

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› MAIO 12 › ANO 4 › Nº 41 › 3,90 € (Cont.)



Marta Sotto-Mayor

A responsável do HRC Lisboa explica como gere uma equipa de rock stars

› **Especial** «Melhores Fornecedores RH», da APG › **Opinião** Filipa Mendes Pinto
› **Em Foco** Softwares RH e e-learning › **Alice Pinto** Equilíbrio intergeracional
› **Reportagem** 20 anos da Solisform › **Coaching** Um case study da PT › **Paula Campos** O poder terapêutico das palavras › **Visto de fora** Geração Y › **Escolhas** Magda Merali › **Lifestyle** À Parte, Oliva & Co



20 Anos meta4!

Especialistas em Software de RH.
www.meta4.pt



Destroika[®]

15 MAIO — LISBOA HOTEL REAL PALÁCIO

Um programa inovador de Gestão da Mudança Positiva rumo à Sustentabilidade das organizações.

Abrace o desafio de transformar a sua empresa.

Focalize-se naquilo que é verdadeiramente importante e alinhe as pessoas com os novos objetivos.



CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt





	Editorial	02	42	Reportagem 20 anos da Solisform
	Zoom RH	04	44	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho Uma responsabilidade de todos, por Vítor Casimiro da Costa
Estreia Liliana Silva Cerqueira/ Múltiplos Olhares Eventos em Destaque «Talenting Conference' 12», «Lead Without a Title»	Flash Interview João Teixeira/ Aniversário Factor H Formação Embaixador EF Perspetiva João Azevedo e Silva		46	Em Foco Softwares RH e e-learning
	Primeira Opinião	10	54	Crónica Formação Comportamento e estratégias mentais inconscientes, por Luzia Wittmann
	Filipa Mendes Pinto		56	Case Study Coaching na PT
	Entrevista de Capa	12	58	Espaço RH Em Síntese/ Opinião Luís Bento/ Agenda Visto de Fora Denize Athayde Dutra (Rio de Janeiro)/ Livros/ Sites/ Coaching Pedro Silva Legislação
	Marta Sotto-Mayor, do Hard Rock Cafe		64	As Minhas Escolhas Magda Merali, da Bright Partners
	Dupla Expressão	18	66	Lifestyle Restaurante À Parte/ Sugestão Oliva & Co Automóvel Range Rover Evoque Sd4 190cv Leitura/ Música/ Teatro/ Cinema/ Montra
	António Souto/ Paula Campos		72	Crónica Woman
	Especial	20		
	«Melhores Fornecedores RH», da APG - Raposo Bernardo & Associados - Conceito O2 - High Play Institute - Grupo CH - Interprev - Olisipo - Randstad - Tempo-Team - Towers Watson			
	Crónica Benefícios Extra-salariais	40		
	Equilíbrio intergeracional, por Alice Pinto			

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, Alice Pinto, Filipa Mendes Pinto, João Azevedo e Silva, Jorge Farrowmba, Luzia Wittmann, Pedro Silva, Manuel Sousa Antunes, Vítor Casimiro da Costa)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

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

Diretora Comercial e de Marketing

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

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

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

➤ Sucesso num país em crise

Na edição passada, que teve um alinhamento especial devido ao tema das empresas de excelência para trabalhar em Portugal, já tínhamos publicado um pequeno apontamento sobre a iniciativa «Melhores Fornecedores RH», da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG). Tinha ficado então prometida a apresentação dos casos das nove empresas distinguidas, e é isso que acontece agora, com um ‘dossier’ em que damos a conhecer em pormenor cada uma delas: Raposo Bernardo & Associados, Conceito O2, High Play Institute, Grupo CH, Interprev, Olisipo, Randstad, Tempo-Team e Towers Watson.

É um dos destaques desta edição, que traz para a capa o caso do Hard Rock Cafe (HRC), com uma entrevista com Marta Sotto-Mayor, que tem responsabilidades no HRC Lisboa e nos mostra como é feita a gestão de recursos humanos de uma equipa que classifica como de «rock stars».

Outros destaques são um trabalho sobre recursos humanos e tecnologias de informação (explorando duas vertentes, os ‘softwares’ RH e o ‘e-learning’), uma reportagem sobre uma instituição que ao longo de duas décadas tem dado cartas na formação técnica, a Solisform (cuja escola se localiza na zona dos estaleiros da Mitrena, em Setúbal) e um ‘case study’ sobre a PT Portugal, no âmbito do ‘coaching’.

No fundo, esta é uma edição feita de casos de sucesso, mesmo num país em crise. Ali-



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

ás, muita da nossa história tem sido feita disso mesmo, do empreendedorismo de uma sociedade civil que não pode falhar porque não tem quem a resgate. Ao contrário do Estado, com a sua longa tradição de acolher pela política os menos capazes que a cada época surgem por cá. ☺

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

Flexibilidade

Portal

Experiência

Eficácia R.H

meta4

Tecnologia

Salários

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

A Meta4 disponibiliza uma solução de externalização de serviços de processamento de salários assente nas suas plataformas tecnológicas. A diferenciação da oferta Meta4 baseia-se na mais valia da sua plataforma tecnológica utilizada para a prestação do serviço e na experiência, conhecimento e especialização dos seus profissionais.

Experiência+ Especialização+ Tecnologia = Serviço excelente com custos competitivos= Serviços de outsourcing Meta4

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

ESTREIA

➤ Selva empresarial

É uma jovem profissional ligada à área de recursos humanos e acaba de estreiar-se na edição com um interessante livro sobre o mundo das empresas e das relações laborais. Lílíana Silva Cerqueira levou a cabo o projeto de «O Livro da Selva Empresarial» (ed. Gestão Plus – ver página 62) «de forma espontânea», numa «conjugação do gosto pela escrita com a necessidade de partilhar com um grupo de pessoas amigas as peripécias do dia-a-dia no trabalho». Na sua opinião, «como sátira, comparar o mundo empresarial a uma selva faz todo o sentido, pois em ambos existem hierarquias e – dado o contexto atual – existe a necessidade de lutar pela sobrevivência». E, «tal como na selva, apenas os mais resilientes serão capazes de sobreviver», adverte.

Sobre o seu trabalho ligado a gestão de recursos humanos e a forma como terá influenciado o livro, a autora afirma: «Permite-me, talvez, ter uma visão mais helioscópica da realidade laboral, na medida em que a gestão de recursos humanos deve procurar obter um justo equilíbrio de forças entre acionistas, funcionários e clientes, o que me obriga a uma observação atenta das dinâmicas entre estes intervenientes. O livro nasceu da reflexão sobre questões quotidianas relacionadas não só com a minha vivência profissional mas também com a de pessoas da minha esfera relacional cujas vivências e cujos relatos se encontram, de forma curiosa e empática, nos relatos e casos do dia-a-dia que refiro.»

O livro dirige-se, segundo Lílíana Silva Cerqueira, «a todos aqueles que, estando ou não empregados, por um lado apreciam as temáticas de gestão, empresas, recursos humanos ou comportamento organizacional mas que, por outro, procuram divertir-se enquanto leem sobre estes assuntos». Aliás, assinala, «a utilização do tom satírico visa desafiar o leitor a fazer uma análise autocrítica do estado em que se encontra enquanto ator e peça do 'puzzle' organizacional, e sobretudo pretende chamar a atenção para um aspeto fundamental – o trabalho é apenas uma parcela da nossa vida». ⑩

➤ **Nota:** uma entrevista com a autora pode ser lida no portal «HUMANet» (<http://www.human.pt/>).



Texto: MSA

MÚLTIPLOS OLHARES

Portugal tem verdadeiras referências para os tempos que vivemos?



Raquel Oliveira
Diretora-geral da Soluções
Qualidade

«A palavra crise é parte integrante da vida deste país. As crises sempre se resolveram, uma de cada vez. Em 1383/ 85 a crise dinástica serviu para mudar as elites que partilhavam o poder e que se mostravam completamente desadequadas. Em 1580 nobreza e burguesia acreditaram que lhes seria mais rentável estar do lado de Filipe II porque esperavam ter acesso às riquezas do império espanhol, erro que foi resgatado em 1640. A crise financeira de 1891 apanhou Portugal com uma balança comercial deficitária e uma grande dívida pública que levou o Estado português à bancarrota, abandonando o sistema do padrão e renegociando a dívida. Em 1977 vivemos um período idêntico ao atual, com o Fundo Monetário Internacional (FMI), mas tínhamos moeda própria. Hoje, se olharmos para nós próprios e soubermos tirar lições da história, encontraremos as referências e as soluções de que necessitamos.»



Ludgero Feiteira
Diretor de Unidade de Negócio
da LTM – Consultoria

«Temos à nossa volta países que superam crises económicas, empresas que prosperam em tempos de crise e colaboradores que fazem uma empresa prosperar. Não creio que Portugal algum dia fique órfão de referências históricas, económicas, pessoais, nacionais e internacionais. Compreendo no entanto a questão do ponto de vista da aplicabilidade da referência. Em tempos de maior instabilidade como os que vivemos, não basta seguir uma referência e replicar, seja ela um colega, uma empresa ou outro país. É imperativo interpretar a cada momento a situação e reagir de forma genuína. Das referências, retiramos sempre aprendizagem e a atitude adequada. Portugal continua com verdadeiras referências a este nível, ainda que tenha que estabelecer novos rumos e não possa simplesmente replicar.»



Jorge Reto
Diretor Comercial
da SAP Portugal

«Existem bastantes referências em Portugal, nas mais diversas áreas de competência. A nível individual, temos por exemplo António Damásio, José Mourinho ou Mariza, e a nível coletivo, para referir algumas, temos a Renova e a Delta, que pela visão e pela persistência alcançaram níveis de reconhecimento exemplares. Devemos valorizar as referências fundamentadas em dinâmicas de grupo, pelo impacto mais duradouro que terão na sociedade. Uma análise rápida às novas gerações confirma que temos cada vez mais estudantes de áreas de engenharia, economia ou medicina, e menos estudantes de filosofia ou de antropologia, por exemplo. Temos que apostar no equilíbrio destas áreas para que a sociedade futura não fique comprometida de referências, pois corremos o risco de estar a formatar pessoas em padrões de pensamento semelhantes, sem capacidade de inovação e criatividade.»

EVENTOS EM DESTAQUE

› «Talenting Conference' 12», a 30 de maio

A Talenter vai realizar na tarde de 30 de maio, em Lisboa, a terceira edição, pelo terceiro ano consecutivo, da «Talenting Conference», desta vez subordinada ao tema da felicidade. Segundo os responsáveis pelo evento, «num mundo marcadamente instável a felicidade tem vindo a impor-se como um objetivo central na vida das pessoas e das organizações», sendo que «hoje, mais do que nunca, todos queremos ser felizes, no trabalho, nas relações, cada dia se possível». Mas «não queremos só ser felizes, queremos compreender o que nos faz felizes», afirmam aqueles responsáveis, frisando que «a Talenter desafia todos os participantes a descobrir, com esta conferência, alguns dos trilhos que conduzem à felicidade das pessoas e das organizações.»

Os 'speakers' convidados são os seguintes: Luís Reto, professor e investigador universitário (tema – «Felicidade: consequência, escolha ou necessidade?»); Pedro Raposo, diretor de recursos humanos do BES – Banco Espírito Santo ('case study' – «Será a felicidade nas empresas uma utopia?»); Beatriz Rubio, 'chief executive officer' (CEO) da RE/MAX Portugal ('case study' – «Líderes são pessoas com espírito UAU, pessoas com Uma Atitude Única»); António Brandão de Vasconcelos, CEO da everis Portugal ('case study' – «Como o ambiente de trabalho pode contribuir para os resultados das organizações»); e Leila Navarro, palestrante internacional (tema – «Talento para ser feliz»).

A conferência vai decorrer no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa. Parte da receita reverte para a Helpin – Rede Portuguesa de Parceiros do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (UNHCR), mais



concretamente para a Ajuda Internacional aos Refugiados, um projeto criado em Portugal para a captação de recursos e do qual a Talenter é parceira fundadora.

› Nota: 'site' da «Talenting Conference' 12» em <http://www.talentingconference12.com/>.

› «Lead Without a Title», com Robin Sharma

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 e denominada «Lead Without a Title». Trata-se da primeira vinda de Robin Sharma a Portugal.

Robin Sharma é autor de 11 'best-sellers' a nível mundial, sobre o tema da liderança. O seu último livro, «O Líder Sem Título», foi editado em Portugal pela Lua de Papel. Sharma tem o seu trabalho publicado em mais de 60 países e traduzido em aproximadamente 70 línguas, o que o torna um dos autores mais lidos em todo o mundo. O sucesso iniciou-se com «O Monge que Vendeu o Seu Ferrari» (editado em Portugal já há alguns anos pela Pergaminho), livro que encabeçou as listas de 'best-sellers' internacionais e vendeu milhões de cópias. O autor, licenciado em «Direito» e com um «Master of Law» pela Dalhousie Law School, fundou a Sharma Leadership International Inc (SLI), uma consultora global de liderança que tem um único foco: ajudar as empresas a liderar sem título.

› Nota: informações sobre a conferência «Lead Without a Title» em <http://teamleaders.pt/robinsharma/>.

Textos: MSA





Maximize a *qualidade do recrutamento* para as funções chave ou com grande volume de candidaturas

- Identifique *online* os candidatos desajustados
- Proporcione a todos uma experiência positiva
- Encontre rapidamente os que se adequam melhor ao trabalho

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

JOÃO TEIXEIRA, DA SOURCE OF KNOWLEDGE

» «Agora o nível de exigência é mais elevado.»

Texto: António Manuel Venda

Com atividade iniciada em fevereiro do ano passado, no mercado da formação, a Source of Knowledge tem superado os objetivos então definidos, registando níveis de faturação assinaláveis. João Teixeira, diretor comercial e de 'marketing' desta empresa com sede em Lisboa e cobertura nacional e internacional – no caso, países africanos de expressão portuguesa (PALOP) –, assinala que agora, na formação, «o nível de exigência dos clientes é mais elevado».

Como olha ao fim de pouco mais de um ano de atividade para o percurso da Source of Knowledge?

O primeiro ano foi bastante positivo. Conseguimos superar as expectativas mais otimistas, principalmente no último trimestre de 2011, fruto da sazonalidade do mercado da formação, com a atividade nos últimos meses de cada ano a ser tipicamente mais forte. O nosso volume de faturação no final de 2011 apresentou um crescimento de 24% face ao objetivo estabelecido.

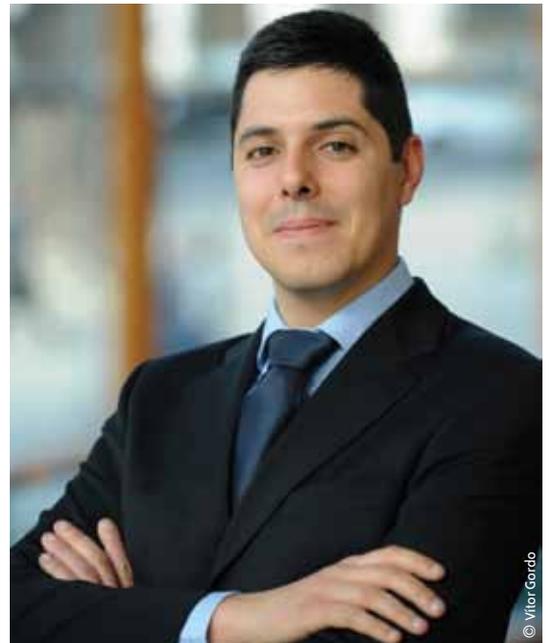
E o mercado da formação em Portugal, que perspetiva tem sobre ele?

Tenho uma perspetiva positiva, apesar de Portugal estar a viver tempos difíceis, com um enquadramento macroeconómico adverso a que o setor da formação não pode ser indiferente. Esta área atravessa um momento crítico, que evidencia um contexto fortemente competitivo e muito exigente. Tudo isto não pode senão impor aos vários 'players' a necessidade de reforçarem o seu posicionamento, através de um novo modelo estratégico orientado para a otimização de custos e a eficácia operacional e sustentado numa redefinição da oferta de cursos, combinando as tendências da procura. Agora o nível de exigência dos clientes é mais elevado. Têm uma noção mais exata do que pretendem, cada vez menos procuram soluções 'standart' de formação.

O que oferece a Source of Knowledge a esse mercado?

Oferece soluções à medida. Trabalhando com os nossos colaboradores, clientes e parceiros, criamos em conjunto uma abordagem inteligente às necessidades atuais de formação, privilegiando relações de parceria com os fornecedores e os clientes. O nosso 'core business' é o 'outsourcing' de formadores, sendo que os clientes têm acesso a formadores especializados, pagando pelo serviço – com redução de custos fixos da formação, transformados em variáveis.

João Teixeira refere que «em 2011 houve um abrandamento da procura de formação, nomeadamente no mercado das empresas», mas faz notar que se trata de «um instrumento valioso para a qualificação, ou requalificação, dos profissionais».

**Acha que os tempos de crise que vivemos condicionam as empresas nas suas opções em termos de formação?**

Sim. Em 2011 houve um abrandamento da procura de formação, nomeadamente no mercado das empresas. No entanto, existe uma maior consciência de que a formação é um instrumento valioso para a qualificação – ou requalificação – dos profissionais, levando à otimização de procedimentos e recursos; isto pode ser um ponto-chave no sucesso das empresas em 2012. Num ciclo económico difícil, é fundamental para as empresas terem a possibilidade de continuar a apostar na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, na motivação, na retenção do talento.

Como é construída a vossa relação com os formadores que disponibilizam?

A maior parte dos nossos formadores são consultores externos. Trata-se de uma bolsa extensa e com perfis muito distintos, resultado do nosso posicionamento, onde procuramos abranger todas as áreas de atividade, desde as tecnologias de informação às 'soft-skills' e às competências empresariais. O aspeto mais importante é ter as pessoas certas. Temos um processo de seleção e recrutamento muito exigente, mas também uma política de recursos humanos que é um dos pilares de sustentação da estratégia da Source of Knowledge, e que permite potenciar a ligação à empresa e o desempenho dos formadores. ©

ANIVERSÁRIO

Factor H celebra 20 anos

Texto: Irina Pedro

Adaptabilidade e aprendizagem. São as duas palavras que Artur Ferraz, diretor da Factor H, acredita que melhor definem a empresa nos 20 anos de existência, que comemora este ano. «Duas décadas deram-nos experiência em vários setores direcionando a nossa atividade para as áreas de recrutamento e seleção de quadros, formação virada para as necessidades dos clientes e desenvolvimento de projetos de reorganização e valorização do capital humano», enuncia. «O 'know-how' adquirido fez com que o nosso nível de adaptabilidade e flexibilidade a diferentes clientes se convertesse num fator competitivo decisivo.»

Artur Ferraz não esconde que, «como em qualquer empresa, o caminho percorrido foi caracterizado por momentos difíceis, onde a necessidade de inovar colocou à prova a equipa». E partilha que 2004 marcou uma nova etapa na vida da Factor H, com a mudança de administração – «uma administração jovem, com um objetivo muito claro, o de proporcionar aos clientes o alcance de resultados de forma sustentada» frisa.

O responsável faz ainda notar que, «apesar das adaptações, a empresa mantém-se fiel à sua missão e aos seus valores», continuando a privilegiar a coesão e o espírito de grupo», sublinha. «A nossa dimensão permite não só criar um relacionamento muito próximo com os clientes, como uma grande flexibilidade. Uma equipa interna estável, motivada para a aprendizagem, e a aposta na descoberta de novos instrumentos e metodologias são prioritários no atual contexto.»

Nestes 20 anos, a Factor H apostou no mercado nacional e, consolidada a sua posição em Portugal, deu «o passo natural» para a internacionalização, que se iniciou em 2011, com o mercado angolano. Artur Ferraz revela que «outros mercados estão na mira da empresa», mas ressalva «que um passo bem seguro é melhor do que uma corrida sem sentido». E confia que 2012 vai ser um sucesso em Portugal e em termos internacionais. ©

FORMAÇÃO

Embaixador EF



Texto: Mário Sul de Andrade

A EF – Education First é uma empresa de educação internacional especializada em intercâmbio cultural, viagens educacionais, cursos de idiomas no exterior e programas de preparação para universidades de língua inglesa. No âmbito da sua atividade, desenvolveu o programa «EF Embaixador», que o respetivo responsável no nosso país, Ricardo Marques, apresenta da seguinte forma: «Sendo a ideia de estudar com a EF uma verdadeira experiência que muda a vida dos alunos, é natural que estes acabem por entrar no espírito jovem e dinâmico da aventura, entrando numa grande família com milhares de pessoas um pouco de todo o mundo. O conceito de 'embaixador EF' surge assim naturalmente, fruto desta dinâmica natural em alunos que acabam por se apaixonar pela EF e querem recomendá-la aos seus amigos.»

O objetivo é que ser «embaixador EF» se torne «algo divertido», assegura o responsável, referindo que «o conceito deve ser encarado com descontração». A ideia fundamental é levar um pouco de todas as escolas EF para os países de origem dos alunos, e com isso eliminar os receios que possam subsistir na mente dos futuros alunos.» Na prática, qualquer pessoa pode ser embaixador EF, mas «dinamismo, criatividade e proatividade são condições fundamentais», diz Ricardo Marques.

Um dos «embaixadores» é André Ribeiro Leal (na foto). «A EF abriu-me as portas para o mundo», conta. «A fluência em inglês, adquirida durante o meu ano académico na EF Boston, nos Estados Unidos, e uma visão mais ampla e profunda de outras culturas trouxeram-me até Zurique, na Suíça, onde trabalho numa multinacional, líder mundial na sua área.» A escolha da EF deu-se pela «necessidade de melhorar os níveis de expressão e compreensão da língua inglesa, juntamente com a possibilidade de aprofundar conhecimentos de 'international business' e com a vontade expressa de triunfar, mesmo em tempo de crise». E a EF foi «um catalisador que permitiu atalhar o caminho até à meta do sucesso enquanto profissional».

Ter a possibilidade de partilhar o quotidiano com nativos da língua que se está a aprender «não só acelera o processo de aprendizagem como também permite alcançar a autenticidade nas expressões utilizadas», explica André Ribeiro Leal, para quem ser «embaixador EF» é algo «natural», apos a experiência vivida em Boston. ©



PERSPETIVA

➤ Controlar os custos indirectos

Primeira parte de uma abordagem ao controlo de custos indirectos nas empresas, de um quadro da Unilever Jerónimo Martins ligado à área de recursos humanos.

Texto: JAS

Os gestores sabem que, tudo considerado, os argumentos a favor de maior eficiência/ racionalização/ optimização – em última instância, produtividade – são sólidos. Não antevêm um crescimento saudável da envolvente macro; sentirão continuamente pressões a nível de preço e de margem; têm limitado controlo sobre matérias-primas fundamentais.

É pois no cruzamento destas múltiplas dimensões que se encontra o desafio dos gestores: entregar o que acreditam ser razoável ('savings'), sem comprometer o 'business continuity' operacional das empresas, garantindo ainda a retenção do talento e do 'know-how' imprescindíveis ao futuro, adaptando processos à nova realidade e à disponibilidade de recursos humanos – em suma, gerindo de forma responsável o impacto do que se propõem fazer, acautelando uma visão holística dos interesses e das especificidades dos diferentes actores e vectores no seio de cada organização.

Por razões facilmente apreensíveis para a generalidade dos gestores nacionais, com honrosas excepções decorrentes de especificidades de mercado e de modelo de negócio, o controlo de custos (racionalização, optimização, sinergias, 'savings', etc) é uma realidade incontornável.

Contudo, se é perfeitamente admissível esperar das multinacionais e dos principais grupos empresariais nacionais o domínio de metodologias adequadas a este desafio que os gestores contemporâneos enfrentam, tal pode não ser verdade para um vasto conjunto de empresas de pequena e média dimensão. É para elas que se dirige esta reflexão, sob a forma de um «quase guia prático».

➤ Top management e governação interna

Este tema deve ser formalmente assumido como responsabilidade do 'top management' da empresa. As áreas financeira e de recursos humanos são absolutamente instrumentais, mas apenas uma partilha proactiva, disciplinada e sistémica por parte de toda a equipa de gestão conduz a resultados sustentados. É imperioso criar 'literacy and ownership' no 'top and middle management' e facultar uma análise realista de sensibilidade. Algumas questões impõem-se: que rubricas são passíveis de controlo?; por parte de quem?; e com que grau de impacto no

Num contexto de activo controlo orçamental e de procura de eficiências, a consistência e a coerência são fundamentais.



➤ João Azevedo e Silva (joao.a.silva@unilever.com) é 'senior human resources business partner' na Unilever Jerónimo Martins. Licenciado em «Gestão de Empresas» (Universidade Católica, Lisboa) e pós-graduado em «Direito do Trabalho» e «Direito Empresarial» (Faculdade de Direito da Universidade Clássica, Lisboa), tem trabalhado essencialmente nas áreas de 'marketing' e recursos humanos.

mapa económico-financeiro da empresa?

