneondemand.com**



Bruno Marlins Soares
Consultor
bmarlinssoares300@gmail.com

➤ Falhar e vencer

INOVAÇÃO NO SÉCULO XXI

Uma crise, especialmente uma crise tão profunda e complexa como a que vivemos, é um mecanismo de renovação. Nos próximos tempos passaremos por uma fase interessante em que se vão reconhecer os sobreviventes. Alguns serão os que conseguiram manter um rumo inteligente desde há vários anos, outros serão aqueles que mudaram e inovaram para ultrapassar a crise.

Inovar implica, reconhecidamente, saber falhar. Os grandes sucessos nascem de dezenas de insucessos. Silicon Valley, por exemplo, uma das zonas económicas mais bem sucedidas do planeta, nasceu não apenas das grandes inovações que inundaram o mundo mas também de uma aceitação generalizada do falhanço como marca da

Mas a incapacidade de «cometer» erros leva também, quase inevitavelmente, à catástrofe. Num ótimo artigo publicado em 2001 na «Harvard Business Review», Paul F. Levy refere o «Efeito de Nut Island». A estação de tratamento de resíduos de Nut Island (Massachusetts, Estados Unidos) tinha uma equipa excelente. Com muito pouca supervisão, a equipa parecia ultrapassar todas as dificuldades. Os 80 e muitos colaboradores trabalhavam arduamente em funções perigosas e sujas, sem se queixarem, usando os seus próprios recursos (horas extraordinárias não pagas e até dinheiro do seu bolso) para não falharem de modo algum. No entanto, num fatídico período de seis meses, em 1982, a fábrica entrou em colapso, acabando por despejar mais de 11 mil milhões

Lembro-me muitas vezes do comentário de um executivo estrangeiro em Portugal, que li há anos: «Os gestores portugueses são peritos em resolver problemas que eles próprios criam.»

experiência e da aprendizagem. Mas como conciliar esta abertura ao erro quando se exige, ao mesmo tempo, uma cultura de excelência e de qualidade que, em muitos casos, implica exatamente o inverso, uma intolerância ao erro sistematizada? É que os erros não são todos iguais, e a intolerância ao erro, mesmo que sistematizada, não deve nem pode ser generalizada, ou o risco torna-se muito maior. Excelência e qualidade não significam inexistência de erros, mas uma cultura de análise descomplexada e consistente da sua ocorrência. Ou seja, uma cultura de aprendizagem.

Há erros catastróficos. Nenhum pai no seu perfeito juízo seria indiferente a um filho que mexe numa frigideira de óleo a ferver. É claro que se a criança se queimar aprenderá a não voltar a mexer numa frigideira quente, mas as queimaduras graves seriam um custo muito excessivo relativamente ao valor da aprendizagem.

E também há erros cíclicos. Erros que se cometem uma e duas e várias vezes, levando à degradação e ao declínio. Muitas vezes estes erros são mal diagnosticados e entendidos como tendo causas diferentes, só sendo identificados 'a posteriori', em regime de autópsia. Erros catastróficos e erros cíclicos são difíceis de aceitar.

de litros de detritos não tratados na Baía de Boston. A verdade é que a equipa trabalhou tão bem que acabou por se isolar. Eram aqueles que «não precisavam de nada», os que «resolviam tudo», e portanto os seus pedidos suaves de mudança eram graciosamente ignorados. Esta ilusória «excelência» escondeu os erros de organização e de supervisão. Em vez de haver inovação e aprendizagem, houve degradação e declínio até à catástrofe.

A equipa de Nut Island «desenrascava». Mas a capacidade de «desenrascar», tão apreciada no nosso país, é contrária à capacidade de inovar e até à excelência. A inovação implica reconhecer os erros como fazendo parte da vida. Como oportunidades de inovação. Implica analisar os erros de forma sistemática, objetiva e coerente. «Desenrascar», por seu lado, significa corrigir e/ ou esconder erros cometidos com recurso a pequenas criatividades espontâneas. Equivale a remendar. E muitas vezes a remendar sistematicamente até à eventualidade de um erro catastrófico. Lembro-me muitas vezes do comentário de um executivo estrangeiro em Portugal, que li há uns anos: «Os gestores portugueses são peritos em resolver problemas que eles próprios criam.» Há muitos anos que se vive num clima de luta pelos talentos. Mas essa luta é irrelevante se não se conseguirem ganhar a luta da cultura. ©

Move your people to develop international business

O sucesso da próxima década irá depender da capacidade de atrair, reter e distribuir talento globalmente. Os serviços de Human Capital Consulting ajudam a diagnosticar, desenhar, implementar e avaliar estratégias e processos de Mobilidade Global de Talento, contribuindo para melhores investimentos de internacionalização.

Desafie-nos a ouvi-lo!

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa

maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com

verase

Sala de
reuniões



PAULO FUTRE

«O que vivi no futebol tem tido um feedback positivo nas empresas.»

O episódio do «melhor jogador chinês» colocou-o de novo no centro das atenções em Portugal. Em menos de um ano, Paulo Futre, considerado um dos maiores futebolistas da história do futebol português, publicou um livro, tornou-se uma estrela da publicidade e da televisão e chega agora ao mundo das empresas.

Texto: António Manuel Venda **Fotos:** Fernando Piçarra

Tem consciência de que a sua experiência do mundo do futebol pode ser útil para os gestores das empresas, sobretudo na partilha que poderá fazer do que viveu em termos de trabalho em equipa, resistência ao 'stress', motivação, gestão de objetivos, comunicação, etc?

Sem dúvida. Apesar de ter apenas a quarta classe e de não falar bem português, porque vivo há 24 anos em Espanha, tive um percurso profissional como

atleta e mais tarde como diretor desportivo que me permite por exemplo dar palestras aos colaboradores de algumas das maiores empresas do país. E o mais interessante é que o que vivi no futebol tem tido um 'feedback' positivo nas empresas – e empresas que trabalham em áreas completamente distintas, como consultoras, farmacêuticas, empresas de informática... É muito gratificante falar com administradores de grandes empresas, pessoas com

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

apcer
I-Net



Paulo Futre (n. Montijo, 1966) foi formado no Sporting, tendo chegado à primeira equipa de futebol do clube com 17 anos. Acabaria por sair para o Porto, depois de os responsáveis leoninos lhe terem recusado um aumento de ordenado. No clube azul e branco, ganhou dois campeonatos e a então denominada Taça dos Clubes Campeões Europeus. Mudou-se em 1987 para o Atlético de Madrid, naquela que foi então a maior transferência do futebol português, e tornou-se num dos grandes símbolos da história do clube. Meia dúzia de anos depois, regressou a Portugal para jogar no Benfica, clube a que se seguiram vários outros (Marselha, Reggiana, Milan – onde foi campeão de Itália – e West Ham). Em 2011, voltou ao centro das atenções em Portugal, depois de integrar a lista de um dos candidatos às eleições do Sporting e de protagonizar o famoso episódio de «trazer para o clube o melhor jogador chinês». Publicou logo de seguida um livro, tornou-se uma estrela da publicidade e da televisão e chega agora ao mundo das empresas, nomeadamente com palestras motivacionais. É considerado um dos maiores futebolistas da história do futebol português.

experiência e muitos estudos, que me dizem «Paulo, eu sinto agora o que tu sentiste naquele momento e ouvir-te fez-me muito bem, vou seguir os teus conselhos». É fantástico.

O futebol, como o desporto em geral, é cada vez mais um exemplo para o mundo das empresas, pelos aspetos referidos, entre tantos outros. Como vê este fenómeno?

É natural. Com a profissionalização do futebol os dirigentes estão cada vez mais alerta para as boas práticas de gestão. Como o desporto vive muito do que se passa no dia de hoje e dos resultados recentes, os gestores desportivos estão constantemente pressionados para fazerem mais e melhor, o que tem ajudado à indústria do futebol em geral. Se verificares, vais ver que é dos poucos setores que continuam a crescer a um ritmo elevado, tanto a nível nacional como a nível europeu.

Por outro lado, a componente de gestão do mundo empresarial também tem vindo a ser muito útil no futebol, sobretudo aos clubes. O que acha da entrada da gestão no futebol? E que diferenças sente em relação aos seus tempos de jogador?

Melhorámos muito com os gestores profissionais e a prova disso mesmo é a seleção nacional. Sabes que depois de 1996 nunca mais falhámos uma fase final de uma grande competição europeia ou mundial? E passámos a exportar os nossos melhores talentos, tanto jogadores como treinadores, para os

«A minha vida desde as eleições do Sporting mudou completamente, tenho explorado lados de mim que nem eu próprio conhecia e tenho uma equipa que me ajuda a gerir situações que sozinho seria impossível gerir.»

melhores campeonatos da Europa e mesmo gestores de topo para a UEFA e para a FIFA.

Se agora abraçasse um desafio como dirigente desportivo, sente que seria diferente dos dirigentes do seu tempo? E poderia ser diferente como?

A organização do futebol e dos clubes mudou bastante. Agora é tudo muito mais profissional, mas por exemplo a parte da motivação e da liderança é semelhante. Tem de ser transmitida de cima para baixo, da direção e da equipa técnica para os atletas. E agora há outros desafios, com a questão da comunicação a ser mais difícil de controlar, por exemplo. Agora há Internet, vídeos, redes sociais, uma série de novos canais que têm de ser geridos de forma profissional, com pessoas com formação técnica e experiência profissional específicas. Tudo isso iria implicar uma série de mudanças no tipo de gestão, quando comparado com o meu tempo como jogador.

E o Futre no mundo das empresas, como seria? Por exemplo, que contributo poderia dar na gestão de uma marca?

Boa pergunta... Sabes que tenho a noção de que neste momento o nome Futre é uma marca? A minha vida desde as eleições do Sporting mudou completamente, tenho explorado lados de mim que nem eu próprio conhecia e tenho uma equipa que me ajuda diariamente a gerir uma série de situações que sozinho seria impossível gerir. Quanto a gerir marcas, acho que o meu caso pessoal pode ser estudado pelas universidades, porque tem sido um percurso extraordinário.

A marca Futre, que referiu, que significado tem para si? E como acha que é percecionada pelo grande público?

Apesar de não estar muito habituado à ideia, porque tudo tem acontecido muito depressa, é óbvio que estou feliz por ser escolhido por várias marcas para fazer publicidade. Não penso muito na forma como o público me vê e acho que essa é uma das razões deste percurso. É ser eu mesmo, sem artificialidades e sem ter de servir os interesses deste ou daquele. Mantenho a minha independência, faço publicidade a empresas que me dão confiança e tento ser eu mesmo, só isso. Ou melhor, não tento, apenas sou.

Você foi um dos jogadores de 'top' do futebol português, há até quem diga que só ficava atrás de Eusébio e que desequilibrava mais um jogo do que Cristiano Ronaldo. Mas como figura pública andava um pouco distante do grande público. Como se deu este seu regresso?

Estive muito tempo fora do país, por isso é normal estar distante do público. E na minha altura não

«É muito gratificante falar com administradores de grandes empresas, pessoas com experiência e muitos estudos, que me dizem 'Paulo, eu sinto agora o que tu sentiste naquele momento e ouvir-te fez-me muito bem'.»

havia tantos canais de televisão nem Internet, por exemplo, e por isso o meu regresso foi a bomba mediática que se viu. Aconteceu por acaso, mas felizmente tem sido espetacular, sobretudo ver os jovens e as crianças que não me conheceram como jogador a pedir-me fotos e autógrafos. É uma sensação fantástica.

Que explicação tem para o que aconteceu depois do seu protagonismo nas eleições do Sporting?

É como te disse, tudo foi muito rápido. Depois da conferência de imprensa e do fenómeno nas redes sociais tudo começou a acontecer com naturalidade. Começaram as entrevistas, quem não me conhecia foi procurar os vídeos e pensou «Epá, calma lá que este gajo jogava mesmo à bola!». Daí a fazer a pri-

meira publicidade foi um saltinho.

Como tem gerido todo este processo?

A minha vida mudou 180 graus. Antes já conseguia vir a Portugal, comer num restaurante ou ir beber café, o que ainda hoje não consigo fazer em Madrid, porque vem sempre alguém pedir-me um autógrafa ou uma foto. Os adeptos do Atlético de Madrid estão em todo o lado e tenho a noção de que marquei uma geração. Felizmente tenho gerido bem a situação, estou rodeado de pessoas em quem posso confiar e apesar de não saber se este fenómeno vai durar mais um dia, uma semana ou um ano, o que fiz até aqui deixa-me muito satisfeito.

Quando o ouvimos falar da sua presença em Espanha, a ideia com que se fica é a de que você lá é mais importante do que em Portugal...

Sim, ou melhor, até ao ano passado era. Em Espanha sou considerado um símbolo do Atlético de Madrid, que na minha altura lutava pelo título e era um clube ao nível do Real Madrid e do Barcelona. Marquei,

Flexibilidade

Portal

meta4!

Salários

Experiência

Eficácia R.H.

Tecnologia

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | www.meta4.pt

«Algumas pessoas dizem ‘ah e tal, fartou-se de ganhar dinheiro no futebol’, mas esquecem-se de que nasci numa família muito humilde; nunca passei fome, mas no fim do mês comíamos umas sopinhas de pão com leite.»

como disse, uma geração de adeptos de futebol e mesmo dos adversários conheciam e respeitavam o «El Portugués», que é como ainda hoje sou conhecido em Espanha. Agora, com a publicidade aqui em Portugal, com a comunicação social e com o novo programa na televisão, a situação alterou-se e até aproveitei as idas a Espanha para descansar do trabalho que faço aqui.

Há diferenças na forma como gere a sua imagem em Portugal e como a gere em Espanha?

Não. Sou sempre eu, em Portugal ou em Espanha.

O que pode representar em Espanha uma marca portuguesa ser associada ao nome Futre?

Isso está a acontecer agora com o Licor Beirão, por exemplo. Acabámos de entrar em Espanha e os primeiros sinais têm sido muito bons. As pessoas associam-me sempre a boa disposição, frontalidade e garra, ou «huevos», como lá dizem, que são valores positivos para qualquer marca.

Por vezes dá a sensação de que você consegue levar tudo à frente, quase como nos seus tempos de jogador, em qualquer projeto em que se envolve. O que é que o faz acreditar tanto em si, ainda por cima num tempo em que os portugueses andam tão por baixo?

Sabes que a minha vida tem sido uma luta... Algumas pessoas dizem «ah e tal, fartou-se de ganhar dinheiro no futebol», mas esquecem-se de que nasci numa família muito humilde; nunca passei fome, mas no fim do mês comíamos umas sopinhas de pão com leite, por exemplo. E tive de aprender a lutar por mim desde muito novo para conseguir ser jogador profissional, que foi o meu primeiro grande objetivo. Depois sabia que só dependia de mim mostrar o meu valor para poder dar o salto lá para fora e ganhar dinheiro a sério. Foi nessa altura, por exemplo, que fiz o telefonema que mais orgulho me deu na vida, no dia em que assinei pelo Atlético de Madrid e disse ao meu pai que se podia reformar, que não tinha de trabalhar mais. Esse querer, essa ambição e o acreditar sempre que tudo depende de mim faz-me ainda hoje correr com a mesma vontade com que corria há 30 anos.

Que lições pode tirar um gestor de uma empresa dessa sua capacidade de superação, de acreditar? Ou melhor, o que é que você diria a um ges-

tor de uma grande empresa que precisasse de vencer um grande desafio? Ou que tivesse acabado de sair de um fracasso?

São dois exemplos de que falo nas minhas palestras em empresas. Porque me aconteceram ambos: venci grandes desafios mas também perdi alguns. E é preciso sabermos levantar a cabeça nesses momentos. Se não acreditares em ti mesmo, ninguém vai acreditar.

Acha que o seu papel poderia ser importante, por exemplo, em termos de ‘coaching’ de executivos, no apoio à atividade destes nas empresas, sobretudo ao nível de competências no âmbito emocional?

É uma área que estou a começar a desenvolver, não por iniciativa própria mas porque vários gestores começaram a pedir-me ajuda. Estou neste momento a aprender e a perceber as melhores formas de conseguir ajudar estas pessoas. Também já houve um dirigente de um clube que me perguntou se estou a fim de fazer umas sessões de motivação na equipa principal e nas camadas jovens. Gostei da ideia e quem sabe no futuro não será uma área a desenvolver... Estou a descobrir lados em mim que desconhecia, por isso mantenho tudo em aberto.

Você transformou uma derrota nas eleições do Sporting numa grande vitória sua. Tem consciência disso?

O meu objetivo era ganhar as eleições e ajudar o Sporting. Depois da conferência, passámos de 2% nas sondagens para 18%. Isto só com uma conferência. Se tivesse mais uma semana e meia, acho que tínhamos ganho as eleições. O que se passou comigo depois foi completamente casual, o meu objetivo era criar ruído, meter os holofotes na candidatura do doutor Dias Ferreira para podermos disputar as eleições. Não ganhámos, mas caímos de pé, com dignidade.

E agora, como é que vê o futuro da sua carreira. Em que mundos é que vai andar? No futebol? Na publicidade? Nas empresas? Ligado ao ‘coaching’ de executivos?

Isso de prever o futuro... Deixo para quem acha que consegue. Sei que neste momento estou a adorar a minha vida, sinto-me muito bem, conheço lados de mim que nem eu próprio conhecia, fiz publicidade e as empresas estão satisfeitas com os resultados, quiseram repetir como nos casos do Licor Beirão, que ajudei a levar para Espanha, e do Meo, com que já fiz quatro ‘spots’, fui ator numa telenovela que ganhou um «Emmy», comecei um programa na televisão, estou a ajudar os desempregados do nosso país, por isso... Quem sabe se no futuro também vou conseguir ajudar os nossos executivos com o ‘coaching’? Já estou a trabalhar nesse sentido, seria mais um motivo de orgulho. Vamos ver... ©

PARA AS EMPRESAS ONDE AS PESSOAS SÃO O PRINCIPAL RECURSO.



SCOREMPRESAS - SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS



GARANTIR O FUTURO COM QUALIDADE.

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

Consulte-nos ainda hoje!

Peça-nos uma Simulação para a Sua Empresa, sem qualquer compromisso.

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

e-mail: geral@futuro-sa.pt | telefone: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt



FUTURO
Grupo Montepio



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A. | Rua Santa Justa, 109 - 2º - 1100 - 484 LISBOA

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

Texto escrito conforme o acordo ortográfico

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

Sorte ou azar, eis a questão

Conta uma história que dois irmãos foram admitidos numa empresa para a função de tarefeiros, visto que tinham pouca instrução.

Um dia foi oferecida a oportunidade para quem quisesse, após o término do horário de trabalho, ficar até mais tarde e completar o ensino secundário.

Um dos irmãos agarrou imediatamente a oportunidade. O outro, porém, acomodado à própria situação, disse: «Eu? Fazer horas extra sem receber nada por isso?! Não!»

Noutras ocasiões, a história repetiu-se. Novas oportunidades foram oferecidas: cursos de português, informática, noções de contabilidade, formação comportamental, atendimento, 'marketing', etc. Um aproveitava as oportunidades e investia o seu tempo no desenvolvimento pessoal e profissional; o outro, lembrando sempre que não queria ser explorado, apresentava as mais diversas desculpas: «E o meu futebol, o meu programa de televisão, o café com os amigos, etc».

Passado algum tempo, o irmão que investiu o seu tempo com afinco no aperfeiçoamento foi ganhando destaque. Tanto que à medida que foram surgindo vagas dentro da empresa, foram-lhe oferecidas oportunidades de

Podemos deixar que o medo de perder nos paralise ou avançar, agir com o pouco que temos e a muita vontade de ganhar.

Podemos amaldiçoar a nossa sorte ou encarar cada situação como uma grande oportunidade de crescimento que a vida nos oferece.

Podemos mentir a nós próprios, arranjar desculpas e culpados para todas as nossas insatisfações, ou podemos encarar a verdade de que, efetivamente, nós é que decidimos o tipo de vida que queremos levar.

Podemos escolher o nosso destino e, através de ações concretas, caminhar em direção a ele, com avanços e retrocessos, ou continuar a acreditar que é o «nosso fado». Que o destino está escrito nas estrelas e nada mais nos resta a fazer senão sofrer.

Podemos viver o presente que a vida nos dá ou ficar presos a um passado que já não existe – e, por isso, não haverá mais nada a fazer –, ou a um futuro que ainda não chegou – e que, portanto, não nos permite fazer nada.

Podemos sentir-nos bem, aproveitar ao máximo tudo o que somos e possuímos ou esgotarmo-nos com tanta ansiedade e desgosto por não sermos ou não possuímos tudo o que gostaríamos de possuir.

Podemos sempre escolher, por isso o melhor é ponderarmos bem as nossas escolhas. Porque somos nós que vamos arcar com as consequências.

evolução. E cada uma das novas funções exigia ainda mais empenho e ele, prontamente, dedicava-se cada vez mais.

Com o tempo, chegou a gerente. Não era apenas mais um gerente, era o melhor gerente da empresa. De tal forma que foi feita uma festa em homenagem ao rapaz.

Na festa, alguém que não sabia do parentesco entre o ainda tarefeiro e o então gerente, aproximou-se daquele e disse: «Formidável, este gerente!...»

«É... E ele é meu irmão...», disse o tarefeiro.

«Seu irmão?», exclamou, incrédulo, o interlocutor. «Ele é gerente e o senhor é tarefeiro?»

«É... Na vida, ele teve sempre sorte?», concluiu o tarefeiro.

Moral da história?, pergunta o leitor. Fazê-lo pensar. Refletir sobre a sua forma de estar na vida.

Cada um de nós pode esperar (sentado) pela sorte ou pode com persistência e trabalho realizar as mudanças necessárias na própria vida e no mundo à sua volta.

Podemos encontrar o nosso lugar ao sol no mundo, melhorando-nos a nós próprios e melhorando tudo que está à nossa volta, ou esperar que o mundo melhore para que então também nós possamos melhorar.

Podemos continuar escravos da preguiça ou comprometer-nos connosco, tomando as atitudes necessárias para concretizar o nosso projeto de vida.

Podemos aprender o que ainda não sabemos ou fingir que já sabemos tudo.

Podemos viver felizes com a nossa vida ou passar o nosso tempo a lamentar-nos pelo que ela não é.

A escolha é sempre nossa. Podemos sempre escolher, por isso o melhor é ponderarmos bem as nossas escolhas. Porque é certo que somos nós que vamos arcar com as consequências dos nossos atos.

Como disse o sábio Shakespeare, «planta o teu jardim e decora a tua alma ao invés de esperares que alguém te ofereça flores».