Importa adoptar um método de controlo orçamental que permita avaliar o desempenho das diferentes áreas de responsabilidade organizacional, com detalhe e ligação clara entre responsabilidade formal, decorrente da autoridade e de uma lógica estratégica, controlo directo sobre variáveis críticas e impacto real nas contas da empresa. Neste plano surgem mais questões: há um 'master plan'?; faz sentido, no seu todo, sem prejudicar a actividade da empresa?; há uma autoridade e um governo claro do 'dossier'?; que variáveis são passíveis de intervenção?; com que materialidade real?; e em que exercício económico?

Também deve ser nomeado, em cada área organizacional, um responsável pelo acompanhamento detalhado, mas não em detrimento de uma lógica de agregação 'corporate'. É recomendável um gestor de programa (respondendo ao órgão máximo executivo), responsável por agregar planos e taxas de execução, acompanhar impactos, etc.

E deve racionalizar-se a despesa e combater o desperdício, através de uma agenda pedagógica consistente e visível para toda a organização, para todos os colaboradores.

Qualquer impacto significativo que constitua aumento de encargos indirectos deverá ser escrupulosamente analisado, no contexto global de P&L ('profits and losses'), estimando-se os impactos a curto e médio prazo. Num contexto de activo controlo orçamental e de procura de eficiências, a consistência e a coerência são fundamentais. Actos de gestão contraditórios são, a este nível, autênticos «tiros no pé», pela erosão directa de um valiosíssimo activo de qualquer liderança – a sua credibilidade. ©

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

➤ Nota: além de «top management' e governação interna», o autor desenvolveu outros tópicos nesta reflexão – «o papel da clareza do destino e da antecipação dos obstáculos no caminho», «custos com pessoal», «NPIs – non-productive items» e «possíveis eixos adicionais»; serão publicados em breve na «human».

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 pra ao numero: **351 213 562 024** ou visite o site **www.cezanneondemand.com**



© Fernando Pigeira

Filipa Mendes Pinto
Sócia-fundadora da FIND
fmp@find.pt

➤ Repensar os advogados

OS DESAFIOS QUE SE COLOCAM ÀS SOCIEDADES E ÀS EMPRESAS

A desaceleração da economia, de um ponto de vista nacional e internacional, com redução efectiva da liquidez dos diversos operadores e a consequente diminuição do volume de transacções, tem vindo a impor, entre outros factores, alterações significativas no modo de gestão dos serviços jurídicos, internos e externos.

E estas alterações vão determinar o início de uma nova era no mundo da advocacia em geral e na assessoria jurídica em particular.

Na verdade, iremos assistir nos próximos anos a um reajuste na relação entre o cliente-empresa e os seus advogados externos, nomeadamente com a necessidade de uma maior personalização na prestação dos serviços jurídicos, bem como com à exigência de um acrescido grau de maturidade e de

bem sucedida se existir o assumir, da parte do advogado interno (de forma isolada ou em equipa), da responsabilidade efectiva enquanto profissional do Direito; e, da parte da empresa, do investimento em sede de confiança, autonomia e responsabilidade naquele advogado e/ ou na sua equipa.

De facto, só será possível apurar a valia de as empresas possuírem no seu seio um ou mais elementos dotados de conhecimentos técnicos numa área tão específica como a do Direito se estiver presente a conjugação daquele conjunto de factores.

Se assim acontecer, entendemos que os vários 'players' sairão beneficiados e valorizada resultará, com certeza, a assessoria jurídica, seja esta interna ou externa, pois prevalecerá uma cultura de exigência, de

Estamos, sem dúvida, perante uma nova realidade, que de certa forma nos transporta para tempos mais distantes mas não menos interessantes ou enriquecedores.

experiência na abordagem e na condução dos assuntos que lhes são submetidos.

Existirá certamente uma maior exigência e um maior controlo na relação qualidade/custo, com a consequente maior transparência na relação quantidade/ qualidade. Tal não tem que significar, necessariamente, uma automática redução de custos para as empresas, ou de proveitos para as sociedades de advogados.

Para estas, levará à necessidade de introduzirem uma dose mais elevada de criatividade relativamente ao leque de serviços que, dentro de cada área do Direito, poderão prestar aos seus clientes, e também à necessidade de entenderem que se não adaptarem a sua relação com cada cliente às exigências deste novo mercado correm o sério risco de os perder.

Para as empresas, abre-se um espaço de reavaliação das próprias necessidades e potencia-se os benefícios subjacentes à existência de um departamento jurídico interno, área até aqui nem sempre correctamente aproveitada.

Mas esta oportunidade que o mercado está a criar para os chamados 'in-house' só será

qualidade e de transparência fundamental para o sucesso de qualquer economia, em qualquer sector de actividade.

O conhecimento intrínseco da organização e da sua visão estratégica, a que acrescerá a noção mais objectiva e pragmática das consequências que poderão ter determinadas soluções jurídicas, deverá constituir uma mais-valia para o trabalho a desenvolver pelo advogado externo – o qual, por seu turno, poderá estar mais apto a aportar maior criatividade no encontrar da melhor saída para a questão que lhe seja submetida, por força da diversidade de vivências profissionais do mesmo tipo com as quais já tenha sido confrontado.

Estamos, sem dúvida, perante uma nova realidade, que de certa forma nos transporta para tempos mais distantes mas não menos interessantes ou enriquecedores. Basta sabermos encontrar a melhor forma de gerir os recursos envolvidos, entre os quais estão os humanos. Ⓜ

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

O CGG é um programa intensivo e exigente, que visa permitir aos gestores intervir de forma eficaz no desenvolvimento das suas organizações. Para isso, combina conhecimentos funcionais, competências pessoais e uma perspectiva integradora da Gestão.

29.ª Edição

Curso Geral de Gestão

PÓS GRADUAÇÃO

Início a 24 de Setembro de 2012

Inscrições Abertas

Estrutura do Curso Geral de Gestão

Competências Horizontais

- Contexto
- Estratégia

Visão Integrada das Áreas de Conhecimento

Competências Pessoais

- Comunicação
- Liderança
- Negociação

Competências Verticais

- Finanças
- Desenvolvimento Organizacional
- Marketing e Vendas

www.novaforum.pt

NOVA
School
of Business
& Economics

Executive
Education



Executive Education
Ranking 2011



gbsn





MARTA SOTTO-MAYOR

Uma equipa de ‘rock stars’

A marca «Hard Rock Cafe» dispensa apresentações. Fez no ano passado 40 anos e está presente em mais de meia centena de países espalhados por todo o mundo. Existe em Lisboa há já oito anos e o crescimento da faturação e também da visibilidade da marca tem sido contínuo, tendo inclusive sido considerada uma das melhores em termos de ‘marketing’ e vendas. Segundo Marta Sotto-Mayor, ‘sales & marketing manager’ do Hard Rock Cafe Lisboa, o segredo passa por ter uma equipa de verdadeiros ‘rock stars’.

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

Há quanto tempo o Hard Rock Cafe (HRC) está em Portugal e como tem sido a sua evolução no contexto dos HRC espalhados um pouco por todo o mundo?

O Hard Rock Cafe Lisboa abriu no dia 12 de junho de 2003. Ao longo destes oito anos, o crescimento foi contínuo, quer ao nível da faturação, quer ao nível da visibilidade da marca em Portugal. A marca «Hard Rock Cafe», que fez 40 anos em 2011, está hoje em mais de meia centena de países e o seu reconhecimento por todo o mundo não pára de crescer. E a evolução do HRC Lisboa está em linha com o crescimento da marca internacionalmente.

Como resume o conceito de negócio de que é responsável em Lisboa?

Em Lisboa, e nos outros locais onde a marca está presente, o objetivo é sempre a criação de experiências únicas. Gostamos de ser a marca que proporciona momentos autênticos e inesquecíveis aos clientes que nos visitam. O perfil de clientes que recebemos diariamente na capital portuguesa é muito variado e o conceito Hard Rock propõe a todos algo que só no nosso espaço está disponível, desde a nossa gastronomia à qualidade do serviço que prestamos, passando pela ‘memorabilia’ exposta nas nossas paredes e pelos concertos que realizamos. Acreditamos que há sempre algo a acontecer no nosso espaço, e que responde às expectativas de cada cliente que nos visita.

Dada a diversidade dos clientes que recebem, como preparam os vossos colaboradores para lidar com essa realidade?

Um dos lemas da marca HRC é «Love All – Serve All». Inserido neste contexto, a nossa equipa é preparada para servir o cliente, seja qual for o seu perfil. A nossa seleção de colaboradores tem como base o seu talento, e a formação contínua dá-lhes as ferramentas que nos permitem responder a esta diversidade. Adicionalmente, e para facilitar a comunicação, pedimos que o idioma inglês falado pelos nossos colaboradores seja de nível bom.

Uma das características distintivas do vosso espaço é a boa disposição no atendimento, conseguindo passar a ideia de que os vossos colaboradores estão não só a trabalhar, mas a divertir-se com o que fazem. É de facto assim? E como conseguem isso?

Sim, todos gostamos muito de trabalhar aqui e isso vê-se. Claro que a envolvente musical no espaço facilita a que se trabalhe aqui com muita alegria. Mas, no essencial, quando se trabalha numa empresa com os valores que aqui encontramos, e dispendo de todas condições para executar um bom trabalho, só há motivos para sorrir.

A vinda do conceito para Portugal exigiu algum tipo de adaptação?

Somos globais, mas pensamos simultaneamente nas questões de cada local onde estamos. A adaptação a cada mercado é feita com base nas diretivas internacio-

«Procuramos talento. Damos importância à identidade única de cada candidato e ao seu potencial de desenvolvimento numa empresa como a nossa.»



«Os colaboradores são os verdadeiros 'rock stars' deste conceito. O serviço que prestamos aos clientes, desde o momento de entrada até à saída, é reconhecidamente especial.»

nais, e daí vem a identidade multinacional da marca, mas as questões específicas de cada mercado são sempre tidas em conta, quer ao nível dos recursos humanos, quer ao nível do perfil de clientes.

Quais as principais diretivas internacionais que criam essa identidade multinacional que refere e quais as especificidades tidas em conta no HRC Lisboa, nomeadamente ao nível dos recursos humanos?

Os manuais de procedimentos são transversais a todas as unidades HRC nos 53 países onde nos encontramos. As ações de recrutamento, formação e avaliação de desempenho são regidas por padrões internacionais e homogéneos. A gestão de recursos humanos é local e descentralizada, ou seja, cada membro da equipa de gestão é também gestor dos seus recursos humanos. As questões legais próprias de cada país são também levadas em conta.

No caso de Portugal, em que especificidades se pode falar na gestão dos colaboradores, em comparação com o que acontece com o HRC um pouco por todo o mundo?

Os critérios de recrutamento, treino e gestão dos colaboradores da marca são sempre os mesmos em qualquer parte do mundo, e por isso a qualidade do nosso serviço é sempre elevada em qualquer um dos espaços.

E que critérios são esses, em cada uma dessas vertentes?

O manual de normas HRC é muito completo. O recrutamento procura encontrar 'rock stars', o treino tem como objetivo dar conhecimentos aos colaboradores que lhes permitam um desempenho de tarefas impecável e a gestão é feita de forma eficiente e eficaz para que o resultado final seja o melhor possível.

Que importância têm os colaboradores no sucesso de um conceito como o HRC?

Os nossos colaboradores são, repito, os verdadeiros 'rock stars' deste conceito. O serviço que prestamos aos clientes, desde o momento de entrada até à saída, é reconhecidamente especial e só o conseguimos porque quer no 'front of the house', quer no 'back of the house' temos colaboradores muito especiais e talentosos.

De que forma os motivam para fazer com que se sintam 'rock stars' e façam transparecer isso mesmo?

Tudo começa no momento do recrutamento. Os colaboradores selecionados são desde logo 'rock stars'. As ferramentas de motivação só asseguram que estes talentos têm uma performance de qualidade constante.

Mas quais as características que privilegiam no recrutamento?

Procuramos talento. Damos importância à identidade única de cada candidato e ao seu potencial de desenvolvimento numa empresa como a nossa. Valorizamos também as capacidades de comunicação em inglês, como referi. Avaliamos a formação académica e a experiência profissional passada, mas sobretudo procuramos o potencial de futuro em cada candidato.

Consegue de alguma forma traçar um paralelismo entre as práticas de recursos humanos de uma instituição como o HRC e as práticas de recursos humanos que costumamos associar a uma empresa, digamos assim, tradicional?

É difícil fazer comparações. Para a marca há exigência e clareza desde o momento do recrutamento, disponibilizamos treino que habilita os colaboradores a altos níveis de performance, somos sensíveis a critérios de motivação e propomos programas de avaliação contínua. Penso que os nossos resultados e o nível de satisfação dos nossos colaboradores falam por si próprios.

Qual considera ser o seu grande desafio na gestão das pessoas que são os colaboradores do HRC em Lisboa? O facto de ser, calculo, uma equipa maioritariamente jovem, facilita de alguma forma a sua tarefa?

No HRC Lisboa temos colaboradores jovens e menos jovens, de 14 nacionalidades. O desafio é grande e por isso a motivação continua a desempenhar um papel central no processo de gestão da nossa equipa.

Quantas pessoas compõem a equipa?

No HRC Lisboa somos cerca de uma centena de pes-



Marta Sotto-Mayor, 'sales & marketing manager' do Hard Rock Cafe Lisboa há mais de dois anos, é formada em «Gestão Hoteleira» pela Escola de Hotelaria e Turismo do Porto. Tem experiência profissional em hotéis, nos Estados Unidos e em Portugal, e em agências de viagens especializada na organização de congressos e incentivos, sendo docente na Escola Superior de Hotelaria do Estoril e formadora na área de Hospitality. Foi fundadora do projeto «Cool Services».

soas, distribuídas pelos departamentos de direção, 'back of the house' e 'front of the house'. O recrutamento que efetuamos procura talento, seja qual for a função a desempenhar.

Em termos do negócio, quais são os seus principais desafios?

Manter sempre a alta qualidade de serviço prestado pela nossa equipa e a satisfação dos clientes são desafios contínuos. Oferecer aos clientes momentos inesquecíveis vividos no nosso espaço é o centro das nossas atenções, e de toda a equipa também, diariamente.

A experiência que tem adquirido habilitá-la-ia facilmente a gerir um HRC em qualquer outra parte do mundo?

A gestão global, mas adaptada e atenta a cada local onde

estamos, permite a rotação natural de recursos humanos. Acredito que gerir um HRC noutra parte do mundo fosse um processo de adaptação simples e natural.

Como surgiu a oportunidade de liderar este projeto em Lisboa e o que a fez aceitar este desafio?

Sempre admirei a marca e portanto foi com alegria que aceitei o desafio desta empresa para liderar em Lisboa o departamento de vendas e 'marketing'. É uma marca de referência, que cuida muito dos seus clientes internos e externos; que valoriza o talento dos seus recursos humanos e procura diariamente o melhor para os seus clientes.

Há algum tipo de formação internacional para os colaboradores, e inclusive para os responsáveis pela gestão, como é o seu caso?

Sim, o HRC tem um programa de treino internacional muito completo para os colaboradores com responsabilidades de gestão.

Podem explicar em que consiste esse programa de treino internacional?

Os colaboradores com cargos de gestão são primeiramente integrados, no estrangeiro, numa unidade certificada pelo Hard Rock International (HRI) para treino especializado. Dependendo do cargo de gestão, este treino inicial, que inclui sempre uma passagem por todos os departamentos, tem a duração de seis a 12 semanas. Só depois é que o colaborador se integra na sua unidade. A formação contínua é também muito importante e são várias as ferramentas que temos ao dispor, tanto a nível nacional como a nível internacional.

Todos os HRC estão habilitados para dar formação?

Todos estão habilitados para dar formação à sua equipa. A formação especializada dada no início aos colaboradores com responsabilidades de gestão é feita por unidades selecionadas e certificadas para o efeito pelo HRI.

Em termos de carreira internacional, que possibilidades depois existem?

Estando a marca presente em mais de meia centena de países, as oportunidades existem, quer nos HRC, quer nos Hard Rock Casino, nos Hard Rock Hotel e ainda nos Hard Rock Live existentes, como também nas aberturas previstas. O futuro dirá o que vem a seguir.

O HRC Lisboa tem sido considerado um dos melhores em termos de 'marketing' e vendas. Na sua opinião, o que explica esses bons resultados?

Acredito que a criatividade da equipa de vendas e 'marketing' do HRC Lisboa, no contexto em que atuamos, é reconhecida pelo HRI. Gostamos de grandes desafios e por isso encaramos a atual situação como uma oportunidade de inovação. Temos tido muito sucesso porque procuramos sempre acrescentar valor, sejam quais forem as circunstâncias.

«Encaramos o cenário atual como uma oportunidade e apostamos cada vez mais na criatividade e na flexibilidade. Gostamos muito de desafios e a atual situação permite-nos desenvolver e testar novas ideias.»

Já saíram de Portugal alguns contributos para o 'background' de gestão do HRC? Por exemplo, algum tipo de prática aqui desenvolvida que possa depois ter sido replicada noutra sítio?

Sim, o HRC Lisboa teve muito sucesso na forma como abordou as novas plataformas de comunicação, nomeadamente o «Facebook», e o caso foi considerado como uma 'best practice'. Partilhamos as boas práticas entre todos e a marca assim também se fortalece.

Como é que têm convivido com o cenário de crise e ao mesmo tempo conseguido bons resultados?

Encaramos o cenário atual como uma oportunidade e apostamos cada vez mais na criatividade e na flexibilidade. Conforme afirmei, gostamos muito de desafios e a atual situação permite-nos desenvolver e testar novas ideias.

Pode dar-nos um exemplo de uma ideia que tenha surgido da crise?

São muitas as novas parcerias que estamos a realizar.

A união de forças com parceiros locais numa lógica 'think outside the box' tem demonstrado que se pode acrescentar valor à oferta sem que para tal haja custos acrescidos para qualquer das partes. Se a oferta tem mais valor sem que para isso se pague mais, é claro que os clientes aderem. Um bom exemplo é o facto de cada vez mais empresas optarem pelo nosso espaço para a realização dos seus eventos.

Os turistas têm muito peso no total dos vossos clientes? Ou são mais os portugueses?

No HRC Lisboa temos muitos clientes nacionais. O tipo de cliente varia muito ao longo do ano, dependendo da época de turismo na cidade. Tipicamente em julho e agosto somos mais visitados por turistas, de todas as nacionalidades; nos outros meses recebemos mais clientes portugueses.

Quais os principais objetivos que pretendem atingir a curto/ médio prazo?

Para a marca, o objetivo principal é sempre satisfazer e surpreender os clientes. ☺

Maksen

Your consulting partner

CONSULTING • ENGINEERING • IT MANAGEMENT

www.maksen.com



© Fernando Pizarra

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

Quando a história se repete

«(...) respondeu, com autoridade, que o empréstimo tinha de se realizar 'absolutamente'. Os empréstimos em Portugal constituíam hoje uma das fontes de receita, tão regular, tão indispensável, tão sabida como o imposto. A única ocupação mesmo dos ministérios era esta – 'cobrar o imposto' e 'fazer o empréstimo'. E assim se havia de continuar.../ Carlos não entendia de finanças: mas parecia-lhe que, desse modo, o país ia alegremente e lindamente para a bancarrota./ (...) – A bancarrota é tão certa, as coisas estão tão dispostas para ela – continuava o Cohen – que seria mesmo fácil a qualquer, em dois ou três anos, fazer falir o país...»

Excerto de «Os Maias», de Eça de Queirós

A história de hoje, para mal dos nossos pecados, é a história de ontem, do passado, e o passado, como bem disse Millôr Fernandes, «é o futuro, usado». Nem mais. E sabemos nós, infelizmente, como a memória é curta e o poder cega. O que hoje se vive, ou o que se tem vivido nos últimos anos, revela-se cada vez mais consequência danosa da ligeireza com que a 'res publica' tem sido administrada.

Vem de longe esta saga de lideranças apostadas em jactância, na delapidação de tesouros mais ou menos fáceis e em tartuface,

executivamente sobre a vida dos cidadãos e o seu futuro, gente cheia de saber e de certezas que decide novas metas e novos objetivos, gente convicta e determinada a imprimir a sua marca genuína e indelével em tudo quanto tutela e tem à mão, mês após mês, eleição após eleição, muita dela com lugar cativo em tudo quanto é assento público, ou privado nos intervalos. E o contribuinte, impotente, resigna-se à clarividência destas mentes. Num dia, ouve afirmar não haver necessidade de novas medidas de austeridade; no outro, porém, fica sabendo não se descartar a hipótese de terem de ser implementadas mais umas poucas se a conjuntura... Maldita conjuntura que não nos larga a perna e nos perpetua neste malfadado desígnio de só convergirmos no infortúnio.

Bem proclama Georges Papandreou que «se a Europa não se empenhar, Portugal vai ficar no mesmo caminho que a Grécia»; bem suaviza Joseph Stiglitz (Nobel da Economia), declarando que «a situação portuguesa está longe da grega», mas avisa que «há riscos»; bem vaticina Paul Krugman (também Nobel

O contribuinte resigna-se à clarividência destas mentes. Ouve afirmar não haver necessidade de novas medidas de austeridade; no outro dia, porém, fica sabendo não se descartar a hipótese.

côncias de que no final tudo se resolve, mesmo quando tudo aponta em sentido contrário. Não que não tenha havido quem tenha tentado alertar para o descalabro e procurado infletir a rota, mas todos, ou cada um à sua maneira, como Garrettes, Herculanos, Ramalhos, Anteros, Oliveiras Martins, Eças, Junqueiros ou Nobres, acabaram desanimados e «Vencidos», só porque um escol de interesseiros se obstina em ver no seu próprio umbigo o centro do mundo. E assim continua pela democracia adentro, mais perto de nós. Uma sociedade que tem visto surgir um ror de 'yuppies' que, acercando-se da governação, a tomou com o assombro e a ambição de Calistos Elóis bem-intencionados, à chegada, mas logo rendidos à refulgência da capital e da política porque, retomando o escritor e cartunista brasileiro que agora nos deixou, «acabar com a corrupção é o objetivo supremo de quem ainda não chegou ao poder». Vai daí, põe-se esta gente a discorrer

da Economia) que o ajustamento da economia portuguesa «não será uma catástrofe», mas será «muito longo e doloroso». Contudo, Vítor Gaspar não tem dúvidas e, persuadido do rumo, assevera que «o ajustamento será mais rápido e bem-sucedido do que o previsto no programa», persuadido é como quem diz, que logo acrescenta que o processo ainda está «numa fase relativamente prematura», que «estamos a aproximar-nos do meio da ponte», decretando num ápice o país, à boa maneira do poeta, espécie de pilar de uma qualquer ponte do tédio. Tudo tão verdade, tão tonto, tão fácil. Tudo tão como fazer falir o país, como já nas palavras de Eça, em «Os Maias».

Quando a história assim se repete, haja orçamentos para retificar e ninguém dará pela catástrofe do afundamento, tolhidos que estamos pelo embalamento da orquestra, mesmo quando a água nos tange os pés, as dívidas se acumulam e a indignância nos carcome a réstia de dignidade. ©

Einstein disse que «uma mente que se abre a uma nova ideia nunca volta ao tamanho original». Estas e outras são palavras de todos os tempos, que lançam a nossa existência para a dimensão da imortalidade.

Primeiro o silêncio e a capacidade de nos escutarmos e nos sentirmos. Depois, as imagens em catadupa que se misturam com sentires e emoções, como se procurássemos no filme ve-loz do pensamento a cena que nos faz parar, para percebermos que chegou o momento de a emoldurarmos em palavras.

Soltas, juntas, as palavras correm umas atrás das outras na busca de um texto que vai surgindo e moldando os sentires, transformando-os em significados, dando corpo à história que estamos a construir.

Escrever é este ato de intimidade profunda entre o pensamento e as palavras, mediado pelo som do bater dos dedos no teclado, fazendo-nos perceber que temos um corpo que também fala; e que ao entrar neste jogo de sedução nos conduz até ao êxtase do final da história.

Passar para palavras experiências profundas de sentires e emoções que se cruzam nos pensamentos é talvez a única experiência que nos balança para fora e para dentro de nós, neste movimento de nos percebermos melhor, para depois nos encontrarmos com os outros.

Escrever é um ato de inovação e criatividade.

A inovação de que tanto hoje se fala vem sempre primeiro; um ato de silêncio e profunda capacidade de observação do próprio e da realidade. Só depois surge o projeto, para no final se concretizar em palavras, com poder de transformação da realidade.

Sem passar por esta metamorfose do subjetivo ao objetivo, da ideia à concretização, não existe a catarse da inovação. No fim, nem todos se apercebem desta complexidade subjacente, até porque, se refletirmos bem, todos os atos geniais parecem confrangedoramente simples. Em texto solto, em formato de crónica, em livro de papel ou digital, continuamos a procurar nas palavras novas mensagens, novas aprendizagens, novos sentires, novas experiências, novos significados. Num oceano infindável de temáticas que nunca se esgotam e atropelam. Nas palavras e nos livros existe espaço para todos, e por isso têm uma vocação iminentemente universal.

Aconselhar um livro, escrever um texto, mandar uma mensagem é sem dúvida um ato terapêutico.

Primeiro, porque é sinal de que conhecemos a circunstância de alguém, a sua necessidade, o seu querer. Depois, porque sabemos que o conteúdo vai responder não só a essa necessidade como ajudar a resolver uma fragilidade,

até mesmo preencher algum vazio.

Aconselhar um livro, oferecer palavras, é sempre um ato de esperança, de quem acredita que o outro não fica igual, porque elas têm magia e poder transformador.

Einstein disse que «uma mente que se abre a uma nova ideia nunca volta ao tamanho original». Estas e outras são palavras de todos os tempos, que lançam a nossa existência para a dimensão da imortalidade.

São as palavras que quando colocadas em livros fazem a história, porque perpetuam no tempo acontecimentos e pessoas que, mesmo sem estarem, continuam entre nós.

As palavras ensinam, curam, provocam mudanças, desafiam pensamentos e levam necessariamente à ação.

Na emergência de uma nova era, fala-se muito da necessidade de termos ideias inovadoras, de sonharmos. No entanto, sonhos sem concretização são alienação. E sem dúvida que são as palavras que traduzem a linguagem dos sonhos e lhe dão uma dimensão verdadeiramente humana e tangível.

Na sua dimensão escrita ou oral, as palavras são poderosas e sem elas nunca viveríamos plenamente a nossa condição de sermos sociais e de na relação humana conseguirmos experimentar a plena dimensão de viver a vida em plenitude.

Por isso é importante escrever as palavras todas, no papel ou no computador, no telemóvel ou na 'tablet', mas sem abreviaturas. Escrever textos, construir histórias, registar ideias... Não numa lógica do antigamente, mas na certeza de que não existe comunicação sem palavras, e que mesmo que a inovação tecnológica nos continue a brindar com sofisticados invenções a sua missão continua a ser fazê-las chegar às pessoas, desafiando o tempo e a distância.

Mudam-se os tempos, podem mesmo mudar-se as vontades e a confiança, como dizia o poeta, mas as palavras continuam teimosamente a cumprir a sua função terapêutica de tocar as pessoas, de as mudar, de as transformar, contribuindo para que o nosso mundo individual contagie o universal, numa simbiose perfeita de comunicação total.

Acredito no poder das palavras para transformar o mundo e a sociedade. Vamos escolhê-las com cuidado, procurar as mais positivas, as mais esperançosas, as mais dinâmicas, e esperar que o seu efeito nos contagie, fazendo de nós pessoas melhores. ☺

O poder terapêutico das palavras



© Alonso Silva

Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

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



© Fernando Pizarra

«Melhores Fornecedores RH»

Raposo Bernardo & Associados, Conceito O2, High Play Institute, Grupo CH, Interprev, Olisipo, Randstad, Tempo-Team e Towers Watson. São os «Melhores Fornecedores RH», distinguidos pela APG.

Texto: Mário Sul de Andrade

Depois do apontamento que publicámos na edição passada, apresentamos agora os casos das nove empresas distinguidas no âmbito dos «Melhores Fornecedores RH», da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG), iniciativa levada a cabo pela associação numa parceria com a Qmetrics e a Mínimos Quadrados.

Raposo Bernardo & Associados, Conceito O2 e High Play Institute foram as três primeiras classificadas, por esta ordem, numa iniciativa que teve distinções em sete categorias: «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Outplacement» (Conceito O2); «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional» (High Play Institute, Conceito O2 e Grupo CH); «Trabalho Temporário e Outsourcing» (Randstad, Tempo-Team e Olisipo); «Consultoria» (Conceito O2 e Towers Watson); «Segurança e Saúde no Trabalho» (Interprev); «Sistemas de Compensação e Benefícios» (Towers Watson); e «Serviços de Assessoria Jurídica» (Raposo Bernardo & Associados).

Além dos nove casos das empresas distinguidas, apresentamos ainda a perspetiva de um membro da Direção Nacional da APG, Manuel Sousa Antunes, que teve lugar em Lisboa (Hotel Real Palácio), no passado dia 29 de fevereiro.

› Perspetiva: Manuel Sousa Antunes^(*)

Esta iniciativa promovida pela APG, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, teve como objetivo identificar os «Melhores Fornecedores RH» em Portugal, a partir de um conjunto de inquéritos de avaliação respondidos pelas empresas clientes das candidatas nas várias categorias.

Após o período de candidaturas, que despertou grande interesse e adesão das empresas de recursos humanos, foram inquiridos os respetivos clientes, que avaliaram o seu fornecedor RH, na categoria em questão, em aspetos como satisfação, confiança, atenciosidade, qualidade dos serviços prestados, competência e profissionalismo, capacidade de resposta, preços praticados e relação qualidade/ preço, cumprimento de prazos, realização de expectativas e intenção de recompra e recomendação.

Sob a coordenação científica do Professor Doutor Manuel Vilares (professor catedrático do ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, da Universidade Nova de Lisboa), foram apurados os resultados dos inquéritos, elaborados os relatórios individuais, que foram remetidos posteriormente às empresas candidatas, e compilada a listagem dos «Melhores Fornecedores RH».

Os fornecedores e a gestão da cadeia de fornecimentos constituem um dos elementos-chave para a competitividade e o desempenho global das organizações, sendo por isso essencial identificar e selecionar os melhores. Com esta iniciativa, a APG pretende contribuir para a identificação e a divulgação dos melhores fornecedores em Portugal na área de recursos humanos, cumprindo assim o definido no início do mandato pela atual Direção Nacional, em termos de visão («ser a referência nas áreas do conhecimento, da inovação e das boas práticas na gestão das pessoas») e também de missão («promover o desenvolvimento e o reconhecimento dos profissionais que gerem pessoas, potenciando a gestão estratégica de recursos humanos como fator essencial da criação de valor nas organizações»). Ambas assentes em valores como a ética, a transparência, a independência e a excelência.

^(*)Vice-presidente da Direção Nacional da APG



© Vitor Cordeiro

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações-Rua das Vigas, Lote 2 - 2º E - 1999-506, Lisboa | Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 | www.ptomasconsultores.pt | email: ptc_geral@ptomasconsultores.pt

RAPOSO BERNARDO & ASSOCIADOS

› Uma grande paixão pela profissão



Texto: António Manuel Venda

Distinguida na categoria «Serviços de Assessoria Jurídica» nos «Melhores Fornecedores RH», a Raposo Bernardo & Associados conseguiu também o primeiro lugar a nível global. O 'managing partner' da sociedade, Nelson Raposo Bernardo (ao centro, sentado, na foto acima), salienta este facto referindo que «o primeiro lugar entre todas as categorias teve um significado muito especial». Para o responsável, a sociedade ficou colocada «num patamar competitivo e comparativo» que é aquele que entende como «mais adequado». Explica esta sua ideia da seguinte forma: «Por vezes, existe a tendência para considerar as sociedades de advogados como tendo, ao nível da gestão de pessoas, uma visão limitada às regras legais aplicáveis à relação laboral. Espero que esta distinção, que nos compara com as fornecedoras de serviços consideradas mais tradicionais na área de recursos humanos, contribua para clarificar que as sociedades de advogados, em especial as que fazem um fortíssimo investimento no seu departamento de direito laboral e segurança social, como é o nosso caso, e que têm uma perspetiva abrangente e moderna da consultoria em direito laboral, também são promotores de inovação na gestão de pessoas. Com uma visão compreensiva sobre o modo como as competências laborais podem ser desenvolvidas e como a aplicação das regras legais podem ser mais do que puro exercício de objetividade, podendo contribuir para o desenvolvi-

mento de relações de mútua satisfação, que harmonizam saudavelmente interesses entre entidade empregadora e trabalhador.» Nelson Raposo Bernardo assinala ainda que a distinção «foi muito estimulante para a equipa, que complementa a distinção mais global com que os clientes entenderam reconhecer a dedicação, a capacidade e a qualidade da sociedade».

O mercado da prestação de serviços em recursos humanos, e em especial dos serviços jurídicos dirigidos à gestão das relações laborais, «sempre teve uma elevada qualidade», refere o responsável, fazendo notar, contudo, que «obviamente existem exceções». Ou seja, «em termos gerais, quando se procura o parceiro certo, pode encontrar-se elevada qualidade, e isso sempre fez com que o mercado apresentasse elevados níveis de competitividade, embora mais nivelada pela qualidade dos serviços do que pelo preço», explica, assinalando que «atualmente nota-se alguma inversão a este nível, passando o preço a constituir um elemento extremamente relevante na concorrência entre prestadoras de serviços». É algo que vê como «uma reação normal de mercado, que voltará a ajustar, com retorno a um maior equilíbrio entre qualidade e preço, assim que as condições económicas e financeiras das empresas o permitirem».

Referindo-se em concreto à Raposo Bernardo & Associados, o 'managing partner' refere que «tem uma filosofia

Nelson Raposo Bernardo, 'managing partner' da Raposo Bernardo & Associados, diz que fazem advocacia e prestam serviços «por grande paixão em relação à profissão, por isso os clientes podem contar com o resultado dessa paixão».

de 'full service' no domínio do direito empresarial e dos negócios, o que significa que está em condições de prestar apoio à atividade das empresas em todas as áreas do direito – laboral, fiscal, contencioso, societário, comercial, contratação pública, concorrência, propriedade intelectual, financeiro, mercado de capitais, imobiliário, concessões, entre muitas outras –, tendo especiais competências em diversos setores – bancário, farmacêutico, financeiro, serviços, turismo e hotelaria, distribuição, transportes, seguros, imobiliário, energia, indústria ou alimentar, entre outros». Um outro aspeto notado por Nelson Raposo Bernardo é a presença no exterior: «Tendo em conta que somos uma das duas sociedades de advogados portuguesas com maior presença fora de Portugal, com escritórios e representações em nove países – Polónia, Espanha, Roménia, Cabo Verde, Angola, Moçambique, São Tomé e Guiné-Bissau, e mais recentemente Brasil –, acabamos por proporcionar um apoio legal integrado, com uma visão de conjunto, pelo acompanhamento das atividades e das operações dos clientes, em simultâneo, num conjunto muito alargado de países.»

Na sociedade faz-se advocacia e presta-se serviços «por grande paixão em relação à profissão, por isso os clientes podem contar com o resultado dessa paixão», diz Nelson Raposo Bernardo, acrescentando: «Quem trabalha com tanto gosto pelo que faz consegue proporcionar resultados ao mesmo nível, e isso nota-se na nossa atitude positiva tanto perante as pequenas contrariedades de um projeto como em relação a maiores dificuldades no apoio legal a uma operação que nos seja confiada. Somos focados em oferecer soluções concretas para problemas reais das empresas, o que fazemos de maneira proativa e colaborante, antecipando as necessidades dos clientes. E é também isso que estes procuram na sociedade, podendo ainda encontrar uma cultura corporativa que se distingue na maneira

› **Raposo Bernardo & Associados**

O escritório da advogados Raposo Bernardo & Associados, com escritórios centrais em Lisboa, tem atividade em mais nove países: Polónia, Espanha, Roménia, Cabo Verde, Angola, Moçambique, São Tomé, Guiné-Bissau e Brasil. Com uma filosofia de 'full service' no domínio do direito empresarial e dos negócios, estando em condições de prestar apoio à atividade das empresas em todas as áreas do direito (laboral, fiscal, contencioso, societário, comercial, contratação pública, concorrência, propriedade intelectual, financeiro, mercado de capitais, imobiliário, concessões...), detém especiais competências nos setores bancário, farmacêutico, financeiro, serviços, turismo e hotelaria, distribuição, transportes, seguros, imobiliário, energia, indústria e alimentar, entre outros.

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



© Fernando Pizarra

como prestamos serviços, com lealdade, confiança, segurança e solidez técnica, que advém da nossa forte ligação ao mundo académico e ao facto de cultivarmos o hábito do estudo em permanência.» No fundo, conclui o responsável, «tudo se resume ao gosto colocado no que se faz na advocacia, e que se reflete tão positivamente em resultados que acabam por beneficiar os clientes».®

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

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

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

CONCEITO O2



➤ Dar o ‘extra inch mile’ pelo cliente

Texto: Ana Leonor Martins

A Conceito O2, empresa de consultoria em gestão e desenvolvimento do capital humano nas organizações, foi a segunda classificada do ‘ranking’ geral dos «Melhores Fornecedores RH», tendo sido ainda distinguida em três categorias («Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Outplacement», «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional» e «Consultoria»). Nas declarações prestadas à «human» pelas duas diretoras associadas da empresa, Sofia Calheiros e Isabel Freire de Andrade, por ‘e-mail’, refere-se que esta distinção «realimenta a aspiração de ir além do esperado, de surpreender e de inovar, e reforça o compromisso em aprofundar as parcerias com os clientes». E é «mais uma forma de mostrar às empresas que não nos conhecem aquilo que as que já trabalham connosco veem e sentem como resultado do nosso trabalho e da nossa dedicação, e assim conseguir alavancar em cima da avaliação que de nós fazem para melhorarmos e

podermos exportar Portugal com a sua recomendação», sublinham.

As responsáveis consideram que as categorias em que a Conceito O2 foi distinguida «têm implicações de forma transversal a qualquer organização, pois focam-se no ativo que mais retorno poderá trazer a uma organização, os seus recursos humanos». E defendem: «Alavancar a superação de momentos menos favoráveis em profissionais competentes e aptos a lidar com a mudança é a única forma de garantir a flexibilidade, a resiliência e a confiança que permitirão percorrer os caminhos que se nos apresentam. Do ponto de vista do mercado – continuam –, sendo os serviços de ‘coaching’ e formação, consultoria e avaliação de competências, ferramentas fundamentais para o acompanhamento destes desafios, as empresas que se focam nestas áreas procuram obviamente oferecer soluções competitivas.»

Para as diretoras associadas da Conceito O2, o que

Entre os serviços prestados, Sofia Calheiros e Isabel Freire de Andrade destacam os «Programas Globais de Liderança», através dos quais oferecem «uma solução integrada e única, constituída por ‘assessments’, formação, ‘coaching’ e consultoria».

diferencia a empresa é «a genuína vontade de contribuir para que os clientes alcancem os seus resultados, e ainda o permanente desafio interno de sempre procurar e propor tudo o que pode ser feito de forma diferente. Outra razão – acrescentam – tem a ver com uma grande vontade de estar sempre a aprender, na crista da onda, e a reinventar com o avançar do mundo e correr o risco de aplicar realmente.» Procuram também associar-se a «parceiros que operam globalmente, com áreas de ‘expertise’ científica reconhecidas mundialmente» e certificam os colaboradores em instrumentos e ferramentas para que possam oferecer «o melhor e mais atual aos clientes». Entre os serviços prestados, destacam os «Programas Globais de Liderança», através dos quais oferecem «uma solução integrada e única, constituída por ‘assessments’, formação, ‘coaching’ e consultoria».

A aposta da Conceito O2 é em posicionar-se «não como um fornecedor, mas com uma relação de parceria total, exclusiva, quase fusional, em cada momento em que com eles trabalhamos», salientam Sofia Calheiros e Isabel Freire de Andrade. «Quando iniciamos o trabalho para um cliente, passamos a fazer parte da sua estrutura. Ouvimos e orientamos para o compreender. Ouvimos a partir do seu referencial e suspendemos o julgamento. Investigamos sobre o seu posicionamento nos últimos anos e recolhemos informação sobre a forma como se querem posicionar para o futuro. Neste percurso, tentamos aprender e incorporar a sua cultura, para depois poder perceber a melhor forma de o ajudar. E também vibramos com as suas conquistas e olhamos para as suas fragilidades, e lutamos lado a lado para encontrar soluções. Damos o ‘extra inch mile’ diariamente.» ©



› Conceito O2

A Conceito O2, fundada em 1997, é uma empresa de consultoria em gestão e desenvolvimento do capital humano nas organizações. Apresentando como missão «despertar o potencial e o poder das pessoas para o bem comum», pretende «ser uma referência na prestação de serviços de consultoria e na criação de soluções de recursos humanos». Para isso, destaca valores como «ética», «flexibilidade», «criatividade», «profissionalismo», «transparência» e «orientação para o cliente e para o negócio». Representa em Portugal os instrumentos de ‘assessment’ da Saville Consulting, o grupo internacional dirigido pelo Professor Peter Saville. Tem sede em Lisboa.

<http://www.conceitoo2.com/>

XRP Recursos Humanos

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

Aplicações disponíveis:

- Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos
- Gestão por Competências
- Portal do Colaborador
- Gestão da Formação
- Gestão de Contratos
- Gestão de Talento
- Gestão de Turnos
- Revisão Salarial
- Férias e Faltas
- Recrutamento

Rua Castilho, 39, 10.º F
1250-068 Lisboa (Portugal)

Tel. (+351) 21 381 17 10
Fax (+351) 21 381 17 16

Para mais informações, consulte www.escritadigital.pt/xrp ou contacte xrprh.info@escritadigital.pt

HIGH PLAY INSTITUTE

➤ Surpreender verdadeiramente



© High Play Institute

Texto: António Manuel Venda

Com uma distinção no âmbito dos «Melhores Fornecedores RH» na categoria «Formação, Coaching e Desenvolvimento Pessoal» (e o terceiro lugar em termos absolutos), o High Play Institute, liderado por Mário Henriques, tem como «ponto-chave o foco nos clientes». O 'managing partner' da instituição conta que procuram «construir metodologias de treino e formação inovadoras, por vezes correndo alguns riscos», mas «sem perder o foco nas pessoas e nas equipas dos clientes, no seu crescimento e no seu desenvolvimento». O processo criativo e a qualidade no processo de entrega de qualquer serviço «são cruciais», afirma, acrescentando que insistem «na necessidade de surpreender, fazer algo que proporcione momentos positivos e memoráveis», por estarem «convictos de que a metodologia experiencial e prática que o

Os clientes do High Play Institute «procuram criatividade e dinamismo, uma formação divertida e que coloque as pessoas em situações concretas de treino, onde é possível simular, experienciar, errar e melhorar», assinala o 'managing partner' Mário Henriques.

High Play Institute privilegia é fundamental para os clientes treinarem e melhorarem aspetos concretos do desempenho ou das competências».

Segundo Mário Henriques, a atividade que desenvolvem «é suportada numa equipa ampla, competente e muito diversificada, que faz coisas com paixão e que ao mesmo tempo se diverte». Acreditam que «a verdade aumenta a confiança, a rapidez e a orientação para resultados», e «embora nem sempre seja fácil a equipa esforça-se para colocar isso no serviço que entrega».

A distinção recebida significa «uma etapa alcançada pelo projeto, pela equipa e pela filosofia de trabalho em que acreditamos», diz Mário Henriques, que no entanto adverte: «É algo de efémero. Como a maioria das coisas na nossa vida, se não as alimentarmos ou não tivermos a atitude certa. Depois de um prémio tudo volta ao zero. Porque estas coisas resultam de um trabalho feito no passado, enquanto hoje estamos a trabalhar no nosso futuro, numa realidade em que muitas coisas não são iguais.» Ou seja, estão «contentes, mas com os pés no chão, continuando a perseguir um caminho estratégico claramente identificado».

Mário Henriques lembra que «as pessoas e as empresas vivem momentos difíceis, que exigem muito e que criam algum desgaste emocional». E «a formação e o treino podem, nesta fase da economia, constituir um momento importante para se parar, refletir e renovar energias». No fundo, trata-se de «aumentar a qualidade dos processos de trabalho, o nível dos desempenhos individuais, transformar estilos de liderança, estimular ambientes criativos e colar equipas ou pessoas que por vezes trabalham separadas», explica. Porque, como defende, «se o mercado está mais complicado a solução não passa por correr mais rápido, mas por correr melhor e durante mais tempo»; é aquilo a que chama «resiliência», acrescentando que «quem o fizer vai sobreviver melhor neste clima, quem treinar mais aumenta as possibilidades para o conseguir».

No High Play Institute os clientes «procuram criatividade e dinamismo, uma formação divertida e que coloque as pessoas em situações concretas de treino – onde é possível simular, experienciar, errar e melhorar». E também «uma equipa com conteúdos importantes transmitidos de forma simples e objetiva». Em síntese, «algo que verdadeiramente surpreenda». ☺

> High Play Institute

O Instituto High Play é uma organização dedicada ao treino de pessoas, equipas e organizações, com uma forte orientação para a criação de climas de alto rendimento. O seu trabalho apoia-se numa metodologia experiencial, prática, que os seus responsáveis consideram «inovadora». A instituição, que tem sede em Gaia, integra igualmente uma área de 'speakers' motivacionais, 'assessment', consultoria, comunicação e vídeo. Criou ainda a Associação de Artes e Desporto High Play, com o objetivo de proporcionar a crianças e jovens um projeto educativo preenchido de experiências positivas que permitam o desenvolvimento de competências transversais, suportando a escola e a família.

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



© Fernando Pereira

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.

A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais da trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação, e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória). Mais de 35 mil trabalhadores de mais de 500 organizações das mais diversas áreas de actividade comprovam a nossa credibilidade.

CONTACTOS: 21 882 36 00
geral@sagies.pt • www.sagies.pt

uma unidade ija



GRUPO CH

Um posicionamento singular

Texto: Ana Leonor Martins

«Os clientes são a razão de existir de qualquer organização» e por isso a distinção como um dos «Melhores Fornecedores RH» assume grande importância para o Grupo CH, uma vez que reflete a sua satisfação. O reconhecimento na categoria «Formação, Coaching e Desenvolvimento Pessoal» é assumido por Eva Matos, 'partner' do grupo de consultoria de gestão que tem sede em Coimbra, como muito gratificante. «Deixou as nossas equipas muito felizes, e é um reconhecimento que pertence a cada um de nós, que todos os dias damos o melhor ao serviço dos clientes e dos seus problemas», assegura. «Naturalmente que também aumenta a responsabilidade junto de todos os clientes, para além da área dos recursos humanos, mas esse é um incentivo energizante para que continuemos a superar-nos todos os dias», acrescenta.

Porque as empresas exigem cada vez mais relações de compromisso com os seus fornecedores, o Grupo CH faz questão de se envolver com as organizações e de sentir os problemas como seus. «Apreciamos menos as relações indiferentes e sem contextualização», partilha Eva Matos. E revela que para 2012, o grande objetivo é centrar as energias e o talento em organizações que entendam a filosofia da empresa e que valorizem cada segundo do seu entusiasmo e da sua paixão. «Nesta fase, procuramos sobretudo organizações que valorizem as melhores práticas de gestão e que percebam o seu enquadramento estratégico e os impactos que podem produzir. Queremos ser cúmplices no êxito de outras organizações, partilhando muitas das receitas que temos vindo a testar internamente, ao longo dos últimos anos.»

O «relacionamento com o cliente, o foco no problema, a excelência das soluções e o entusiasmo natural colocado em tudo» aquilo que fazem são os pontos destacados pela responsável como sendo os mais diferenciados em termos do serviço prestado aos clientes. «O facto de sermos especialistas na gestão de pessoas e organizações dá-nos uma visão privilegiada e uma perspetiva diferente sobre muitas das coisas que preenchem o dia-a-dia de qualquer organização», garante. «A isso juntamos o nosso ADN singular e o entusiasmo que colocamos em cada projeto, a par de uma proposta de valor alicerçada em relações de compromisso.» Acima de tudo, temos uma grande vantagem, a de acreditarmos convicta-



© Grupo CH

mente que é possível fazer gestão da mudança nas organizações de forma positiva», afirma.

No cenário económico atual, a 'partner' do Grupo CH constata que os clientes investem de forma cada vez mais estratégica. «Não há espaço para desperdícios nem más apostas», salienta. «O mercado vai fazer uma seleção natural dos fornecedores com quem quer trabalhar e procurar quem ajude a alcançar resultados.» E defende que neste aspeto o Grupo CH «tem uma clara vantagem, uma vez que trabalha de forma integrada; temos uma visão muito alargada dos negócios, o que nos permite oferecer serviços à medida de cada organização e verdadeiramente marcar a diferença», acredita. «Temos um posicionamento no mercado que é muito próprio, muito singular.»

O Grupo CH faz questão de se envolver com as organizações e de sentir os problemas como seus. «Apreciamos menos as relações indiferentes e sem contextualização», faz notar a 'partner' Eva Matos.

> Grupo CH

O Grupo CH, com sede em Coimbra e escritórios no Porto, em Lisboa e no Algarve (Quarteira), atua à escala nacional. Fundado em 1998, define a sua missão da seguinte forma: «Encontrar soluções para resolver problemas. Partilhar oportunidades. Criar valor para as empresas clientes, através de quatro conceitos-chave – competências próprias, flexibilidade, proximidade em relação ao cliente e trabalho em rede.» O grupo integra várias empresas, entre as quais a CH Business Consulting, que é tida como uma referência junto de vários organismos institucionais responsáveis pelas políticas públicas de apoio às empresas. <http://www.grupoch.pt/>



© Fernando Pizarra



- **Curso Prático de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**
Lisboa 16 de Maio 8 horas
- **Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**
Lisboa 30 de Maio a 01 de Junho 24 horas
- **Curso Lean Manufacturing**
Lisboa 04 a 06 de Junho 24 horas
- **Auditor Coordenador ISO 9001:2008 (IRCA)**
Porto 11 a 15 de Junho 40 horas
- **Auditor Coordenador ISO 14001:2004 (IRCA)**
Lisboa 25 a 27 de Junho 24 horas
Porto 16 a 18 de Julho 24 horas

Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40, sala 14, 2790-017 Carnaxide; T 214 259 965 • F 214 259 891
eicformacao@eicformacao.pt www.eicformacao.pt facebook.com/eicformacao



INTERPREV

➤ Enfoque no cliente e paixão pelas pessoas

Texto: Ana Leonor Martins

A Interprev é uma empresa de prestação de serviços nas áreas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar e Formação, visando a prevenção dos riscos profissionais e alimentares, promovendo a saúde dos trabalhadores e dos consumidores. Com sede na Covilhã, conta com uma equipa da qual o diretor-geral, Pedro Soares (segundo a contar de esquerda, na foto acima), sente orgulho «pela juventude, pelo dinamismo, pela ética, pelo profissionalismo e pela multidisciplinaridade, uma equipa com elevada experiência e ‘know-how’ em saúde e segurança no trabalho mas também em segurança alimentar».