Sejam felizes! @

A sociedade vai entrar em rutura e não vai demorar muito. Só que tudo acontecerá «à portuguesa», sem ruído, insinuante, aos poucos.

Para quem trabalha nas empresas, a catástrofe económica, financeira e social que estamos a viver não é surpresa. É nas empresas que ela melhor se identifica em pequenas coisas, acontecimentos dispersos e reações do dia-a-dia. E dentro das empresas, os titulares de funções de recursos humanos, melhor do que ninguém, podem dizer: «Eu bem avisei!» Mesmo quando não o fizeram por vergonha ou simpatia (não queriam ser chamados de velhos do Restelo, advogados do diabo ou mensageiros das más notícias).

Todos sabemos das resmas de penhoras de salários que inundam as secretárias desde há uns anos, sintoma de que algo profundamente errado estava a acontecer nas famílias dos nossos colegas e colaboradores. E essa torrente de penhoras de vencimentos não se devia apenas a um aparelho judicial mais eficaz, antes pelo contrário. Acontecia apesar de esse aparelho quase não funcionar.

Aliás, o entupimento dos nossos tribunais era, também ele, um sinal claro de que algo muito grave estava para acontecer. Não há sistema judicial que aguarde quando largas percentagens da população entram em incumprimento. Não há tribunal que aguarde quando um número absurdo de cidadãos deixam de poder cumprir os compromissos que assumiram. E esse fenómeno é agravado pelos que aproveitam a «boleia» e, já que o sistema não funciona, entram em incumprimento porque sabem que o sistema chegou ao colapso. Tenho curiosidade de saber como reagiria o sistema judicial alemão se 10% das famílias e das empresas alemãs caísse na situação de

banarrota. De certeza que colapsava, como o português colapsou.

Mas outros sinais de que a borrasca se aproximava estavam presentes para quem os quisesse ver: o número de furtos que disparou, a conflitualidade entre colegas que atingiu níveis preocupantes, as famílias que se desintegravam potenciando os efeitos do terremoto social e económico que hoje vivemos.

Portugal não consegue aguentar 14% de desempregados. Ponto final. A sociedade vai entrar em rutura e não vai demorar muito. Só que tudo acontecerá «à portuguesa», sem ruído, insinuante, aos poucos.

Não iremos para a rua partir tudo. Não nos manifestaremos de forma agressiva e mal-educada. Não nos organizaremos contra ou a favor do que quer que seja. Essas não são as nossas formas de reagir. Antes boicotaremos tudo o que for possível boicotar, sem que nos identifiquem ou apanhem, em atitude pacificamente cobarde.

O português, se o vizinho o destrata, não o confronta, mas a coberto da noite vai riscar-lhe o carro ou furar-lhe os pneus. É isso que faremos nas empresas: trabalharemos menos, abusaremos das «baixas», seremos estorvo para tudo o que seja mudar ou evoluir. Em suma, uniremos esforços para, em conjunto, marcharmos alinhados e sintonizados, para o abismo, alimentados por mil anos de história em que aprendemos que, no fim, tudo correrá bem, nem que seja como protetorado de alguma potência, desacreditados perante os outros países ou perdendo a nossa identidade nacional. Se isto acabar bem... ©

Que futuro?



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

I HAVE THE POWER®
SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



Dr. Adérito Cunha-Isando
para 7500 pessoas, no
Pavilhão Atlântico - Lisboa.



www.ihavethepower.net

Alguns dos nossos clientes: Bial | Aep | Millennium BCP | Glaxo Smith Kline | Pfizer | Cme | Amway | Euro Rscg Worldwide | Kaizen Institute | Imperial | Remax | U. Católica Portuguesa



Práticas RH nas «Melhores & Maiores»

Como são geridos os recursos humanos em algumas das empresas que integram o 'ranking' recentemente divulgado pela revista «Exame»? A resposta é dada através de seis exemplos, que mostram como o capital humano conta verdadeiramente nas mais conceituadas empresas que atuam em Portugal.

Texto: Mário Sul de Andrade

Este trabalho surge na sequência da publicação do 'ranking' «500 Melhores & Maiores Empresas», da «Exame» (estudo realizado por essa revista, pela Informa D&B e pela Deloitte, abrangendo 26 setores de atividade). Partindo do universo das 50 empresas que integram o 'ranking', decidimos olhar bem de perto para realidade de algumas delas, nomeadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos que desenvolvem.

Este 'ranking' representa uma parte muito significativa do tecido empresarial português. A ordenação das empresas é feita por volume de vendas, por um lado, e também, por outro, segundo diversos indicadores (crescimento das vendas e dos lucros, rentabilidade das vendas, rentabilidade do capital próprio, rentabilidade do ativo, solvabilidade, liquidez e valor acrescentado bruto por vendas).

O que procurámos com este trabalho foi conhecer nas empresas mais bem colocadas quais são as práticas de recursos humanos mais significativas e perceber de que forma essas mesmas práticas contribuíram para o sucesso conseguido.

São seis casos, da Continental Mabor (vencedora absoluta), da EPUL, da Adecco, da OCP, da PT e da Eures.

Sector	Melhores	Maiores
Atividades auxiliares aos transportes	Lusoponte	Estradas de Portugal
Agroindústria	Novadelta	Lactogal
Água, gás e eletricidade	Galp Gás Natural	EDP Serviço Universal
Celulose e Papel	CELBI	Soporcel
Comércio a Retalho	Lojas Francas de Portugal	Worten
Comércio de veículos automóveis	Santogal V	SIVA
Comércio eletroeletrónico	Microsoft (MSFT)	Samsung Electrónica
Comércio por grosso	Tabaqueira II	Reagro
Construção	EPUL	Mota-Engil
Distribuição alimentar	INSCO	Modelo-Continente
Distribuição de combustíveis	Galp Madeira	Petrogal
Edição, informação e artes gráficas	Presselivre	RTP
Equipamento de transporte	OGMA	OGMA
Hotelaria e restauração	Eurest Portugal	Estoril Sol III
Indústria automóvel	Mahle	Volkswagen Autoeuropa
Madeira, cortiça e móveis	Amorim & Irmãos	Sonae Indústria
Material elétrico e de precisão	Enercon	Bosch Car Multimedia
Metalomecânica e metalurgia de base	Otis Elevadores	SN Seixal
Minerais metálicos e não metálicos	Somincor	Somincor
Produtos farmacêuticos	Tecnimede	OCP Portugal
Química	Continental Mabor	Repsol Polímeros
Saúde	Hospital da Luz	Centro Hospitalar Lisboa Norte
Serviços	Adecco RH	Viagens Abreu
Telecomunicações	PT Prime	PT Comunicações
Têxteis, vestuário e couro	Bershka (Portugal)	Zara Portugal
Transportes e distribuição	CTT Expresso	TAP

► **Fonte:** estudo realizado para a revista «Exame», pela Informa D&B e pela Deloitte («Exame 500 Melhores & Maiores Empresas»).

► **Nota:** entre as melhores dos diversos setores, a Continental Mabor foi distinguida como a número um.

XRP Recursos Humanos

Aplicações informáticas para apoio à gestão de recursos humanos e gestão de talento.

Escrita Digital S.A.
Rua Castilho, 39, 10º F
1250-068 Lisboa - Portugal

Tel.: +351 21 381 17 10
Fax: +351 21 381 17 16

Novos módulos:

XRP | Gestão de Talento
www.escritadigital.pt/xrptalento

XRP | Recrutamento
www.escritadigital.pt/xrprecrutamento

Para mais informações, contacte-nos: xprh.info@escritadigital.pt | 21 381 17 10

CONTINENTAL MABOR

► Uma cultura de alta performance

Atua no setor das indústrias químicas, emprega mais de 1.600 pessoas e foi considerada a empresa do ano. Na Continental Mabor, a aposta na melhoria das capacidades dos colaboradores é vista como vantagem competitiva sustentável.

Texto: Ana Leonor Martins

O Grupo Continental tem definidos de forma clara os seus valores fundamentais, entre os quais Carlos Gonçalves (na foto, ao centro), diretor de recursos humanos, destaca as relações com os 'stakeholders': «participamos na estratégia dos nossos clientes internos e da empresa; atuamos na atração e na retenção das melhores pessoas para inovar e otimizar a organização; promovemos iguais oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos nossos colaboradores, reconhecendo o seu desempenho; e garantimos que os colaboradores são recompensados equitativamente pelo seu contributo para o sucesso da empresa.» São também estes valores que a Continental Mabor, com sede no Lousado (Famalicão), aplica, não obstante introduzir estratégias de carácter local focalizadas para uma realidade próxima e também de acordo com o que foi estabelecido como estratégia local para a fábrica», acrescenta.

Na vertente da qualificação e desenvolvimento de recursos humanos, há um intenso plano de formação inicial e contínua para todos os colaboradores, pois «não existem no mercado competências e qualificações disponíveis compatíveis com a generalidade das funções-chave» de

Os líderes «devem assumir uma postura de abertura na comunicação, atuar com rigor e disciplina e apoiar e dinamizar o desenvolvimento dos colaboradores», defende o diretor de recursos humanos da Continental Mabor, Carlos Gonçalves.

que necessitam, realça o responsável. «Também de forma continuada é feita uma avaliação sobre a participação que cada colaborador tem na sua função e qual o contributo atual e futuro que se pode perspetivar.» Não menos importante o processo de reconhecimento, baseado não só na componente monetária, mas num mais vasto conjunto de elementos formais e não formais.

Outra preocupação na Continental Mabor é garantir «comunicação efetiva, aberta, clara e rápida», destacando-se a 'intranet', com a existência de quiosques interativos disponibilizados por toda a área fabril e para as áreas sociais. São também promovidas inúmeras iniciativas, desde as simples atividades desportivas às festividades de aniversário e Natal, envolvendo os colaboradores, familiares e até alguns ex-colaboradores.

A implementação destas práticas é feita através «dos mais pequenos atos de gestão ou de vivência diária». Carlos Gonçalves clarifica: «A farda, o código de cores, os valores aplicados na prática, a abertura para nos avaliarmos constantemente e, acima de tudo, termos a noção de que não é algo fechado e acabado.» Por outro lado, continua, «o índice de rotação de recursos humanos quase nulo favorece a consistência e a consolidação das nossas práticas».

E assegura que «apenas com uma equipa altamente treinada, motivada e flexível é possível responder de forma adequada às exigências e expectativas» de clientes e acionistas. «A contínua aposta na melhoria das capacidades das nossas pessoas e na promoção da qualidade dos nossos processos é uma vantagem competitiva sustentável.»

A Continental Mabor enquadra-se no setor das indústrias químicas, mas porque produz pneus acaba por estar também associada ao setor automóvel, cujo desenvolvimento e cuja exigência veio requerer flexibilidade, atualização de conhecimentos, resolução de problemas, pragmatismo e capacidade de resposta a toda a sua cadeia de fornecedores», faz notar o diretor de recursos humanos. «Sendo ainda altamente competitivo, os processos de gestão das pessoas são determinantes, pois continuam a ser o elemento diferenciador. Compra-se o modelo mais recente da tecnologia, a técnica de resolução de problemas difunde-se, mas é necessário que as pessoas con-



sigam, no momento certo e com o empenho necessário, colocar tudo à prova.»

As práticas de recursos humanos «estão bastantes alinhadas com os objetivos de eficiência, qualidade e melhoria contínua dos processos internos; e, devido à constante inovação organizacional característica do setor, os processos de qualificação são um fator decisivo no ajustamento em termos comportamentais e técnicos à melhoria dos processos».

Carlos Gonçalves sublinha ainda que «a Continental Mabor, através das suas práticas de gestão da performance e de liderança participada, tem sempre como vetor-chave da sua intervenção o alinhamento entre duas dimensões de gestão das equipas – competências e resultados». Pretende-se que os gestores, aos diferentes níveis, «assumam um papel efetivo de líderes na análise destas duas variáveis e na definição de estratégias que promovam um

- > **Empresa:** Continental Mabor – Indústria de Pneus
- > **Localidade (sede):** Lousado (Vila Nova de Famalicão)
- > **Volume de negócios (vendas):** 597 milhões de euros (2010)
- > **Resultados líquidos:** 146 milhões de euros (2010)
- > **Número de colaboradores:** 1616 (final de 2011)
- > **Números de colaboradores do Departamento de Recursos Humanos:** 12

crescimento sustentado das suas equipas e, consequentemente, sejam um elemento de consolidação das práticas associadas à gestão das equipas e à otimização dos vários processos existentes na empresa, tendo em vista a criação de uma cultura de alta performance», enfatiza. Mas defende que, acima de tudo, os líderes da empresa «devem assumir uma postura de abertura na comunicação, atuar com rigor e disciplina e apoiar e dinamizar o desenvolvimento dos colaboradores». ©



1 talenter™

Talenter™
People & Business

SOMOS UM PARCEIRO NA EVOLUÇÃO
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES
E NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.

Talenterosophy
A gestão de pessoas é, sobretudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosofia que promovemos a captação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo, assim, para a valorização pessoal e profissional das pessoas e para a excelência da performance organizacional.

Talenter™ Solutions
Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

Talenter™ Business Units
Dividimo-nos em 5 áreas de negócio, que correspondem a diferentes setores de atuação, proporcionando às diferentes empresas soluções adaptadas à gestão das suas pessoas.

talenter™ energy **talenter™ health care** **talenter™ healthcare** **talenter™ management** **talenter™ mobility**

BRAGA · PORTO · COIMBRA
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO
LISBOA · SETÚBAL · BEJA · FARO
PONTA DELGADA · FUNCHAL
FRANKFÜRT

SEDE SOCIAL
Edifício Premium
Alameda Fernão Lopes, nº 16 A, 7.º
Miraflores, 1495-190 Algés
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481
info@talenter.com

TALENTER™ CONCEPT STORE
Rua do Alecrim, nº 28 B
1200-018 Lisboa
Tel. 213 407 510 Fax. 213 407 511
chiado.conceptstore@talenter.com

TALENTER™ ACADEMY
Av. Bombeiros Voluntários de Algés, nº 30
1495-019 Algés
Tel. 214 122 598 Fax. 214 122 599
academy@talenter.com

talenter™ business 
www.talenter.com

DGERT
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ADECCO

› Sintonia entre os colaboradores e a estratégia

«Cooperação, respeito mútuo e confiança» caracterizam a equipa da Adecco, empresa considerada como a melhor no setor dos serviços.

Texto: Ana Leonor Martins



Foi com «orgulho e enorme contentamento» que a Adecco Recursos Humanos viu a distinção como melhor empresa do setor dos serviços, atribuída pela revista «Exame». «É a manifestação de que o que fazemos, fazemos bem», diz Carla Oliveira, a diretora de recursos humanos, acrescentando: «É o reflexo da paixão que depositamos no nosso trabalho e a concretização de um dos mais importantes objetivos: a superação das nossas expetativas.»

A responsável realça que «para que se consiga alcançar os objetivos empresariais desejados é fundamental que a equipa conheça, acredite e confie na estratégia proposta». Para o efeito, apostam num plano de comunicação «otimizado e eficaz, numa interação constante entre as diversas áreas e os vários departamentos e numa proximidade efetiva dos

líderes com os elementos das suas equipas». Por outro lado, na Adecco promove-se um sistema de gestão por objetivos, o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos individuais, o estímulo diário de valores como a responsabilidade e o espírito empreendedor e a formação das equipas. «São, sem dúvida, práticas que fomentam a sintonia dos nossos colaboradores com a estratégia da empresa», garante Carla Oliveira, para quem é fundamental que esses mesmos colaboradores «sintam que fazem parte de uma equipa e que o sucesso alcançado é fruto da conjugação dos seus esforços individuais». Estas práticas são promovidas diariamente e de forma «quase espontânea, pois é no quotidiano que orientamos os nossos recursos humanos e materiais para a execução e a concretização da estratégia», faz notar Carla Oliveira. «Em termos práticos, este processo passa pela realização de reuniões operacionais, de partilha ou discussão, e também de planeamento estratégico. Acreditamos que é crucial a constante disponibilização de informação relativa à concretização da estratégia e que esta pode ser passada através de simples feitos, como a 'intranet', um jornal interno semanal, o envio de comunicações periódicas com os indicadores críticos de sucesso e o acompanhamento próximo e presencial das chefias e da própria direção de topo», exemplifica.

Na opinião da diretora de recursos humanos, tais práticas têm uma influência direta sobre os resultados obtidos e é esta convicção que faz a empresa ir mais além. «Criam valor e potenciam os resultados», acredita. Apesar da conjuntura atual não ser a mais favorável, Carla Oliveira confia que «as empresas de recursos humanos e os profissionais desta área assumirão um papel crucial junto dos seus parceiros, apoiando-os e orientando-os nestes tempos de mudança em que vivemos». E garante que as parcerias que estabelecem com os clientes se revelam fundamentais na gestão do seu capital humano, pois apresentam soluções personalizadas e comprometem-se a desenvolver parcerias a longo prazo, contribuindo de forma efetiva para o alcance dos resultados estra-

Na Adecco, associadas às práticas de recursos humanos estão também as práticas de liderança. A diretora de recursos humanos, Carla Oliveira, sublinha a «gestão pelo exemplo».

- › **Empresa:** Adecco Recursos Humanos
- › **Localidade (sede):** Lisboa
- › **Volume de negócios:** –
- › **Resultados líquidos:** –
- › **Número de colaboradores:** 195
- › **Números de colaboradores do Departamento de Recursos Humanos:** 2

tégicos dos clientes.

Carla Oliveira tem consciência de que a crise económica, financeira e social que atravessamos tem repercussões efetivas no mercado laboral. Mas ressalva que nos devemos «centrar nos exemplos positivos e enaltecer todas as empresas e organizações que, apesar das vicissitudes e na maioria das vezes gerindo recursos escassos, continuam a apostar nas políticas internas de recursos humanos, no bem-

-estar dos seus colaboradores e na sua felicidade». Além disso, «a formação das equipas, a identificação de talentos e a promoção do seu desenvolvimento são práticas que as empresas devem manter e ampliar em prol do alcance dos seus objetivos estratégicos e do seu desenvolvimento futuro», completa. Associadas às práticas de recursos humanos estão também as práticas de liderança. A este nível, Carla Oliveira sublinha a «gestão pelo exemplo». Enquanto diretora de recursos humanos, tem uma preocupação constante com a motivação da equipa e, acima de tudo, procura transmitir valores como a proximidade, a humildade, o otimismo, a orientação para pessoas e resultados, a dedicação e a resiliência. E resume as expressões-chave que caracterizam a equipa da Adecco: «cooperação, respeito mútuo e confiança». ©



Promovemos as mudanças necessárias ao nível dos recursos humanos, em linha com a estratégia e desafios das organizações.

Esta é a essência da **blink**[®] Consulting

blink@blinkconsulting.eu

EPUL

➤ Os alicerces para chegar ao topo

Empresa de capitais exclusivamente públicos, a EPUL foi considerada a melhor no setor da construção. Uma distinção que é encarada por todos como «uma responsabilidade acrescida».

Texto: Ana Leonor Martins

Na EPUL, a estratégia de capital humano é parte intrínseca da estratégia de negócio, sendo o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos um dos pontos integrantes do Plano Estratégico definido para o período de 2009 a 2013. Neste âmbito, «a empresa desenvolveu um conjunto de instrumentos para uma nova gestão do capital humano», dos quais Pedro Ramalho, coordenador do Gabinete de Desenvolvimento de Recursos Humanos e do Gabinete de Inovação e Qualidade, salienta: o modelo de competências, o modelo de gestão de carreiras, o modelo de avaliação do desempenho com componentes quantitativa e qualitativa, com base no qual é definido o modelo de formação; e ainda um novo modelo de remunerações e benefícios. Mas, sendo a EPUL uma empresa de capitais exclusivamente públicos, está «sujeita a um quadro legal e normativo inibidor de práticas de gestão que premeiem monetariamente o alcançar de resultados», ressalva, acrescentando que «este contexto acaba por exigir da gestão uma maior capacidade de mobilização e criatividade para garantir o alinhamento dos colaboradores com a estratégia».

Do Plano Estratégico consta também a adoção de um modelo de gestão de cariz empresarial, que concretiza, por exemplo, «o conceito de uma Entidade Primeiramente Responsável (EPR) pela execução de qualquer projeto, seja ele qual for, com uma clara definição das competências de cada uma das novas unidades orgânicas, privilegiando: a responsabilização pelos atos de gestão; o alinhamento da responsabilidade com a autoridade; o incentivo à eficiência e à produtividade através de uma constante monitorização dos principais indicadores de performance; o reconhecimento e a valorização do mérito; e o desenvolvimento de um modelo de relacionamento e articulação entre a Administração e a primeira linha de direção, assente num novo sistema de controlo da gestão participativo e com objetivos claros», enuncia o responsável.

Para Pedro Ramalho, «a criação de indicadores de desempenho e a sua monitorização regular, assumidos como instrumentos de gestão inseridos num sistema



de controlo da mesma, conduziram ao sucesso da implementação destas práticas». Mais... «A formação e a reconversão de alguns colaboradores revela também um importante contributo na gestão de competências orientadas para a implementação dos objetivos estratégicos.» Fazendo um paralelismo com o setor onde a EPUL atua, o responsável salienta que «a implementação das linhas estratégicas definidas foram os alicerces para a construção do edifício do 'turnaround'». E acrescenta: «Parece-nos óbvio que sem os mesmos dificilmente os resultados concretos que a EPUL obteve, e que invertem uma situação de falência técnica para posicionar a empresa num patamar de topo, reconhecido recentemente pela revista 'Exame', teriam sido possíveis de concretizar.»

Ter sido considerada a melhor empresa do setor da construção deixou todos «bastante orgulhosos pelo trabalho desenvolvido nos últimos dois anos». Por outro lado – continua Pedro Ramalho –, esta classificação «é também encarada por todos como uma

Pedro Ramalho, que na EPUL coordena o Gabinete de Desenvolvimento de Recursos Humanos e o Gabinete de Inovação e Qualidade, fala de «uma liderança baseada em dois valores: exemplaridade e consistência».

responsabilidade acrescida e uma motivação para nos superarmos». E além disso mostra que, «num setor que no passado se restringia à classificação de competências técnicas, ao estabelecimento de hierarquias, à implementação de medidas ao nível de higiene, saúde e segurança no trabalho e ao processamento de salários, também as práticas de gestão assumem a componente do desenvolvimento de recursos humanos como ponto fulcral para um desdobramento conveniente dos objetivos estratégicos a toda a escala das organizações».