A distinção na categoria «Saúde e Segurança no Trabalho» na iniciativa «Melhores Fornecedores RH» é vista como a realização da missão da empresa: «criar valor para o mercado (clientes), para a empresa e para os clientes». O responsável salienta que a Interprev se posiciona no mercado como «parceiro ativo das empresas dos vários setores de atividade,

proporcionando aos clientes serviços ajustados às suas necessidades específicas, sendo a sua contínua satisfação o objetivo da existência da empresa».

Pedro Soares garante que a política da Interprev «assenta numa filosofia orientada para o cliente, visando satisfazer as suas necessidades e exceder as suas expectativas; e também na valorização da marca, no reconhecimento perante o mercado do valor do capital humano da empresa, que significa a elevação da cotação em bolsa – mercado das empresas e empresários – nesta área e na distinção pela qualidade dos serviços prestados». Acrescenta ainda os pontos em que acredita que conseguem destacar-se no serviço aos clientes: «proximidade; eficácia na prestação do serviço; disponibilização ‘on-line’ e em plataforma informática dos ‘outputs’ gerados pela prestação de serviços aos clientes; e personalização do serviço com identidade de imagem Interprev nos 10 pontos geográficos de prestação dos serviços».

O diretor-geral da Interprev não tem dúvidas de

> **Interprev**

A Interprev, com sede na Covilhã e presença a nível nacional, presta serviços nas áreas da segurança, higiene e saúde no trabalho, higiene e segurança alimentar e ainda formação, visando a prevenção dos riscos profissionais e alimentares e promovendo a saúde dos trabalhadores e dos consumidores. Posiciona-se no mercado como parceiro ativo das empresas dos vários setores de atividade, com serviços ajustados às suas necessidades específicas. Orgulha-se de dispor de uma equipa jovem e dinâmica, marcada pela ética, pelo profissionalismo e pela multidisciplinaridade, com elevada experiência e 'know-how' nas áreas de medicina, engenharia, jurídica, comercial e administrativa.

<http://www2.interprev.pt/>



© Fernando Pizarra

que os seus clientes «procuram qualidade, traduzida num serviço personalizado, continuado no tempo, próximo, caracterizado por rapidez e prontidão na sua prestação, competência profissional e presença permanente na satisfação das necessidades». Para assegurar tudo isso conta com «uma equipa de 150 colaboradores, talentosos, competentes, criativos, empenhados, motivados, sensíveis à diferença das realidades empresariais, distribuída por 10 localizações geográficas dispersas pelo país, do litoral ao interior, e de norte a sul». Isto «com o suporte de uma adequada logística tecnológica e comunicacional», acrescenta. O reconhecimento da empresa como um dos «Melhores Fornecedores RH» foi importante, por «permitir balizar referências importantes no domínio da

«A Interprev é um parceiro de negócio que estabelece uma relação especial com os seus clientes, assente na lealdade, na confiança, na interatividade, na proximidade e na segurança», refere o diretor-geral da empresa, Pedro Soares.

competividade», partilha Pedro Soares. «A Interprev é um parceiro de negócio que estabelece uma relação especial com os seus clientes, assente na lealdade, na confiança, na interatividade, na proximidade e na segurança», reitera. «Somos uma empresa visivelmente presente, criativa, emotiva e comunicativa, que num tempo dinâmico como o que vivemos quer tornar-se ainda mais rápida, flexível e versátil. Isso só é possível com o nosso enfoque no cliente e com a paixão pelas pessoas e pela tecnologia, mostrando empenho, coragem e confiança. Só assim seremos competitivos. Esta distinção, atribuída pelos nossos clientes, é pois o resultado da implementação dos comportamentos e das atitudes que referi e reflete o sucesso da nossa performance comunicacional», conclui. ☺



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

OLISIPO

➤ Apostar na relação com os colaboradores

Texto: Ana Leonor Martins

A Olisipo, empresa especializada em 'outsourcing' de profissionais de tecnologias de informação e comunicação (TIC), foi uma das distinguidas na iniciativa «Melhores Fornecedores RH». Para o 'chief executive officer' (CEO), José Serra, esta distinção é «sobretudo o reconhecimento dos clientes de que vale a pena apostar numa prática diferenciadora de acompanhamento dos colaboradores que se encontram ao seu serviço». E acrescenta: «O mercado de 'outsourcing' de especialistas de tecnologias de informação é muito competitivo e a maior parte das empresas jogam na agressividade comercial. Nós apostámos forte na relação com os colaboradores e no apoio ao seu crescimento profissional, o que acaba por ser um efeito motivacional com impacto

positivo no serviço prestado. Os clientes reconheceram que fazemos a diferença.»

Em termos de serviço prestado aos clientes, o responsável da Olisipo destaca a construção de «uma relação de grande confiança mútua», que acredita ser essencial. «Também asseguramos um acompanhamento de excelência aos colaboradores, o que é muito importante, na medida em que se reflete na motivação, na produtividade e na estabilidade das equipas», reitera. «Procuramos igualmente ser rápidos e assertivos nos desafios e nas solicitações que nos colocam.»

Segundo José Serra, «a primeira preocupação dos clientes é encontrar a pessoa com o perfil adequado, a um preço competitivo». Assim, «nessa primeira fase, e perante candidatos com perfis semelhantes, a decisão recai sobre o fornecedor que apresenta melhor preço», realça, ressaltando que, «com o tempo, o cliente apercebe-se de que as práticas de recursos humanos dos fornecedores são fatores que tem impacto direto no seu serviço; e surgem novas preocupações, como a estabilidade da equipa, a

O 'chief executive officer' da Olisipo, José Serra, fala do serviço prestado aos clientes, destacando a construção de «uma relação de grande confiança mútua».

motivação dos recursos ou a sua formação». Mais... «Quando o cliente já conhece os seus fornecedores e as respetivas práticas de recursos humanos, os seus critérios alteram-se. Procura nivelar os preços dos fornecedores e apostar preferencialmente nos que apresentam melhores práticas. Esse tem sido o segredo do crescimento da Olisipo.»

O CEO sustenta o seu ponto de vista chamando a atenção para o seguinte facto: «Em fevereiro de 2011 entrámos no 'ranking' das 500 empresas europeias que mais cresceram em termos de criação de postos de trabalho. Fomos a única empresa portuguesa de tecnologias de informação e ficámos no lugar 63 do 'ranking' europeu. Nos três anos em análise, praticamente triplicámos a dimensão da nossa equipa», sublinha. «A verdade é que os clientes que tínhamos no início desse período deram um contributo de 72% para o nosso crescimento. Temos um grande orgulho pela preferência que os clientes nos dão.»



© Olisipo



© Fernando Picaira

José Serra faz ainda notar que «algumas empresas aproveitam a atual conjuntura para reduzir os seus custos», o que considera ser legítimo. E para a Olisipo a crise tem-se revelado uma oportunidade. «Pelo tipo de clientes que temos, estamos habituados a ser extremamente competitivos, por isso algumas empresas têm-nos procurado para apresentarmos propostas alternativas aos seus prestadores habituais», revela. «Aceitamos com agrado esses desafios, o que nos tem proporcionado a oportunidade de trabalhar com novos clientes. Quando nos dão a oportunidade, conseguimos provar o nosso valor.» ®

> **Olisipo**

A Olisipo é uma empresa portuguesa especializada em 'outsourcing' de profissionais de tecnologias de informação e comunicação (TIC), consultoria em gestão de competências e formação especializada em TIC. Fundada em 1994 e com escritórios em Lisboa, no Porto e em Aveiro, construiu uma abordagem diferenciadora para a gestão de recursos humanos com apoio nas TIC. Aposta num acompanhamento rigoroso dos recursos colocados, pela sua avaliação e pela execução de planos personalizados de formação. Foi a única empresa portuguesa de TI a entrar na lista das 500 empresas com maior crescimento a nível europeu, ocupando no mais recente 'ranking' a posição 63, entre empresas de 27 países.

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

 The advertisement features a woman in a red top and black skirt holding a pink balloon on the left, and a man in a grey shirt sitting on the grass using a laptop on the right. In the background, there is a graphic of two human heads in profile, facing each other, with gears inside and lines connecting them. The text is overlaid on the image.

GESTÃO INTELIGENTE: Os 2 lados do cérebro
DIA 10 de MAIO
 Espaço Restelo (Rua D.Francisco de Almeida, nº8,Lisboa)

Informações e Inscrições
 214 259 819
 ricardo.gamito@solucoesqualidade.com
 www.solucoesqualidade.com

SOLUÇÕES QUALIDADE

RANDSTAD

➤ Aposta na fidelização dos clientes



Texto: António Manuel Venda

A Randstad foi distinguida no âmbito dos «Melhores Fornecedores RH» na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing». Luís Gonzaga Ribeiro, diretor da empresa, fala assim destas áreas, sobretudo pensando no mercado português: «Fruto da desaceleração da economia e da diminuição dos negócios em praticamente todas as áreas, inclusive no trabalho temporário e no 'outsourcing', o mercado tornou-se bem mais competitivo e, de certa forma, mais irracional. Esta crise fez, por um lado, com que as empresas clientes tentem renegociar os valores e as condições de pagamentos com os seus fornecedores, e por outro fez com que algumas empresas fornecedoras do mercado comesçassem a praticar 'dumping' e a alargar as suas condições de pagamento como se fosse – falsamente – a última tábua de salvação para continuarem a funcionar. Isto leva a um desvirtuar do mercado, prejudicando a boa imagem das empresas sérias, e irá prejudicar também os trabalhadores e as empresas clientes.»

Luís Gonzaga Ribeiro faz notar que «existem no mercado vários 'players' que, embora possam exercer as suas atividades do trabalho temporário, têm vocações voltadas para outras atividades principais de grupos económicos a que pertencem». Ou seja, «há diversos casos de empresas de trabalho temporário que não são mais do que braços de outras organizações com interesse em outras atividades económicas, como por exemplo as limpezas, a metalomecânica e até mesmo a banca», diz, concluindo que «o comportamento e a visão deste tipo de empresas são totalmente diferentes dos da Randstad, que é exclusivamente vocacionada para o mercado dos recursos humanos há mais de 50 anos».

O responsável fala da distinção da Randstad assinalando que «também foi obtida por algumas outras empresas do setor na categoria 'Trabalho Temporário e Outsourcing', mas teve de especial o facto de nos ter sido atribuído o primeiro lugar na categoria». Isto, assinala, «significa o reconhecimento oficial dos próprios clientes e parceiros em geral de que a Randstad é a empresa que mais lhes supera as expectativas e espelha a lealdade e a fidelização dos mesmos», além de ser «um fator de grande orgulho e motivação para toda a equipa da Randstad, que vê reconhecido o esforço que tem feito para superar a concorrência e manter a liderança no mercado há 13 anos consecutivos».

Destacando no serviço que prestam, como ponto mais

«A transparência e o rigor justificam a fidelização dos clientes, muitos dos quais mantêm relações comerciais connosco desde o início da nossa atividade em Portugal», afirma Luís Gonzaga Ribeiro, diretor da Randstad.



© Fernando Picarra

› Randstad

A Randstad tem presença em quase meia centena de países, ocupando a primeira posição em muitos deles – inclusive em Portugal – e figurando noutros no 'top' três. Em Portugal, o seu leque de atuação é vasto (saúde, aviação, administrativos, sector automóvel, hotelaria, 'catering', 'retail', 'contact centers', rural, metalomecânica, logística, entre outras áreas). Os seus responsáveis assinalam que a empresa «garante um rápido e eficiente serviço através de um rigoroso acompanhamento do trabalhador no processo de integração bem como no seu posto de trabalho, de modo a assegurar uma fácil adaptação e a manutenção de um bom nível de produtividade». Tem sede em Lisboa.

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

importante, «o compromisso de continuar a superar as expectativas dos parceiros», Luís Gonzaga Ribeiro refere que «a transparência e o rigor são factos incontesteáveis que justificam a fidelização dos clientes, muitos dos quais mantêm relações comerciais connosco desde o início da nossa atividade em Portugal». Na sua opinião, com um «fornecedor RH» como a Randstad os clientes procuram que «haja uma relação de confiança total e de verdadeira parceria». Conforme explica, «vários pontos são analisados profundamente, sendo os mais importantes a infraestrutura necessária, a referência de outros clientes, a capacidade de gerir um bom relacionamento e de entender as necessidades, a disposição para desenvolver planos e ações conjuntas para a melhoria constante dos serviços, a qualificação técnica das equipas de suporte e atendimento, o rigor no cumprimento das obrigações com os trabalhadores e com o Estado, a transparência nos demonstrativos de custos e preços dos serviços, o fundo de maneiio suficiente para suportar as operações e o alvará de funcionamento». Em todos estes pontos, frisa, «a Randstad é forte e os clientes sabem que podem contar com a empresa». ⑩

GESTÃO DE TALENTOS SOLUÇÕES INTEGRADAS CONTEÚDOS E-LEARNING PLATAFORMAS SERVIÇOS DE SUPORTE

www.isqlearning.pt

Parceiros

Cornerstone
ON DEMAND Empowering People

Um dos Líderes Mundiais em Sistemas de Gestão de Talentos

ISQ e-Learning
Tecnologia e Inovação na Formação

skills off
Soluções de Conteúdos por Catálogo

TEMPO-TEAM

➤ Desenvolver e manter parcerias de sucesso



© Vitor Gordo

Texto: António Manuel Venda

«Este prémio é o espelho do trabalho desenvolvido junto dos clientes e confirma a excelência das nossas equipas nas parcerias que estabelecemos, que vão de recrutamento e seleção a gestão contratual e ao acompanhamento no cliente até aos modelos de ‘outsourcing’ total.» Carla Marques, diretora comercial da Tempo-Team, comenta assim a distinção nos «Melhores Fornecedores RH» (categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing»). A responsável assinala ainda: «Quando a medição da qualidade dos serviços e a identificação e a seleção dos melhores fornecedores tem por base a avaliação dos clientes, não podemos deixar de nos sentir muito satisfeitos.»

Sobre as áreas de atuação da empresa, Carla Marques refere o seguinte: «O ‘outsourcing’ é uma via de gestão de recursos humanos cada vez mais utilizada pelas empresas, trazendo-lhes vantagens significati-

vas para o negócio, sobretudo nestes tempos difíceis, que exigem grande flexibilidade contratual para haver rentabilidade. Já o trabalho temporário é uma ferramenta de gestão de recursos humanos, na sua essência flexível, que permite às empresas adaptarem-se à economia e ao mercado onde atuam. Hoje um gestor assumir um risco continuado de contratação direta de trabalhadores é uma decisão que pode ter repercussões muito negativas na sustentabilidade do negócio. Desenvolver parcerias nos recursos humanos permite uma continuidade das organizações e, no fundo, que estas se ajustem a um contexto económico agressivo.» Em termos do serviço aos clientes, a responsável destaca que a Tempo-Team distingue-se «não apenas pelas garantias legais, pela credibilidade financeira ou pelo prestígio no mercado devido às suas boas práticas de gestão, mas também pelo acompanhamento

Carla Marques, diretora comercial da Tempo-Team, acredita que os clientes procuram «acima de tudo um parceiro que apresente soluções para gerir com eficácia e flexibilidade os recursos humanos».

que faz». O fornecimento de trabalho temporário «não é um mero serviço de mão-de-obra, pois estabelece-se com a empresa utilizadora e com o trabalhador uma relação contínua no tempo, facilitando a integração deste na organização e obtendo-se sempre um ponto de situação atualizado», explica. Por outro lado, as soluções que a Tempo-Team oferece para o trabalho temporário «são pensadas em sintonia com a atividade e a orientação estratégica de cada cliente», até porque a empresa atua em vários segmentos, como a indústria, a área administrativa, a restauração, os 'contact centers', a banca, os seguros ou a área da saúde».

Carla Marques acredita que os clientes procuram «acima de tudo um parceiro que apresente soluções para gerir com eficácia e flexibilidade os recursos humanos». Isto porque «têm a noção de que precisam de um especialista em recrutamento e seleção que identifique os melhores profissionais no respetivo setor, reduzindo ao mesmo tempo os custos».

Num contexto económico como o atual, com uma crise sem par nas últimas décadas», a responsável considera que os desafios que se colocam à Tempo-Team, «enquanto especialista para o desenvolvimento do capital humano das organizações, são críticos para o progresso da nossa economia e para o nosso sucesso enquanto país sustentável». Vê para a empresa «um papel decisivo» e frisa que «a aposta contínua na legalidade, na competência, na formação, na abrangência e na inovação é fundamental para o desenvolvimento e a manutenção de parcerias de sucesso». ®

> Tempo-Team

A tempo-team tem uma história de várias décadas em Portugal. Depois de operar como Psicoemprego e Psicoforma, e a partir de 1999 como Vedior, passou em 2011 a ter a nova denominação. Com sede em Lisboa, integra no nosso país o universo empresarial líder do mercado de recursos humanos, contando com um quadro permanente de algumas centenas de colaboradores de diversas áreas de especialização e colocando diariamente várias dezenas de milhares de trabalhadores. Presta serviços às principais empresas que operam em Portugal, estando especialmente vocacionada para a indústria, as telecomunicações, a banca, os seguros, os transportes e a logística.

<http://www.tempo-team.pt/>



© Fernando Pereira

<p>ISPA  DFP</p>	<p>DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PERMANENTE</p>		<p>CORPORATE SOLUTIONS</p> <p>INFORMAÇÕES/INSCRIÇÕES Susana Silva ssilva@ispa.pt 919 747 811</p>
<p> Parceria: </p> <p>> 17 e 26/5 INTELIGÊNCIAS, TALENTO E RENDIMENTO <i>Rui Bártolo-Ribeiro (ISPA)</i></p> <p>> 21 e 30/6 CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS <i>Fernando Cardoso de Sousa (Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação)</i></p>		<p>APRESENTAÇÃO > 27 de Abril (18:00h) - Entrada livre REALIZAÇÃO WORKSHOP > 25, 26, 28 e 29 de Maio (9:00H - 18:00H)</p> <p>THE HUMAN ELEMENT®</p> <p>Cornerstone workshop CERTIFICAÇÃO FASE 1</p> <p>Reconhecido mundialmente como um dos mais eficazes programas de desenvolvimento pessoal, o principal objetivo do workshop é desenvolver o auto-conhecimento e reforçar a auto-estima</p>	

TOWERS WATSON

► Colaboração, excelência, integridade e respeito

Texto: Ana Leonor Martins

«Consultoria» e «Sistemas de Compensação e Benefícios» foram as categorias em que a Towers Watson recebeu distinções nos prêmios «Melhores Fornecedores RH». «Espelha a confiança que os clientes depositam em nós e reforça a nossa motivação para continuarmos a fazer o nosso trabalho com empenho, dedicação e com o compromisso de melhorar o que for necessário e, desta maneira, continuar a merecer o reconhecimento dos clientes», realça a consultora Sandra Bento.



© Towers Watson

Apesar de reconhecer que este é um momento difícil para as empresas, pois vivemos «tempos de mudança nem sempre fáceis de acompanhar e de gerir, nomeadamente pelo impacto nas organizações e nas suas pessoas», a responsável considera que continuam a existir oportunidades e que é possível otimizar os custos, responder às necessidades dos colaboradores e melhorar os resultados do negócio». E acrescenta que «a competitividade desta área não se consegue através de salários mais altos ou mais baixos, mas antes através da alteração da estratégia de recompensas e da sua aplicação», defendendo «uma maior oferta, com flexibilidade, custos controlados e grande visibilidade e valorização». Em relação aos clientes, a consultora da Towers Watson está consciente de que têm «exigências para serem eficazes, eficientes e ágeis para que seja possível enfrentar as realidades do seu negócio; tentamos compreender estas exigências e ajudamos as organizações a satisfazê-las, com uma equipa competente e motivada, com espírito crítico e inovador e

«Agimos com base nos nossos valores: clientes em primeiro lugar, colaboração, excelência profissional, integridade e respeito», sintetiza Sandra Bento, consultora da Towers Watson.

que coloca elevado empenho no que faz», assegura. «Agimos com base nos nossos valores: clientes em primeiro lugar, colaboração, excelência profissional, integridade e respeito.»

Na opinião de Sandra Bento, os «clientes procuram uma relação de confiança, conhecimento e experiência no trabalho realizado, capaz de dar a resposta às necessidades e às realidades do seu negócio». Por isso – continua –, a atividade da Towers Watson é desenvolvida por «equipas especializadas em serviços de recursos humanos e financeiros, o que permite ajudar as organizações a desenvolverem as respetivas estratégias, a apoiar a implementação e a assegurar que são obtidos os resultados de que necessitam». A consultora acrescenta ainda que «os clientes procuram o apoio de uma marca global de reconhecida competência e qualidade, uma estrutura adequada e com capacidade de aplicar conceitos a nível global, sem perder de vista as especificidades locais». ®



› Towers Watson

A Towers Watson é uma empresa global de serviços profissionais que procura apoiar as organizações para melhorarem a sua performance através de uma eficaz gestão financeira, das pessoas e dos riscos. Disponibiliza soluções nas áreas dos programas de 'employee benefits', gestão de talentos, remunerações/ 'rewards' e gestão de risco e de capital. Com cerca de 14 mil associados em todo o mundo, tem os escritórios em Portugal na cidade de Lisboa. Focaliza-se em proporcionar aos clientes «a clareza que possibilita a tomada de decisões certas e ações apropriadas», com «uma abordagem que se fundamenta na perspetiva que resulta da profunda experiência de trabalho com uma grande diversidade de questões», assinalam os seus responsáveis.

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

sp coaching
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



Alice Pinto
Diretora de Marketing da Futuro SGFP
alice.pinto@futuro-sa.pt

© Fernando Pigarra

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

➤ Equilíbrio intergeracional

Na sociedade moderna não se atribui às empresas, na esfera social, apenas o papel de zelar por boas condições de trabalho, pela formação e pela evolução dos seus trabalhadores; espera-se que possam igualmente possibilitar um bom equilíbrio intergeracional, isto é, que permitam a admissão continuada de jovens mas que, em simultâneo, saibam aproveitar o conhecimento dos mais velhos para auxiliar à integração e à formação daqueles, assegurando a continuidade do funcionamento regular de cada empresa.

Uma boa forma de contribuir para este equilíbrio é criar condições para que os trabalhadores de qualquer idade se sintam confiantes: no que se refere aos jovens, depois de superada a árdua tarefa de entrar no mercado de trabalho, surgem de imediato preocupações quanto ao futuro próximo, começando pela necessidade de assegurar casa própria, a que se segue a constituição e a organização da vida familiar.

Auxiliando o bem-estar dos seus jovens empregados, as empresas podem oferecer, a título de benefício extra-salarial, condições especiais para o cuidado dos filhos, como comparticipação em despesas com creches ou escolas ou ainda despesas com formação específica, destinada a adaptação à função.

Mas cedo as primeiras preocupações dos jovens vão cedendo lugar a outras, à medida que cada etapa da vida se vai estabilizando; e assim que se dão conta das condições precárias da reforma dos seus pais, ou avós, tendem a questionar-se sobre o que precisam de fazer para que, contrariamente a eles, consigam chegar à reforma mantendo o nível de vida a que se vão habituando durante a vida profissional.

Muito em breve, esta constatação induzirá os jovens a valorizarem os pacotes salariais que contenham um complemento de reforma, tanto mais que as perspetivas quanto

aos benefícios futuros a salvaguardar pela Segurança Social são de sucessiva redução. Nessa altura, será necessária uma efetiva concretização de soluções e as empresas têm um importante papel a desempenhar: ao criarem um complemento de reforma, elas marcarão a diferença, porque este benefício extra-salarial, até agora pouco comum no nosso mercado, vai passar a ser fortemente apreciado.

Servem de bom exemplo as empresas que, tendo complementos de reforma constituídos há vários anos, sentem já hoje a vantagem de os seus empregados encararem facilmente a saída da empresa, quando atingem a idade de reforma, porque eles sabem que cessam a sua atividade profissional sem dificuldades financeiras no horizonte.

E por cada empregado que decide reformar-se, fica a porta aberta para um jovem à procura do seu primeiro emprego, facilitando-se o equilíbrio intergeracional no mundo do trabalho, um aspeto que merece um destaque especial em 2012, o «Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre as Gerações».

Entre os objetivos deste programa europeu, salienta-se o seguinte: «sensibilizar a opinião pública para o valor do envelhecimento ativo, estimular o debate e propor um quadro de compromisso com a participação da sociedade civil, incluindo o setor empresarial».⁽¹⁾

Fica o voto de que o programa tenha a virtude de conseguir mobilizar todos os intervenientes da sociedade, com particular ênfase no mundo empresarial, e de que alargue horizontes e dê lugar ao estabelecimento de metas para o futuro, onde a problemática da manutenção do nível de vida após a reforma não seja relegada para segundo plano. ©

⁽¹⁾ Decisão 940/2011/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de Setembro de 2011 (disponível em <http://europa.eu/ey2012/ey2012main.jsp?catId=971&langId=pt>)

Por cada empregado que decide reformar-se, fica a porta aberta para um jovem à procura do seu primeiro emprego, facilitando-se o equilíbrio intergeracional no mundo do trabalho.



Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)

Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Coaching Fundamentals (nível I) (61h)

Portal do Ser - Lisboa 9 junho - Porto 13 junho

AEP - Porto 28 maio - Braga 9 maio

Consultua - Vila Real 29 junho - Mirandela 28 julho

in-U - Covilhã 2 junho

TGA - Leiria 6 julho

I Seminário LeiriaCoaching - ISPC/TGA

Leiria - MIMO-Museu da Imagem e do Movimento, 24 maio (gratuito)

III Seminário Internacional ISPC/AEP - Coaching e Empreendedorismo

AEP - Leça da Palmeira, 15 maio (gratuito)

I Conferência Internacional ISPC/in-U - Coaching para a Excelência

Covilhã - Universidade da Beira Interior, 31 maio (gratuito)

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Espanha
Itália
Rep. Dominicana
México
França
Portugal

Os 20 anos da Solisform

Com origem em 1992, a Solisform, localizada na Mitrena (Setúbal), ganhou ao longo de duas décadas um enorme protagonismo ao nível da formação técnica, e até campeões internacionais tem formado. Catarina Horta e Paula Lampreia, do Grupo Randstad, onde a instituição se integra, falam deste percurso de sucesso e perspetivam o futuro.



Texto: António Manuel Venda

A comemorar duas décadas de atividade, a Solisform começou por ser a escola de formação, por excelência, dos estaleiros navais da Lisnave. Nasceu juridicamente em 1992, a partir da autonomização de dois centros de formação: o da Margueira (Almada), que era então a «Escola da Lisnave», e o da Mitrena (Setúbal), a «Escola da Setenave». Tratava-se de um projeto em que saber feito de experiência passava de mestres para várias gerações de colaboradores que integravam o trabalho de reparação naval, sendo a soldadura uma das áreas de atuação que mais especialização exigia. O trabalho que aqui se apresenta assenta num depoimento conjunto, via 'e-mail', de Catarina Horta, diretora comercial da Solisform (e diretora de recursos humanos do Grupo Randstad, onde a Solisform se integra), e Paula Lampreia, gestora no grupo da unidade de negócio Psicoforma/ Solisform.

A compra da Solisform em 2000 por um grupo da área de recursos humanos – Select/ Vedior, hoje Randstad – trouxe uma abertura da escola a outros setores de atividade, e a diversificação de áreas de intervenção passou a ser mais aprofundada. A espinha dorsal manteve-se sempre com a soldadura, foi intensificada a oferta em áreas mais generalistas, como condução de máquinas (empilhadores e pontes rolantes, entre outras), primeiros-socorros ou brigadas de primeira intervenção. Os últimos 10 anos, referem as responsáveis, «aproximaram e consolidaram o nome da Solisform num mercado cada vez mais competitivo», encontrando-se agora «num conceito escola/ empresa». Escola porque «mantém-se a forte aposta na formação de aprendizagem, passando o saber-fazer a ter um nível de exigência e rigor que permite a jovens que procurem uma profissão técnica encontrarem resposta para uma necessidade de emprego». E empresa porque «está cada vez mais estrategicamente orientada para responder às necessidades internas de formação de cada empresa cliente.» As responsáveis fazem notar que a Solisform apresenta hoje «uma oferta formativa de qualidade dividida em dois grandes polos – formação especializada (por exemplo, soldadura, eletricidade ou serralharia) e formação geral (condução de empilhadores, primeiros-socorros

Catarina Horta e Paula Lampreia veem o percurso de 20 anos da Solisform como estando «ligado diretamente à aprendizagem em oficina, ao saber fazer passado por mestres em diferentes áreas».



© João Andrés



© Vitor Gonzo

ou brigadas de primeira intervenção) –, sempre ajustada às necessidades identificadas por cada instituição cliente, mas com um foco especial no treino de jovens que procuram uma profissão qualificante».

O percurso de 20 anos da Solisform é visto como estando «ligado diretamente à aprendizagem em oficina, ao saber fazer passado por mestres em diferentes áreas de atuação», porque «quando se assume a importância de uma aprendizagem qualificante e qualificada ligamo-nos automaticamente a projetos como este», referem Catarina Horta e Paula Lampreia. A formação é «de facto profissional, pois foca-se diretamente na aplicação de conceitos práticos que permitem a qualquer aluno sair de um curso e saber que, em contexto real, vai seguramente aperfeiçoar-se, mas leva consigo o saber executar». E «a prova maior deste saber está na área 'core' de intervenção, a soldadura, que tem uma taxa de sucesso, medida por um avaliador externo, superior a 90%», assinalam.

Em termos do Grupo Randstad, a Solisform tem uma componente de negócio enquanto prestadora de um serviço de formação a empresas e organismos oficiais, algo que é medido por indicadores comerciais, como acontece em qualquer outra unidade. E tem igualmente um papel social, enquanto escola, recebendo formandos para módulos de aprendizagem e programas modulares e formando-os para o mercado de trabalho, como foi referido para

o caso da soldadura «com um elevado grau de empregabilidade». «Não conseguimos prescindir do orgulho de ter formado vários campeões nacionais e internacionais nesta área e de ter o atual campeão europeu como nosso formador», assinalam as responsáveis.

Em termos de futuro há dois pontos fundamentais: «Não descuramos a nossa aposta como escola de formação, mas sabemos que seremos cada vez mais parceiros das empresas nas áreas de formação técnica, e no desenvolvimento de soluções de formação técnica para as quais não há resposta suficiente no mercado. E apostamos igualmente na descentralização da oferta dos nossos serviços, para além da zona de Lisboa e Setúbal.»

«A Solisform representa a empresa de formação do grupo, assim como a sua marca para a formação técnica, já a Psicoforma representa a marca de formação comportamental», afirmam as responsáveis, explicando que «a estrutura orgânica é a mesma, subdividindo-se em duas marcas». Esta diferenciação «potencia a especialização e a diferença que deve ser feita entre formação técnica e consultoria e formação comportamental». O mercado – frisam – «aceita bem essa diferença, até porque permite uma abrangência positiva, ou seja, apresentamos soluções para diferentes necessidades, quer técnicas, quer comportamentais». Em síntese, o Grupo Randstad utiliza as duas marcas como cliente interno e apresenta as soluções Psicoforma e Solisform aos seus clientes.

Uma outra questão tem a ver com a possibilidade de potenciar a Solisform a nível internacional em todo o universo Randstad. Catarina Horta e Paula Lampreia explicam que está a ser explorada «a possibilidade de dar formação para outros países onde o grupo está presente e onde a mão-de-obra técnica seja escassa». Este «poderá ser o futuro», afirmam, «mantendo o capital de história e conhecimento investir em áreas que respondam a necessidades específicas». Os exemplos que dão são os da aeronáutica e da indústria automóvel, «muito focados na aposta que o Grupo Randstad faz na qualificação dos seus profissionais, nacional e internacionalmente». ©

› Mudanças

O que tem mudado nestes 20 anos na indústria em Portugal, em termos gerais, e como é que a Solisform se tem adaptado? Catarina Horta e Paula Lampreia referem que se pode assumir que «a indústria mantém no nosso país um grande foco, desde sempre, o de apostar na qualidade da execução técnica, no saber fazer, na experiência associada a conhecimento, e este facto mantém-se tanto hoje como estava presente há 20 anos». O mesmo foco existe na Solisform, fazem questão de assinalar: «Apostamos em formadores com capital de conhecimento e experiência que possam passar, através de competências pedagógicas fortes, esse conhecimento a outros.» No entanto, e principalmente na área 'core' da Solisform, a soldadura, «há uma evolução significativa e diferente de setor para setor, existindo cada vez mais uma forte aposta na soldadura robótica», exemplificam. «As novas tecnologias tocam de forma muito significativa as áreas técnicas e, não perdendo 'a mão' na soldadura manual, que ainda acompanha e muito a indústria naval, a Solisform procura hoje outras formas de potenciar a oferta formativa que apresenta ao mercado. Estamos para tal a apostar em novas parcerias, que nos permitirão consolidar uma resposta de qualidade às diferentes necessidades do mercado.»



© APQ
 Vítor Casimiro da Costa, Membro do Grupo
 Dinamizador da SST, da Assoc. Port. para
 a Qualidade (APQ), drr@apq.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

› Uma responsabilidade de todos

A sensibilização para as questões da segurança e saúde do trabalho (SST) teve um desenvolvimento muito significativo nos últimos 10 anos. No entanto, muito há ainda a fazer.

Uma actuação pedagógica é fundamental em todos os actores envolvidos no processo. Continuamos a ter grandes falhas na legislação, na formação, na execução, na fiscalização, etc.

Lembro que na construção civil o principal dono de obra ainda é o sector público. Bastaria que o Estado e as autarquias cumpris-

gonizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), com a promoção e a realização de cursos práticos (como «Gestão e Inspeção de Andaimos», em parceria com a Fundacion Laboral de la Construcción).

Também as entidades de fiscalização e de inspeção deverão ter uma função pedagógica bem mais importante do que a punitiva. As empresas deverão ter nos organismos oficiais um parceiro e não um carrasco. Contudo, não se entenda que se promova a perda de rigor na fiscalização; bem pelo contrário, deverá ser feita com isenção,

Não nos podemos esquecer de que a responsabilidade da adopção de boas e seguras práticas de SST também é de todos nós.

sem e fizessem cumprir o que está legislado nesta matéria e certamente a sinistralidade baixaria significativamente.

As associações sectoriais e profissionais deverão ser também um forte agente de mudança, não apenas pela influência mas sobretudo pela capacidade e pelos conhecimentos técnicos.

No que respeita à legislação, e a título de exemplo, refiro que ainda temos em vigor legislação de 1958, como o Decreto-lei 41.821, de 11 de Agosto, que regulamenta a utilização de andaimes, plataformas suspensas, passadiços, pranchadas e escadas. Os ensinamentos técnico e superior têm também dado o seu contributo significativo na preparação de profissionais tecnicamente habilitados. No entanto, deverão ser promovidas as componentes de treino e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Continuamos a ter carências formativas que nos obrigam a recorrer a entidades do país vizinho para conseguirmos implementar cursos com qualidade, componentes práticas adequadas e direccionados a questões específicas.

Um destes exemplos tem vindo a ser prota-

competência e discernimento.

Não nos podemos esquecer de que a responsabilidade da adopção de boas e seguras práticas de SST também é de todos nós. É nossa obrigação não apenas o cumprimento da regulamentação aplicável mas também a promoção destas boas práticas e a discussão das questões de SST, numa perspectiva de melhoria contínua.

Um exemplo desta atitude é-nos dado pela APQ, que desde Janeiro de 2004, através do Grupo Dinamizador da SST, tem por missão a promoção, a informação e o desenvolvimento de temas, conceitos e cultura da SST, e como objectivo a contribuição para o desenvolvimento de competências nesta área.

A acção deste grupo tem-se caracterizado pela discussão de temas relevantes para a SST, pela realização de 'workshops' e seminários e pela organização de cursos de formação.

Esperemos que a evolução seja no sentido de maior sensibilização e mais responsabilização, de um maior envolvimento e de um cada vez maior desenvolvimento de competências. ☺

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

Talenter™ Conference '12

TALENTING™ HAPPINESS

Ser feliz é um talento.

NÃO HÁ SUCESSO SEM FELICIDADE

Num mundo instável, a felicidade é o mais supremo dos valores, a armadura que protege e dá força para enfrentar a mudança. Hoje, mais do que nunca, todos queremos ser felizes. No trabalho, nas relações, cada dia se possível. Pessoas felizes são mais entusiastas e empenhadas, capazes de imprimir níveis superiores de criatividade, envolvimento e produtividade.

É PRECISO TALENTO PARA SER FELIZ

Porque não queremos só ser felizes, queremos compreender o que nos faz felizes, a Talenter™ convida-o, com esta conferência, a encontrar alguns dos trilhos que conduzem à felicidade das pessoas e das organizações.

Inscreeva-se e venha descobrir como se desenvolve o talento para ser feliz!

Talenter™ Speakers



LUIS MIGUEL NETO
Professor e Investigador
Universitário
"FELICIDADE: CONSEQUÊNCIA,
ESCOLHA OU NECESSIDADE?"

"Como pode uma palavra
tão volátil e frágil ter
consequências tão fortes
na vida pessoal, nas
organizações e nas nações?"



**NUNO FERRAZ
DE CARVALHO**
Diretor Geral Cisco Portugal
CASE STUDY

"É com auto-motivação e uma
liderança focada na motivação
que atingimos excelentes
resultados!"



BEATRIZ RUBIO
CEO RE/MAX
Portugal
CASE STUDY

"Líderes são pessoas
com espírito UAU, pessoas
com Uma Atitude Única."



**ANTÓNIO BRANDÃO
DE VASCONCELOS**
CEO Everis Portugal
CASE STUDY

"Como o ambiente
de trabalho pode contribuir
para os resultados das
organizações"



LEILA NAVARRO
Speaker

"TALENTO PARA SER FELIZ."

"A felicidade não se ensina,
procura-se dentro de nós."



PEDRO RIBEIRO
Diretor de Programas
da Rádio Comercial
MODERADOR

Inscreeva-se e contribua para fazer alguém feliz.

Parte do valor das inscrições e os resultados revertem a favor da Helpin – Rede Portuguesa de Parceiros do UNHCR para Ajuda Internacional aos Refugiados, projeto do qual a Talenter™ é parceira fundadora.



Talenter™ Details

DATA | 30 de maio de 2012
HORA | Das 13h30 às 18h30
LOCAL | Teatro Tivoli BBVA, Lisboa
INSCRIÇÕES | www.talenterconference12.com

SPONSORS



SUPPORTERS



MEDIA PARTNERS



Sede Social
Edifício Premium,
Alameda Fernão Lopes,
N.º 16 A, 7.º, 1495-190 Miraflores
Tel. 214 139 480 Fax 214 139 481

www.talenter.com

Recursos humanos e tecnologias de informação

Os 'softwares' de recursos humanos, com um enfoque particular no conceito de 'cloud computing', constituem um dos dois destaques deste trabalho, com diversos especialistas a perspetivarem as grandes transformações que vão acontecendo a este nível. O outro destaque tem a ver com o 'e-learning' e as tendências de futuro nesse âmbito.

Texto: Mário Sul de Andrade



© Nimedia - Fotolia.com

› Um mundo novo

COMO OS 'SOFTWARES' DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ESTÃO A MUDAR

Seis especialistas de empresas fornecedoras de soluções de 'software' e outros dois de empresas mais ligadas à formação comentam os desenvolvimentos na relação entre tecnologias de informação (TI) e gestão de recursos humanos, num trabalho que inclui ainda a visão de alguém que trabalha ao nível do recrutamento. A primeira pergunta que fizemos tem a ver com as potencialidades das TI em termos de suporte da gestão das pessoas nas empresas, sobretudo naquelas de pequena e média dimensão.

O administrador do Grupo SOFT, António Fontinha, assinala que «cada vez mais se verifica um envolvimento» a este nível, com «disponibilidade de soluções de apoio à gestão, seja através de maior rigor, seja através de maior rapidez na obtenção de informações». Destaca ainda «a aproximação aos colaboradores, em resultado da maior facilidade de troca de informações entre estes e a gestão de recursos humanos, através de portais e outras soluções técnicas que permitem o acesso aos dados e a comunicação de factos ocorridos e a ocorrer». No caso das pequenas e médias empresas (PME), o responsável vê nesse envolvimento «a vantagem de diminuir custos e tempos de resposta a novas solicitações, só passíveis de obter através da utilização das TI». Refere também «o rigor que a utilização de equipamentos de recolha descentralizada de informação permite, com resposta rápida à variação em termos de solicitações». No caso do Grupo SOFT e das soluções que desenvolve nesta área, «para lá da disponibilização das referidas soluções de aproximação ao colaborador, não tem havido projetos específicos nesta área, numa perspetiva de utilização generalizada, mas sim a resposta às solicitações dos clientes através da disponibilização de soluções tecnológicas adequadas».

Nuno Fernandes, da Meta4 (da área de 'pre-sales' e 'marketing'), entende que «no ciclo que atravessamos, de menor confiança a todos os níveis, é exigível que se aposte em tecnologias seguras, fiáveis e capazes de abranger diversas realidades e solicitações, sem perder a sua capacidade de evolução, para que os investimentos sejam sólidos e o retorno efetivo». E nota que «as PME, pese embora a sua classificação fruto de critérios como o número de empregados, realizam processos de gestão bastante efetivos no domínio da gestão de recursos humanos, com níveis de maturidade interessantes e consequentes». Adverte que as soluções de gestão de recursos humanos «devem evoluir, sob pena de se tornarem obsoletas e não cumprirem os níveis de exigência e as novas necessidades das empresas, por força das mudanças impostas, seja por via legal, seja por via estratégica».



António Fontinha (Grupo SOFT): «Há maior rigor e maior rapidez na obtenção de informações.»



Nuno Fernandes (Meta4): «É exigível que se aposte em tecnologias seguras, fiáveis e capazes de abranger diversas realidades.»

E aí os fornecedores de 'software' «devem disponibilizar novas funcionalidades». A Meta4 está agora a disponibilizar às PME um plano de poupança que permite, segundo o responsável, «manter as funcionalidades integradas, a baixo custo, incluindo 'self-services', quer com investimento inicial, quer com o suporte evolutivo».

› Na nuvem

O diretor comercial da SiSQUAL, Miguel Vergamota, fala do conceito de 'cloud computing', também conhecido como 'cloud' ou «a nuvem», referindo «o armazenamento ou processamento de dados em computadores e 'data centers' fora das organizações e numa plataforma que não lhes pertence». Trata-se, lembra, de algo «já familiar para a maioria das pessoas que têm correio eletrónico 'on-line', como o Hotmail ou o Gmail, ou que armazenam fotografias na Internet». O responsável diz que «esta é, essencialmente, uma questão informática que deve ser transparente para as pessoas, uma vez que tem im-

Miguel Vergamota (SiSQUAL): «O conceito de ‘cloud computing’ é familiar para as pessoas que têm o Hotmail ou o Gmail.»



Tomé Gil (Escrita Digital): «O desafio é conciliar a possibilidade de acesso a mais e melhores ferramentas com o facto de nem sempre estas funcionarem como se imaginava.»

pacto nos custos, ao permitir às organizações colocarem melhores aplicações, com maior capacidade de processamento por custos inferiores e ainda sem preocupações de escalabilidade ao nível das aplicações e da capacidade de armazenamento de dados, ao dispor das pessoas». Na SiSQUAL acompanham a tendência e estão também a preparar-se para esta realidade, que «passa por novos modelos de venda de soluções informáticas, processo esse que começa logo na forma de licenciamento».

«Uma nova forma de aceder a mais e melhores ferramentas para apoiar a gestão dos recursos humanos.» Assim sintetiza Tomé Gil, diretor-geral da Escrita Digital, o ‘cloud computing’, ou SaaS («Software as a Service»), que, explica, «veio permitir o acesso, com menores custos e com tempos de implementação mais reduzidos, a mais e melhores ferramentas para apoio à gestão de recursos humanos». Na sua opinião, estes desenvolvimentos decorrem do facto de a gestão de pessoas se ter tornado «mais exigente, quando tarefas administrativas e sem valor acrescentado devem ser feitas com custos mínimos e quando a função dos gestores de recursos humanos se centra em encontrar a pessoa certa para cada função, pois só assim as organizações poderão vingar num mer-

cado competitivo, exigente e com excesso de oferta». Faz notar no entanto que «se a oferta na ‘cloud’ permite maior agilidade e menores custos, também obriga os gestores a trabalhar com ferramentas padronizadas», sendo este «o grande desafio que os profissionais enfrentam: conciliar a possibilidade de aceder a mais e melhores ferramentas com o facto de nem sempre estas funcionarem exatamente como imaginavam». Ou seja, «o gestor terá de desempenhar uma função mais exigente e criativa, que consiste em conseguir que as ferramentas se adequem às suas necessidades, sabendo que nem sempre foram feitas a pensar nas especificidades da sua organização». Já as empresas de ‘software’ têm também um «desafio exigente», o de «desenhar produtos fáceis de usar, que respondam a diferentes necessidades e que sejam adaptáveis à realidade do maior número de clientes, isto para que as promessas associadas à ‘cloud’ se cumpram». Desde 2009, a Escrita Digital disponibiliza soluções na modalidade de SaaS.

A responsável de ‘marketing’ e parcerias da webwise, Maria do Céu Ferreira, vê o ‘cloud computing’ sobretudo como «uma oportunidade de as empresas trabalharem transversalmente de forma diferente, com custos mais controlados e usufruindo de uma oferta globalizada mais diversificada e competitiva em termos de ‘softwares’, ferramentas e soluções». Na sua opinião, «esta realidade aplicada aos recursos humanos e às ferramentas de gestão do capital humano é um marco de alargamento e democratização na utilização dos ‘softwares’ de apoio à gestão das pessoas, já que potencia a utilização de um conjunto de ferramentas sem investimentos iniciais, sem necessidade de infraestruturas proprietárias ou equipas de TI». Para Maria do Céu Ferreira, «há muito que o papel dos gestores de recursos humanos se renovou e recreou, tendo os ‘softwares’ de gestão do capital humano catapultado este novo paradigma do gestor focado no alinhamento das pessoas com as estratégias organizacionais». Para quem já utiliza estes ‘softwares’ em ambiente ‘web’, «a sua transferência para uma tecnologia ‘cloud’ é transparente, já que o ‘modus operandi’ é o mesmo», e «para empresas com maiores constrangimentos financeiros e que até agora não fizeram uso destas ferramentas», faz notar, é «uma oportunidade de as utilizar no sentido de envolver e responsabilizar as pessoas, gerir métricas e acompanhar equipas, retendo e premiando o talento e ajudando cada pessoa a desempenhar com maior motivação e adequabilidade as suas funções». A webwise aderiu a este «novo paradigma» em 2010, adaptando soluções suas à realidade ‘cloud’ e disponibilizando-as em formato de aluguer.

Sandra Santos, ‘account manager’ em Portugal da Cezanne Software, lembra que «no passado adoptar um ‘software’ de recursos humanos era um investimento ao alcance de apenas algumas empresas, na sua maioria grandes organizações, quando as ne-

Maria do Céu Ferreira (webwise): «Esta realidade é um marco de alargamento e democratização na utilização dos ‘softwares’ de apoio à gestão das pessoas.»



cessidades são as mesmas para qualquer tipo de organização». As vantagens da utilização da ‘cloud’ nos recursos humanos «são em tudo semelhantes às das restantes áreas», defende. «O foco encontra-se na gestão da informação, no cruzamento de dados e no alinhamento dos objetivos do departamento com a estratégia da empresa», explica. «Estejamos a considerar dados de incentivos comerciais, de dias de férias pendentes, descontos a grandes clientes, cobranças ou picos de produção, no cerne da questão está o modo como a organização acede a toda a sua informação e a gere. Genericamente, podemos afirmar que a vantagem de usufruir de um ‘software’ ‘na nuvem’ é ter sempre disponível uma ferramenta simples mas poderosa, a valores acessíveis, sem preocupações relativamente a manutenção e actualizações.» Sandra Santos frisa que «este modelo permite a qualquer empresa dispôr de ferramentas de gestão intuitivas, integradas e fáceis de utilizar, a partir de qualquer lugar, pois a tecnologia deixou de ser exclusiva para técnicos altamente especializados». Ou seja, «a pré-configuração permite ao utilizador iniciar o seu trabalho praticamente de forma imediata; após a contratação do serviço carrega os seus dados por forma a definir o seu próprio ambiente, focando-se no que realmente importa, a gestão do seu capital humano». Com a crise a provocar um corte nos investimentos, «os serviços de ‘outsourcing’ tornam-se mais atrativos; e as ‘software houses’ evoluíram no seu modelo de prestação de serviço», diz Sandra Santos, assinalando que no caso da Cezanne a nova solução é a «CezanneOnDemand», dirigida especialmente às PME e «pensada de forma a simplificar os processos de gestão dos recursos humanos».