Pedro Ramalho faz ainda notar que «o profundo 'turnaround' da empresa só foi possível graças a uma liderança baseada em dois valores, exemplaridade e consistência, pois só assim é compreendida a implementação de medidas significativas de racionalização, tanto de custos como de recursos». Destaca também «a capacidade da atual gestão de transmitir

uma visão desafiadora e mobilizadora do que deverá ser a futura EPUL», e assegura que o desenvolvimento dos perfis de liderança é uma preocupação no topo da agenda. «E a expectativa é a de que cada vez mais os gestores da organização compreendam que a gestão dos recursos humanos é uma responsabilidade de todos, e consiste na capacidade de cada um constituir com os seus colaboradores um ambiente de trabalho que potencie o desempenho, de forma eficiente e focada», conclui. ©

- > **Empresa:** EPUL – Empresa Pública de Urbanização de Lisboa
- > **Localidade (sede):** Lisboa
- > **Volume de negócios (vendas e prestação de serviços):** 60,9 milhões de euros (2011)
- > **Resultados líquidos:** 10,2 milhões de euros (2011)
- > **Número de colaboradores:** 151 (31 dezembro de 2011)
- > **Números de colaboradores do Departamento de Recursos Humanos:** 5





Auditor Coordenador ISO 14001:2004 (IRCA)
Lisboa de 19 a 21 de Março
Porto de 16 a 18 de Abril 24h



Auditorias a Sistemas Integrados de Gestão
Lisboa de 09 a 13 de Abril - 40h



Segurança, Higiene e Saúde no trabalho
Lisboa 21 e 22 de Março - 16h

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

EUREST PORTUGAL

➤ A chave para o sucesso do negócio

Considerada a melhor empresa no setor de hotelaria e restauração, a Euresst Portugal procura «criar um ambiente de trabalho desafiante, que proporcione as oportunidades para que todos se desenvolvam».

Texto: Mário Sul de Andrade



Henrique Leite, diretor-geral da Euresst Portugal, refere que «a aposta na qualificação das pessoas, tanto nas competências técnicas como no desenvolvimento pessoal, bem como ao nível da segurança e da saúde no trabalho, foram importantes para o reconhecimento obtido».

«Enquanto empresa prestadora de serviços, vemos os nossos colaboradores como a chave para o sucesso do negócio.» A frase é de Henrique Leite, diretor-geral da Euresst Portugal, que assinala que na empresa valoriza-se «a diversidade e o contributo do capital humano» e procura-se «criar um ambiente de trabalho desafiante, que proporcione as oportunidades para que todos se desenvolvam, aprendam e tenham sucesso». Os valores da organização «são vividos em permanência», assinala o responsável, dando como exemplo desta prática o facto de serem incluídos no sistema de avaliação de desempenho. Ou seja, «as pessoas são avaliadas, também, pela forma como vivem e colocam em prática esses valores.»

A formação é uma das áreas privilegiadas. Em 2011 foi lançada a Academia GO (Gestão Operacional), a estrutura de base da formação da empresa, reunindo toda a oferta formativa disponibilizada aos colaboradores. A academia foi

desenvolvida para poder crescer a partir de quatro temas (GO Be – desenvolvimento pessoal; GO Service – serviço ao cliente; GO Quality – qualidade; e GO Staff – áreas de formação orientadas para órgãos de ‘staff’); além disso, o objetivo é disponibilizar cada vez mais cursos adaptados às necessidades estratégicas da empresa, sendo que paralelamente os colaboradores são encorajados, e também apoiados, a desenvolverem capacidades relevantes para o progresso das suas carreiras.

A juntar à aposta na formação e no compromisso dos colaboradores com a Euresst, há a procura de excelência no serviço. É tudo isto, diz Henrique Leite, «que torna o nosso negócio inovador e competitivo, num setor em que é essencial dar resposta a constantes mudanças e permanentes alterações do mercado, do cliente e do consumidor final». O ano de 2010 foi o melhor da empresa em termos de vendas absolutas. O diretor-geral refere que «o mérito pelo reconhecimento público deve-se a todos os colaboradores que diariamente, nos mais de mil locais de trabalho onde a Euresst serve as suas refeições, contribuem para a gestão adequada das unidades, quer ao nível da qualidade da refeição, quer ao nível do serviço prestado em todos os segmentos de mercado onde a empresa está presente». E «a aposta na qualificação das pessoas, tanto nas competências técnicas como no desenvolvimento pessoal, bem como ao nível da segurança e da saúde no trabalho, foram certamente importantes para este reconhecimento», faz notar. No ‘survey’ de clima organizacional realizado em 2011 pelo Grupo Compass – o maior grupo mundial da restauração, onde se integra –, a Euresst obteve uma taxa de participação acima dos 90%. O diretor-geral refere a propósito: «Os principais aspetos positivos valorizados pelos nossos colaboradores passam pela qualidade do trabalho, pelo foco no mercado, pela liderança, pelo nível de compromisso com a organização, pela estratégia e pela orientação para resultados e ainda pela aprendizagem e pelo desenvolvimento.»

De assinalar que pelo facto de integrar o referido grupo, as práticas de gestão de recursos humanos da Euresst estão no seu todo alicerçadas numa ferramenta de gestão global denominada «People MAP», onde de forma sistematizada estão definidas as prioridades na área da gestão das pessoas, permitindo segundo Henrique Leite «monitorizar a evolução de todo o processo de alinhamento da Euresst com a estratégia do grupo». ©

- **Empresa:** Euresst Portugal – Sociedade Europeia de Restaurantes
- **Localidade (sede):** Alfragide
- **Volume de negócios (vendas):** 165 milhões de euros (dados de setembro de 2010)
- **Resultados líquidos:** 7,2 milhões de euros
- **Número de colaboradores:** cerca de 5.500
- **Números de colaboradores do Departamento de Recursos Humanos:** 10

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 focus 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 patrocinado 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

OCP PORTUGAL

➤ Mais e melhor, com menos

A maior empresa do setor de produtos farmacêuticos dedica especial atenção à atração e à retenção de talentos, assente numa forte imagem institucional e em condições de integração acima do mercado.

Texto: Ana Leonor Martins

A OCP Portugal, empresa sediada na Maia e que opera no setor farmacêutico e emprega mais de duas centenas e meia de pessoas, mudou de um sistema de gestão de recursos humanos assente em postos de trabalho para um sistema de gestão do capital humano, assente em processos. Isto por considerar as práticas de recursos humanos implementadas decisivas não só para a satisfação interna mas também para obter ganhos de produtividade e melhoria do serviço aos clientes.

O diretor da área de Recursos Humanos & Projetos Especiais da OCP, José Diniz (na foto, à direita), partilha que a empresa implementou «um sistema de gestão baseado na metodologia 'business process management' (BPM), o qual estrutura a gestão da empresa em competências organizacionais, que se operacionalizam em processos, sub-processos e atividades, o que permite identificar de forma clara as tarefas associadas a cada função». Assim – continua –, «conseguimos estabelecer uma ligação direta entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, definir os 'key performance indicators' (kpi) de cada processo e estabelecer as metas a atingir; o ali-

nhamento entre a estratégia e os colaboradores decorre do funcionamento do próprio modelo de organização, o qual está acessível a todos na 'intranet'». José Diniz admite que esta aposta exigiu grande esforço de comunicação e, principalmente, de formação. «Para o efeito, foram organizadas ações formativas para todos os gestores de processo de primeiro nível, que por sua vez se encarregaram de realizar ações formativas aos colaboradores na sua dependência.» O responsável considera que as medidas implementadas foram essenciais para o desempenho da OCP, e como a empresa possui sete armazéns de distribuição farmacêutica, que permitem efetuar a cobertura do mercado nacional, e cerca de 270 colaboradores, a standardização dos processos, a definição de 'kpi' e o estabelecimento de metas, permitiu fazer mais com menos recursos, e fazer melhor», garante. «Não tenho dúvidas de que sem o modelo em vigor estaríamos num patamar inferior em termos de resultados e de grau de satisfação dos clientes.»

O responsável salienta ainda ser fundamental «o estabelecimento de uma relação de confiança sólida

«É nas alturas de crise que é mais importante ter os melhores a trabalhar», sublinha José Diniz, diretor de recursos humanos da OCP Portugal.



© Fernando Picarra

- > **Empresa:** OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos
- > **Localidade (sede):** Maia
- > **Volume de negócios (vendas):** 486,744 milhões de Euros (2011)
- > **Resultados líquidos:** –
- > **Número de colaboradores:** 268 (número médio em 2011)
- > **Números de colaboradores do Departamento de Recursos Humanos:** 3

entre os colaboradores e a equipa de gestão». E é por isso que na empresa apostam «numa liderança forte e com visão estratégica, mas que ao mesmo tempo sabe ouvir e incorporar os contributos de todos». E promovem anualmente ações de formação em liderança para as chefias intermédias, de modo a que a comunicação ascendente e descendente seja mais eficaz. Para a OCP Portugal, «é nas alturas de crise que é mais importante ter os melhores a trabalhar», subli-

nha José Diniz. «Dedicamos por isso especial atenção à atração e à retenção de talentos, assente na forte imagem institucional da empresa e nas condições de integração oferecidas, acima do mercado, e também na avaliação do talento logo no recrutamento, com base no modelo de competências da Celesio, grupo de que fazemos parte e que é líder europeu na distribuição farmacêutica.»

No 'ranking' «500 Melhores & Maiores Empresas», da revista «Exame», a OCP Portugal foi considerada a maior empresa do setor farmacêutico e para o diretor de recursos humanos isso é um orgulho. «Sendo a distribuição farmacêutica essencial na cadeia do medicamento, a nossa dimensão permite-nos economias de escala que estão na origem da qualidade dos serviços que oferecemos aos clientes e aos fornecedores, criando valor aos nossos parceiros e acionistas», assegura. ©

Pedro^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

No grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e selecção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m

PT

› Uma política de proximidade

A Portugal Telecom viu duas das suas empresas serem distinguidas: a PT Prime, como a melhor do setor das telecomunicações, e a PT Comunicações, como a maior. Sendo gerida como uma só organização, privilegia uma política de proximidade e a transparência e a coerência nas ações a desenvolver.

Texto: Ana Leonor Martins

De entre as práticas de gestão de recursos humanos que mais impacto têm no alinhamento dos colaboradores com a estratégia, João Rosa de Carvalho, diretor de recursos humanos da Portugal Telecom (PT), destaca «a comunicação interna, do topo à base da organização, e na qual se funda a política de proximidade». Na verdade – continua –, «é desenvolvido um conjunto de iniciativas, como a presença sistemática do ‘chief executive officer’ (CEO) e restante Administração junto da comunidade de trabalho, explicitando sem filtros os objetivos e a estratégia do negócio no início de cada ano». Este contacto direto do CEO e da Administração com os colaboradores «faz parte do ADN corporativo», assinala o responsável.

Anualmente, é também feito um diagnóstico de satisfação interna, que «permite aferir os aspetos de melhoria a desenvolver para o ciclo seguinte, dando informação muito relevante sobre toda a envolvente interna, e o desenvolvimento de um mercado de ideias internas fortemente dinâmico permite à organização manter uma dinâmica de participação ativa de todos os colaboradores que o desejarem, em qualquer área, da estratégia aos processos, passando pelas práticas e pelos produtos e serviços», faz notar o diretor de recursos humanos.

João Rosa de Carvalho acrescenta ainda que «também a prática de interlocução social existente na empresa com as estruturas representativas de trabalhadores permite clareza, transparência e coerência nas ações a desenvolver, estando criados vários fóruns de interlocução que vão das condições de trabalho à prática de responsabilidade social interna, do desenvolvimento profissional às responsabilidades futuras», exemplifica.

Apesar de a Portugal Telecom integrar várias empresas, o diretor de recursos humanos garante que «é gerida como se de uma só organização se tratasse, pelo que as práticas e orientações são válidas para todas as unidades organizacionais». Mais... «A comunicação fortemente presencial é desde sempre sponsorizada pelo presidente, Zeinal Bava, e pela Administração, assente na co-responsabilização de todos no alcance dos objetivos empresariais, e por isso a celebração pelo seu cumprimento é coletiva, no final de cada ano, sem prejuízo das ações intermédias», partilha. E acrescenta ainda que «para o reforço comunicacional em muito contribui

João Rosa de Carvalho, diretor de recursos humanos da Portugal Telecom, destaca «a comunicação fortemente presencial, desde sempre sponsorizada pelo presidente, Zeinal Bava, e pela Administração, assente na co-responsabilização de todos no alcance dos objetivos empresariais».



o trabalho especializado desenvolvido pela equipa de comunicação interna, nomeadamente ao nível do portal do colaborador ‘éPT’».

Para João Rosa de Carvalho, o setor das telecomunicações é dos mais concorrenciais, «e o mesmo se diga ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, com muitos desafios», salienta. «A PT assume a diferenciação que vai desde o posicionamento estratégico que os profissionais de recursos humanos têm que adotar, como ‘HR business partners’, à forma como desenvolve a sua estratégia de captação do talento, passando pela forma como proporciona e desenvolve a capacitação de novas competências ou como desenvolve a sua interlocução com os parceiros sociais.» ®

- › **Empresa:** PT Portugal (PT Comunicações, TMN e PT Prime)
- › **Localidade (sede):** Lisboa
- › **Volume de negócios (vendas):** 3.752,1 milhões de euros (2010)
- › **Resultados líquidos:** –
- › **Número de colaboradores:** 7.532 (em 31 de dezembro de 2011)
- › **Números de colaboradores da Direção de Recursos Humanos:** 61



Em 2012

Vamos de TALENTO em Popa!

factor 

■ consultores em gestão e recursos humanos lda
Portugal | Angola | Moçambique

**20 Anos de Conquistas
a seu lado!**



© João Andrés

Nuno Fernandes, Direção Comercial
Presales & Marketing, Meta4
nunomdf@meta4.com

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ Tecnologia móvel e processos RH

Os novos dispositivos e a sua massificação são uma realidade, e a gestão de recursos humanos também se vê afectada. A título de exemplo, os profissionais de recursos humanos podem hoje aceder a informação actualizada dos candidatos, no que respeita às suas pré-avaliações, sem necessidade de recurso ao papel. Poderão ser realizadas consultas em tempo real a profissionais da organização. E poderão ser enviados apontamentos que sejam actualizados directamente na base de dados de avaliação, também em tempo real. Estes procedimentos, feitos a partir de um dispositivo móvel, permitem acrescentar mobilidade, flexibilidade e simplicidade aos processos. As aplicações para estes dispositivos estão orientadas para o dinamismo e a fluidez de uso relativamente às aplicações tradicionais; mas exige-se maior destreza por parte do utilizador.

Actualmente, assistimos ao crescimento de tecnologias de suporte à mobilidade. Está ao alcance de todos e os benefícios são inquestionáveis. As grandes empresas optam por comunicações unificadas e integradas, elemento-chave para a adopção de novos paradigmas. São tecnologias que melhoram a colaboração, pois reduzem custos. Por outro lado, a «nuvem» abre a porta para que estas soluções sejam utilizadas por todas as empresas, independentemente da sua dimensão – estão incluídas as pequenas e médias empresas (PME).

A gestão da informação desde qualquer local, momento ou dispositivo permitirá trabalhar em qualquer sítio, com repercussões directas nos custos fixos associados às sedes das organizações.

➤ A revolução tecnológica e funcional impulsiona a usabilidade

Quem nasceu primeiro, a tecnologia ou a funcionalidade? Isto no que respeita às necessidades de estilo de vida e das organizações... A resposta encontra paralelo com o dilema do ovo e da galinha, e é pouco importante. Ambas têm vindo a impulsionar-se mutuamente com o passar dos anos, e assim se estabelecem

ciclos de melhoria contínua, em que a «tecnologia útil» determina as alterações no estilo de vida e nas empresas. A usabilidade converte-se no motor de cada mudança cíclica, onde se procura ocultar a tecnologia do utilizador para que tudo seja mais cómodo, fácil e intuitivo.

Se conseguirmos ter aplicações tipo 'plug and play', em que as configurações e as personalizações são facilitadas (configurar as preferências, os favoritos e os canais de TV), teremos a usabilidade no seu expoente máximo.

Algo parecido ocorre com as soluções de gestão de recursos humanos. Arquitectos e programadores, em distintas áreas puramente tecnológicas, realizam um trabalho complexo que permite disponibilizar experiências de utilizador simples e amplas no seu alcance, tanto a directores e 'managers' como a empregados e à rede virtual de pessoas que complementam as organizações.

➤ RH e redes sociais

De acordo com o «Kelly Global Workforce Index», um estudo da Kelly Services que incluiu mais de 97 mil pessoas em 30 países (América, Ásia e Europa), os 'sites' de redes sociais mais populares para encontrar emprego são o «Facebook» e o «LinkedIn», preferidos por 33% e 32%, respectivamente. Outros 23 % utilizam outros 'sites' e 3% o «Twitter». O estudo foi realizado entre Outubro de 2010 e Janeiro de 2011. O «Facebook» é a opção maioritária da Geração Y (18-29 anos de idade) e o «LinkedIn» é a opção da Geração X (30-47 anos).

Ao mesmo tempo, os profissionais de recursos humanos e as empresas de selecção e 'headhunting' especializam-se no uso das redes sociais e em novos serviços.

São dados que completam a ideia de que os novos tempos requerem tecnologias de apoio à decisão cada vez mais amplas no seu alcance. E saber usá-las, assim como compreender a sua utilidade, é fundamental. ©

Os novos tempos requerem tecnologias de apoio à decisão cada vez mais amplas no seu alcance. E saber usá-las, assim como compreender a sua utilidade, é absolutamente fundamental.

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



multimedia



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



HENRIQUE NETO

«Sem ultrapassarmos as condicionantes políticas, não há desenvolvimento.»

No livro que acaba de publicar, o histórico empresário que protagonizou um percurso de sucesso na Iberomoldes fala de uma «estratégia Euro-atlântica» que «coloca Portugal no centro do mundo ocidental». Mas avisa: «Sem ultrapassarmos as condicionantes políticas de ausência de estratégia, de falta de rigor intelectual e científico, com partidos políticos centrados no próprio umbigo e que se tornaram correias de transmissão do poder económico, não há desenvolvimento possível.»

Texto: António Manuel Venda **Fotos:** Fernando Piçarra

Escolheu para o seu livro o título «Uma Estratégia para Portugal» e a esse título está associada a frase «a visão de um empresário para o futuro do país». O que é que esta sua estratégia tem de diferente daquelas que o país tem seguido, sempre definidas por políticos?

A diferença entre a estratégia que proponho no meu livro – a que chamei Euro-atlântica – relativamente às dos governos é imensa, na medida em que nenhum governo definiu, ou promoveu, qualquer es-

tratégia; e por isso Portugal tem vivido num vazio estratégico. Causa, a meu ver, da atual crise financeira e económica e para a falta de ideias e de linhas de ação para o desenvolvimento. Ao longo dos anos, tem havido algumas obsessões dos governos, agora é a austeridade como antes era ser o bom aluno da Europa, ou que cada família pudesse comprar a sua casa, ou as auto-estradas e as obras públicas, mas nada disso foi integrado numa estratégia que os portugueses conhecessem. Ou seja, sem saber para aonde que-



www.slot.pt

SLOT
RECURSOS HUMANOS

ACOMPANHAMOS OS SEUS DESAFIOS

ELEVAMOS A SUA PERFORMANCE

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

Delegação de Lisboa (Sede):
Rua Castilho, nº 5, Piso 4,
Sala 40, 1250-066 Lisboa
Tel: 21 847 93 72
Fax: 21 847 93 73
geral@slot.pt

Delegação de Oeiras:
Rua Dr. José Joaquim Almeida,
nº 420 B, 2775-594 Carcavelos
Tel: 21 197 68 30
Fax: 21 197 60 77
recrutamento.oeiras@slot.pt

Unidade de negócio Faro:
Rua Dr. José Joaquim Almeida,
nº 420 B, 2775-594 Carcavelos
Tel: 21 197 68 30
Fax: 21 197 60 77
recrutamento.faro@slot.pt

Delegação da Maia:
Edifício Rosa dos Ventos, R. do Viso,
nº 79, piso 0, loja 7, 4470-220 Maia
Tel: 22 942 96 40/42
Fax: 22 942 96 41
recrutamento.maia@slot.pt

Unidade de Negócio Famalicão:
Av. Carlos Bacelar, nº 962, | 28,
Edifício Saça, 4760-103 V.N.
Famalicão * Tel: 25 208 06 16
fax: 25 208 06 62
recrutamento.famalicao@slot.pt

«A estratégia Euro-atlântica que defendo coloca Portugal no centro do mundo ocidental, no sentido de aproveitar a participação na União Europeia para se tornar a plataforma europeia de ligação com as Américas, com África e com a Ásia.»



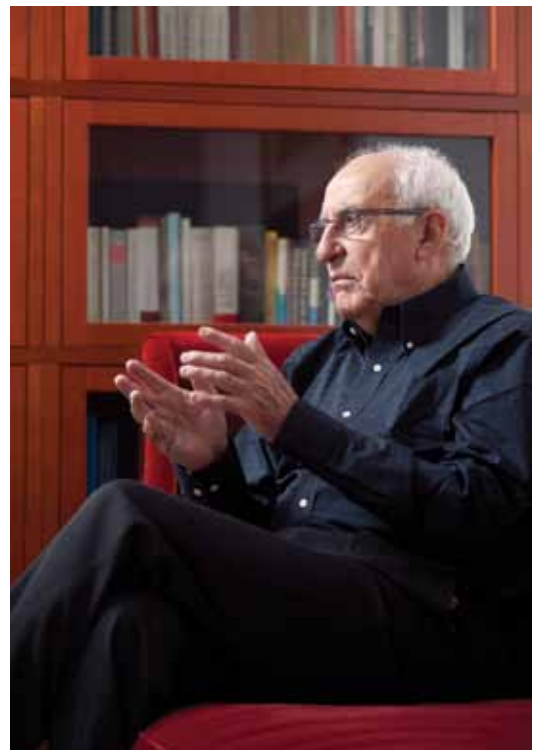
remos ir e como políticas públicas frequentemente contraditórias e a anularem-se umas às outras.

Tendo experiência dos dois meios, o empresarial e o político, acha que Portugal é visto num e noutro de formas diferentes?

São raros, infelizmente, os empresários que em Portugal participam na política ativa, sendo isso em parte devido à sua formação e à sua experiência serem muito diferentes em relação aos políticos vindos de outras origens. Acresce que a larga maioria dos políticos portugueses é oriunda das juventudes partidárias ou das profissões liberais, sem nenhuma experiência da vida empresarial, nomeadamente do que se passa neste domínio no plano internacional. Esta é a causa para muitos dos erros cometidos pelos governos, da inoperância da Assembleia da República e para os políticos não sentirem a falta de uma estratégia orientadora das políticas públicas, o que seria inaceitável para qualquer empresário.