› Formação

«A visão de ‘cloud’ não é nova, é algo que para grande parte das PME faz já hoje muito sentido, como o fez no passado», garante Nuno Velho, ‘managing partner’ da Actual Training, empresa que se dedica à formação em TI, sobretudo para áreas emergentes, e também a consultoria. Refere ainda que o facto de se «colocar algumas ferramentas de suporte ao negócio

em ‘data centers/ clouds’ altamente fiáveis permitirá às organizações focar-se naquilo que é o seu negócio central e, por outro lado, ter acesso a serviços de muita qualidade que as levarão a competir em mercados mais exigentes e dinâmicos», perspectiva, acrescentando que «ferramentas na ‘cloud’ que permitam às organizações ajustar-se de forma célere terão de certeza um papel muito forte nas PME nos próximos anos». Nuno Velho acredita que «as ferramentas de informação têm um enorme potencial nas organizações», sendo que nas PME «essa pertinência é ainda maior, uma vez que por questões de dimensão e competitividade é necessário agilizar toda a estrutura, tornando-a uma máquina otimizada». Em termos de evoluções a este nível, destaca «as ferramentas que permitem ao indivíduo minimizar o esforço em deslocações e ausência à família e que possibilitam com grande qualidade o trabalho remoto». Refere-se a «uma nova geração de soluções de serviços ‘na nuvem’ e de comunicações unificadas,



Sandra Santos (Cezanne Software): «A vantagem é ter sempre disponível uma ferramenta simples mas poderosa, a valores acessíveis.»



Nuno Velho (Actual Training): «A nova geração de soluções possibilita tratar quase cara a cara de temas que tipicamente envolviam deslocações.»



Cláudia Vicente (Galileu): «Há um crescente peso da informática na gestão do capital humano, daí a formação revestir-se de particular importância.»

que possibilitam tratar quase cara a cara de temas que tipicamente envolviam deslocamentos, dado que hoje, virtualmente, em qualquer local com acesso à Internet e um computador é possível ser produtivo com grande qualidade». Nuno Velho assinala que a Actual Training «desde muito cedo aceitou desafios na área de utilização e implementação de soluções em comunicações unificadas e que numa perspetiva mais virada para clientes tem desenvolvido conteúdos numa plataforma proprietária, que permite diagnosticar em fases prévias as necessidades formativas de cada indivíduo».

Já Cláudia Vicente, diretora da Galileu, empresa de formação com forte ligação às áreas de TI mas

com apostas recentes noutras áreas, sobretudo das 'soft skills', fala das necessidades de formação dos profissionais ligados à gestão das pessoas nas organizações, sobretudo aqueles que trabalham com soluções de 'software' para essa mesma gestão, lembrando que «o desenvolvimento de políticas eficazes na gestão de pessoas é um fator essencial para o sucesso», daí a formação «revestir-se de particular importância», sendo que «o crescente peso da informática na gestão do capital humano» torna ainda mais visível esta exigência. Em termos de propostas de formação que a Galileu disponibiliza a esses profissionais – seja a nível de uma componente mais técnica, ligada ao tipo de trabalho que desenvolvem, nomeadamente em termos de uso de 'software', seja a nível de 'soft skills' –, Cláudia Vicente salienta «uma parceria com a SAP, que inclui a academia SAP ERP Human Resources, focada nas funcionalidades de gestão de recursos humanos das ferramentas SAP». A responsável fala do «profundo conhecimento do mercado das TI, o que torna a Galileu um parceiro privilegiado de formação, pois consegue identificar antecipadamente as necessidades dos clientes e apresentar-lhes soluções». Já «na área de 'soft skills' e competências empresariais, a empresa dispõe de uma oferta formativa específica para gestão de recursos humanos», explica Cláudia Vicente, frisando que «hoje mais do que nunca é valorizada a capacidade de identificar os talentos dos profissionais, mesmo que latentes e adormecidos, identificando na organização a melhor forma de os aproveitar», e «aqui o 'software', por muito importante que seja, não se pode substituir às relações interpessoais». ©

› Opinião: Pedro Mota^(*)

Como devem preparar-se os gestores de recursos humanos para trabalharem num ambiente de 'cloud computing'?

Os benefícios são indiscutíveis, o que implicará seguramente uma adesão crescente por parte das organizações a esta plataforma virtual. Assim, os gestores de recursos humanos devem estar acima de tudo preparados para a inevitabilidade da 'cloud', que configura um mundo de vantagens e de verdadeiras oportunidades de transformação, quer dos modelos de gestão, quer dos meios de interação dentro da empresa. Poderão desempenhar um papel importante no processo de mudança, dentro da organização, até porque a gestão de recursos humanos baseada na 'cloud' é considerada atualmente como a forma mais eficaz de ajudar as empresas a alcançarem a transformação dos seus negócios. Os gestores de recursos humanos encontrarão num ambiente de 'cloud computing' uma enorme oferta de aplicações, especializadas, ágeis, de fácil e rápida configuração e de custo significativamente mais reduzido, em relação às atuais soluções de 'software', pelo que deverão empenhar-se em explorar este novo mundo de oportunidades. Espírito criativo e sentido crítico serão essenciais, para que tirem o melhor partido da «nuvem».

O 'cloud computing' vai ter implicações no mercado de profissionais?

Sim. Novos requisitos serão solicitados em termos de perfis de TI. Irá verificar-se uma transformação do papel do profissional de TI dentro do tradicional departamento de sistemas de informação, pois grande parte das tarefas de infraestrutura irão ser transferidas para fornecedores de 'cloud'. O 'cloud computing' promete, contudo, novas oportunidades de carreira para os profissionais de TI, pois em muitos casos estes profissionais irão precisar de desenvolver novas habilidades, que respondam a novas funções, emergentes da «nuvem». Estes profissionais irão ser um elo de ligação entre as divisões de negócios e de TI dentro de uma empresa, pelo que as 'soft skills' e as competências sociais e de entendimento do negócio assumirão maior importância, no processo de recrutamento e seleção, tanto nos profissionais mais ligados à gestão de infraestrutura como no caso dos 'software developers'. Inovação, capacidade de integração e de rápida entrega, de acordo com os requisitos do negócio, para garantir que as soluções escolhidas dentro da 'cloud' são as que melhor servem a empresa, serão com certeza competências cruciais a ter no futuro, por parte destes profissionais.



^(*)Head of Randstad Professionals

› e-Learning

O PAPEL DAS TECNOLOGIAS NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

São seis os depoimentos que apresentamos, de quadros de instituições que apostam nas soluções de 'e-learning' para a formação das pessoas nas organizações.



© CEGOC

› Responder aos novos desafios da formação

Vera Borges, gestora de projetos de 'e-learning' na CEGOC

«O sucesso dos formandos num ambiente de aprendizagem depende muito da sua motivação. Uma das questões fundamentais na formação 'on-line', face a métodos mais tradicionais, prende-se com a desmotivação associada a este método de aprendizagem pelo facto de o formando aprender sozinho em frente de um computador e sobretudo quando na maioria dos casos ainda não está à vontade com este método. O desafio passa por encontrar formas de motivar os participantes e tornar a aprendizagem 'on-line' num processo estimulante. As novas tecnologias e ferramentas colaborativas podem ajudar a dar resposta aos novos desafios da formação e da aprendizagem através do recurso a classes virtuais, fóruns, 'chats' ou 'blogs', que visam uma maior partilha de experiências e promovem a aprendizagem social.

A experiência da CEGOC em cursos 'e-learning' e 'blended', desde 2002, tem resultado em taxas de conclusão superiores a 95%, devido à qualidade e à atratividade dos conteúdos e ao recurso a um modelo de tutoria a três níveis ('helpdesk', pedagógico e de conteúdos). Este modelo garante um acompanhamento constante por um tutor, que tem a responsabilidade de estruturar e apoiar o processo de aprendizagem, ajudando nas questões técnicas, dando 'feedback', motivando, fazendo propostas de trabalho, animando e gerindo fóruns, etc. Desta forma, os participantes não se sentem sozinhos e estão mais motivados.

Embora a tutoria contribua fortemente para reduzir os efeitos negativos do autoestudo na formação, tem-se verificado uma preferência pela modalidade 'blended', que alterna momentos presenciais com momentos à distância, face à formação puramente 'e-learning'. Esta preferência tem sido manifestada pelos formandos a par com as tendências da formação à distância em torno das ferramentas colaborativas associadas à aprendizagem social, que permitem maior partilha e troca de experiências.»

› Um processo urgente de dessacralização

Rui Vasco Silva, gestor de clientes da RHmais



© Vítor Gerde

«O 'e-learning' já não é uma novidade. E não o é apesar de a sua utilização ser ainda relativamente diminuta no nosso país, onde persistem preconceitos injustificados e reticências reais, decorrentes da aplicação de modelos tradicionais e um contexto formativo que exige novas abordagens e inovação no que diz respeito aos métodos, às técnicas e aos recursos a utilizar.

O futuro do 'e-learning' é dessacralizar-se, e, desta forma, passar a integrar progressivamente não apenas a vida das organizações mas também, e sobretudo, dos trabalhadores ativos portugueses, combinando-se com novas formas de organização da formação, novas abordagens ao processo formativo e novas práticas organizacionais. Este processo de dessacralização passa igualmente pela superação de uma tendência que infelizmente se generalizou em dado momento, e que consistiu no desenvolvimento de soluções tecnológicas centradas nelas próprias (na espetacularidade das aplicações, nas animações ininterruptas que duplicam e triplicam as exigências de tempo e atenção, etc) e não no essencial: a garantia da eficácia daquilo que é o fundamental da formação, a aquisição e o treino de competências diversas. A RHmais tem procurado investir nesta visão, remetendo o 'e-learning' para o lugar onde pode de facto ser útil: como forma alternativa de organização da formação, que não visa substituir mas antes complementar outras tipologias clássicas. A nossa plataforma está disponível em <http://www.elearningmais.com/>.»

› Adesão crescente nos ambientes organizacionais

Margarida Nunes, 'partner' do ISQ e-Learning (Grupo ISQ)



«A evolução e a conversão tecnológica estão a fazer eclodir novos serviços, novas tecnologias e novas formas de os utilizar como suporte à aprendizagem. As alterações frequentes na economia e no mercado de trabalho e a diminuição do ciclo de vida de produtos, processos e competências caracterizam o atual contexto. A nossa experiência demonstra que o 'e-learning', pelas características que lhe são inerentes, em particular o baixo custo marginal da sua utilização após o investimento inicial associado à conceção e a possibilidade de difusão simultânea a um elevado número de pessoas, tem apresentado uma adesão crescente nos ambientes organizacionais. Associado a esta adesão crescente, não é difícil equacionar um cenário de evolução constante, nomeadamente uma aposta cada vez maior em conteúdos acessíveis em dispositivos de uso corrente como o telemóvel ou o iPad. As possibilidades de aprendizagem, antes circunscritas às paredes das salas de formação, para além de estarem disponíveis no posto de trabalho, estarão cada vez mais perto e ao alcance de cada um.

Ainda no que se refere ao desenvolvimento ao nível das soluções tecnológicas, é de realçar a aposta crescente em soluções 'Software as a Service' (SaaS).

No ISQ e-Learning a grande dimensão da carteira de clientes, com dispersão geográfica e necessidades recorrentes ao nível da formação, exige ciclos de produção curtos, acessíveis em diferentes dispositivos, em contextos tecnológicos distintos e por formandos onde a heterogeneidade ao nível das competências técnicas e tecnológicas domina. A conceção de uma solução de 'e-learning' que responda a esta heterogeneidade e se revele eficaz é a meta a que nos propomos.»

› Relações que facilitam a aprendizagem

Joana Pinheiro Torres, coordenadora de formação e responsável R&S da Key Formação



«A tecnologia faz cada vez mais parte da nossa vida pessoal e profissional tornando-se incontornável, e a aprendizagem não é exceção, desde a introdução de computadores às bibliotecas 'on-line' ou ao 'e-learning'. As vantagens são múltiplas na área da formação; o 'e-learning' pode derrubar barreiras geográficas, podendo chegar aonde antes não seria possível levar o conhecimento, possibilita que a formação comece quando mais convier, seguindo o ritmo de quem a realiza. Se as tendências que se têm verificado se mantiverem, é de prever que a evolução das ferramentas tecnológicas na área do 'e-learning', com plataformas cada vez mais fáceis de utilizar tanto do ponto de vista de quem constrói a formação como de quem a recebe, leve a uma maior aceitação por parte de formandos e empresas, tornando-se assim cada vez mais habitual a aprendizagem por este meio.

A Key Formação (Key School e Key Corporate) acredita que a máquina não substitui tudo. Na Key Formação aprendemos com a experiência que as relações nos levam mais longe e fortalecem a transmissão de conhecimentos e competências. A existência de vínculos relacionais que as formações presenciais possuem proporciona a partilha de experiências profissionais (e até pessoais) não só entre formador e formandos mas também a partilha entre os próprios formandos.»

› Próximas tendências

Sara Sousa Brito, diretora-geral da Global Estratégias



«Os videojogos são uma forma de entretenimento incontestável. Podem proporcionar um ambiente virtual que nos é familiar, atribuindo maior relevância à experiência vivenciada. E por isso a nossa motivação para este tipo de prática é muito elevada, pois conseguimos perceber uma rápida e direta ligação entre a experiência e a realidade. Os 'game-based learning' e os simuladores têm, igualmente, um papel de destaque no contexto da formação. Possibilitam uma aprendizagem experiencial e funcionam como um treino prévio de competências, antes mesmo de serem aplicadas em contexto de trabalho. É também por este motivo que se apresentam como uma prá-

tica de elevada motivação para os formandos, pois estes conseguem perceber uma rápida e direta ligação entre a experiência e o seu contexto real, atribuindo-lhe sentido de imediato. O seu potencial está também relacionado com a clara perceção dos objetivos, bem definidos desde o início. E para os concretizar, cada formando irá escolher as ações que considera ideais, passando assim por um processo de tentativa e erro, até se aperfeiçoar e conseguir obter aquilo que pretende.

Uma outra tendência é o uso crescente dos dispositivos móveis, como 'tablets' e 'smartphones', que se apresentam como indispensáveis no dia-a-dia e são um dos principais veículos do 'micro-learning', que se concretiza em pequenos módulos de conteúdos, 'briefings', etc, e que podem ter lugar a qualquer hora. »

› Caso de sucesso em português

António Augusto Fernandes, 'chief executive officer' (CEO) da DLC – Distance Learning Consulting

«A DLC foi indiretamente premiada, ao ver o seu 'Modelo Pedagógico e Andragógico SAFEM-D' e a sua 'Plataforma

(LMS) NetForma Da Vinci Web 2.0 – 3.0' serem selecionados como os elementos-chave de uma investigação que sustenta uma tese de doutoramento, para além de terem alcançado enorme êxito comercial em quase todas as áreas profissionais (destaque para as de Saúde, Seguros, Banca, Indústria Farmacêutica, Empreendedorismo, Comportamental, Distribuição, Cosmética e Pedagogia). Refiro ainda o meu doutoramento na UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia, hoje a maior universidade da Europa, tendo nos últimos anos sido referenciada nos 'rankings' internacionais com uma das três melhores universidades mundiais do seu género. A tese apresentada tinha como primeira premissa a validação do modelo e da plataforma referidos.

A UNED, que celebra em 2012 os seus 40 anos, escolheu, em todas as faculdades que a constituem, um conjunto de teses de doutoramento. Na Faculdade de Educação foram 54 as que alcançaram uma classificação equivalente aos nossos '20 valores por unanimidade'. Destas teses, nove foram premiadas, tendo a que assenta na investigação ligada ao modelo e à plataforma da DLC alcançado o primeiro lugar.» ①



© Fernando Pigeira



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

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO

Oficina #4

SOFT SKILLS

FACTOR CRÍTICO PARA O SUCESSO NAS VENDAS

com João Catalão

O **sucesso comercial** está cada vez mais dependente de **novos ritmos de actuação, agilidade, flexibilidade e criatividade**, tanto na abordagem como no fecho de negócios.

Neste Workshop, iremos partilhar de forma muito activa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interacção, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam os **Soft Skills essenciais ao sucesso comercial**.



14 / Junho / PORTO

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

www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt



© Fernando Piçarra

Luzia Wittmann, Fundadora do InPNL – Inst. Internacional de Programação Neurolinguística, luzia@inpnl.com

FORMAÇÃO

► Comportamento e estratégias mentais inconscientes

A mudança é parte integrante no percurso de todas as organizações. Precisam de introduzir alterações no seu funcionamento, porque crescem, ou porque começam a perder terreno, ou porque querem manter a posição, ou por inúmeros outros fatores. No entanto, as estratégias de mudança adotadas nas empresas, seja na implementação de novas tecnologias, seja no investimento na comunicação interna, na cultura e nos valores organizacionais, muitas vezes encontram resistências devido a hábitos e à dificuldade de mudar o comportamento dos colaboradores e mesmo dos próprios membros da Direção. Por essa razão, para a mudança da cultura de uma organização

máticos estão organizados em estratégias mentais inconscientes, ou seja, programas mentais que dão origem a comportamentos e reações automatizadas.

Tendo acesso às estratégias mentais que estão na origem de comportamentos que queremos mudar, podemos substituí-las por estratégias alternativas para obter resultados mais funcionais. Podemos ainda trabalhar sobre os filtros, ou seja, trabalhar sobre os valores e as convicções, tornando-os conscientes e mudando crenças do tipo «eu não sou capaz», «eu não mereço» ou «isso não é possível». Para efetivar essas mudanças de forma rápida, fácil e permanente, a PNL dispõe de uma série de téc-

Os nossos comportamentos e as nossas reações são ditados por mapas mentais inconscientes que cada indivíduo tem da realidade e dos eventos.

não basta estabelecer nova missão e novos valores. É necessário envolver cada indivíduo de modo a que ele possa decidir aderir às mudanças.

Pretendo aqui introduzir a abordagem da Programação Neurolinguística (PNL) no trabalho de mudança humana ('human change work').

Os nossos comportamentos e as nossas reações são ditados por mapas mentais inconscientes que cada indivíduo tem da realidade e dos eventos. Esses mapas mentais são inconscientes e representam a realidade depois de filtrada pelas crenças, pelas convicções, pelos valores, pelo tipo de personalidade e pelas memórias individuais. Em cada momento esse mapa influencia o estado emocional e a motivação, que por sua vez é responsável pelo comportamento. Entenda-se que comportamento inclui atitudes, linguagem verbal e não-verbal, micro-movimentos musculares e mesmo o ato de pensar. Os comportamentos auto-

nicas específicas que são praticadas com os indivíduos, munindo-os de uma caixa de ferramentas para continuarem o seu trabalho de aperfeiçoamento e excelência pessoal.

Uma das formas de consciencialização, diagnóstico e análise utilizadas na PNL são os «Níveis Neurológicos», modelo introduzido por Robert Dilts, com base em desenvolvimentos de Gregory Bateson. Este modelo permite analisar a subjetividade humana e localizar o nível que está a produzir o comportamento indesejável, através de perguntas simples aplicadas a um tema, ou seja, uma situação específica, um objetivo, um problema, uma equipa, a empresa como um todo ou a vida da pessoa. Para experimentar, pense num tema específico que pretende clarificar e responda às perguntas seguintes:

1. Ambiente externo – Onde, quando e com quem? (a resposta deve focar-se apenas no ambiente externo, ou seja, os locais, o tem-

► **Nota:** Luzia Wittmann é 'life' e 'executive coach', 'trainer' de PNL certificada por vários institutos internacionais e terapeuta de PNL e da Linha do Tempo.

po disponível em cada local e as pessoas presentes em cada local);

2. Comportamento – O quê? (o que faz naqueles locais, nesses tempos, com aquelas pessoas?);

3. Capacidades – Como? (como faz, que capacidades permitem aqueles comportamentos, naqueles locais, naqueles tempos e com aquelas pessoas?);

4. Convicções e valores – Por quê? (no que acredita?, que convicções e que valores estão a sustentar a forma como age no ambiente externo?);

5. Identidade – Quem? (quem é você com esses valores, essas convicções, essas capacidades, esses comportamentos, com essas pessoas, nesses locais e nesse tempo?);

6. Missão – Para quê? (neste nível entram as perguntas mais profundas, cujas respostas dão significado à vida – qual é a sua contribuição para o sistema com a sua identidade, as suas convicções, as suas capacidades, os seus comportamentos e o ambiente?).

Considere o que observou e pense no que pode fazer para ultrapassar os obstáculos. ©

A PNL dispõe de uma série de técnicas específicas que são praticadas com os indivíduos, munidos de uma caixa de ferramentas para continuarem o seu trabalho de aperfeiçoamento e excelência pessoal.

Leadership Forum

O que pode esperar no fim do Fórum?

Ações concretas e uma rede de trabalho forte prontas a ajudar o líder no desenvolvimento da sua organização e negócio.

DATAS' 12:

GRUPO A | Maio + Novembro

GRUPO B | 18 a 23 de Maio (num Cruzeiro) + Novembro

GRUPO C | Junho + Dezembro

BARCELONA



UM FÓRUM ONDE OS LÍDERES INTEGRAM UM AMBIENTE ÚNICO DE COLABORAÇÃO E DE DEBATE INTENSO, CRIANDO OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM MÚTUA.



Web | WWW.HIGHPLAY.PT
EMAIL | INFO@HIGHPLAY.PT
TEL | +351 22 509 46 46

Dotar os colaboradores com instrumentos de nova geração

Num contexto de mudança organizacional, a PT Portugal percebeu a necessidade de dotar os seus profissionais de recursos humanos com instrumentos e metodologias de nova geração, através do ‘coaching’ e da programação neuro-linguística (PNL). Escolheu para esse projeto a consultora SP Coaching.

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

A PT Portugal (PT Comunicações – TMN), grupo a que estão associadas as marcas Meo, Sapo, TMN, PT Negócios e Prime, tem sido objeto de «profundas alterações a que correspondem desafios fantásticos na gestão das pessoas». E neste «contexto de forte mudança organizacional» foi percebida a necessidade de «proativamente capacitar os profissionais de recursos humanos de competências potenciadoras ao serviço dos objetivos empresariais». Quem o afirma é João Rosa de Carvalho, diretor de recursos humanos da PT Portugal, que explica que foi neste âmbito que surgiu a parceria com a SP Coaching.

A escolha da SP Coaching prendeu-se com «o conhecimento que tinha da atividade desenvolvida pelas equipas de recursos humanos numa empresa como a PT, com mais de 10 mil colaboradores, sublinha João Rosa de Carvalho.

O responsável partilha que identificaram «em consultores de recursos humanos, com uma sólida experiência em temas organizacionais, de desenvolvimento, de processos, metodologias e mudança, a necessidade de os dotar com instrumentos e metodologias de nova geração – ‘coaching’ e programação neuro-linguística –, por forma a desenvolverem as suas funções com um âmbito mais alargado, nomeadamente as de ‘HR business partner’, por exemplo no acompanhamento individualizado e de carreira, na gestão de conflitos ou na construção de equipas».

A escolha da SP Coaching prendeu-se com «o conhecimento que tinha da atividade desenvolvida pelas equipas de recursos humanos numa empresa como a PT, com mais de 10 mil trabalhadores, algo que em muito contribuiu para o sucesso do projeto, bem como a adequação à nossa realidade», sublinha João Rosa de Carvalho. Já



Graça Carvalho Rebôcho, diretora de recursos humanos da Instrumentais PT, que lidera uma equipa que fez parte da ação de formação desenvolvida, realça o facto de «a responsável da SP Coaching ser uma pessoa que já assumiu diversos papéis nas áreas de recursos humanos, dando uma garantia, ‘a priori’», de que estariam perante «uma formadora experiente, que privilegiaria uma metodologia prática e formatada à realidade PT».

Em relação aos objetivos da formação promovida, a diretora de recursos humanos faz notar que «os elementos das equipas de recursos humanos que participaram nas ações de ‘coaching’ já detinham uma certa maturidade e conhecimentos sólidos a nível técnico», mas reconhece que sentiram «necessidade de desenvolver outras valências comportamentais nesses profissionais, dando-lhes uma perspetiva diferente de olhar para os colaboradores, para os colegas e mesmo para as chefias». Porque «sabermos colocar-nos nos lugar dos outros, perceber a intenção positiva do comportamento de cada pessoa, é essencial para quem trabalha nas áreas de recursos humanos», sublinha.

Graça Carvalho Rebôcho assegura que o ‘feedback’ «foi muito positivo, o que se deve ao facto de a abordagem à temática ser de carácter prático e experiencial», acredita. «Cada elemento assumiu um papel de cliente e ‘coach’ em cada exercício. Aprendemos a ouvir sem fazer juízos de valor, a fazer perguntas poderosas, passámos por momentos de grande introspeção mas também de observação dos outros, de uma forma despida de preconceitos, o que não é fácil pois não estamos habituados.»

João Rosa de Carvalho, por outro lado, destaca que «a experiência formativa teve desde logo impactos a dois níveis: a nível pessoal, pois através da tomada de um estado de consciência alargado foi possível traçar metas de desenvolvimento pessoal; e a nível empresarial, uma vez que a natureza muito prática do desenvolvimento dos

conteúdos permitiu desde a primeira hora começar a utilizar algumas ferramentas em contexto empresarial». Os resultados foram «um maior nível de satisfação da consultoria ministrada internamente e a antecipação de abordagens até então desconhecidas empresarialmente».

Depois das ações de ‘coaching’, a PT já contratou outras ações de formação à SP Coaching, designadamente «quatro módulos de PNL para diversos elementos de recursos humanos das Empresas Instrumentais PT e também eneagrama e uma ação comportamental que abordou diversas temáticas de ‘coaching’ e PNL», partilha Graça Carvalho Rebôcho. «Destinou-se a todas as primeiras e segundas linhas da PT Contact e teve por objetivo, sem entrar no desenvolvimento de um programa de ‘coaching’, dotar os participantes de algumas ferramentas essenciais à gestão das suas equipas.»