De qualquer forma, nos últimos tempos a economia tornou-se o grande tema de discussão em Portugal e parece condicionar tudo. Acha que esta realidade mudará os políticos que temos, que as estratégias por eles traçadas para o país tenderão a aproximar-se da visão de um empresário como o senhor?

É verdade que a importância da economia no mundo moderno tem crescido e é natural que a política seja influenciada por esse facto, de que depende a vida das pessoas e, por extensão, dos eleitores. Infelizmente, a generalidade dos políticos não está



preparada para lidar com esta realidade e por isso são crescentemente condicionados pelo poder económico e, pior ainda, pelo poder financeiro. Neste contexto, a experiência empresarial seria muito útil, mas em Portugal os políticos preferem os escritórios de advogados e lá terão as suas razões.

Há no entanto neste governo gente que vem de experiências empresariais, por exemplo o pró-

«Não há grande alternativa a sermos bem comportados, e essa é a herança que recebemos de José Sócrates. Mas não nos devemos ficar apenas pelo cumprimento da palavra dada, devemos simultaneamente ter uma estratégia para o desenvolvimento.»

prio primeiro-ministro, ligado ao empresário Américo Amorim, o ministro Miguel Relvas, que fala frequentemente da sua vida de gestor, ou um jovem empresário de Braga que está como secretário de Estado do Empreendedorismo. Vê nisto algum sinal de que pode haver para o país, digamos assim, um pouco de visão de gestão?

Salvo melhor opinião, nos dois primeiros casos que referiu trata-se de gestores de aviário, isto é, gestores de empresas feitas à medida, com forte participação de grupos financeiros, empresas criadas para parquear políticos com potencial eleitoral. Ou seja, a sua experiência empresarial é mínima.

O seu livro, pelo facto de ser publicado agora, pode de certa maneira encerrar um paradoxo: define uma estratégia para Portugal quando Portugal tem já uma estratégia definida, na sequência do acordo de resgate com instituições externas. Faz sentido para si falar aqui em paradoxo?

O acordo de resgate é uma obsessão governamental e não é uma estratégia. Uma estratégia passaria por de-

finir quais os fatores mais importantes para o crescimento da economia e o progresso do país, no contexto da Europa e do mundo globalizado. Uma estratégia tem como objetivo o futuro e o acordo com a 'troika' pretende responder a problemas criados no passado. Não há portanto nenhum paralelismo ou paradoxo.

Como é que poderá verdadeiramente ser definida internamente uma estratégia para Portugal com o enquadramento de tudo o que está previsto no referido acordo?

A estratégia Euro-atlântica que defendo coloca Portugal no centro do mundo ocidental, no sentido de aproveitar a participação na União Europeia para se tornar a plataforma europeia de ligação com as Américas, com África e com a Ásia. Neste contexto, é essencial a dimensão marítima, que permita uma logística global, quer marítima, quer aérea, em particular de mercadorias. Este será um fator de enorme importância na atração do investimento estrangeiro de empresas integradoras, isto é, empresas que recebam de todo o mundo as componentes e os sistemas



AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

- *Auditor Coordenador Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008 - Reconhecido pelo IRCA (IRCA 2245 /A 17024)*
19 a 23 Março - Lisboa | 07 a 11 Maio - Porto
- *Implementação Sistema de Gestão da Qualidade ISO / TS 16949:2009*
19 a 21 Março - Porto | 16 a 18 Abril - Lisboa
- *Qualificação de Auditores Internos Sistema de Gestão da Qualidade ISO / TS 16949:2009*
14 a 16 Maio - Lisboa | 28 a 30 Maio - Lisboa
- *Implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança*
12 a 16 Março - Porto | 7 a 11 Maio - Lisboa
- *Qualificação de Auditores Internos - Sistema Integrado de Gestão Qualidade, Ambiente e Segurança*
16 a 20 Abril - Porto | 28 Maio a 1 Junho - Lisboa

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
info@pt.bureauveritas.com
707 200 542

Move Forward with Confidence



**BUREAU
VERITAS**



Henrique Neto fez o Curso Industrial em Lisboa e o Curso Comercial na Marinha Grande, de onde a sua família era oriunda. Começou a trabalhar numa fábrica de moldes, onde chegou a diretor e depois a proprietário. Em 1975, fundou a Iberomoldes SA, que se tornaria a 'holding' de um grupo com 12 empresas e mais de 1.000 trabalhadores. Paralelamente à vida profissional, interessou-se muito cedo pela política e trabalhou na campanha do general Humberto Delgado. Juntou-se ao Partido Comunista em 1968, mas saiu em 1975, em desacordo com as posições que estavam a ser tomadas. Em 1993, aderiu ao Partido Socialista a convite de Jorge Sampaio e foi eleito deputado em 1995. Voltou a abandonar a política ativa no fim dessa legislatura.

de que precisam para os integrarem em produtos finais, destinados a outros continentes. É o que faz, por exemplo, a Autoeuropa a partir do porto de Setúbal, porto que serve para os automóveis, mas não para os grandes navios de contentores que operam na ligação entre continentes. Depois, parte da estratégia passa pela opção de produtos transacionáveis, pela subida na cadeia de valor, evitando sermos uma economia de subcontrato, e por definir os recursos essenciais: valorização dos recursos humanos, sistemas de informação e comunicação e também logística.

Acha que as propostas saídas da Concertação Social valorizam de alguma forma os recursos humanos?

Não, mas também penso que não era esse o objetivo, mas apenas reduzir os custos das empresas.

A certa altura fala no livro de «cinco condições políticas» para que aquilo que defende possa ser implementado. São condições que parecem óbvias, mas sente-se ao mesmo tempo que algumas delas encerram enormes dificuldades de concretização, pelo menos se olharmos para os exemplos do passado mais recente. Acredita mesmo que estas condições poderiam ser, digamos assim, cumpridas?

Como digo no meu livro, sem ultrapassarmos as condicionantes políticas de ausência de estratégia, de falta de rigor intelectual e científico, com partidos políticos centrados no próprio umbigo e que se tornaram correias de transmissão do poder económico, e com a corrupção a minar a vida nacional, não há solução económica e desenvolvimento possível. Esta é há 15 anos a minha tese e até agora não vi qualquer razão para a alterar.

O meio empresarial é por vezes acusado de estar a sobrepor-se à política, ou inversamente, os políticos são acusados por vezes de estarem na dependência do meio empresarial. Não seria também necessário definir algumas condições empresariais para se partir para a implemen-

tação de uma estratégia para o país? Ou tudo se joga mesmo a nível político?

As empresas defendem o interesse individual ou de grupo, desejavelmente com consciência social, e a política defende o interesse da coletividade. Não pode haver dúvida de que são os responsáveis políticos que se devem abster de relacionamentos perigosos e que têm a responsabilidade de definir as vias para o desenvolvimento do país e a defesa do bem-estar dos cidadãos. Nesta visão, não há lugar para a promiscuidade entre o poder político e o poder económico, como existe entre nós.

Que comparação faz entre a estratégia do seu livro e aquilo que está a ser feito pelo atual governo?

Não há comparação possível. Eu parto da procura de vias para a criação de mais riqueza e o governo pretende essencialmente pagar as dívidas, aparentemente sem crescimento económico.

Sabe aonde poderíamos chegar com esta sua estratégia?

É minha convicção de que podemos ser uma das mais felizes e prósperas nações da Europa, se aproveitarmos as vantagens da nossa posição geográfica, o facto de sermos um pequenos país de apenas 10 milhões de habitantes e se olharmos de frente para o mundo globalizado como o nosso mercado. Claro que para isso teremos de ser honrados e trabalhadores, e é preciso saber o que queremos sem nos desviarmos do caminho justo.

E com a estratégia que se pode ver do que vai fazendo o governo, até aonde poderemos chegar?

Como disse, este governo, tal como os anteriores, não tem qualquer estratégia. Posso contudo afirmar que com as políticas que estão a ser seguidas a mais forte probabilidade é o empobrecimento e a emigração crescente.

O principal partido da oposição vê-se muitas vezes confrontado com o argumento de que não tem autoridade moral para criticar este governo, depois do que aconteceu com o anterior. Inclusive, muitas das suas principais figuras são apontadas como tendo feito parte ou desse governo ou da maioria parlamentar que o suportava, sem que criticassem a sua atuação, ou, particularizando, a atuação do primeiro-ministro de então. Como é que vê esta situação, o senhor que não pode ser enquadrado nesse grupo, porque sempre foi muito crítico do que se passava no tempo de José Sócrates?

A pedagogia dos bons exemplos é um dos mais fortes instrumentos do progresso das organizações e, por extensão, das nações. Tendo o Partido Socialista dado no passado recente péssimos exemplos aos portugueses, é óbvio que não tem autoridade moral para de imediato dar lições. Pode, todavia, porque se



> «Uma Estratégia para Portugal», (Ed. Lua de Papel)

«Nos casos que referiu [Pedro Passos Coelho e Miguel Relvas] trata-se de gestores de aviário, isto é, gestores de empresas feitas à medida, com forte participação de grupos financeiros, empresas criadas para parquear políticos com potencial eleitoral.»

trata formalmente de uma nova equipa dirigente, estudar bem os problemas nacionais e, pouco a pouco, fazer as suas propostas, mais do que criticar as propostas alheias.

Como compara a atuação do anterior primeiro-ministro com a do de agora, que viu a sua chegada ao poder muito marcada pelo facto de várias vezes faltar à palavra dada?

A relativização da verdade e da honradez da palavra dada é uma das marcas da decadência política e moral em que mergulhámos e a morte da confiança necessária entre governantes e governados.

O atual primeiro-ministro, ao contrário do que fez com os episódios ligados a diversas promessas eleitorais, sobretudo relativos a impostos, tem repetido inúmeras vezes que o que está assinado com as instituições internacionais que suportaram o resgate da dívida portuguesa é para cumprir custe o que custar, não se podendo neste caso faltar à palavra dada. Acha que cumprir o acordo

é o único caminho que resta?

A honradez da palavra não pode ser relativizada de acordo com o valor dos objetivos prosseguidos, ou existe ou não existe, sendo igual em todas as circunstâncias. No caso que refere, acresce que, por erros passados, nós dependemos hoje dos nossos credores e a sua confiança é essencial para que possamos adquirir no mercado mundial muito daquilo de que precisamos, a começar, infelizmente e por erro nosso, de alimentação. Não há grande alternativa a sermos bem comportados, e essa é a herança que recebemos de José Sócrates. Mas a verdadeira questão é que não nos devemos ficar apenas pelo cumprimento da palavra dada, devemos simultaneamente ter uma estratégia para o desenvolvimento.

Já passaram uns meses desde a escrita do seu livro. O que tem visto nos tempos mais recentes fá-lo-ia mudar alguma coisa no que escreveu?

O que escrevi no meu livro tem como objetivo o futuro e por isso as suas teses não são afetadas pelas circunstâncias de algumas semanas ou meses. ®



ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS
Desenvolvimento de soft skills potenciadores de resultados práticos!

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO

Oficina #3

AS SOFT SKILLS NA GESTÃO DE TALENTOS

com Dr. Luís Bento

A **Gestão de Talentos** é o fator essencial numa estrutura organizacional. A **qualidade dos colaboradores** é o verdadeiro **diferencial competitivo**, onde a Gestão de Talentos é a principal estratégia para pessoas que marcam verdadeiramente a diferença.

Nesta Workshop, iremos partilhar de forma muito ativa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interação, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam os **Soft Skills** essenciais na **Gestão de Talentos**.



Lisboa | 19 Abril | 14h30 às 17h30

Saiba mais em: www.galileu.pt/atelier/

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



© Grupo Egor

Ricardo Duque, Diretor da EgorThinksmart – Motivação e Incentivos
ricardo.duque@egor.pt

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

➤ Incentivos, a ferramenta ideal num ambiente económico volátil

Entre os benefícios extra-salariais mais usados estão o telemóvel, o carro, o cartão de combustível, etc. Estes normalmente fazem parte do 'pack' salarial acordado com os colaboradores e relacionado com a política de escalões de remuneração de uma organização.

O facto é que estes supostos benefícios acabam por fazer parte do salário e hoje em dia até já entram em tributação, levando muitas organizações a reconsiderar tal tipo de benefícios pois o seu custo é maior, e não é necessariamente proporcional, a um aumento de performance ou relacionado com os resultados.

siados encargos fixos de recursos humanos. A aplicação de um sistema que valorize e controle a performance dos colaboradores, e que ao mesmo tempo crie motivação para atingir resultados e ainda permita um controlo eficaz da gestão da organização, através de relatórios avançados e processamento de dados, requer a consultoria e a experiência de uma empresa especialista neste tipo de soluções.

O sistema de performance, motivação e 'reporting', aliado a um conjunto de incentivos que são alocados aos colaboradores, visa potenciar e rentabilizar ao máximo o capital humano de uma organização. O sistema

O sistema de performance, motivação e 'reporting', aliado a um conjunto de incentivos que são alocados aos colaboradores, visa potenciar e rentabilizar ao máximo o capital humano de uma organização.

Assim, o desafio que se coloca hoje é como remunerar de acordo com a rentabilidade da organização, e valorizar a performance ao mesmo tempo que se motiva o capital humano a atingir objetivos, permitindo a essa mesma organização ser mais flexível e «incentivar» os seus colaboradores.

Importa neste contexto separar dois conceitos, os benefícios extra-salariais (carro, telemóvel, etc), que cada vez mais são ferramentas de trabalho e não promovem uma valorização dos colaboradores por resultados atingidos, e o conceito dos incentivos, que podem ser 'cash' ou 'non-cash' (e estes, sim, variam consoante a performance de cada um e de acordo com a rentabilidade da organização).

Os incentivos são assim a ferramenta ideal num ambiente económico volátil e onde a valorização de determinado colaborador pela sua performance é recompensada. A organização, por sua vez, passa a dispor de um mecanismo que lhe permite ser flexível com o mercado e não ser estrangulada com dema-

é adaptável a qualquer tipo de organização e prima pela capacidade de análise, pela transparência e pela comunicação, permitindo que todos os intervenientes saibam claramente quais os objetivos e quais os seus resultados. É assim possível uma organização gerir eficazmente recursos e controlar a atividade de forma visualmente atrativa e fácil de entender e navegar.

Os incentivos atribuídos num sistema integrado como o que a Egor-Thinksmart desenvolve com os seus clientes são efetivamente o fator que os colaboradores consideram de componente extra-salarial resultante do seu trabalho e o que as organizações desejam no que respeita a premiar colaboradores altamente motivados e que trazem rentabilidade.

Esta fórmula é inesgotável no tempo e coloca qualquer organização num patamar de produtividade, eficácia e motivação dos colaboradores acima da média, sendo por isso sustentável, flexível e pró-ativa num mercado em constante mudança. ©

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



© gumara3000 - Fotolia.com

RELAÇÕES LABORAIS

O que vai mudar?

Fonte de muitas polémicas, o recente acordo de Concertação Social, assinado por várias confederações patronais, pelo governo e por uma central sindical (ficando outra de fora), terá certamente impacto nas empresas e nos trabalhadores.

Texto: Mário Sul de Andrade

A ideia que fica, à partida, é a de que o acordo (transposto para a Proposta de Lei 46/XII, recentemente entregue pelo governo na Assembleia da República) confirma uma tendência de retrocesso no que foi sendo conquistado ao longo de muito tempo em termos de direitos de quem trabalha nas empresas. Ideia que procurámos confirmar com especialistas, assim como procurámos saber quais poderão ser as implicações nos departamentos de recursos humanos das empresas e as questões que devem ser tidas em atenção com maior acuidade pelos gestores de pessoas.

› Um esforço acrescido

João Santos, especialista em Direito Laboral da sociedade de advogados Miranda Correia Amendoeira & Associados (Miranda), considera que «as alterações são claramente mais favoráveis às entidades empregadoras do que aos trabalhadores», pois «permitem aos departamentos de recursos humanos gerir de forma mais ágil o seu quadro de pessoal, em especial na vertente da flexibilização temporal». Para

João Santos, da sociedade de advogados Miranda, considera que «as alterações são claramente mais favoráveis às entidades empregadoras do que aos trabalhadores».

João Santos, «potencialmente o aumento da competitividade do fator trabalho está à mercê das empresas, que podem organizar-se melhor, dispor dos seus trabalhadores durante mais horas e mais dias, pagando-lhes menos do que até agora pagavam pelo mesmo tipo de prestações e, nos casos previstos na lei, dispensá-los de forma mais fácil e com menores custos». O especialista da Miranda vê aqui um desafio, «o de conseguir aplicar de forma eficaz todas as medidas acordadas em sede de Concertação Social que façam sentido em cada uma das empresas, de acordo com as suas necessidades, retirando delas o máximo rendimento possível». Mas assinala que «é igualmente responsabilidade de cada departamento de recursos humanos agir no sentido de não desgastar o capital humano da sua empresa em resultado da aplicação das medidas», dado que «num

momento de especial tensão social e de retrocesso nas condições de vida da generalidade dos trabalhadores, como aquele que vivemos, a reação desses mesmos trabalhadores a medidas adversas pode ser, quando assuma dimensão coletiva, mais violenta do que seria razoável». Tudo isto «vai exigir dos técnicos de recursos humanos um esforço acrescido de informação e de explicação junto dos trabalhadores das empresas, de forma a conter o nível das reações adversas», sintetiza.

Para os gestores de recursos humanos, João Santos perspetiva que três temas deverão merecer destaque. Primeiro, «a organização do tempo de trabalho, conferindo às entidades empregadoras mais e melhores ferramentas de gestão dos horários dos seus trabalhadores, a que acresce um aumento assinalável dos dias anuais de trabalho efetivo, por via da eliminação de dias de férias, de feriados e de descansos compensatórios, e a redução do valor do trabalho suplementar»; depois, «a alteração de alguns regimes de cessação de contratos de trabalho por motivos objetivos, designadamente os de extinção

"O **Pedro** tem hoje 36 anos e é um piloto excepcional. Conhecido por pilotar com destreza e sabedoria incomparáveis, fá-lo com a **confiança** de quem conhece o avião melhor do que a si mesmo!"

A **Find** é conhecida pelo seu trabalho especializado na colocação de **Advogados e Assessores Jurídicos** e reconhecida como a **única** empresa que o faz em regime de total **exclusividade**.

FIND^o

Aligned with the legal profession.

www.find.pt

› A perspetiva de uma responsável RH

Fernanda Barata de Carvalho, diretora de recursos humanos da Accenture Portugal, considera que ao nível do seu departamento «as principais implicações estão diretamente relacionadas com a competitividade que esta nova abordagem poderá conferir na prática ao mercado de trabalho». Por um lado, «aproximando a nossa realidade da que existe na restante Europa dita competitiva»; e por outro, «assumindo que a competitividade da organização é um fator a considerar para manter e aumentar os postos de trabalho», sendo que «parte dessa competitividade está na flexibilização de algumas regras vigentes na nossa lei do trabalho». Em termos de gestão do capital humano, Fernanda Barata de Carvalho vê como «fundamental que esta visão de sistema organizacional seja entendida tanto pelo empregador como pelo colaborador», acrescentando: «A ideia de que um não existe sem o outro parece muito básica, mas na verdade esta é uma oportunidade para mostrar a todas as partes que um mercado de trabalho competitivo pode tornar uma organização ainda mais competitiva. No caso da Accenture, e porque a nossa cultura de empresa multinacional é um pouco diferente da maioria das empresas portuguesas, este entendimento existe porque temos internamente alguns sistemas de incentivo e acompanhamento que permitem este entendimento. Por exemplo, o programa de ‘counselling’, o plano de desenvolvimento de carreiras, um fórum de discussão onde estão representados todas as áreas da empresa, um sistema de avaliação meritocrática, horários modulados, entre outros.»

Em termos do seu trabalho de gerir pessoas, Fernanda Barata de Carvalho vê assim

de postos de trabalho e de inadaptação, num sentido tendencialmente flexibilizante e, por isso, mais apelativo para as entidades empregadoras»; finalmente, «as medidas de promoção da negociação coletiva, agilizando os respetivos mecanismos ao nível empresarial, com eventual prejuízo das estruturas macro de representação dos trabalhadores». O especialista refere ainda que «do ponto de vista da fiscalização das condições de trabalho importa salientar a eliminação ou o aligeiramento do conteúdo de uma série de comunicações à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), o que vai facilitar a vida às empresas». Concretizando, «deixa de ser obrigatório remeter o mapa de horário de trabalho, os acordos de isenção de horário ou os regulamentos de empresa», exemplifica.

› Revolução na capacidade de trabalho disponível

Carlos Perdigão, advogado da LCA – Abalada Matos, Lorena de Sêves, Cunhal Sendim e Associados, considera que «a aprovação da proposta de lei relativa à revisão do Código do Trabalho irá provocar mudanças muito substanciais no atual quadro legal das relações laborais em Portugal, facto que não deixará de implicar significativas alterações nas rotinas dos departamentos de recursos das empresas e, em especial, na gestão do respetivo pessoal». E explica: «As empresas vão ter, desde logo, que ajustar ou atualizar as soluções informáticas de que disponham, tendo em conta as alterações em domínios como os da gestão do tempo de trabalho, da retribuição (por exemplo, o trabalho suplementar) ou do controlo das faltas e das férias. Já no que respeita à gestão do capital humano, as novidades em matéria de criação do banco de horas individual, por acordo entre o empregador e o trabalhador, de criação do banco de horas grupal por decisão do empregador, de eliminação de quatro feriados e da majoração de até três

«Antes mesmo de estas medidas serem aprovadas, deveremos comunicar, conforme existir informação concreta sobre cada uma delas, quais as principais alterações e em que é que as mesmas se materializam na nossa organização», refere a diretora de recursos humanos da Accenture, Fernanda Barata de Carvalho.

os principais impactos: «Antes mesmo de estas medidas serem aprovadas, deveremos comunicar, conforme existir informação concreta sobre cada uma delas, quais as principais alterações e em que é que as mesmas se materializam na nossa organização. Primeiro, porque sendo a área de recursos humanos a que recebe os novos colaboradores, é em primeira instância a que deverá estar preparada para responder a estas questões dos que só agora entram no mercado ou aceitaram o desafio da mudança, e para os atuais colaboradores que irão ter algumas questões e mesmo inquietude sobre o que muda na sua relação com a empresa. Não podemos esquecer que algumas destas medidas impactam a forma como vivíamos e enfrentávamos o mercado de trabalho em Portugal.» A responsável refere ainda que a abordagem na empresa «sempre foi a mais natural face às mudanças de mercado». Ou seja, «estamos habituados a lidar com a multiculturalidade dos nossos colegas estrangeiros de projeto, área, departamento», e «comunicar de forma clara e concisa é a pauta que sempre seguimos e que será também aplicada agora».

Poderão estar «criadas as condições para um agravamento do desemprego», receia Carlos Perdigão, da sociedade de advogados LCA.

dias de férias, entre várias outras medidas propostas, vão certamente obrigar os departamentos de recursos humanos a um exercício sério de reprogramação das necessidades de pessoal e das formas de organização de trabalho existentes. Basta pensar que cada trabalhador irá trabalhar, no mínimo, mais sete dias por ano (quatro feriados mais três dias de férias), o que dá uma ideia sobre a dimensão da revolução operada na capacidade de trabalho disponível e que é necessário operacionalizar. Sete dias correspondem, em regra, a mais 56 horas de trabalho anual por trabalhador, qualquer coisa como 378 euros, para um valor/ hora médio de 6,75 euros.»

Carlos Perdigão considera que «é exetável que muitas empresas, numa fase inicial, possam até sentir dificuldades em ocupar os respetivos trabalhadores e que, perante o aumento da força de trabalho disponível, enveredem por redimensionar o seu quadro de pessoal, operando uma mais do que provável redução do efetivo atual». Se tal suceder, receia, «estarão criadas as condições para um agravamento do desemprego», sendo esta «talvez a questão de maior acuidade para os gestores de recursos humanos – repensar toda a atividade da empresa e a correspondente estrutura e adaptar a nova mão-de-obra disponível às necessidades de funcionamento e produção – quando essas necessidades existam e estejam diagnosticadas». Por fim, o especialista lembra ainda que «em matéria de despedimentos é ampliada a possibilidade de recurso ao despedimento por extinção do posto de trabalho e ao despedimento por inadaptação, neste último caso de forma particularmente controversa». ©

ESARH

Encontro
Sul-Americano
de Recursos
Humanos

21 a 23 de maio de 2012
Centro de Eventos da
UFRGS - Gramado/RS

www.esarh.com.br

35 anos

Reconhecidos pensadores e conferencistas se reúnem na serra gaúcha para explorar o tema central

VITALIDADE ORGANIZACIONAL: Inspirar para não Expirar!

Confirmadas as participações
de **15 estados brasileiros**
e de **10 países**.

Serão mais de **60 especialistas**
coordenando **62 atividades**
técnicas e de integração.

Temas em destaque

- **Organizações Vivas** – Oscar Motomura (SP)
- **Inspirar para não Expirar!** – Mário Sérgio Cortella (SP)
- **Ontologia da Linguagem: uma nova visão da prática organizacional** – Dr. Rafael Echeverría (Chile)
- **As Abordagens de DI/DO/DE conectadas à trajetória do ESARH** – Fela Moscovici (RJ), Denize Dutra (RJ), Lisete Herzog (Republica Dominicana)
- **Demandas Organizacionais e Perspectivas para a Gestão do Conhecimento** – Célia Marcondes Ferraz (SP), Fernando Ariceta (Uruguai), Horacio Quirós (Argentina), Renato de Oliveira (RS)
- **Neuroliderança - abrindo perspectivas para os líderes** – José Augusto Neves (RJ)
- **Coaching como recurso para a liderança** – Alfredo Castro (SP), José Roberto Marques (SP)
- **Aprendizes do Futuro: como construir conhecimento relevante e produzir novas realidades** – Eduardo Carmello (SP)
- **Desenvolvendo líderes empreendedores e éticos no serviço público** – Ruy de Alencar Mattos (RN)
- **Como as Neurociências têm ajudado o RH e eu nem sabia que não sabia!** – Nelson Bittencourt (SC)
- **Integrar para não Expirar: criando ambientes de aprendizagem para equipes de performance** – Marcelo Karam (PR)
- **Don't Worry, Be Happy: Liderança Positiva na Prática** – Karim Khoury (SP)
- **Agora é prá valer: transmutando chefes em líderes através da Liderança Transformadora** – Márcia Luz (SC)

4ª Edição PRÊMIO ESARH

Na busca de inovação constante, nesta edição se incluem três modalidades: Vitalização Organizacional, Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social. Inscreva-se até 20 de março!

18ª Feira de Conhecimento e Serviços

A Expo comemorativa aos 35 anos do ESARH é uma excelente vitrine para seus produtos ou serviços.
E-mail: comercial@esarh.com.br

Promoção Especial:
20% de desconto
até 23/03.
INSCREVA-SE JÁ!

Garanta sua participação nesta grande celebração!

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínios Prata



Promoção e realização



Apoios



Apoio de divulgação





Carlos Antunes
Jurista
antunescarlos@netcabo.pt

RELAÇÕES LABORAIS

➤ A globalização e a crise do Direito do Trabalho

Os três aspectos que mais profundamente se reflectem actualmente no Direito do Trabalho (DT) são a globalização dos mercados, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), com o advento da sociedade informacional, e a terciarização da economia. Estes aspectos condicionam todo o desenvolvimento do DT, tornando muito difícil aos legisladores dos ordenamentos jurídico-laborais nacionais acompanhar a evolução do fenómeno da mundialização económica.

A globalização tem permitido desde logo pôr em confronto «sistemas» com uma forte regulamentação de trabalho e com estruturas representativas dos trabalhadores (sindicatos, comissões de trabalhadores, etc) muito fortes e activas na melhoria das condições de trabalho e na exigência do cum-

primo da relação de trabalho (o trabalhador) e a introdução da negociação colectiva entre empregadores e sindicatos. Estes princípios, de certo modo, mantiveram-se inalterados até quase ao final do século XX.

A diferença é que então o DT regulava as relações laborais de cada país no respectivo espaço económico nacional fechado, enquanto hoje – e permanecendo embora a regulação do trabalho no domínio das legislações nacionais – tem de atender a factores globais que lhe são estranhos e não pode dominar.

Como acentua o sociólogo catalão Manuel Castells (na trilogia «A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura»), a diferença específica entre esta «nova economia» (informacional) e a que a antecedeu (industrial) é a de que graças ao novo paradigma

Aquilo a que se vem assistindo é a processos e a ritmos de flexibilização e desregulamentação cada vez mais acentuados nos ordenamentos laborais nacionais, que mais não têm feito do que reforçar os poderes dos empregadores e diminuir os direitos dos trabalhadores.

primato da legislação laboral e «sistemas» com absoluta falta de tal regulamentação e de representatividade dos trabalhadores, mas em que estes últimos produzem os mesmos bens a custos muito inferiores, por efeito do chamado 'dumping' social.

Nos séculos XVIII e XIX foi o advento da «questão social» – surgida da Revolução Industrial e que consistia na prestação de trabalho sem qualquer regulação isto é, deixada na total e unilateral regulação, do empregador – que levou à criação do DT. A questão foi resolvida, e bem, com a formulação de princípios como a substituição do contrato civil, incapaz de regular a relação de trabalho, pelo contrato de trabalho, o afastamento do princípio da igualdade entre as partes do contrato civil, substituindo-o pelo princípio do «tratamento mais favorável» destinado a proteger a parte mais

tecnológico em que conhecimento e informação foram inseridos noutros moldes em todos os processos de produção e distribuição e em toda a esfera económica e social, se criou uma economia global, na qual curiosamente um dos factores que não é ainda completamente global é precisamente o mercado de trabalho.

Tal origina, na ausência de um DT supra-nacional – o direito convencional da Organização Internacional do Trabalho (OIT) não tem efectividade directa na ordem interna dos estados –, a grande vulnerabilidade dos sistemas jurídico-laborais nacionais, que se mostram inadaptados a este mundo de globalização.

Desta forma, aquilo a que se vem assistindo desde as últimas décadas do século XX, alegadamente em nome da modernização do DT, é a processos e a ritmos de flexibilização

e desregulamentação cada vez mais acentuados nos ordenamentos laborais nacionais («sempre mais mobilidade, mais adaptabilidade, mais desregulamentação»), tudo em nome de supostas exigências de investimento, produtividade e competitividade dos países, que mais não têm feito do que reforçar os poderes dos empregadores e diminuir os direitos dos trabalhadores.

O antagonismo entre a globalização e a manutenção da regulação laboral no âmbito dos espaços nacionais – em que tudo muda num sentido sempre mais «flexibilizador» – tem feito resvalar o DT para uma visão puramente mercantil do direito e das suas funções, quando existem outros valo-

res, de índole não económica, como a dignidade do trabalho e da pessoa que o presta, que ao DT cabe preservar e promover. Sem uma ideia de regulação expressa em normas jurídico-laborais, nega-se os fundamentos históricos, éticos e políticos do DT e destrui-se-á mais de um século de conquista e salvaguarda do trabalho digno e dos direitos humanos no trabalho.

Mas, pelos vistos, esse antagonismo e a subordinação do DT a uma pura lógica de produtividade laboral e de competitividade empresarial persistem nos tempos que correm, como se pode ver pelas propostas de alteração da legislação laboral apresentadas pelo Governo. ®

Sem uma ideia de regulação expressa em normas jurídico-laborais, nega-se os fundamentos históricos, éticos e políticos do Direito do Trabalho e destrui-se-á mais de um século de conquista e salvaguarda do trabalho digno e dos direitos humanos no trabalho.

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

Grupo

SOFT

Gestão de Recursos Humanos

- SOFTWARE
 - Desenvolvimento
 - Instalação e Implementação
 - Manutenção
- OUTSOURCING
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

SOFT 400

SOFT 2000

SOFT SOL

Mail: dcom@gruposoft.com

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5
 Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
 Telf. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

www.gruposoft.com

Riscos psicossociais e saúde no trabalho

Há hoje uma grande unanimidade sobre a importância e o impacto dos riscos psicossociais no mundo do trabalho e na economia dos países. Desde logo pela ameaça que representam para a saúde física e mental dos trabalhadores, mas também pelos elevados custos daí resultantes.

Texto: Samuel Antunes

A prevenção dos riscos psicossociais deve ser encarada como uma necessidade que, para além de melhorar a qualidade de vida e o de bem-estar dos colaboradores, melhora significativamente o desempenho e a performance das empresas, com impacto directo na economia do país.

Redução do bem-estar, da motivação e da produtividade e aumento dos acidentes de trabalho, do absentismo e da doença física e psicológica são alguns desses custos, que afectam o crescimento económico e a competitividade das empresas. Não menos importante é o facto de uma parte considerável ser suportada pelos sistemas de segurança social e pelas finanças públicas. Exactamente por isso, o tema da saúde e da segurança no trabalho (SST) é hoje um dos aspectos mais relevantes da política da União Europeia (UE), que tem produzido um vasto conjunto de directivas e medidas legislativas que visam a melhoria das condições de trabalho e a redução das doenças e dos acidentes associados ao trabalho. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), «os riscos psicossociais são o conjunto de factores que podem afectar a integridade física e mental das pessoas». Integram o 'stress', o 'burnout', a violência, o assédio

moral e a intimidação, e o principal impacto destes riscos reflecte-se na saúde psicológica e directa ou indirectamente na saúde física.

De acordo com estudos realizados pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (em 2007), o 'stress' afecta mais de 40 milhões de pessoas em toda a União Europeia, o custo anual do 'stress' associado ao trabalho na UE a 15 foi estimado em 20.000 milhões de euros e 50 a 60% do absentismo está directa ou indirectamente ligado ao 'stress'.

A «Quarta Pesquisa Europeia de Condições de trabalho» («EASHW», de 2007) revela que em 2005 20% dos trabalhadores da UE a 15 e 30% dos dos 10 novos Estados-membros consideravam que sua saúde estava em risco por causa do 'stress' do trabalho.

De acordo com um relatório da Organização Mundial de Saúde (OMS), de 2004, mais de 50% dos trabalhadores dos países industrializados queixa-se de 'stress' relacionado com o trabalho.

Estudos consistentes permitem afirmar que uma exposição prolongada ao 'stress' profissional está associada, em particular, a queixas osteoarticulares e musculares, doenças cardiovasculares e perturbações psicológicas (ansiedade, depressão e até suicídio).

O «Inquérito Europeu a Empresas sobre os Riscos Novos e Emergentes» («ESENER») revela que 79% dos gestores europeus estão preocupados com o 'stress' no trabalho. No mesmo inquérito, e no que se refere a Portugal, cerca de 85% dos gestores considera o 'stress' um tema importante, mas só 15% das empresas portuguesas que participaram no estudo referiu possuir instrumentos para gerir o 'stress' relacionado com o trabalho.

► Causas do stress profissional

O número de trabalhadores afectados pelo 'stress' profissional tem vindo a aumentar nos últimos anos, e isso deve-se a:

- alterações na concepção, na organização e na gestão do trabalho;
- contratos de trabalho precários;



© Lasse Kristensen - Fotolia.com

- insegurança no emprego;
- aumento da carga e do ritmo de trabalho;
- nível elevado de exigências emocionais impostas aos trabalhadores;
- violência e assédio psicológico;
- e falta de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Esta questão é particularmente sensível, dada a relação existente entre os riscos psicossociais e o aumento de quadros de ansiedade, de depressão e até de acidentes de trabalho, cujas causas, muitas vezes, não parecem estar ligadas a este tipo de factores, mas todos sabemos que colaboradores em exaustão emocional têm menos capacidade de resposta a situações de ameaça e tendem a negligenciar medidas de segurança fundamentais nessas situações.

Actualmente, os problemas associados a uma má saúde mental constituem a quarta causa mais frequente de incapacidade para o trabalho. E a OMS calcula que até 2020 a depressão venha a tornar-se a principal causa de incapacidade.

Em Portugal, os dados apontam para um consumo de ansiolíticos muito superior à média dos países da OCDE (dados da OCDE, de 2010). Já os dados do Eurobarómetro, relativos a 2010, indicam que a percentagem de portugueses que tomaram anti-depressivos nos 12 meses anteriores foi mais elevada do que a média da UE (15% contra uma média da UE de 7%). Os portugueses inquiridos tomam mais psicofármacos para a depressão (55%) do que para a ansiedade (41%), enquanto a nível europeu as percentagens de consumo são idênticas para os mesmos quadros clínicos.

O crescimento deste tipo de riscos nos últimos anos torna urgente a implementação de medidas que previnam os riscos psicossociais e promovam a saúde nos locais de trabalho. Mesmo em tempos de crise como os que estamos a viver, é possível desenvolver acções que envolvam empregadores e colaboradores, na promoção da saúde e no aumento do bem-estar e da satisfação no

trabalho. Nomeadamente:

- avaliação dos riscos psicossociais, através de instrumentos hoje disponíveis para esse efeito (por exemplo, as escalas do Prof. Michael Leiter);
- programas de prevenção para situações de potencial risco para a saúde mental dos trabalhadores ('stress', violência, assédio sexual ou moral, consumo de álcool e drogas);
- auscultação e envolvimento dos colaboradores na identificação das acções conducentes à melhoria da organização do trabalho e do clima laboral;
- promoção do equilíbrio entre vida profissional e vida familiar/ pessoal;
- promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e aquisição de comportamentos e hábitos saudáveis;
- promoção da saúde mental, através da oferta de programas de gestão e redução do 'stress' e oferta de consultas de psicologia clínica para todos os trabalhadores;
- promoção da saúde física, através de programas que fomentem a actividade física e a alimentação saudável no local de trabalho, além da vigilância regular dos indicadores de saúde através da medicina no trabalho (níveis de colesterol, pressão arterial, etc).

A prevenção dos riscos psicossociais não pode ser vista como um luxo, devendo ser encarada como uma necessidade que, para além de melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores, melhora significativamente o desempenho e a performance das empresas, com impacto directo na economia do país.

O local de trabalho pode ser um determinante da saúde dos colaboradores, com impacto nas suas famílias e na comunidade; e, por isso mesmo, um espaço privilegiado para prevenir problemas psicológicos e promover uma melhor saúde física e mental. Em períodos como os que vivemos, não podemos esquecer que a promoção da saúde no trabalho contribui, significativamente, para o crescimento e a competitividade das empresas, beneficiando assim os empregadores, os colaboradores e a economia do país. @



Samuel Antunes, 'managing partner' da Dave Morgan, é doutorado em «Psicologia» pela Universidade de Toulouse LeMirail (com uma tese intitulada «Identidade Profissional e Saúde no Trabalho»). É coordenador e docente da pós-graduação em «Coaching Psicológico» na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. 'Coach' profissional certificado pela Institut de Coaching de Genève, é vice-presidente do 'chapter' português da International Coach Federation (ICF). É também vice-presidente da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

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

WORKSHOP PRÁTICO

Lisboa. 15 de Março | 17 de Abril | 19 de Junho de 2012

O NOVO CÓDIGO DO TRABALHO

As Alterações e Implicações na Empresa

gOgal demos ORGANIZADO POR

ORADOR: Dr. Tiago Piló

VIEIRA DE ALMEIDA
de Associação de Advogados, Lda



Conheça todas as
Alterações e Implicações
decorrentes da
Aprovação das Novas
Leis do Trabalho

ACTUALIZADO
com o Novo Acordo
de Concertação
Social, assinado a
18 de Janeiro!

Informações: Tel. 21 314 34 50 - cursos@globalestrategias.pt - www.globalestrategias.pt

Siga-nos:





© João Andrés

Helena Almeida, Diretora Coordenadora de Medicina do Trabalho da Esumédica
 helena.almeida@esumedica.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

➤ Zonas de tensão

«If we are to change fundamentally the way we support the health of working age people, then we have to address a number of challenges which face occupational health as it is currently configured.»

Carol Black, «Working for a Healthier Tomorrow», Londres, 2008

Na saúde ocupacional coexistem diversos actores com perspectivas diferentes quanto a definição, organização, forma e prestação dos serviços de saúde do trabalho, bem como na percepção, na interpretação, no uso e no limite das suas actuações. Estamos claramente num território complexo e difícil, e que não tem tido do ponto de vista teórico e empírico linhas de orientação, procedimentos, regras e regulação capazes, na maioria das vezes, de garantir serviços de saúde do trabalho aceitáveis.

Neste ambiente, coexistem três actores fundamentais que entram continuamente em interacção e muitas vezes em colisão: os empregadores, as empresas externas prestadoras de serviços de saúde e segurança no trabalho (SST) e os profissionais de saúde. Todos eles têm responsabilidades, percepções, convicções e expectativas diferentes no que diz respeito à forma de obter resultados.

Há entre o quadro conceptual e bioético, as políticas públicas e legisladoras, a realidade de todos os dias, muitas dificuldades reais na organização destes serviços de SST. A existência de um conjunto de princípios orientadores não chega para diminuir a tensão. Vejamos: as empresas querem comprar um determinado pacote de SST (porque são obrigadas), as empresas prestadoras prometem fornecer esse pacote (porque querem vender e sobreviver) e os profissionais de SST (na maioria subcontratados) são colocados (no fim da linha) a prestar um serviço muitas vezes inadequado, irregular e fragmentado. Estes três pacotes apenas por milagre corresponderão às expectativas de cada uma das partes envolvidas.

As empresas, na sua maioria, não compreendem a natureza deste serviço e os objectivos

subjacentes, pelo que optam legitimamente por procurar retirar outros dividendos dos pacotes que elas próprias criam, com base nos seus próprios objectivos e interesses empresariais; as prestadoras de serviços externos de SST, para sobreviverem num mercado totalmente desregulado e impiedoso, tendem a assumir o risco de vender os pacotes pretendidos mesmo que sintam que contrariam os princípios orientadores da SST; os profissionais de saúde contratados comportam-se de forma diversa e inconsequente, desde um rigoroso e obsessivo cumprimento pelas regras académicas, fugindo à realidade do dia-a-dia, até ao laxismo e ao facilitismo que em muito tem denegrido a sua imagem no mercado. Nenhuma destas partes tem actualmente capacidade e legitimidade para garantir um futuro com melhores práticas.

O reconhecimento explícito das expectativas de cada um, a possibilidade de entendimento entre os envolvidos, isso só será possível se se tiver capacidade de desafiar as actuais regras. Parece-me exequível explicar que o preço do esforço dos profissionais de SST pode resultar em melhores condições no local de trabalho, traduzidas no ainda tão incompreendido 'wellbeing' (bem-estar), um resultado final possível, expresso em menor absentismo e conflitualidade laboral. Mas para tal a definição da organização dos serviços de SST não pode, nem deve, partir do valor que cada empresa oferece, como medida de troca para um conjunto de serviços à medida das suas preferências. No mesmo sentido, as empresas externas prestadoras destes serviços devem estar impedidas de inventar recursos destituídos das necessárias competências e 'expertises', provocando 'dumping' profissional e desprestigiando a imagem do sector. Aliás, a prevaricação deveria ser fortemente penalizada com a impossibilidade de retorno a este mercado. No fim da cadeia estão os profissionais; falta fazer a revolução com os profissionais de saúde. Os médicos do trabalho não podem

Coexistem três actores fundamentais que entram continuamente em interacção e muitas vezes em colisão: os empregadores, as empresas externas prestadoras de serviços de SST e os profissionais de saúde.

➤ **Nota:** Helena Almeida é médica do trabalho e de saúde pública e docente de saúde pública na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa.

EM SÍNTESE

1 > Imagem renovada na Kelly Services

O processo de renovação de imagem da Kelly Services está concluído. Depois da reformulação do 'site', o trabalho incidiu na remodelação das agências e na imprensa, tendo sido criados materiais de comunicação cujas mensagens veiculam valores como «o talento no trabalho não se encontra por acaso» ou «a empresa que sabe para aonde vai tem sempre um parceiro de talento». Com uma identidade mais sóbria e institucional, a nova imagem reflete uma empresa inovadora, dando destaque à sua oferta de serviços 360 graus nas mais diversas áreas da gestão de recursos humanos.

2 > TÜV Rheinland Portugal em Angola

A TÜV Rheinland Portugal anunciou a sua primeira certificação a uma empresa em território angolano, no âmbito de «Gestão de Sistemas de Qualidade». António Silva, 'business stream systems manager' da instituição, referiu que o facto de terem sido escolhidos pela Nova Sotecma (a empresa certificada, que comercializa equipamentos de manutenção industrial, bombagem e acessórios e equipamentos de proteção e segurança e presta assistência técnica dos produtos comercializados) «vem confirmar a credibilidade e o 'know-how' da TÜV Rheinland Portugal».

Cursos de empreendedorismo DLC

A DLC, empresa que atua na formação em 'e-learning' e 'b-learning' e presta serviços relacionados com consultoria e gestão da formação, esteve presente na «Expo-Carreiras», a 29 de fevereiro. Na ocasião, a empresa ofereceu aos melhores alunos do «Curso de Comunicação Social» da Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica, organizadora do evento, diversos cursos de empreendedorismo. A «ExpoCarreiras» realizou-se no 'campus' de Lisboa, com o objetivo de conseguir um espaço privilegiado de diálogo entre os grupos interlocutores da FCH: alunos, empresas e outras instituições e ainda candidatos ao ensino superior.