O diretor de Recursos Humanos da PT Portugal esclarece ainda que «a capacitação de recursos internos da empresa vai entrar na terceira fase, que passa pelo alargamento e pela certificação de um universo ainda indeterminado de profissionais de recursos humanos em ‘coaching’ e PNL; depois do sucesso de aplicação gradual destas metodologias, encontramos a desenvolver o processo de disseminação e consolidação destas competências de forma alargada à organização», reitera, pois acredita que o ‘coaching’ «pode trazer uma superior consciência dos mecanismos elementares de relacionamento organizativo e individual, que permitem libertar as organizações e as equipas de alguns estrangulamentos que impedem umas vezes a eficiência, outras a eficácia, e que uma vez resolvidos podem em muito contribuir para o aumento de produtividade e dos resultados das empresas; permitem o crescimento organizativo de forma equilibrada e balanceada com as expectativas de todos os profissionais», sintetiza. ⑤

Graça Carvalho Rebôcho assegura que o ‘feedback’ «foi muito positivo, o que se deve ao facto de a abordagem à temática ser de carácter prático e experiencial».

› A perspetiva da SP Coaching

O contacto da PT Portugal com a SP Coaching surgiu em 2009, «inicialmente dando corpo ao objetivo corporativo de capacitação dos profissionais de recursos humanos com competências, certificadas em ‘coaching’, no âmbito do processo transformacional em curso», diz Sandra Pereira, ‘senior manager’ da consultora. Em face dos resultados obtidos, a PT decidiu alargar essa experiência formativa a um maior número de profissionais da equipa de recursos humanos, incluindo a Direção das Empresas Instrumentais, liderada por Graça Carvalho Rebôcho.

«Se numa primeira fase o objetivo da PT Portugal era o de dotar as equipas de desenvolvimento e os ‘business partners’ de recursos humanos de competências e ferramentas de ‘coaching’, tendo em vista melhorar o desempenho de cada membro da equipa como um todo, rapidamente o projeto foi alargado a novas ferramentas nas áreas da PNL, pela sua complementaridade com o ‘coaching’ para elevar o potencial de cada indivíduo, dentro e fora das organizações», faz notar a ‘senior manager’. Atualmente, e ainda com o projeto em curso, a PT conta com mais de 60 profissionais de recursos humanos habilitados e certificados em ‘coaching’, sendo que destes aproximadamente 25 completaram o ‘practitioner’ em PNL e 40 concluíram a formação inicial em eneagrama. Para 2012, está prevista a realização da terceira fase do projeto, para cerca de 20 profissionais. Este ano foi também realizado um projeto-piloto de formação de cerca de 45 elementos de outras áreas da PT, através do programa da SP Coaching «Cruise Control», com o objetivo de dotar líderes com ferramentas de ‘coaching’ e PNL aliadas às competências de gestão. A responsável faz notar que em todos os programas é usado o eneagrama como ferramenta-base de diagnóstico de personalidade aplicado ao dia-a-dia organizacional, sendo uma mais-valia na gestão de equipas, do ‘stress’, da comunicação, de conflitos e do desempenho».

Sandra Pereira salienta que, «neste momento, a PT é pioneira no desenvolvimento destas competências de forma interna, sendo a única empresa do seu setor dotada de uma equipa de recursos humanos certificada em ‘coaching’, ‘practitioner’ em PNL e iniciada em eneagrama». Termina garantindo que «o ‘coaching’ potencia o crescimento organizacional e a melhoria das relações interpessoais e ajuda a definir e a alcançar os objetivos traçados, de uma forma planeada, estruturada e sustentada; eleva o crescimento e o desenvolvimento individual que se traduz na melhoria do trabalho em equipa».



Sandra Pereira, da SP Coaching, salienta que «a PT é a única empresa do seu setor dotada de uma equipa de recursos humanos certificada em ‘coaching’, ‘practitioner’ em PNL e iniciada em eneagrama».

EM SÍNTESE

1 > Formação outdoor do Let'sTalkGroup

Desde o início de abril que o Let'sTalkGroup é a nova imagem do «Haka», um barco de 'jetboating' da Xtreme Jet Boat, para 2012. 'Jetboating', com origem na Nova Zelândia, é uma das mais bem-sucedidas atividades de aventura, proporcionando emoções e imagens incríveis. O Let'sTalkGroup pretende assim contribuir para a diversificação da sua oferta de formação 'outdoor' e 'teambuilding' com um conceito inovador, criando programas únicos e memoráveis.



1

2 > Workshops Kelly HR Consulting

A Kelly Services Human Resources Consulting realizou em abril a segunda edição dos seus 'workshops' temáticos, tendo abordado o tema «Gestão RH e Qualidade – Excelência de Serviço ao Cliente Interno». A iniciativa foi promovida em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), de Lisboa, a 'business school' da Universidade Católica do Porto (UCP) e a Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS). Intervieram 11 oradores, da área de recursos humanos, de empresas de referência e do meio académico. A terceira edição da iniciativa será no segundo semestre deste ano.



2

3 > «CH Experiences»

A CH Academy, do Grupo CH, lançou o «CH Experiences», um conceito de formação que alia o trabalho em sala à realização de uma experiência sensorial ligada ao tema escolhido. O primeiro 'workshop' denomina-se «Consultative Sales – The New Approach» e está marcado para Ponte de Lima, dia 19 de maio, seguindo-se uma edição em Lisboa a dois de junho. Para experiência foi eleito o golfe como forma de trabalhar o foco nos objetivos e a concretização de vendas. Eva Matos, 'partner' do grupo e coordenadora operacional da CH Academy, refere que o objetivo é «oferecer a um grupo restrito de profissionais em cargos de direção um espaço de referência onde se abordam temas inovadores relacionados com o mundo empresarial».



3



4

4 > Os 17 anos da Multitempo

Foi no passado dia 15 de março. A Multitempo, empresa de recursos humanos 100% nacional, integrada no grupo empresarial RHmais, assinalou a passagem do seu décimo sétimo aniversário com um jantar de convívio que reuniu dezenas de colaboradores e convidados. A empresa aproveitou para homenagear alguns colaboradores pela sua antiguidade e também para atribuir



5



6

certificados de competência técnica a outros.

5 > Promover o espírito empreendedor

Foi lançada pela Fundação everis a convocatória para a entrega de projetos inovadores e empreendedores, no âmbito da décima primeira edição do «Prémio Empreendedores 2012». Trata-se de um concurso internacional que pelo terceiro ano consecutivo está também aberto à participação nacional. O objetivo é estimular novas aptidões, promover a inovação e apoiar o espírito empreendedor dos jovens portugueses, sendo que o primeiro prémio, no valor de 60 mil euros, envolve o financiamento de um projeto empresarial de inovação tecnológica, social ou de gestão ambiental.

Desafios da proteção social

A Mercer, a SRS Advogados e o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) vão organizar a oitavo de maio a conferência «Proteção Social – Novos desafios para a sustentabilidade social em Portugal». Será no ISCTE-IUL, visando uma discussão nas diferentes áreas da esfera social e económica: demografia, economia, emprego, saúde e segurança social. Presenças de Correia de Campos, António Mexia, António Saraiva, João Proença, Fernando Ulrich, Mira Amaral, António Dornelas, Francisco Nunes, João Valente Rosa, Fergal McGuinness, Rui Pena Pires, Diogo Alarcão e Pedro Rebelo de Sousa.

6 > O maior encontro RH da América Latina

É já de 21 a 23 de maio que a cidade de Gramado (Brasil) vai acolher uma nova edição do «Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos» (ESARH). Trata-se de um evento que há três décadas e meia vem reunindo profissionais de toda América Latina para, segundo os organizadores, «refletir e potenciar o equilíbrio dinâmico nas organizações, partindo da crença de que a força ativa para a mudança e a inovação está nas pessoas».

Vantagem+ em Luanda

A Vantagem+ promove este mês (de 14 a 18), em Luanda, um novo ciclo de formação composto por oito cursos que abrangem cinco áreas: gestão, 'marketing', recursos humanos, secretariado e logística. É direcionado para gestores de empresas ou profissionais que aspiram a trabalhar naquelas áreas. Catarina Correia, diretora de 'marketing' e comunicação da Vantagem+, assinala o sucesso da edição realizada em fevereiro e o pedido de muitos clientes para novas edições.

Novo projeto para formação

Trata-se de um novo projeto para a área da formação. A empresa Young Innovation tem já prevista a realização de dois 'workshops', um sobre o tema do atendimento eficaz e da fidelização dos clientes e outro de introdução ao mergulho. O 'workshop' sobre atendimento eficaz vai acontecer a 19 de maio, em Espinho.

7 > ISPC com novo parceiro

A International School of Professional Coaching (ISPC) estabeleceu no passado dia 17 de abril um protocolo com um novo ISPC Local Partner em Portugal, a in-U – personal empowerment. A in-U definiu como um dos principais objetivos a difusão da metodologia da ISPC na área geográfica de proximidade em que opera. Por estar alinhada com a filosofia de 'coaching' da ISPC, tornou-se seu parceiro local nos distritos de Castelo Branco e Guarda. A 31 deste mês, na Covilhã, terá lugar a conferência internacional ISPC/ in-U «Coaching para a Excelência», oportunidade de «consciencialização de indivíduos e agentes locais para a importância e as potencialidades do 'coaching'», assinala-se num comunicado.

8 > Campeonato nacional das profissões

Entre os dias sete e 10 de maio, em Faro, vai decorrer o «Campeonato Nacional das Profissões 2012», cujas atividades serão promovidas pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). O evento decorrerá no Centro de Formação Profissional do IEFP na capital algarvia, com 240 concorrentes, de 43 profissões. Esteticistas e programadores de 'robots', técnicos de mecatrónica-auto, jardineiros, marceneiros, 'web designers', soldadores, cozinheiros, rececionistas, fresadores, joalheiros e muitos mais serão avaliados por 180 jurados, peritos em cada profissão. Foram selecionados nas várias regiões do país, sendo por isso os melhores de Portugal.

Indicadores e rácios de gestão RH

A oito e 10 de maio, em Lisboa e no Porto, respetivamente, a Blanes vai promover a ação de formação «Como Medir e Quantificar nos Recursos Humanos Indicadores e Rácios RH». A empresa assinala que «os indicadores e rácios de gestão de recursos humanos são fundamentais para qualquer profissional da área ou para outros profissionais que tenham o controlo e a informação de gestão». Pretende oferecer aos participantes uma base conceptual e instrumental para a gestão dos principais resultados na área de recursos humanos e capacitá-los para selecionarem e criarem as suas próprias ferramentas.



7



8



9



10

PTC com mais descontos na formação

Tendo em conta o impacto bastante positivo da campanha de descontos para a formação inter-empresas lançada em fevereiro, a PTC – Paula Tomás Consultores decidiu prolongar esta iniciativa até ao fim de maio. Os descontos são de 20 e 25%.

9 > «Espaço Emprego» no «Facebook»

O Grupo Multipessoal estendeu a sua rede «Espaço Emprego» ao «Facebook». Esta rede, com oito delegações (em Lisboa e no Porto), passa assim a contar com uma página exclusivamente dedicada aos candidatos, onde serão partilhadas informações úteis, atualidades relacionadas com recursos humanos, bem como ofertas de emprego para vários setores. Alexandra Medeiros, diretora de 'marketing' e comunicação do Grupo Multipessoal, refere que «estando próximas do mercado as delegações facilitam a capacidade de recrutamento».

10 > Workshops nos 25 anos da RHmais

Um ciclo de 'workshops' dirigido a profissionais com responsabilidades de gestão e liderança nas suas organizações. É esta a nova proposta da RHmais, que em 2012 comemora um quarto de século a atuar em Portugal. Para o efeito, a empresa levou a cabo uma parceria com a «Making Leaders», traduzida nestes 'workshops', genericamente denominados «Inspiring People to Change». Com a duração de oito horas, abordam temáticas específicas de cinco tipologias: liderança, vendas, gestão de conflitos, comunicação e gestão de equipas.

Uma distinção para a Fundação Champalimaud

Um centro da Fundação Champalimaud ficou em primeiro lugar na lista dos melhores sítios para trabalhar fora dos Estados Unidos (EUA), elaborada pela revista norte-americana «The Scientist». A revista mantém esta lista há uma década, sendo que este ano mais de 1.500 cientistas responderam ao inquérito para a escolha dos melhores sítios para investigadores pós-doutorados trabalharem tanto nos EUA como fora. O Centro Champalimaud para o Desconhecido concentra-se na investigação em neurociências e cancro e ocupa um cenário pitoresco com vista para o rio Tejo, em Lisboa.

Remunerações nas sociedades de advogados

Depois do sucesso das duas primeiras edições (2008

e 2010), a FIND, consultora de recrutamento especializada na área jurídica, volta agora a reunir informação fidedigna e atualizada relativamente a valores e demais benefícios praticados no seu mercado. Trata-se de um estudo que pretende ser um instrumento de gestão estratégica para as sociedades de advogados participantes, sendo o único realizado com informação exclusivamente fornecida pelas próprias sociedades.

Solução RH da Cezanne no ISLA

A Cezanne Software vai disponibilizar à Ensilis, entidade instituidora do ISLA Campus Lisboa, a sua nova solução de recursos humanos em SaaS («Software as a Service»), a «Cezanne OnDemand». Com esta solução, os alunos da instituição terão uma visão prática da gestão dos processos e dos desafios inerentes à gestão de capital humano de qualquer organização. Outra vertente do acordo inclui a colaboração da Cezanne em conferências sobre temas como a utilização das tecnologias no contexto atual da gestão dos recursos humanos, num âmbito de partilha de experiências e opiniões.

11 > Gestão para líderes de topo

Em parceria com a Associação Empresarial de Portugal (AEP), a Dave Morgan lança este mês o «Programa Avançado de Gestão para Líderes de Topo», em Lisboa. O propósito é fornecer aos decisores empresariais uma formação técnica e prática que lhes permita fortalecer as suas competências de liderança em estreito alinhamento com os desafios atuais e as novas formas de comunicação e relacionamento com clientes e mercados.

12 > SHL Portugal reconhecida

O diploma de «Best Customer Satisfaction in 2011» foi atribuído à SHL Portugal, na sequência do inquérito de satisfação dos clientes realizado globalmente pelo SHL Group, em mais de 50 países, com a colaboração de uma agência externa. O diploma foi entregue por David Leigh, 'chief executive officer' (CEO) do SHL Group, a Isabel Paredes (na foto), 'technical director' da SHL Portugal, durante a «Conferência Internacional da SHL», realizada em Londres no final do passado mês de janeiro. Jorge Horta Alves, 'managing director' da SHL Portugal, comentou recentemente este reconhecimento, assinalando que «constitui uma exigência séria» para que continuem a «corresponder às necessidades e às expectativas elevadas do mercado».



11



12



13



14



15



16

13 > Boas práticas no Avila Business Centers

O Avila Business Centers, que se dedica a alugar de escritórios chave-na-mão, está a disponibilizar gratuitamente no seu 'site' um manual de boas práticas elaborado de forma inovadora, funcional e criativa para quem quer reduzir a fatura mensal de despesas com o escritório. O documento denomina-se «5 Passos para poupar nas despesas com o escritório».

14 > Iniciativas Adecco

No âmbito do projeto «Win4youth», a Adecco participou na «Meia Maratona de Lisboa», em finais de março. O projeto começou em janeiro de 2010 e tem vindo a motivar muitos dos colaboradores da Adecco. O principal objetivo é angariar dinheiro para instituições de solidariedade. De assinalar ainda uma outra iniciativa da empresa, a primeira tertúlia da sua unidade Contact Center Solutions, que teve em meados de abril a primeira edição, sobre o tema «gestão integrada da qualidade de serviço ao cliente medida a 360 graus».

15 > «Wake Up Inspiração»

«Inspiramos pessoas, inspiramos empresas.» É esta a visão da empresa Mário Caetano, que vai realizar este mês novas edições do evento «Wake Up Inspiração». Focada nas pessoas, a empresa e o seu mentor, o 'coach' Mário Caetano, acreditam que «cada pessoa tem dentro de si um enorme potencial e que apenas necessita das ferramentas certas para o libertar e descobrir como este pode ajudar a atingir o sucesso que quer para a sua vida». Os eventos estão marcados para Alcobça (dias 12 e 13) e Lisboa (26 e 27).

16 > «Atitude UAUme!» na Kidzania

Foi em abril, na Praça Central da Kidzania, no Centro Comercial Dolce Vita Tejo (Amadora). João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, criadores do conceito «Atitude UAUme!», dinamizaram, um 'workshop' para diretores de recursos humanos, empresários e profissionais apostados no desenvolvimento pessoal e profissional. Este tipo de 'workshop' visa surpreender e criar valor no desenvolvimento e na gestão do capital humano, tendo a sessão da Kidzania contado com mais de 150 participantes.

Textos: MSA

OPINIÃO

➤ Confiança, precisa-se! (urgente)



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

Sim, é disso mesmo que se trata, precisamos de ter confiança. Em nós, nos outros, nos contratos que celebramos, nas instituições públicas, no Estado, nas empresas, na democracia, na Europa. E precisamos disso urgentemente.

A crise financeira, além da diminuição do nível de vida e da destruição de direitos e de classes sociais, trouxe, acima de tudo, o feroz inimigo da confiança: uma enorme desconfiança em tudo e em todos.

Parece que, de repente, todos os valores se eclipsaram.

O Governo, enquanto instituição que deve gerir, acima de tudo, as expectativas dos cidadãos, tem-se revelado insensível aos seus sentimentos. Tudo são números e tudo se resolve no mundo dos números, das taxas, das percentagens, da redução de despesas, das receitas... É a tecnocracia pura em funcionamento.

E onde está o compromisso com os compromissos anteriores do Estado? Será que, a qualquer título, o Governo pode fazer tábua rasa dos compromissos assumidos anteriormente por outros governos e pelo Estado, sem que os cidadãos percam a confiança? Será que os cidadãos podem e devem calar a progressiva destruição das suas expectativas? Estaremos condenados à desesperança?

O Governo, enquanto instituição que deve gerir as expectativas dos cidadãos, tem-se revelado insensível aos seus sentimentos.

A crise não trouxe, até agora – tenho ainda esperança no futuro próximo –, qualquer ideia de compromisso ou de galvanização da energia colectiva. E assim é impossível acreditar.

A crença – mais ou menos emocional – precisa de ser alimentada. E essa alimentação tem que ser fornecida também por quem governa.

Precisamos de mais emoção e de menos razão.

Precisamos de mais compromisso e de menos imposição.

Precisamos de mais diálogo e de menos autismo.

Precisamos de mais sensibilidade e de menos arrogância.

Porque a confiança é um bem supremo do compromisso colectivo. ☺

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

AGENDA

➤ **Conferência: Protecção Social – Novos desafios para a sustentabilidade social em Portugal**

08 mai, Lisboa

<http://www.mercer.pt/events/Conferencia-Proteccao-Social>

➤ **11º Seminário de GRH da Universidade Lusíada de Lisboa**

10 mai, Lisboa

<http://www.lis.ulusiada.pt/>

➤ **Seminário: Confiança e Compromisso: Os desafios da nova liderança**

11 mai, Lisboa

<http://www.brava-experience.pt/>

➤ **Lead Without a Title (Robin Sharma)**

11 mai, Estoril

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

➤ **Masters da Negociação**

15 mai, Lisboa

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

➤ **Seminário: Cockpit Management**

15 e 17 mai, Lisboa

16 mai, Porto

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

➤ **3º Seminário Internacional ISPC/AEP – Coaching e Empreendedorismo**

15 mai, Leça da Palmeira

<http://formacao.aeportugal.pt/>

➤ **ESARH – Encontro Sul-Americano de RH**

21 a 23 mai, Gramado (Rio Grande do Sul), Brasil

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

➤ **Assistente da Função de Recursos Humanos**

21 e 23 mai, Lisboa

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

➤ **Análise de Funções e Perfis de Competências**

28 e 29 mai, Lisboa

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

➤ **Curso de Coaching I – Coaching fundamentais – ISPC/ AEP**

28, 29 mai, 11 e 12 jun, Leça da Palmeira

<http://formacao.aeportugal.pt/>

➤ **Talenting Conference' 12:**

«Talenting Happiness»

30 mai, Lisboa

<http://www.talentingconference12.com/>

LIVROS/ SITES

O território da criatividade



Regresso do 'enfant terrible' das neurociências, depois de «Proust Era Um Neurocientista» e «Como Decidimos». Considerado o melhor livro de Jonah Lehrer, «Imagine» é apresentado como uma ode ao espírito criativo de alguns gênios, de algumas empresas e de qualquer pessoa que de repente diga «Eureka!», como Arquimedes. Lehrer arrisca-se aqui num território pouco explorado pela ciência: o da criatividade. (Lua de Papel)



O Livro da Selva Empresarial, de Liliana Silva Cerqueira (Gestão Plus). Primeiro livro da autora, uma jovem ligada profissionalmente à área de recursos humanos (ver página quatro). **Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, de António Eduardo Martins e Albino Lopes (RH Editora). Os três vértices de um triângulo virtuoso, o da economia do conhecimento: flexibilidade organizacional, revolução tecnológica e capital intelectual. **O Livro Secreto do Crescimento dos Negócios**, de Paulo de Vilhena (SmartBook). Depois de desvendar o mapa mental dos super-comerciais (em «O Livro Secreto das Vendas»), o autor aventura-se agora pelo mapa mental dos empresários de sucesso.

> Novo 'site' da Vantagem+

Renovado no final de 2011, o 'site' institucional da Vantagem+, empresa de consultoria na área da formação empresarial, aposta numa grafismo atual, numa imagem 'clean' e na facilidade de navegação. Disponível em <http://www.vantagem.com/>.



> Congresso RH virtual

O «ConviRH – Congresso Virtual de Recursos Humanos» chega este ano à sexta edição, e com muitas novidades para os congressistas. Realizado 100% em formato virtual, decorre de 10 a 25 de maio, estando previstas 20 palestras, em vídeo, transmitidas pela Internet – poderão ser acedidas em <http://www.rh.com.br/Portal/Geral/6ConviRH/>. A organização é do 'site' brasileiro «RH.com.br».

Textos: Mário Sul de Andrade

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

> A geração Y



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

Desde a década passada que venho estudando o tema da geração Y e falando sobre ele em diversos congressos. Ainda que a minha abordagem sempre tenha sido na convergência e não nas diferenças, comecei a perceber que existem alguns «mitos» sobre o tema (palestra preparada para o «VI Congresso Virtual de Recursos Humanos»). Tudo que se tem lido aponta para a necessidade de o mundo se adaptar ao perfil da geração Y; mas quando olhamos à nossa volta e vemos todas as gerações procurando utilizar as tecnologias disponíveis para se conectarem e se adaptarem a estes novos padrões de comportamento, querendo se incluir neste mundo digital, constamos que independentemente do ano de nascimento, do ano de formação e dos factos que marcaram a «sua época», todos estamos vivendo em 2012 e com as mesmas exigências que as organizações globalizadas nos impõem. Tenha 65, 45 ou 25 anos, um profissional terá sempre diferenças individuais que resultam de valores, expectativas, educação, interações com o meio, aspetos de personalidade e não particularmente do facto de ser de outra geração. Mais do que entender estes diferentes códigos, talvez o mais importante seja rever alguns mitos e buscar os pontos de convergência, trabalhar no sentido da complementaridade entre as diferentes gerações, identificando onde e como cada geração poderá contribuir mais e melhor. E para isto precisamos de desconstruir alguns destes modelos mentais. Sugiro a leitura dos seis pontos que apresento abaixo. Imagino que no seu quotidiano e na sua organização já tenha tido algumas percepções de como o ser humano se apropria de determinados conceitos para justificar a tendência para julgar, para categorizar e para se defender de tudo o que pode exigir sair da zona de conforto. Pense nos seus próprios «mitos». Já refletiu sobre eles? ®

> Mitos e verdades

- «O mais velho é resistente às mudanças.» – Resistência ao novo é uma atitude natural do ser humano, independentemente da idade.
- «Ser diferente é mau.» (ou tudo o que é diferente de mim está errado) – Mário Sérgio Cortella assinala: «Reconhecer as diferenças não implica ressaltar as desigualdades. A diferença resulta do biológico ou do social. Diversidade é a expressão da vida humana nas suas múltiplas, variadas e particulares manifestações. O respeito pela diversidade (...) indica a inteligência estratégica de aprender com o diverso, com aquilo que comporta outro olhar e alternativas de percepção e ação. A vida é obra coletiva.»
- «Os jovens estão mais preparados.» – Em termos cognitivos, talvez (estão mais bem informados, mas nem sempre transformam informação em práticas melhores e têm mudanças de comportamento em relação ao padrão vigente). Em termos emocionais, nem sempre (falta a maturidade que o tempo ajuda a conquistar).
- «Só os jovens entendem de tecnologia.» – Boa parte dos criadores de toda a tecnologia disponível é das gerações anteriores.
- «O conflito entre gerações é prejudicial para as organizações e a sociedade.» – Sabemos conceptualmente e pela vivência que o conflito é inerente ao ser humano e tem uma função bem positiva, a de quebrar paradigmas, não a de engessar as ideias (se devidamente gerido).
- «Uma geração pode ser melhor do que a outra.» – Há o risco de ver as situações pelos critérios da nossa geração. A diversidade é natural, necessária e benéfica, mas deve ser entendida, respeitada e gerida de forma a agregar valor e construir ambientes organizacionais em que a multiplicidade de competências seja fator de competitividade para as organizações e de realização para os indivíduos.