Congresso da ICF Portugal

«Coaching: Alavanca de Desenvolvimento» foi o tema do congresso deste ano do 'chapter' português da International Coach Federation (ICF). Decorrendo na Culturgest, em Lisboa, a 14 de fevereiro, constituiu uma oportunidade de convivência para 'coaches' acreditados pela instituição. Nas diversas comunicações, destaque para a de Nuno Rebelo dos Santos, da Universidade de Évora («Sentido de responsabilidade e dever de cida-



1



2



3



4



5

dania»), que tocou especialmente a assistência.

3 > Formação da PwC Academy

No mês de março, a Academia da PwC vai promover três 'workshops' práticos, com especialistas nas respetivas áreas: «Train the Trainer» (Lisboa, um e dois/ Porto, seis e sete); «Resiliência Profissional» (Lisboa, 12 e 13/ Porto, 15 e 16); e «Otimize Tempo, Ganhe Produtividade» (Lisboa, 29 e 30/ Porto, 27 e 28). Nuno Nogueira (na foto), 'manager' da PwC Academy, assinala «a crescente relevância das competências intangíveis no capital humano das organizações», daí «a pertinência dos três 'workshops'». Destaque ainda para novas formações em gestão de risco, que decorrerão em Lisboa e no Porto.

4 > Talenter renova presença no «Facebook»

A presença da Talenter na rede social «Facebook» vem já desde o início de 2010, tendo agora sido renovada. Esta opção da empresa liderada por César Santos tem a ver com o facto de «os próximos anos prometerem continuar a ser de grande protagonismo para o universo das redes sociais», lê-se num comunicado recentemente divulgado. A página da Talenter está agora mais dinâmica, com mais funcionalidades e em harmonia com a imagem do recém-lançado 'site'.

Ciclo com cinco temas RH

A SHL Portugal – People Solutions está a disponibilizar um ciclo de cinco módulos de formação com aqueles que considera serem «os temas fundamentais da gestão de recursos humanos». São cinco temas, em cinco dias, durante cinco semanas, em iniciativas de formação destinadas a gestores e chefias, nomeadamente todos os profissionais que tenham responsabilidades sobre pessoas e equipas: «Módulo 1 – Identificar (Recrutar) e Selecionar o Talento»; «Módulo 2 – O Essencial da Entrevista»; «Módulo 3 – Avaliar (Assessment) e Desenvolver os Colaboradores»; «Módulo 4 – Avaliar e Gerir o Desempenho»; «Módulo 5 – O Feedback 360 Graus e o Desenvolvimento de Competências».

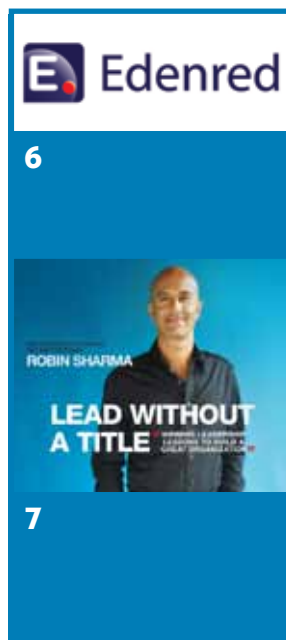
5 > «Eco Coaching Festival»

A 10 e 11 de março, na Zambujeira do Mar, em pleno litoral alentejano, terá lugar o «Eco Coaching Festival», um festival de 'coaching' e bem-estar, com consciência ecológica, que visa proporcionar aos visitantes uma experiência de 'team building', motivação e mudança,

em comunhão com a natureza. A organização é da Terra Alternativa e do portal «CoachingPortugal», que uniram esforços para a concretização de um evento que está a ser apresentado como «diferente, ecológico e muito motivador, direcionado para equipas de profissionais de qualquer empresa e, claro, para qualquer outra pessoa».

6 > Cartão eletrónico para subsídio de refeição

Vai ser disponibilizado pela Edenred Portugal um cartão eletrónico através do qual os utilizadores poderão usufruir dos subsídios que recebem das empresas – nomeadamente o de refeição –, recorrendo aos terminais de pagamento automático do Multibanco de restaurantes e supermercados. Cada cartão terá um saldo que poderá numa fase inicial ser consultado num ‘site’ e, mais tarde, em qualquer caixa automática da rede Multibanco. Será já no segundo semestre deste ano.



Cumprir requisitos legais pela formação

Na sua mais recente ‘newsletter’, a LTM Consultoria assinala «um crescimento da procura por parte das empresas ao nível de formação dirigida ao cumprimento de requisitos legais», que tem origem quer nos diplomas legais, quer no aumento da fiscalização por parte das entidades competentes. A LTM Consultoria disponibiliza ao mercado uma vasta oferta formativa, assente em soluções integrais de gestão da formação e da qualificação de profissionais para empresas.

7 > Guru da liderança em Portugal

Um dos maiores especialistas mundiais em liderança, Robin Sharma, estará a 11 de maio no Centro de Congressos do Estoril, para uma conferência organizada pela Team Leaders. Esta é a primeira vinda a Portugal de Robin Sharma, autor de 11 ‘best-sellers’ a nível mundial



Action is the Key.



ESPECIALISTAS EM:

Formação Certificada em Coaching

Formação Certificada em Programação Neuro-Linguística (PNL)

Coaching Executivo e Empresarial

Eneagrama

O CLIENTE PENSA, NÓS QUESTIONAMOS, A IDEIA NASCE...
E A MUDANÇA ACONTECE!

Contactos:
Site: www.spcoaching.pt | E-mail: info@spcoaching.pt | Tel: (+351) 96 386 72 00

sobre o tema da liderança. O seu mais recente livro, «O Líder Sem Título», foi editado em Portugal pela Lua de Papel.

Oferta formativa do Bureau Veritas

No «Calendário de Formação» para este ano de 2012, o Bureau Veritas propõe um leque de ações de formação, em datas pré-definidas e com inscrições abertas. Os cursos incidem nas áreas de atuação da instituição, nomeadamente qualidade, saúde e segurança, ambiente, segurança alimentar, responsabilidade social e, entre outras, segurança da informação.

Mobilidade, compensação e benefícios

A consultora Mercer, em associação com o Fórum Económico Mundial, desenvolveu um estudo a nível global sobre a forma como a mobilidade eficaz de talentos pode impulsionar o crescimento económico. Segundo Patricia A. Milligan, presidente da área Compensação, Talentos e Comunicação da Mercer, «o estudo 'Boas Práticas de Mobilidade de Talentos' mostra que estão já a ser implementadas soluções, que visam melhorar as práticas de mobilidade de talentos, e com sucesso». De assinalar ainda que a Mercer acaba de lançar a edição de 2011 do «Total Compensation – Portugal», o maior estudo de compensação e benefícios do nosso mercado.

8 > Certificação SP coaching

De 26 de março a um de abril, vai decorrer em Lisboa mais uma certificação em 'coaching' da empresa fundada por Sandra Pereira, a SP Coaching. Para os sete dias de formação, a cargo da própria Sandra Pereira, estarão contempladas atividades que os participantes terão de concluir com sucesso para passar às etapas seguintes de certificação.

9 > «Cezanne OnDemand» na «Expo'RH»

Durante a sua participação na décima primeira edição da «Expo'RH», a Cezanne Software Ibérica irá apresentar a solução «Cezanne OnDemand». A empresa estará nos 'stands' 26 e 27, sendo que os seus representantes irão disponibilizar diferentes demonstrações aos profissionais de recursos humanos sobre as diversas aplicações, incluindo este novo serviço de gestão de capital humano, assente na referida solução, que é dirigida a empresas com um número de colaboradores entre 50 a 500 e inclui as funcionalidades básicas para proporcionar uma otimização da gestão do seu capital humano.



8

Cezanne
OnDemand



9



10

Catálogo da KEY Formação

A KEY Formação está a promover o seu catálogo de formação para 2012. A empresa tem mais de cinco anos de experiência no mercado da formação empresarial, dispondo de um portefólio bastante alargado de cursos, atuando quer a nível nacional, quer internacionalmente. As áreas de negócio da empresa são a KEY School e a KEY Corporate (neste caso, especialmente orientada para a formação empresarial).

«Conference at Breakfast»

A Global Estratégias vai realizar a 14 de março, em Lisboa, mais uma iniciativa «Conference at Breakfast». «Saber como evitar, atuar e reagir perante multas por ilícitos de concorrência, publicidade e reclamações do público» é o tema previsto para um evento que terá lugar entre as nove e as 12 horas.

10 > Certificação em team coaching

A Mindcoach organizará em março (de dois a quatro e de nove a 11) um curso de certificação internacional em 'team coaching', da International Coaching Community (ICC). O curso, que terá lugar no Hotel Riviera, em Carcavelos, será conduzido por Joseph O'Connor (na foto), co-fundador da ICC, autor de 18 livros de 'coaching' (reconhecidos internacionalmente, com meio milhão de exemplares vendidos), 'trainer' em 30 países, 'executive coach' e consultor.

«Grave omissão» na Concertação Social

O presidente da Direção da Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego (APESPE), Marcelino Pena Costa, fez saber em comunicado que no acordo de Concertação Social recentemente assinado «há uma grave omissão», que se consubstancia no facto de o trabalho temporário ter ficado «esquecido ao longo de todos os itens do acordo, com evidente prejuízo na criação de emprego e na geração de oportunidades aos jovens, licenciados ou não».

Coaching desportivo

Com uma edição em Lisboa a decorrer (começou a 27 de fevereiro e termina a cinco de março), a BizPoint tem já preparada a edição do Porto do «Curso de Coaching Desportivo». Realizar-se-á entre 10 e 17 de março, sendo dirigida a treinadores, técnicos desportivos, atletas e gestores de equipas. O objetivo é dotar os participan-

tes de um conjunto de competências que lhes permita integrar nos seus formatos de trabalho uma atitude de 'coaching' como fator diferenciador, motivador e facilitador para o sucesso. O curso é homologado pelo International Institute of Coaching and Development (IICD).

11 > «Silicon Valley Bootcamp»

A consultora portuguesa Leadership Business Consulting vai realizar nos dias sete e oito de março, no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), o «Silicon Valley Bootcamp». A iniciativa juntará um grupo de 'start-ups' e empreendedores portugueses, pondo-os a interagir com especialistas em empreendedorismo, diretamente a partir de Silicon Valley. A iniciativa é promovida em colaboração com o ISCTE-IUL e com a Universidade de São Francisco (Estados Unidos).

12 > FIND na Católica Porto

A FIND, consultora de recrutamento especializada na área jurídica, vai estar presente no «RUMO», já a sete de março, participando numa mesa redonda sobre o tema «Modelos do exercício da advocacia». Tendo como mote principal «Estudantes e Empregabilidade», o evento realizar-se-á a sete e oito de março no 'campus' Foz da Católica Porto.

13 > Um ano de Source of Knowledge

A Source of Knowledge, empresa de soluções globais para formação especializada em seleção, recrutamento e colocação de formadores em empresas nacionais e internacionais, em todos os setores de atividade, está



11



12



13

a comemorar um ano de existência. Disponibiliza aos seus parceiros uma bolsa de formadores qualificados nas mais diversas áreas de tecnologias de informação (TI), 'soft-skills' e competências empresariais. Com cobertura nacional e internacional (no caso, países africanos de expressão portuguesa), apresenta soluções à medida e serviços diversificados.

Coaching com certificação

Com organização da Arte em Gestão, começa no próximo dia 30, em Lisboa, um curso de 'coaching' que inclui certificação. Prolongando-se até 29 de abril, o curso tem 64 horas de auto-desenvolvimento e 10 de apoio ao exame final, assinalando a organização que se trata de «uma formação que inclui a mais avançada tecnologia aplicada em 'coaching'», com «métodos e ferramentas avançados e inovadores, que (re)perspetivam hábitos mentais e comportamentais, facilitando o sucesso rapidamente e sem esforço». Inclui uma palestra motivacional com o ex-futebolista Paulo Futre.

«Sage Business Breakfasts»

Realizou-se recentemente em Lisboa uma edição dos «Sage Business Breakfasts», subordinada ao tema «Melhorar Resultados através das Pessoas – o contributo dos recursos humanos para os resultados da organização». A iniciativa inseriu-se no âmbito da apresentação da solução «Sage HRMX3», uma solução completa e modular que dispõe de todas as funções essenciais para os departamentos de recursos humanos.

Textos: MSA



INPNL
Instituto Internacional de Programação Neurolinguística

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



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

INOVAÇÃO

➤ A realidade das empresas num conto de fadas

Se nos perguntarmos quais os problemas mais importantes com que as empresas se defrontam neste momento, basta ver nos 'media': falta de liquidez, dificuldades no acesso ao crédito, atrasos nas cobranças, quedas na faturação, custos fixos elevados, sobrecarga tributária sobre o produto final, dificuldades no acesso a novos mercados, esmagamento das margens de lucro, incerteza no retorno dos investimentos... E relativamente às pessoas: redução do pessoal, rescisões, despedimentos, revisão de contratos em baixa, pouca produtividade. No entanto, se formos perguntar diretamente a gestores e colaboradores aquilo que eles gostariam efetivamente de melhorar, as respostas concentram-se em aspetos à volta da comunicação: coordenação e comunicação interna, relações com os clientes, resistência à mudança e identidade da empresa.

Para eles, aparentemente tudo o resto são questões menores, incluindo aquelas outras citadas e as já clássicas, como a inovação, a competitividade e o capital social. E, se lhes perguntamos o que é isso exactamente da comunicação, respondem não perceber muito bem a que diz respeito, ou perguntam por que é tão frequentemente citado. É claro que se a resposta fosse fácil o problema seria facilmente resolvido. Mas não é fácil.

O Coelho Branco diz que «a cultura da competição ganha terreno à da colaboração, sendo as pessoas recompensadas por chegarem primeiro, ou por serem mais fortes».

E como a clarificação de um problema complexo pode beneficiar com um pensamento analógico, que tal invocarmos coisas simples, como os contos de fadas,⁽¹⁾ para tentar perceber?

Por exemplo, se nos lembramos de «Alice no País das Maravilhas», que problemas invocam as personagens como obstáculos à comunicação? Pois bem, a Alice questiona-se «por que é que as pessoas seguem regras e regulamentos aparentemente sem sentido, sem sequer se questionarem?», no que é seguida pelo Chapeleiro Louco, que acha que «as pessoas desenvolvem uma série de atividades e rotinas que fazem sentido para elas mas que, para um observador externo, parecem coisas absurdas que não fazem sentido dentro do sistema como um todo». Ele sabe que as organizações desenvolvem, por vezes, uma realidade própria, que pouco tem a ver com o mundo real, isolando-se dentro delas exactamente da mesma forma que uma pessoa se isola das outras. E ambas as personagens têm receio da Rainha de Copas, que «só tem pensamentos exagerados e distorcidos relativamente àquilo que deve ser feito, fazendo perguntas retóricas, sem ligar às respos-



Fernando C. Sousa, Presidente da Apçico – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação
cardoso_sousa@hotmail.com

tas». É certo que uma defesa possível seria o humor, que ajuda a tornar tudo mais flexível, «mas quem se atreve a parecer não convencional e defender o respeito pelo poder do 'nonsense'?», como pergunta o Gato Risonho. Ele sabe bem que «quem se rir da ideia vigente sujeita-se a ser decapitado».

Dentro deste quadro de comportamento, alheado da realidade e sujeito à inquestionável vontade do poder, as pessoas isolam-se e reduzem o seu grau de empenho em colaborar no futuro coletivo. Com efeito, a Alice reforça esta perspetiva chamando a atenção que ela própria está «de tal maneira envolvida nas suas atividades que não encontra tempo para colaborar com as outras pessoas», coisa que o Chapeleiro Louco reforça dizendo que «essa colaboração não ocorre simplesmente porque as pessoas não se dispõem a tomar chá juntas», e o Coelho Branco ajuda dizendo que «a cultura da competição ganha terreno à da colaboração, sendo as pessoas recompensadas por chegarem primeiro, ou por serem mais fortes». Como diz a Alice, «as pessoas esqueceram-se do sentimento de fruição criativa da colaboração conjunta».

E, no fundo, todos sabem que não é exactamente por falta de tempo que tal acontece, pois existe tempo de sobra. Por exemplo, naquelas reuniões aborrecidas, em que «a Alice acorda de vez em quando, só para concluir que o melhor é adormecer outra vez». Essas tais reuniões em que «as flores nunca concordam umas com as outras, pois todas dizem algo diferente, tornando impossível a compreensão mútua». E o Coelho Branco também acha que isso acontece porque «elas se queixam de que não têm tempo e estão com pressa e que, por isso, demoram muito mais tempo do que aquele que seria necessário se se ouvissem umas às outras». Tudo isto faz com que a Alice «nunca saiba exactamente quem é sincero e quem não é, não sabendo assim em quem confiar, para poder colaborar».

Desta forma, parece tão fácil compreender os problemas mais complexos da comunicação nas organizações, não parece? Afinal, está tudo nas histórias da carochinha. ©

⁽¹⁾ Recolha organizada por Francisca Castro, durante a preparação da «XII Conferência Europeia de Criatividade e Inovação», que decorreu no Algarve, no passado mês de setembro.

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Lei 3/2012, «Diário da República» 7 – Série I, de 10 de janeiro de 2012, Assembleia da República

Estabelece um regime de renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo certo, bem como o regime e o modo de cálculo da compensação aplicável aos contratos objeto dessa renovação.

Decreto-lei 5/2012, «Diário da República» 12 – Série I, de 17 de janeiro de 2012, Ministério das Finanças

Institui o conselho diretivo como único órgão de direção, limita a sua composição e altera as regras de recrutamento, seleção e provimento, de cessação dos mandatos e a remuneração dos membros dos conselhos diretivos dos institutos públicos de regime comum, procedendo à sétima alteração à Lei 3/2004, de 15 de janeiro.

Decreto-lei 8/2012, «Diário da República» 13 – Série I, de 18 de janeiro de 2012, Ministério das Finanças

Modifica as regras de recrutamento e seleção dos gestores públicos e as matérias relativas aos contratos de gestão e à sua remuneração e aos seus benefícios, procedendo à segunda alteração ao Decreto-lei 71/2007, de 27 de março.

› Legislação europeia

Não foi publicada legislação relacionada com esta área.

Comentário

No âmbito da legislação nacional, o destaque vai para a publicação do diploma que aprova um regime de renovação extraordinária dos contratos a termo a vigorar até 30 de junho de 2013.

PELA PRIMEIRA VEZ EM PORTUGAL
ROBIN SHARMA
UM DOS MAIORES ESPECIALISTAS DO MUNDO NA ÁREA DA LIDERANÇA

AUTOR DO BESTSELLER "O MONGE QUE VENDEU O SEU FERRARI"

LEAD WITHOUT A TITLE
WINNING LEADERSHIP LESSONS TO BUILD A GREAT ORGANIZATION

11 MAIO 2012
CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL
RESERVE O SEU BILHETE EM www.teamleaders.pt/robinsharma/

POWERED BY: Instituto Superior de Economia e Gestão, TEAM LEADERS

SUPPORTED BY: CASOVS, dna CASCAIS, HOTEL CASCAIS MIRAGEM

15th ANIVERSÁRIO

PARTNERS: anje, magazine, STANTON CHASE, IDEIAS & DESAFIOS, human

IN LOCO

➤ A música na empresa

Texto: António Manuel Venda **Fotos:** Luís Escudeiro

Foi a 20 de janeiro, em Óbidos, no Bom Sucesso Design Resort Leisure & Golf. A Innovation Makers, uma empresa de inovação em tecnologia, incluiu no seu evento anual de 'team building' um 'workshop' de criatividade musical, tendo ainda sido realizado um jantar temático criativo, com os colaboradores a elaborarem um menu completo em conjunto, seguindo a orientação base de um 'chef' de cozinha.

O 'workshop' foi conduzido por Bruno Marcelino (nas fotos, com a viola), criador do projeto Music Logo, que refere tratar-se de uma atividade em que «um dos aspetos mais emblemáticos reside no facto de se trabalhar na produção de um tema musical com pessoas que não necessitam de ter conhecimentos musicais». E «a surpresa é grande quando o resultado é fantástico e demonstrativo de que todas as pessoas têm uma veia criativa à espera de ser desafiada», diz. Os objetivos principais de 'workshops' como este são «trabalhar a motivação e a boa disposição, bem como a criatividade», explica Bruno Marcelino, acrescentando que se «reforça a comunicação, a empatia de grupo, a socialização, a expressividade e o trabalho de equipa, sendo o papel de cada participante realçado sob uma nova perspetiva». E «os níveis de motivação aumentam, na medida em que se descobre e desenvolve novos talentos criativos», além de serem desenvolvidas «outras dimensões como a coordenação, a organização, a memorização e a gestão do tempo», assinala Bruno Marcelino.

Os ganhos para uma organização que envolva os seus colaboradores num 'workshop' como o que foi levado a cabo na Innovation Makers têm a ver com o seguinte, segundo Bruno Marcelino: «O tema musical reforça os valores da empresa, a missão e a visão, elevando estes valores a um novo nível. Com colaboradores motivados e mais criativos, a produtividade aumenta e é estimulada a inovação na criação de novos produtos e serviços. Os colaboradores são levados para fora da sua zona de conforto, o que no final os estimula a procurar novos caminhos e soluções para os desafios com que se deparam. Por outro lado, o facto de haver um tema composto por eles, que fica registado e é distribuído por todos em CD, ajuda a perdurar os efeitos positivos da ação.»

No caso do 'workshop' realizado na Innovation Makers, o presidente executivo da empresa, Vítor Rodrigues, refere que «a opção foi tomada com alguma expectativa, pois era uma novidade para todos», mas passada a experiência garante que «foi uma aposta ganha, quer em termos de entretenimento, quer em termos de espírito de equipa e colaboração». ©



➤ Bruno Marcelino

Bruno Marcelino (n. Lisboa, 1975) é licenciado em «Engenharia de Informática», com especialização em «Gestão». Iniciou a atividade como formador e consultor em tecnologias de informação (TI) em 1996, tendo mais tarde assumido a gestão de departamentos de várias empresas nas áreas de 'marketing', vendas e parcerias. A sua veia empreendedora e criativa levou-o a conceber projetos inovadores nas áreas de 'design', vendas e formação, que deram origem a 'startups'. Músico por paixão desde os 13 anos, atividade que manteve sempre em paralelo com os estudos e depois com o trabalho, fundou o projeto Music Logo, que no final do ano passado foi levado ao concurso «Acredita Portugal», chegando às semi-finais. Conta com o apoio e a motivação de dois amigos e colegas de equipa, Lília Borges e Mick Mengucci.

GRANDEZA NO DIA-A-DIA

➤ Aprendizagem transformacional

De acordo com alguns autores (Downey, 2003; Cox, Bachkirova e Clutterbuck, 2010), as raízes do 'coaching' podem ser encontradas no desporto e os seus suportes concetuais devem muito ao livro seminal de Timothy Gallway, «The Inner Game of Tennis» (1974). Neste livro, e em vários outros publicados mais tarde («The Inner Game of Golf», 1979; «The Inner Game of Music», 1986; e «The Inner Game of Work», 2000), Gallway sustenta a ideia de que o 'coach' trabalha «com a capacidade da pessoa para aprender» e que, por conseguinte, o 'coaching' é, no essencial, um processo de «facilitação da aprendizagem e do desenvolvimento».

O que distingue o 'coaching' de outros tipos de intervenções que têm, alegadamente, o mesmo 'focus' é o próprio paradigma de aprendizagem que sustenta as estratégias de 'coaching' e os respetivos «Modelos Conversacionais» que constituem os seus suportes técnicos e metodológicos.

Assim, enquanto algumas formas de intervenção se suportam numa conceção de «aprendizagem transaccional», centrada predominantemente sobre a aquisição de novos conhecimentos ou novas técnicas, o 'coaching' alicerça os seus fundamentos numa perspetiva de «aprendizagem transformacional», de acordo com a qual a verdadeira aprendizagem não pode ser entendida como a mera adição de novos conhecimentos mas sim como a transformação dos modelos mentais, e dos respetivos comportamentos associados, do sujeito aprendiz.

A aprendizagem transformacional envolve uma profunda revisão das nossas crenças, dos nossos princípios e dos nossos sentimentos em relação às modalidades de interação com a realidade, o que implica



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

A aprendizagem transformacional envolve uma profunda revisão das nossas crenças, dos nossos princípios e dos nossos sentimentos em relação às modalidades de interação com a realidade.

«uma alteração de perceção que tem o potencial para alterar a nossa compreensão de nós próprios e dos outros e do nosso sentido das possibilidades» (Mezirow, 1990).

Neste contexto, a pessoa não se limita a adquirir novos conhecimentos; a pessoa passa a agir de outro modo porque foi essa a sua escolha.

E quando a mudança é feita como opção, como ato voluntário e como afirmação da legitimidade de uma narrativa pessoal coerente com os valores aceites pelo núcleo da identidade própria, essa mudança torna-se muito mais consistente, sólida e com sustentabilidade futura.

O 'coaching' é, provavelmente, a modalidade de intervenção que, até agora, se tem revelado como mais poderosa para gerar mudanças transformacionais.

A razão de o 'coaching' se ter tornado numa ferramenta tão poderosa reside no facto de se tratar de uma modalidade de intervenção que põe em perspetiva os valores e as crenças que constituem os núcleos de auto-representação do 'coachee' e, conseqüentemente, do sentido que cada um tem do mundo, de si próprio e do seu papel nesse mundo. O 'coaching' fornece, assim, os mecanismos através dos quais os indivíduos podem desafiar as narrativas próprias da sua biografia e olhar o futuro não como um sucedâneo de acasos, porventura incontrolláveis, mas como um projeto a construir.

É por isso que se sustenta que o 'coaching' é «a perspetiva da escolha no desenvolvimento do 'management' e da liderança».

E a melhor escolha é decidir que a construção do futuro está aí, na palma das nossas mãos e na ponta dos nossos dedos. ®

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

LIVROS/ SITES

› Como Formar Equipas de Elevado Desempenho



Livro de Rui Lança, formador em 'team coaching', que é um misto de entrevistas na área empresarial e na área desportiva e um trabalho de pesquisa sobre o que diferencia as equipas ditas «normais» das que atingem elevados desempenhos. Com prefácio de Sérgio Figueiredo, apresenta contributos de personalidades multifacetadas, como Joana Carneiro, Paulo Bento ou Rui Nabeiro. (Escolar Editora)



A Sorte Dá Muito Trabalho, de Fernando Neves de Almeida e Rute Sousa Vasco (Almedina). Um livro sobre os percursos de 23 'chief executive officers' (CEO) portugueses. **Desenvolvimento Empresarial em Portugal**, de Filipa Lopes dos Reis (Editora RH). O impacto do sistema de gestão japonês em empresas a operar em Portugal. **Eu Mexi no Teu Queijo**, de Deepak Malhotra (Gestão Plus). Uma versão contestatária do clássico «Quem Mexeu no meu Queijo?»

› O 'site' renovado da CEGOC



Apresentado durante o «ViewPoint – 2012 Launch Meeting by CEGOC», o 'site' renovado da CEGOC tem novas funcionalidades, com as propostas da consultora

para os diversos domínios da formação, soluções à medida, serviços de consultoria, testes psicológicos, notícias ou artigos. No caso dos artigos, a participação na «human» de um dos diretores associados da CEGOC, Mário Ceitil, pode ser aí revisitada. Acessível em <http://www.cegoc.pt/>.

› Setor privado de emprego

O 'site' da Eurociett – European Confederation of Private Employment Agencies pode ser acedido em <http://www.eurociett.eu/>. Representando a nível europeu diversas associações nacionais, como a Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego (APESPE), divulgou recentemente o relatório global «Adapting to Change».

Textos: Mário Sul de Andrade

OPINIÃO

› A língua é nossa, não é de mais ninguém!



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

A língua portuguesa é nossa. Dos milhões de pessoas que falam português – com sotaque, sem sotaque, bem falado, mal falado, com acentos, sem acentos – e recriam a língua todos os dias.

É por isso que a língua portuguesa é uma língua viva e assim deverá continuar a ser.

Mas será que o Acordo Ortográfico é um instrumento desta perpetuação?

Ou estamos perante mais um ataque dos interesses económicos à cultura, procurando, através da língua, dominar pretensamente um mercado mais vasto?

Será que o Acordo Ortográfico é mesmo necessário para preservar e expandir a língua?

Estará a língua portuguesa ameaçada caso não adople o Acordo Ortográfico?

Creio que não.

A língua portuguesa está ameaçada, sim, pelo uso e abuso recorrentes de palavras inglesas que, de repente, e num momento coincidente com a entrada em vigor do Acordo Ortográfico, passaram a proliferar pela imprensa escrita, pela televisão, pelas marcas, pelas designações das empresas e até pelo Estado. Hoje não existe instituição pública que não tenha incluído no seu vocabulário corrente expressões em inglês.

Estaremos perante mais um ataque dos interesses económicos à cultura, procurando, através da língua, dominar pretensamente um mercado mais vasto?

E esta prática, sim, é uma ameaça à língua portuguesa, pois constitui um verdadeiro escândalo nacional.

Como é possível adoptar palavras ou expressões em inglês para designar realidades nacionais?

Das duas, uma: ou já não sabem português e dominam melhor a língua inglesa, ou só falam inglês.

E isto, sim, é uma ameaça para a língua portuguesa.

A grafia tradicional – AAO – Antes do Acordo Ortográfico –, que será sempre por mim utilizada nesta crónica, não ameaça a língua portuguesa.

Precisa é de ser devidamente aprendida, pois a adopção do Acordo Ortográfico não vai melhorar o domínio do português. ®

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

ARTIGO

PNL nas empresas

Texto: Luzia Wittmann

Cada vez mais empresas em todo o mundo recorrem à tecnologia da Programação Neurolinguística (PNL) como instrumento para atingir os seus objetivos corporativos. Aplicável em todos os níveis e em todas áreas da organização, pode ir de sessões individuais de treino mental/ 'coaching' dos executivos de topo até comunicação e atendimento direto aos clientes. Permite melhores resultados, através da forma como o indivíduo pensa, comunica e influencia.

A introdução da PNL numa empresa ou num grupo gera uma atitude positiva, mais aberta e pró-ativa entre todos.

A essência da PNL consiste em compreender como os mapas mentais internos agem enquanto filtros sobre a informação captada e como contorná-los para superar limitações, comunicar de forma precisa, influenciar e produzir resultados excecionais. Identifica a conexão entre os padrões neurológicos, mentais e comportamentais criados através das experiências pessoais, que podem ser reestruturados para atingir objetivos específicos.

Assim, a PNL oferece conhecimentos, técnicas e procedimentos capazes de mudar mentalidades e provocar novas reações e comportamentos de forma efetiva e permanente. Age diretamente sobre o inconsciente e alarga a consciência e o mapa individual do mundo.

Tanto um líder como um colaborador ou equipas com ferramentas de PNL têm mais poder pessoal no cumprimento das suas funções. Na caixa em anexo estão exemplos de aplicação da PNL com resultados muito positivos.

A extensão e o poder das aplicações da PNL provêm do conhecimento da estrutura do pensamento, do poder da

Exemplos de aplicação da PNL

- Comunicação eficaz – Por um lado, o treino das pessoas na utilização dos estilos de pensamento ou mapas cognitivos. Trata-se de aprender a identificar a «linguagem» verbal e não-verbal de qualquer pessoa para comunicar, vender e negociar com integridade e sucesso. A habilidade de ler e compreender os mapas mentais dos outros é a base de uma interação efetiva. Por outro lado, o domínio dos padrões de linguagem precisa e de padrões de comunicação a nível inconsciente.
- Definição e consecução de objetivos – Construir objetivos claros e equilibrados e o respetivo plano de ação, utilizando técnicas ao nível sistémico.
- Resgate de recursos internos potenciais – Para realizar os objetivos, através do condicionamento neuro-associativo (âncoras), da comunicação interna consciente/ inconsciente ou da reprogramação dos mapas de representação mental. Os recursos podem consistir em estados internos como confiança, segurança, alegria, motivação e serenidade e serão utilizados para a superação de obstáculos como o medo, a insegurança, a impulsividade ou a baixa auto-estima.
- Resolução de conflitos – Lidar com valores, convicções e a leitura do mapa mental do outro como base da negociação.
- Relacionamento excecionais – Com ferramentas de comunicação capazes de gerar confiança e empatia imediatas, que passam pela linguagem, pelo 'rapport', pela atenção, pelo 'feedback' e pela comunicação efetiva.
- Aumento de resiliência e assertividade – Desenvolve a capacidade de controlo e transformação de reações emocionais negativas através da imediata compreensão da posição percetiva ou do ponto de vista do outro. Possibilita separar o comportamento da intenção positiva que o gerou. Esta capacidade de compreensão leva ao aproveitamento e à aceitação de 'feedbacks', por oposição à resistência e à sensação de ofensa pessoal.
- Modelagem – Os especialistas de PNL podem identificar os melhores 'performers' e modelar as suas estratégias, a forma como pensam, sentem, falam, criam e fazem. A partir daí, constrói-se os mecanismos neurolinguísticos para treinar outros de forma a obterem os mesmos resultados.

linguagem e das estratégias individuais que levam ao comportamento e ao estado emocional, ou seja, à qualidade e aos resultados da sua performance.

A introdução da PNL numa empresa ou num grupo gera uma atitude positiva, mais aberta e pró-ativa entre todos. Com esta cultura interna, a empresa poderá aumentar significativamente os seus resultados, além de proporcionar mais satisfação aos colaboradores. ☺

➤ Luzia Wittmann (luzia@inpn.com) fundou e dirige o InPNL – Instituto Internacional de Programação Neurolinguística; é 'executive coach', 'life coach' e 'trainer' de Programação Neurolinguística (PNL) certificada por vários institutos internacionais.



A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS

Os nossos serviços:

- **GO|TEMP**
Trabalho Temporário Especializado
- **GO|SEARCH**
Recrutamento e Seleção de Profissionais
- **GO|CONTACT**
Soluções de Contact Center
- **GO|SERVICES**
Soluções de Outsourcing



LISBOA • PORTO • SANTARÉM

tel 21 154 60 40 | fax 21 154 60 41
http://emprego.gowork.pt

www.gowork.pt

MADRID (ESPANHA)

➤ Longe das carroças vazias

Ainda não há muito tempo perguntava-me um jovem executivo o que eu entendia por dirigir. Respondi-lhe que dirigir é gerar valor – não é dar ordens nem coisas de hierarquias – e um meio de comunicar a missão, os objetivos e a retro-alimentação num mundo onde a contribuição essencial do trabalhador é o «saber» e a sua principal responsabilidade é o «saber fazer comprometido».

Para mim, uma empresa é inviável sem a coesão no sentir, no pensar e no atuar; tem de trabalhar em equipa para cumprir uma missão ou atingir um objetivo. Por isso, o modelo de contrários «capital/trabalho» já não funciona nas relações industriais, tendo sido substituído pelo da relação «fornecedor/cliente», como se vê em tantos trabalhadores que intercambiam continuamente os seus papéis entre aprender, aplicar, ensinar, vender, desenvolver e realizar acordos contínuos sobre projetos.

Não acredito que entendam o mesmo os nossos sindicatos, fechados avaramente sobre eles próprios, despreocupados com os cinco milhões e 300 mil desempregados de Espanha e dirigidos desde tempos imemoriais pela mesma «velha guarda». A sua força procede artificialmente das competências representativas e das subvenções concedidas pelo BOE⁽¹⁾ e não dos trabalhadores, mas contam com uma infantaria de mais de 300 mil liberados a cargo dos contribuintes para fazerem muito ruído.

«Pois, é o barulho de uma carroça vazia», assentiu o pai. «Como sabes que está vazia?», perguntou o filho. «Porque quanto mais vazia, maior é o barulho que faz.»

Tão-pouco devem ter essa ideia de empresa os dirigentes de bancos e de grandes corporações, tão pobres que a única coisa que têm é dinheiro e uma enfermidade obsessão «por sacarle chispas al capital»,⁽²⁾ nas palavras de Emilio Botín. A maioria deles, apenas cheios de si mesmos, continuam sem reconhecer a sua desastrosa gestão financeira e a atirar a culpa dos nossos problemas atuais unicamente sobre os políticos (a quem com indecente oportunismo em tempos encheram de elogios pela gestão que tinham feito).

E assim vai a festa. Enquanto os bolsos dos contribuintes se esvaziam pagando o saneamento das suas instituições, eles continuam a desfrutar de escandalosas retribuições – várias vezes milionárias em euros, e até há um com um plano de pensões que chega a três cifras em milhões de euros.

Tão-pouco devem ter a minha ideia de empresa to-



Manuel González Oubel
Psicólogo e Filósofo
gonzalezoubel@yahoo.es

das as pessoas que, tão nuas como o rei do conto do Conde Lucanor, se apresentam para enganar no mercado de personalidades – não como realmente são (pessoas cujo interesse está em viver à custa das outras), mas como os cidadãos e trabalhadores gostariam que fossem.

Muitas vezes recordo-me daquele pai que caminhava pelo campo com o seu filho. «Ouves alguma coisa, filho, além do chilrear dos pássaros?» «Sim, o barulho de uma carroça.» «Pois, é o barulho de uma carroça vazia», assentiu o pai. «Como sabes que está vazia?», perguntou o filho. «Porque quanto mais vazia, maior é o barulho que faz.»

Até há pouco tempo podia-se aplicar a Espanha aquilo que dizia Séneca: «Nenhum vento é favorável para quem não sabe para aonde vai.» Sobretudo se o meio de transporte for uma carroça oca, vazia. Menos mal que na nova situação de Espanha e Portugal podíamos pensar mais como Goethe: «Se estás verdadeiramente comprometido com um objetivo, o universo inteiro conspira a teu favor para que apareçam pessoas e instrumentos que te levem a consegui-lo.»

Isto para não falar da história do menino que salvou um outro de um lago gelado. Quando um bombeiro lhe dizia que era impossível que ele sozinho tivesse conseguido tirar o outro de uma das fendas do gelo, passava Einstein, que replicou: «Eu sei como ele fez. Não havia por perto quem lhe dissesse que não era capaz de fazê-lo.»

Somos capazes, e não há que ter medo dos que fazem muito barulho ou se deslocam em carroças ocas. O medo priva-nos do orgulho e da oportunidade de contribuir, de nos abrimos, de nos oferecermos, de nos envolvermos e de termos sinergias com os outros. Impede que afinemos a nossa sensibilidade em relação aos grandes valores, faz com que careçamos de incentivos e impede-nos do encontro com os demais para irmos juntos na mesma boa direção.

Em Espanha é tempo de superarmos essa crescente decomposição, produzida na política pela inexistência de trabalho em equipa entre as instituições, pela falta de valores partilhados, por um irrefreável choque de posições entre os mais importantes líderes e por uma elevada dose de difamação entre eles. ©

⁽¹⁾ Boletín Oficial del Estado, um organismo público espanhol competente em matéria de publicação e divulgação de leis, disposições e outros atos de publicação obrigatória.
⁽²⁾ Pôr o capital a fazer faísca.

COACHING

➤ A liderança eficaz



Filipa de Sousa Pinto
Diretora-geral da Teamtime
Consulting
filipa.pinto@teamtime.pt

As organizações que se encontram presentes no actual contexto económico são, diariamente, desafiadas e expostas às oscilações e às variações dos mercados, à competitividade global, num clima de fortes tensões e insegurança. As lideranças destas organizações, que actuam em permanência no mercado, têm de procurar no dia-a-dia, momento a momento, uma eficácia nunca antes exigida. Decisões mais rápidas e precisas, lideranças e equipas mais harmonizadas, alinhadas e dispostas a sobreviverem a sucessivas e inesperadas mudanças, é apenas uma parte necessária para fazer face a estas mudanças constantes.

O 'business coaching' tem vindo a mostrar a um nível mundial, nas mais diversas organizações públicas e privadas, o seu grande impacto, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de lideranças e equipas de alto rendimento.

Quando se fala em 'business coaching', fala-se em 'coaches' que ajudam as pessoas a encontrar soluções práticas para os desafios concretos que hoje têm de enfrentar: de que forma podem essas mesmas pessoas beneficiar ao máximo do seu tempo, melhorar a liderança e a comunicação, atingir objectivos de trabalho ambiciosos, ter um melhor equilíbrio de vida, compreender e usar emoções, desenvolver o seu pensamento criativo, ultrapassar o 'stress' prejudicial e estabelecer relações construtivas?

O 'coaching' torna-se assim uma técnica imprescindível para, hoje mais do que nunca, líderes e liderados responderem às imposições do mercado. Esta técnica, na sua génese, de desenvolvimento individual, permite e promove significativas transformações tanto no indivíduo como na equipa, proporcionando índices superiores de motivação e, conseqüentemente, de satisfação; leva a níveis mais elevados de comunicação e a menos erros e falhas ao longo de todo o processo; e contribui para relações interpessoais mais sólidas e sustentadas, bem como para níveis de eficiência e eficácia superiores.

Deste modo, a liderança não passa apenas por competências e habilidades, tem de ter em conta a identidade, a missão e os valores, as convicções e as atitudes dos liderados. O papel do líder-'coach' passa por desenvolver cada indivíduo, como ser único que é, e a sua equipa, para de forma eficiente atingir ou superar objectivos. Desta forma, o líder-'coach' consegue equipas mais flexíveis e adaptáveis, prontas para responder às constantes mudanças exigidas pelo mercado.

Numa altura em que as organizações portuguesas tanto necessitam de apostar na produtividade e na competitividade, o 'coaching' é um investimento com retorno a curto prazo. Ⓞ

A liderança não passa apenas por competências e habilidades, tem de ter em conta a identidade, a missão e os valores, as convicções e as atitudes dos liderados.

➤ Nota: Filipa de Sousa Pinto é 'coach' certificada pela European Coaching Association (ECA).

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

AGENDA

➤ Liderança e Gestão de Equipas

05 e 06 mar, Lisboa

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

➤ Eco Coaching Festival

10 e 11 mar, Lisboa

<http://www.coachingportugal.com/>

➤ The Facilitator Workshop

12 e 13 mar, Lisboa

<http://www.pwc.com/pt/pt/formacao/>

➤ Entrevista de Avaliação de Competências

12 e 13 mar, Lisboa

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

➤ Legislação Laboral

13 mar e 10 abr, Lisboa

<http://www.singularway.com/>

➤ Expo' RH 2012

14 e 15 mar, Estoril

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

➤ Master Course Recursos Humanos

19 a 21 mar, Lisboa

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

➤ Workshop Gratuito: Certificações em Gestão de Projetos

20 mar, Lisboa

<http://www.aventia.com/>

➤ Curso de Coaching Certificado

Início a 30 mar, Lisboa

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

➤ Conduzir uma Entrevista de Seleção

02 e 03 abr, Lisboa

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

➤ As Soft Skills na Gestão de Talento

19 abr, Lisboa

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

➤ Lead Without a Title

11 mai, Estoril

<http://teamleaders.pt/robinsharma/>

➤ ESARH – Encontro Sul Americano de Recursos Humanos

21 a 23 mai, Gramado

Rio Grande do Sul (Brasil)

<http://esarh.com.br/2012/>

MICAELA GONÇALVES

➤ Momentos enriquecedores

Texto: Ana Leonor Martins

Foi em setembro de 2011 que Micaela Gonçalves integrou a equipa da Noesis. A oportunidade e o desafio surgiram através de um convite que lhe foi feito para ser 'business manager' da empresa fornecedora de serviços de tecnologias de informação (TI), criada em 1995. Assumiu então como principais responsabilidades «a gestão de clientes e a realização de oportunidades comerciais, essencialmente no sector financeiro», explica. «Esta gestão passa não só por assegurar a satisfação global dos clientes como também dos nossos consultores.» O seu principal objetivo «prende-se com o crescimento sustentado do negócio e a proximidade com os clientes, binómio que permitirá aumentar a produtividade e manterá a Noesis como empresa de consultoria de TI de referência no mercado atual», acredita.

Micaela Gonçalves concluiu o curso de «Informática de Gestão» em 2000 e iniciou a sua carreira profissional na PTISI, na área de Gestão de Resultados. «Um ano depois, acabei por abraçar o desafio na equipa de CRM da PTISI, onde fui consultora de desenvolvimento Siebel, passando pelos mais diversos projetos, PTCom, TV Cabo, TMN, PT PRO», recorda. Em 2008, foi convidada pela GTBC para assumir a função de 'business manager'. Permaneceu durante quatro anos na empresa, com a mesma função que viria a desempenhar também na Noesis.

Apesar da exigência do dia-a-dia, Micaela Gonçalves faz questão de ter tempo para praticar desporto, para realizar uma viagem pelo menos uma vez por ano e estar com os amigos todas as semanas. Também não abdica de ir regularmente às compras, confessando ser «a típica mulher que tem aquele bichinho pelas lojas e por tudo quanto é novidade». Mas atualmente o seu grande 'hobby' passa por estar na companhia do seu filho, que tem dois anos. «Enche-me de alegrias», partilha. «Tento sempre que ele faça parte do meu dia-a-dia.»

➤ **Viajar** «Adoro viajar. Há já muito tempo que tento sair de Portugal pelo menos uma vez por ano. Estive em países como o Brasil, a República Dominicana, o México, Cuba e a Tailândia. De todos, adorei especialmente a Tailândia, embora aquele com que me identifico mais seja o Brasil, não só pela comida mas também pela língua, pelo clima, pelos biquínis e pelas havaianas. Nada é mais enriquecedor do que conhecer novas culturas, novos ambientes e novas pessoas.»

➤ **Amigos** «Estar com os amigos é um programa sema-



Fotos: MG



nal. Sou muito sociável e tenho um grupo de amigos muito grande e com uma ligação muito forte. Desde que nos conhecemos na faculdade, nunca perdemos a ligação. E hoje não conseguimos passar um fim-de-semana e até mesmo umas férias de verão sem estarmos juntos.»

› **Shopping** «Adoro fazer compras. Sou a típica mulher que tem aquele bichinho pelas lojas e por tudo quanto é novidade.»

› **Praia** «Gosto imenso de praia. É o meu destino de eleição quando escolho um local para as férias, dentro ou fora de Portugal. Porto Santo é um exemplo. Adoro ficar na praia até anoitecer e se possível ainda jantar por lá.»

› **Desporto** «Pratiquei oito anos de natação no Benfica e em determinada altura praticava ainda ténis e aeróbica ao mesmo tempo. Mas 'step' é realmente o desporto que me convence.» ©



› Micaela Gonçalves faz questão de viajar para fora de Portugal pelo menos uma vez por ano. O seu destino de eleição é muitas vezes a praia.

human

Assine já!

12 edições por 39 €

assinaturas@human.pt

Oferta de livro

Versão MP3 incluída

COMPRE JÁ!

DICAS PARA VENDER MAIS E MELHOR

José de Almeida

MP3 incluído

human

Futre chega às empresas

«Lúcia Gonçalves. Ela tem ideias e ideias, pensa em tudo e faz tudo. É a mulher que dá o toque final a tudo. Ela não aceita não!»

1. História | 2. Negócios | 3. Saúde | 4. Tecnologia | 5. Cultura | 6. Arte | 7. Esportes | 8. Opinião | 9. Economia | 10. Meio Ambiente | 11. Educação | 12. Outros

Just Media

Just Media – Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt

SUGESTÃO – GUIMARÃES



História e cultura

Guimarães é uma cidade de inquestionável valor histórico. Considerada o berço de Portugal, tem sabido preservar a sua herança, apostando na reabilitação urbana e social. Em 2012 é «Capital Europeia da Cultura», com um intenso programa de atividades que promete dinamizá-la ainda mais a cidade.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Fernando Piçarra

Em 2012, Guimarães serve de anfitriã ao encontro de criadores e criações, dos mais diversos quadrantes artísticos, da música ao cinema, da fotografia às artes plásticas, passando pela arquitetura, pela literatura, pelo teatro, pela dança e pelas artes de rua. Guimarães é «Capital Europeia da Cultura 2012» e por isso concentra este ano redobrados motivos de interesse para uma visita.

A cidade está na génese da fundação de Portugal e o seu centro medieval e quinhentista foi classificado pela UNESCO em 2001 como «Património da Humanidade»,

sendo um exemplo de preservação e reabilitação da herança histórica. A criação da cidade remonta ao século X, tendo sido onde em 1128 D. Afonso Henriques foi reconhecido como primeiro rei de Portugal. Hoje é sede de um concelho com mais de 160 mil habitantes, numa região onde as tradições e os costumes do passado convivem com o vanguardismo e a modernidade, ou não tivesse das populações mais jovens da Europa.

Os marcos fundamentais da cidade resultaram da iniciativa da condessa Mumadona Dias, que no século X mandou erguer

na planície um mosteiro e, na parte alta da vila, um castelo para o proteger, à volta do qual viria a crescer a núcleo populacional – e, segundo reza a história, foi no castelo que nasceu D. Afonso Henriques. O caminho que fazia o elo de ligação entre o convento e o castelo daria origem à Rua de Santa Maria, uma das primeiras artérias de Guimarães.

Mantendo a tradição, aquela que é considerada o berço de Portugal não se deixou ficar parada no tempo nem resumida ao seu valor histórico, tendo ao longo dos anos apostado na reabilitação urbana e social



terminar-se com uma vista panorâmica da cidade, a partir do teleférico da Penha, ou numa esplanada, no Parque da Cidade.

As técnicas de construção desenvolvidas na idade média, que foram transmitidas além-fronteiras, e a evolução de vários tipos de construção (nomeadamente dos séculos XV a XIX), além do facto de Guimarães estar ligada à fundação da nacionalidade portuguesa, preservando o legado patrimonial singular herdado de gerações e não descurando a melhoria da qualidade de vida da população, tudo isto contribuiu para a classificação como «Património da Humanidade».

Para além da importante componente histórica que a caracteriza, Guimarães tem vindo a empreender trabalho na construção de equipamentos de desporto e lazer. O projeto «Capital Europeia da Cultura» é mais um elemento catalisador do desenvolvimento da cidade e da região envolvente, promovendo transversalmente o acesso à cultura e valorizando o património coletivo. Ⓣ

<http://www.cm-guimaraes.pt/>

<http://www.guimaraes2012.pt/>

do centro histórico (iniciada na década de 1980). Essa preocupação consubstanciou-se fundamentalmente na requalificação de habitações, praças e edifícios públicos, com recurso a técnicas e materiais tradicionais, e na preservação do tecido social.

E por isso Guimarães é hoje considerada uma das mais fascinantes cidades portuguesas, convidando a um passeio pelas suas ruas e praças, parando para contemplar a paisagem privilegiada e os diversos monumentos. Pode iniciar-se o percurso na Praça do Toural, atualmente considerada o coração da cidade, e seguir em direção ao castelo. No percurso, são motivos de interesse, por exemplo, a Torre dos Almadas, o Padrão da Batalha do Salado, o Museu de Alberto Sampaio e a Igreja de Nossa Senhora da Oliveira, o Convento de Santa Clara, o Paço dos Duques de Bragança e a Capela de São Miguel. Depois da visita ao castelo, pode



© ALM

RESTAURANTE – ESQUINA DA FÉ

Um elogio à tradição

Boa comida tradicional portuguesa, atendimento familiar, preços em conta e um espaço acolhedor serão talvez as características essenciais num restaurante. E é tudo isto que se pode encontrar no «Esquina da Fé», em Lisboa, um verdadeiro elogio à tradição.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Paula Almeida

Chama-se «Esquina da Fé», mas não por causa de alguma crença em especial. A explicação é tão simples como a localização deste típico restaurante lisboeta: situa-se na Rua da Fé, logo na primeira esquina, claro está, para quem segue da Rua de São José. É o número 60. Mas graças ao seu carismático responsável é mais conhecido por «Meireles». Foi em junho de 1984 que José Meireles e o seu amigo e cozinheiro João Gomes fundaram o restaurante que é hoje uma referência incontornável em qualquer roteiro gastronómico da capital portuguesa. Um na cozinha, outro a servir os clientes, os dois amigos mantêm-se juntos – apesar das divergências clubísticas –, assegurando assim as principais características distintivas da casa: a qualidade da comida, que é tradicional portuguesa, e o familiar atendimento. Existe uma ementa fixa, bastante diversificada, mas o senhor Meireles vai aconselhar a optar por um dos pratos-do-dia, pois também aí a escolha é variada, entre pratos de carne e peixe, para além de ser mais rápido e mais económico. As meias doses, que chegam perfeitamente para o apetite de um adulto, rondam os 6,80 euros, e as doses os



11,80. Os 'habitués' da casa já sabem que alguns petiscos têm dia marcado: leitão de Negrais à terça, feijoada à transmontana à quinta ou bacalhau à lagareiro à sexta. Mas há muito mais: cozido à portuguesa, cabrito assado à padeiro, arroz de pato, polvo à lagareiro, salmão grelhado, pataniscas de bacalhau, bifinhos à moda de Chaves... O difícil será escolher.

Para acompanhar as iguarias da ementa, e apesar de a garrafeira ser vasta, o vinho da casa, branco ou tinto, é uma boa escolha. As azeitonas pretas e o queijinho da serra são belas entradas, mas verdadeiramente famosos são os croquetes. Quanto a sobremesas, destacam-se a 'mousse' caseira de chocolate, o leite-creme, o arroz doce e a torta de laranja.

A decoração do «Esquina da Fé» é também tradicional, de estilo rústico, com candeeiros em forma de roda de carroça e lanternas na parede, com a madeira e o tijolo a predominarem no espaço. Tem duas salas e por isso é adequado para almoços ou jantares de grupo. Tem ainda serviço de 'take away'. Fecha aos domingos. E o único senão será talvez o estacionamento. ©

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

atitude
UAUme![®]

como
Surpreender
e **CRIAR VALOR**
na vida Pessoal e nos Negócios

Um **CONCEITO** que **FAZ ACONTECER!**

Workshops | Palestras Motivacionais
Desenvolvimento de Competências UAUme!

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

LEITURAS



Trabalhos e Paixões de Fernando Assis Pacheco

A primeira biografia de um dos nomes incontornáveis da cultura portuguesa na segunda metade do século XX. Da autoria do jornalista e escritor açoriano Nuno Costa Santos, conhecido sobretudo pelos pequenos filmes da série «Melancómico», o livro explora mais as próprias paixões de Fernando Assis Pacheco do que os trabalhos tanto na poesia como na prosa. O autor foi buscar o título a um famoso romance de Fernando Assis Pacheco, «Trabalhos e Paixões de Benito Prada», que tem um dos começos mais entusiasmantes da literatura portuguesa. (Tinta da China)

Franny e Zooey, de J. D. Salinger. Nova tradução, desta feita da autoria de Salvato Telles de Menezes, para uma obra-prima da literatura norte-americana. (Quetzal) **Sangue Quente**, de Isaac Marion. Uma história de amor absolutamente improvável, prevista para os cinemas já em agosto, com John Malkovich, Teresa Palmer, Nicholas Hoult e Dave Franco. (Contraponto) **Como Estamos Famintos**, de Dave Eggers. Histórias sombrias mas ao mesmo tempo divertidas, ousadas e muito inventivas. (Quetzal) **A Imortalidade**, de Milan Kundera. Reedição de um célebre romance do escritor checo, com uma história que começa com um gesto de uma mulher. (D. Quixote) **Humilhação e Glória**, de Helena Vasconcelos. Um ensaio escrito a partir da vida de mulheres que a autora considera «singulares, importantes, fascinantes e excitantes». (Quetzal) **O Crocodilo que Voa**, de Luiz Pacheco (e entrevistadores). Entrevistas publicadas entre 1992 e 2008, numa seleção feita pelo próprio Luiz Pacheco e por João Pedro George, que assina a introdução e organiza a obra. (Tinta da China)

Textos: MSA

TEATRO

Peça proibida

Estreia no dia 15 de março «Dança de Roda», um texto de Arthur Schnitzler agora apresentado numa criação da Companhia de Teatro de Almada, com encenação de Rodrigo Francisco. «Dança de Roda» traz para o palco a roda-viva das relações instáveis e permissivas entre homens e mulheres, numa frenética dança de casais, com pares que se formam e desfazem de cena para cena, abordando de uma maneira surpreendente as teorizações de Freud acerca dos impulsos sexuais e dos jogos de poder. A ação circular desta peça evoca a propagação da sífilis, uma doença sexualmente transmissível que era no final do século XIX um flagelo semelhante ao que é hoje em dia o HIV. A abordagem das relações sentimentais entre as personagens chocou a sociedade vienense da época, o que fez com que a representação da peça fosse proibida na altura da sua publicação. Mais de 100 anos depois, a atualidade dos temas abordados por Schnitzler é inegável, tendo várias obras do autor sido inclusive adaptadas para o cinema. O espetáculo na Companhia de Teatro de Almada pode ser visto até dia um de abril.



Drama realista alemão

De 15 de março a 22 de abril, o Teatro Nacional Dona Maria II, em Lisboa, tem em cena no palco da Sala Garrett «A Morte de Dan-



Artes marciais e monges Shaolin

O Auditório dos Oceanos, no Casino de Lisboa, recebe, de seis a 18 de março «Shaolin – Kung Fu». Artes marciais e monges Shaolin são os principais ingredientes de um espetáculo que tem arrebatado plateias e críticos por todo o mundo, ao combinar a tradição de exercícios e instrumentos musicais ancestrais com um toque de modernidade dado através de um magnífico desenho de luz e originais projeções. Constituem o ponto de partida para o retrato de vida de um mestre Shaolin que nos fala da sua aprendizagem enquanto discípulo budista. A energia física e os elementos clássicos do Kung Fu Shaolin combinam-se com a leveza do budismo 'zen', refletindo o poder da mente sobre o corpo em momentos de pura ação.



ton», obra de Georg Büchner, com encenação de Jorge Silva Melo. É uma co-produção, com a «Guimarães 2012 – Capital Europeia da Cultura» e os Artistas Unidos, que recupera a peça clássica de Büchner, escritor dramático oitocentista que neste texto analisa o regime do terror, na época posterior à Revolução Francesa. Escrito em 1835, é considerado pela crítica o primeiro drama realista alemão, uma análise simultaneamente exaltada e pessimista do fracasso da revolução.

Textos: ALM

MÚSICA

Feist ao vivo

Em março, a canadiana Leslie Feist atua em Portugal, primeiro no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, no dia 19, e no dia seguinte no Coliseu do Porto. A artista editou recentemente um novo álbum, «Metals», e é esse trabalho que vem apresentar ao vivo ao público português. É o quinto álbum de Feist e entrou diretamente para o 'top' 10 de vendas nos Estados Unidos, tendo mesmo arrecadado o primeiro lugar do 'top' de álbuns de 'rock'. A crítica rendeu-se por completo ao disco e

Sucesso inquestionável

James Morrison vem a território português para dois concertos nos coliseus, dia 27 de março, em Lisboa, e dia 28, no Porto. O britânico que com apenas 21 anos saltou para o estrelato mundial com o álbum de estreia, «Undiscovered» (2006), vem apresentar o mais recente longa-duração, «The Awakening», editado em setembro do ano passado e que entrou para o primeiro lugar do 'top' de vendas no Reino Unido. Para além do sucesso comercial, James Morrison ganhou já o galardão para «Melhor Artista Solo Britânico», dos «Brit Awards». Na primeira parte de ambos os concertos, atua a luso-britânica Mia Rose.



não poupou elogios à canadiana. O álbum de estreia de Feist, «Monarch (Lay Your Jewelled Head Down)», data de 1999, mas foi «Let it Die», de 2004, onde interpretava originais e também algumas 'covers', que a catapultou para o reconhecimento internacional, cimentado com «Open Season» (2006) e «The Reminder» (2007), este último a valer-lhe quatro nomeações para os «Grammys». O talento de Feist é inquestionável e os concertos prometem ser memoráveis.

Por um novo mundo

Ana Moura, Clã, Deolinda, Luísa Sobral, António Zambujo, Anaquim e Cuca Roseta são os nomes confirmados para o concerto «Por um novo futuro», que se realiza no dia 10 de março, no Campo Pequeno, em Lisboa. A solidariedade é o mote para um espetáculo que juntará algumas das maiores vozes do fado a nomes de referência da cena musical nacional. Nesta noite, a música terá por objetivo ajudar a proporcionar um novo futuro a dezenas de crianças, uma vez que a receita reverte a favor da Associação Novo Futuro.



Tindersticks de volta a Portugal

No dia 26 de março, os britânicos Tindersticks estarão de novo em Portugal, para apresentar o recém-editado «The Something Rain». O concerto realiza-se no Cinema São Jorge, em Lisboa, e os fãs não vão com certeza querer perder a oportunidade de ouvir ao vivo o novo trabalho desta banda de culto. Desde a edição do primeiro álbum, homónimo, em 1993, os Tindersticks construíram uma sólida carreira, que apenas se viu interrompida por um par de anos nos quais Stuart A. Staples editou dois discos 'a solo'. Mas contam com oito discos de originais já editados.



Textos: ALM



Fotos: Warner Bros.

CINEMA

Outro olhar sobre o 11 de setembro

No dia um de março, estreia nas salas de cinema nacionais «Extremamente Alto e Incrivelmente Perto», um filme Stephen Daldry baseado no romance homónimo do norte-americano Jonathan Safran Foer. Conta com a participação de Tom Hanks e Sandra Bullock e conta a história de Oskar Schell, uma criança excepcional que procura em Nova Iorque a fechadura onde entra uma chave misteriosa deixada pelo seu pai, que morreu no atentado contra o World Trade Center. Enquanto vagueia pela cidade, Oskar encontra uma grande diversidade de pessoas, cada uma sobrevivente no seu próprio modo.



Texto: IP

1 Sugestão para o Dia do Pai

A Officine Panerai lançou uma edição especial do relógio Luminor, produzida em 'composite'. O novo Luminor Composite 1950 3 Days -47mm combina a leveza e a durabilidade deste material com o novo calibre P.3000. Hermético até uma profundidade de 100 metros, a caixa conta com um fundo de cristal polido que permite contemplar o movimento. Já o mostrador, composto por dois finos discos metálicos, foi despojado de todos os elementos salvo do clássico contador dos pequenos segundos.

2 Criada para a aventura

A Canon apresentou recentemente a resistente e potente PowerShot D20, desenvolvida para quem vive a vida ao extremo poder captar imagens e vídeos Full HD de invejável qualidade. Integrando tecnologia de imagem avançada da Canon num corpo robusto e desportivo, a PowerShot D20, compacta e leve, é à prova de água, de choque, de gelo e de poeira. Inclui Sistema HS avançado, para garantir qualidade de imagem mesmo em condições de pouca luz, tem uma objetiva grande angular de 28mm, com 'zoom' de 5x, e estabilizador de imagem ótico com sete modos diferentes.

3 Como Marilyn Monroe

Marilyn Monroe eternizou a expressão (e o clássico filme) «Diamonds are a girl's best friend». Considerada uma verdadeira diva, é símbolo de feminilidade e sensualidade, servindo de inspiração para muitas mulheres. Foi em Marilyn Monroe que a Filthy Rich se inspirou para criar a sua linha «Prestige», que disponibiliza réplicas autenticadas de muitas das joias usadas pela artista, que gostava de peças grandes e vistosas.

4 Sabor de 2012

O Favaíto, produto estrela da Adega Cooperativa de Favaios, foi eleito «Sabor do Ano 2012» (no âmbito da iniciativa com o mesmo nome). As miniaturas assumiram uma nova identidade e almejam provar a sua diversidade de consumo a um público mais urbano e cosmopolita. Com uma marca mais interativa e personalizada, a Adega Cooperativa de Favaios pretende continuar a dinamizar o setor de bebidas e manter a liderança no segmento dos moscatéis.

5 Boa experiência de Internet

Já estão disponíveis em Portugal os novos 'smartphones' Nokia Lumia com Windows Phone. O Nokia Lumia 800 destaca-se pelo seu 'design' exclusivo e por oferecer uma fantástica experiência de socialização e Internet. Integra o «Internet Explorer 9», um ecrã de 3.7" e um processador de 1.4 GHz. Inclui ainda câmara de oito 'megapixels', vídeo HD, 16 GB de memória interna e acesso direto ao serviço «Skydrive». O Nokia Lumia 710 pode ser personalizado com capas traseiras amovíveis de várias cores e milhares de aplicações, incluindo 'apps' exclusivas da Nokia.

6 Para entusiastas da fotografia

A Epson tem uma nova impressora para os entusiastas de fotografia. A Stylus Photo 1500W oferece impressão A3+ sem fios, juntando comodidade e especificações superiores para resultados fotográficos de elevada qualidade. Imprime em papel brilhante, papel normal, envelopes, papéis de transferência a quente bem como CD e DVD. Utiliza o conjunto de tintas de seis cores à base de corantes Epson Claria Photographic para resultados vivos e de longa duração, com acabamento brilhante.

6



1



› Pieguices e outros carnavais



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

Escrevo esta crónica no dia de Carnaval. Só há poucos anos descobri que não é feriado. Pelo menos não o é assumidamente. Ou seja, teoricamente não é «dia de descanso», mas de modo geral ninguém trabalha. Ou não trabalhava, pelos menos, o que não deixa de ser estranho. E não só não se trabalhava na terça-feira de Carnaval como muitas vezes nem na segunda, graças à tolerância de ponto. Às vezes até nem na chamada quarta-feira de cinzas. Mas isso era no tempo das «vacas gordas», tempos que já lá vão.

Agora, o nosso primeiro-ministro veio fazer finca-pé e dizer que não havia tolerância para ninguém. Não é feriado, logo trabalha-se, ponto. Ora, o senhor diz muitas coisas absurdas, mas esta não me parece uma delas. Se na enxurrada 'troikana' já tinham sido abolidos quatro feriados, dois religiosos e dois civis, ia assumir-se o Carnaval como feriado?! Por outro lado, entre tantas medidas de austeridade esta não me parece de todo a mais dramática ou preocupante. Os verdadeiros foliões podem sempre usar os dias de férias. Ou festejar no fim-de-semana.

Bem, seja como for, e não viesse o Passos Coelho dizer que sou piegas, estou a trabalhar; eu e toda a equipa que está a fechar a edição de Março da «human». Mas acho que somos a excepção, a julgar pelo trânsito que não há e pelos 'e-mails' que não recebo. Ninguém levou muito a sério o primeiro-ministro. Acho que já nunca levam... É Carnaval, não se pode levar a mal.

De qualquer forma, admito que só em criança achava graça a esta época, porque gostava de me mascarar. Agora, não me aquece nem arrefece. O que me incomoda é quem anda mascarado todos os dias, os que se fazem passar por aquilo que não são. O que vale é que habitualmente se topam a léguas de distância. Também há os que disfarçam bem e nos conseguem enganar. Mas isso são outros carnavais. ®

tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions



soluções na área dos recursos humanos

Os Recursos Humanos são o principal recurso estratégico das empresas.

A flexibilidade nos Recursos Humanos é fundamental para fazer crescer o negócio.

Lisboa | Porto | Aveiro | Caldas da Rainha | Carregado | Covilhã
Évora | Famalicão | Figueira da Foz | Leiria | Oliveira de Azeméis
Paredes | Portimão | Santarém | Setúbal | Viseu

tel: 707 20 20 30

www.tempo-team.pt

KELLY®

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.



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.

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

Talent at work