COACHING

› Excelência (no) interior



Pedro Silva
Managing Partner da in-U
pedro.silva@in-u.net

Numa época marcada por desafios constantes, mudanças velozes, a nível pessoal e a nível organizacional, e por uma panóplia de novos paradigmas que vão aparecendo em função de novas realidades, assumindo um cariz de transversalidade e escala assinaláveis, falar de ‘coaching’ assume particular relevo. Pela actualidade e principalmente pelo que representa e materializa.

Enquanto processo metodológico centrado no indivíduo e no potencial que lhe é intrínseco, e assente em características tão importantes como a intemporalidade e a procura de um constante aprofundamento do auto-conhecimento, o ‘coaching’ deve no entanto ser visto como algo muito mais profundo do que uma técnica (ou método) aplicável em certas circunstâncias, a determinados indivíduos que se encontram em certas posições da hierarquia de organizações que têm uma determinada dimensão.

O ‘coaching’ deve ser tido, também e principalmente, como uma forma própria e distinta de gerir organizações, diferenciada, uma forma de os indivíduos se relacionarem, um modo de pensar assente na positividade. São características que, juntas ou separadas, permitirão defini-lo como uma verdadeira forma de ser e estar na vida.

Importa promover a divulgação do ‘coaching’ e a consequente consciencialização de indivíduos e agentes locais das suas potencialidades.

Os desafios enunciados colocam-se também, quiçá de forma mais acentuada, em regiões com menor grau de desenvolvimento e que continuam a perseguir o objectivo da aproximação dos seus níveis actuais aos referenciais nacionais e europeus. No caso em apreço, nas regiões do interior.

É neste quadro que o ‘coaching’ se assume, também naquela realidade geográfica, como uma ferramenta de extrema importância, valia e actualidade, pois permite alavancar todo este potencial, partindo do seu conceito basilar que acredita existir no interior de cada indivíduo o potencial que permite incrementar positivamente a sua performance e o desempenho das organizações e/ ou instituições em que se integram.

Importa por isso promover a sua divulgação e a consequente consciencialização dos indivíduos e agentes locais da importância e das potencialidades do ‘coaching’ enquanto metodologia geradora de maior auto-estima e auto-conhecimento, e do impacto positivo de tal mudança no seio das organizações. ®

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

Resolução 19/2012, «Diário da República» 49 – Série I, de oito de março de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas.

Resolução 20/2012, «Diário da República» 50 – Série I, de nove de março de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova o «Programa de Relançamento do Serviço Público de Emprego», com o objetivo de acelerar e potenciar a contratação e a formação dos desempregados, contribuir para um acompanhamento reforçado de potenciais situações de desempregados de longa duração, alterar o sistema e a articulação das medidas ativas e passivas de emprego e imprimir uma nova dinâmica ao funcionamento dos centros de emprego.

Resolução 22/2012, «Diário da República» 50 – Série I, de nove de março de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova um conjunto de obrigações de reporte de informação para efeitos de determinação do plano de redução de trabalhadores na administração central do Estado e de acompanhamento e controlo da respetiva execução.

Portaria 55/2012, «Diário da República» 50 – Série I, de nove de março de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Especifica as profissões regulamentadas abrangidas na área do emprego e designa a respetiva autoridade competente para proceder ao reconhecimento das qualificações profissionais, nos termos da Lei 9/2009, de quatro de março.

Resolução 34/2012, «Diário da República» 54 – Série I, de 15 de março de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova a classificação dos institutos públicos de regime especial, para efeitos da determinação do vencimento dos respetivos membros dos conselhos diretivos.

Decreto-lei 64/2012, «Diário da República» 54 – Série I, de 15 de março de 2012, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Procede à alteração do regime jurídico de proteção no desemprego dos trabalhadores por conta de outrem, beneficiários do regime geral de segurança social, e à quarta alteração ao Decreto-lei 220/2006, de três de novembro.

Decreto-lei 65/2012, «Diário da República» 54 – Série I, de 15 de março de 2012, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Estabelece, no âmbito do sistema previdencial, o regime jurídico de proteção social na eventualidade de desemprego dos trabalhadores que se encontrem enquadrados no regime dos trabalhadores independentes e que prestam serviços maioritariamente a uma entidade contratante.

› Legislação europeia

Não foi publicada legislação ligada a recursos humanos.

Comentário

O destaque vai para a publicação dos diplomas que consagram novas regras para atribuição do subsídio de desemprego a trabalhadores por conta de outrem e trabalhadores independentes e da resolução que impõe medidas de promoção da igualdade de género em cargos de gestão.

MAGDA MERALI

➤ Contra o tédio mental e em favor dos outros

Texto: Ana Leonor Martins

Magda Merali assumiu recentemente as funções de 'marketing manager' da Bright Partners, empresa que conjuga a consultoria de gestão com a engenharia na construção e na implementação de soluções de base tecnológica focadas na gestão de investimentos e projetos. Já tinha feito um trabalho pontual como 'freelancer' para a Bright Partners, e por isso quando surgiu a oportunidade de integrar a equipa não hesitou em aceitar o desafio. «É uma empresa líder de mercado, pioneira no seu segmento e que dita 'standards' de mercado», acredita. «A oportunidade de fazer parte de uma equipa com estas características, constituída por profissionais altamente qualificados, foi um fator decisivo para a minha integração na empresa.»

Antes, a responsável foi consultora independente de 'marketing' e entre 2007 e 2010 desempenhou funções de 'marketing manager' numa empresa que desenvolve soluções específicas de tecnologias de informação (TI). Nas funções que agora desempenha, dentro do 'marketing' e da comunicação, Magda Merali salienta que «há um grande enfoque na Bright Experience, área onde o ADN exclusivo da Bright Partners está presente em todos os contatos que tem internamente e no mercado». A Bright Experience – explica – «analisa a utilidade, a relevância e o valor criado em cada reunião, atividade e projeto que a empresa desenvolve e este é o desafio maior do cargo que assumi».

Apesar de reconhecer que, com uma exigente vida profissional, e não esquecendo a vida pessoal, não é fácil encontrar tempo para outras atividades que gosta de fazer e que contribuem para o seu bem-estar e a sua realização, Magda Merali sublinha que é fundamental fazê-lo. «Os 'hobbies' necessitam de tempo, que é um bem escasso e precioso para quem trabalha a tempo inteiro. Também requerem dedicação, o que implica uma alteração de mente e espírito, sempre focados nas exigentes tarefas diárias, tanto pessoais como profissionais.»

Mas nos seus tempos livres a 'marketing manager' da Bright Partners também dedica a sua atenção a ajudar quem mais precisa. E por isso é sócia fundadora do projeto «Cozinha com Alma», um 'take-away' solidário aberto ao público em geral, em que todo o lucro é aplicado no apoio a famílias de classe média/ média baixa em graves dificuldades económicas. A «cozinha» também está presente noutra das suas escolhas, a confeção e a promoção das «Flores d'Areia», um bolo típico de uma zona de Cascais. É um trabalho minucioso de pastelaria ao qual se dedica à noite e aos fins-de-semana. Não obstante, também



não abdica de sair de casa para «apanhar ar» e apreciar a privilegiada paisagem da zona onde mora.

Tudo isto é essencial para Magda Merali quebrar a rotina, que define como um dos seus «maiores agentes de tédio mental». E ajuda-a a descontrair, «mesmo por vezes sendo através de mais trabalho». Mas gosta de participar em atividades que têm um objetivo concreto. Por outro lado, «estar com outras pessoas é fundamental para o meu equilíbrio», partilha.

➤ **Flores d'Areia** «Colaboro na confeção e na promoção



Fotos: MM

das Flores d'Areia, um bolo típico da Areia (Cascais). São feitas de massa folhada com recheio de maçã cozida e nozes, cujo sabor delicado, não demasiado doce, combina perfeitamente com o trabalho minucioso da massa folhada (<http://www.facebook.com/floresdareia/>). O trabalho de pastelaria e o contacto com os diversos interlocutores é divertido e proporciona-me uma quebra na rotina, essencial para o meu equilíbrio. Dedico-me à confeção das Flores d'Areia à noite e ao fim-de-semana.»

► **Cozinha com Alma** «Sou sócia fundadora da 'Cozinha com Alma', um 'take-away' solidário aberto ao público em geral, em que todo o lucro social é aplicado numa bolsa social que vai apoiar famílias de classe média/ média baixa em graves dificuldades económicas, selecionadas pela Comissão Social da Freguesia de Cascais. Fui também responsável pelo 'marketing' e pela comunicação no arranque do projeto. Fazer parte da 'Cozinha com Alma' é o meu contributo para a situação difícil que se vive hoje em dia. Quem quiser fazer encomendas e ajudar nesta causa ou saber mais sobre o projeto pode ir ao nosso 'site' (<http://www.cozinhacomalma.com/>) ou à página de 'Facebook' (<http://www.facebook.com/CozinhaComAlma/>).»

► **Apanhar ar** «Passear, seja onde for, na cidade ou no



► Magda Merali é sócia fundadora da Cozinha com Alma, colabora na confeção do bolo Flores d'Areia e não dispensa reservar tempo para passear.

campo, na serra ou na praia, é também fundamental para o meu bem-estar. O importante é estar 'na rua'. Morar em Cascais é uma grande vantagem para quem, como eu, gosta de andar a pé. Para além da vila, dos parques, da famosa ciclovia e da serra, existe o Guincho, que tem uma paisagem absolutamente inspiradora, sempre diferente, e uma praia fantástica.» Ⓜ

SEMINÁRIOS RECURSOS HUMANOS

- **LEGISLAÇÃO LABORAL UP TO DATE**
14 e 15 de Maio
- **EXCEL APLICADO À GESTÃO DE RH**
21 e 22 de Maio
- **REESTRUTURAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE QUADROS**
23 e 24 de Maio
- **PROCESSAMENTO SALARIAL E SEGURANÇA SOCIAL**
28 e 29 de Maio
- **MÉTRICAS PARA RESPONSÁVEIS DE FORMAÇÃO**
30 e 31 de Maio
- **EXPATRIAÇÃO E GESTÃO DE QUADROS INTERNACIONAIS**
4 e 5 de Junho

Mais informações e inscrições em www.ife.pt

MEDIA PARTNERS
human human.pt

ORGANIZAÇÃO
IFE
INSTITUTO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

EMPRESA ACREDITADA POR
DGERT
DIREÇÃO-GERAL DO TERCEIRO SETOR SOCIAL

EMPRESA ORGANIZADORA DE
EXPO' RH
EXPOSIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

RESTAURANTE – À PARTE

Literalmente em casa

Há muitos restaurantes que procuram criar no seu espaço um ambiente acolhedor para que as pessoas se sintam quase como em casa. Mas o À Parte leva esse conceito mais longe e as suas salas são literalmente divisões de um antigo apartamento dos anos 60 do século passado. Um conceito original potenciado pela qualidade da comida.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** À Parte

Começou por ser uma espécie de tasca para beber um «copo três», fazer o totoloto e comprar tabaco e é hoje um dos mais falados restaurantes de Lisboa. Isso deve-se não só à atrativa ementa e à simpática relação qualidade/preço, mas sobretudo à originalidade do conceito do restaurante À Parte. No atual formato, existe há quase três anos (reabriu em setembro de 2009) e usou o espaço da antiga «tasca», de uma adega de vinhos que existia mesmo ao lado e de um antigo apartamento do Saldanha dos anos 60.

O mentor do projeto é Henrique Pinheiro, um brasileiro de São Paulo que conheceu a sua mulher transmontana, Lina Santos, na Suíça e veio para Portugal em 1992 para uns anos depois começar a sua aventura na restauração. Aquilo que hoje é o À Parte começou por ser a Leitaria a Cabacinha, um pequeno espaço para «comer rápido e baratinho», em 2002 tornou-se na Tasquinha do Brasileiro e quando o apartamento ao lado ficou vago por a senhora que lá vivia ter falecido surgiu a ideia de abrir um restaurante diferente de toda a oferta de Lisboa. «Como não havia dinheiro para fazer obras, pensámos fazer apenas uma remodelação usando as divisões e o que existia na casa», conta o proprietário. Para a decoração contou com a ajuda de dois amigos, João Lourenço e Nuno Prates, e decidiu não dar ouvidos ao arquiteto, que queria derrubar as paredes para fazer uma sala grande.

O À Parte faz uso de todos os compartimentos



do antigo apartamento, incluindo dois pátios. Assim, e conforme se estiver a pensar num jantar a dois, de amigos ou de família, pode-se optar por almoçar ou jantar na sala, na cozinha

(que ficou intacta), no quarto, no pátio interior, no terraço, na dispensa ou na garrafeira. Cada «assoalhada» apresenta uma decoração diferente, aproveitando objetos que já existiam, reciclando-os, e trazendo outros para dar algum requinte ao espaço, mas sempre remetendo para o passado e para as lides da vida caseira dos anos 60.

Quando à comida, desengane-se quem pensa que vai encontrar uma ementa brasileira. Os representantes dessa cozinha são a picanha e a moqueca de camarão. Mas estão sobretudo presentes as influências francesas e italianas. «É uma cozinha do mundo, traduzida numa ementa despreziosa», sublinha Henrique Pinheiro. Alguns dos pratos que distinguem o À Parte são o 'rissoto' de alheira com espargos verdes, o 'magret' de pato e o 'rumsteak' com 'mash' de batata. As sugestões do chefe vão variando, mas é famoso o lavagante escalado com 'risotto al maré', o bife do lombo na chapa com 'fettuccini', 'mascarpone', espinafres, nozes e parmesão. O lombo de bacalhau confitado com azeite virgem, com 'gnocchi', também é divino. A carta de vinhos é muito variada e nas sobremesas o «Cai Cai de Chocolate» é irresistível.

Brevemente, vai abrir no À Parte um bar, para poder acomodar as pessoas enquanto esperam por mesa ou para que possam beber «mais um copo» depois de jantar. Fecha aos domingos. ©

<http://www.a-parte.com/>



SUGESTÃO – OLIVA & CO

Um elogio à oliveira

Foi recentemente inaugurada no Porto a primeira loja nacional especializada na fileira da oliveira, a Oliva & Co. Para além da comercialização e da distribuição de produtos, vai dinamizar um conjunto de iniciativas para valorizar e dar a conhecer o setor do azeite, o «ouro verde português».

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Oliva & Co

Foi recentemente inaugurada no Porto a Oliva & Co, a primeira loja portuguesa especializada na fileira da oliveira. A mentora do projeto, Helena Ferreira, salienta que se trata de «uma aposta na nova ruralidade do século XXI, em que inovação e a criatividade se misturam com o tradicional, reinventando-o e, dessa forma, o melhor do meio rural invade o meio urbano». Na Oliva & Co é possível encontrar uma grande variedade de produtos que «nasceram do símbolo de força e longevidade que é a oliveira», partilha a responsável. Neste novo espaço, instalado no Bairro das Artes, pode encontrar-se não só o obrigatório azeite mas vários outros produtos que beneficiam do melhor do fruto da oliveira. Os produtos são quer de marca própria, quer de outros produtores, mas sempre portugueses. Estão disponíveis diversas gamas de azeite virgem extra (Trás-os-Montes e Alto Douro, Beiras, Ribatejo e Alentejo), cos-

méticos à base de azeite, conservas de peixe, vegetais, queijos e enchidos em azeite, doçaria variada com azeite (biscoitos, bolachas, bolos, pudim, chocolate), vários tipos de pão simples e com azeite, chá de oliveira, azeitonas, pastas e patês de azeitona, entre outros.

Em plena loja pode tomar-se um chá e comer-se um pudim azeitado. A literatura, o artesanato e os demais utensílios ligados a esta temática ajudam a compor o ambiente do Oliva & Co. É um espaço onde vão também realizar-se debates, provas e degustação de azeite, 'workshops' e cursos de azeite, que está aberto a «todos os produtores que queiram inovar e testar novos produtos e novos sabores junto do consumidor», sublinha Helena Ferreira.

A empreendedora faz ainda questão de sublinhar que não se trata de uma loja 'gourmet'. «Pretende ser uma loja democrática que abrange diferentes públicos, com preços diversos, mas em que a qualidade é sempre garantida. Esta primeira loja é um laboratório de experiências para otimização dos produtos da fileira da oliveira, de forma a testar a aceitação do público e a receptividade dos produtores, ajudando a valorizar «ouro verde português» – o azeite. @

<http://www.facebook.com/OlivaeCo/>



AUTOMÓVEL

Deslumbrante

Cedo se percebeu a dureza do ensaio que íamos realizar. Ao chegar ao parque do importador ficámos cativados pela beleza dos vários Evoque. Coube-nos o Range Rover Evoque Sd4 190cv.



© Range Rover

Texto: Jorge Farromba

Com cores variadas e vários modelos, foi unânime que a beleza é nome e apelido deste Range Rover. Mas ciente de que beleza não é tudo, a marca apostou num modelo capaz de captar todos aqueles clientes que por norma acediam à germânica BMW. Este modelo oferece rigor de construção e um desempenho em estrada e fora dela bem assinalável.

É curioso registar que durante o ensaio senti a minha privacidade invadida, pois onde passava todos olhavam (para o carro, certamente), e se parava vinham ter comigo. Quando o Evoque ficava sozinho, tinha aglomerados de pessoas a apreciá-lo. E a desejá-lo. É este o espírito que a Range Rover conseguiu de novo evocar, e fê-lo sem beliscar a enorme responsabilidade que detém no segmento dos todo-o-terreno (TT).

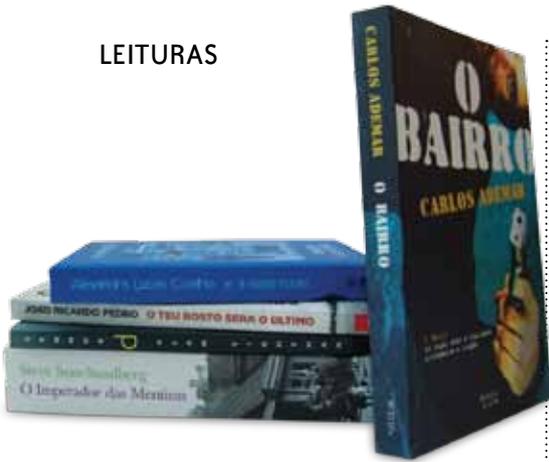
Em estrada, o Evoque cativa pelo conforto mas sobretudo pelo comportamento são que exhibe. E mesmo considerando ser um modelo com centro de gravidade alto, nada o detém para curvar ao estilo dos melhores 'coupés' não TT. Aqui, mantém médias próximas dos 9.5 litros por cada 100 quilómetros percorridos.

Mas é em TT que o Evoque merece ser apreciado. Adapta-se a qualquer terreno, bastando clicar num dos vários programas de gestão – relva, gravilha, lama, sulcos, neve, areia. Com ele, facilmente transpomos supostos obstáculos.

Mas há alguns aspetos menos conseguidos, que passam na configuração 'coupé' pelo difícil acesso ao espaçoso banco traseiro, pela pouca altura no banco traseiro e pela ausência das pegas de suporte para as mãos no tejadilho. Tudo pontos que não ofuscam este modelo, com tração total, 190 cavalos, muito equipamento e caixa automática, e que fica por 65 mil euros. @

<http://www.landrover.com/pt/pt/rr/range-rover/>

LEITURAS

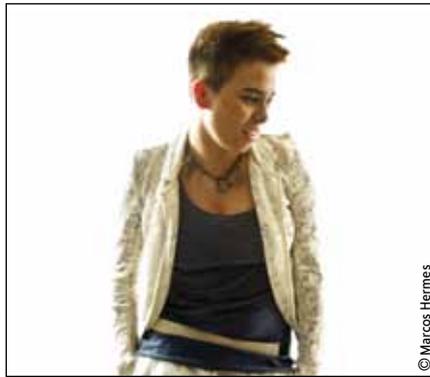
**Onde a realidade ultrapassa a ficção**

O mais recente romance de Carlos Ademar, autor que nos últimos anos se tem destacado na escrita de policiais, não apenas passados na atualidade mas também em tempos mais recuados (de que é exemplo o belíssimo «O Homem da Carbonária», cuja ação decorre na década de 20 do século passado, em Lisboa). «O Bairro» é uma metáfora dos vulcões que rodeiam as cidades dos tempos que vivemos e baseia-se numa história verídica, sendo que a realidade aqui ultrapassa a própria ficção. Tudo começa quando um agente da PSP é assassinado às portas de Lisboa, seguindo-se uma investigação da Polícia Judiciária que logo depara com os assassinatos de mais dois agentes. Carlos Ademar regressa assim a um género que tinha interrompido com a publicação de «Primavera Adiada», história de amor passada nos anos finais do Estado Novo e depois já na chegada da liberdade a Portugal, após abril de 1974. (Oficina do Livro)

E a Noite Roda, de Alexandra Lucas Coelho. Primeiro romance da autora, com a história de Ana e Léon, que atravessa inúmeras cidades, tão diferentes como Madrid, Damasco, Varsóvia ou Jerusalém. (Tinta da China) **O Teu Rosto Será o Último**, de João Ricardo Pedro. O vencedor do «Prémio Leya 2011», romance que constrói a história de uma família tendo como ponto de partida a revolução de 25 de abril de 1974. (Leya) **Senhor d**, de Alan Lightman. A criação do universo, numa parábola com ecos de autores como José Saramago, Italo Calvino ou Salman Rushdie. (ASA) **O Imperador das Mentiras**, de Steve Sem-Sandberg. Um romance sobre o gueto judaico de Lodz, durante os tempos da barbárie nazi. (D. Quixote)

Textos: MSA

MÚSICA

**Maria Gadú nos coliseus**

Tem apenas 25 anos de idade mas é já considerada uma das mais talentosas artistas da nova geração de cantores e compositores brasileiros. Chama-se Maria Gadú e depois dos memoráveis espetáculos no Pavilhão Atlântico e no Pavilhão Rosa Mota, na companhia de Caetano Veloso, volta a Portugal para mais dois concertos, agora em nome próprio. Os palcos escolhidos foram os coliseus, atuando no dia 24 de maio no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, e dois dias depois no Coliseu do Porto. No início do ano a artista de São Paulo lançou o seu segundo disco de originais, «Mais uma Página», onde conta com as participações de Lenine e Marco Rodrigues, entre outros. O seu álbum de estreia, um registo homónimo editado em 2009, vendeu mais de 100 mil cópias, atingindo a marca de «Disco de Platina» no Brasil.

O regresso dos Madredeus

No ano em que comemoram o seu vigésimo quinto aniversário, os Madredeus estão em digressão mundial e claro que Portugal não podia deixar de fazer parte do roteiro. Assim, um mês depois de terem editado «Essência», o novo disco – que marca também a sua nova formação, com Beatriz Nunes na voz –, atuam a 27 de maio na Casa da Música, no Porto, e a 31 do mesmo mês no Centro Cultural de Belém (CCB), em Lisboa. Seguem-se espetáculos em França, na Áus-

**Coldplay ao vivo no Porto**

No verão passado atuaram no festival «Optimus Alive!», esgotando o Passeio Marítimo de Algés, e menos de um ano depois a situação promete repetir-se, desta feita no Estádio do Dragão, no Porto. É no dia 18 de maio, com a banda de Chris Martin a trazer à Cidade Invicta uma produção grandiosa e arrebatadora, que redundará por certo num concerto inesquecível para o público do norte. Em outubro de 2011 o quarteto britânico lançou o seu quinto registo de originais, «Mylo Xyloto», que entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' de vendas em 17 países, como Portugal, Estados Unidos e Reino Unido. O primeiro 'single' dos Coldplay, «Yellow», foi editado em 2000. Na década seguinte, arrecadaram inúmeros galardões e afirmaram-se como uma das maiores bandas do novo século.

tria, no Luxemburgo, na Alemanha e na Suíça. «Essência» é descrito como uma coleção de 13 canções selecionadas de um cancionário de quase duas centenas que o grupo construiu ao longo de um quarto de século recheado de sucessos. Para além da nova voz, da guitarra clássica de Pedro Ayres de Magalhães e dos sintetizadores de Carlos Maria Trindade, juntam-se agora as cordas de Jorge Varrecoso (violino), António Figueiredo (violino) e Luís Clode (violoncelo).

Textos: ALM

TEATRO

Segunda edição do Clube da Comédia

Está em cena no Teatro do Bairro, em Lisboa, às terças-feiras, o «Clube de Comédia 2». É a segunda edição do espetáculo de 'stand-up comedy' nacional que conta com as participações de Aldo Lima, Bruno Nogueira, Eduardo Madeira, Francisco Menezes, Nilton e Óscar Branco. Os seis humoristas sobem ao palco em liberdade total, com um humor que segue uma única regra: fazer rir. Temas da atualidade, assuntos 'tabu' ou uma história da vizinha da esquina servem de matéria-prima para um espetáculo que por certo não deixará ninguém indiferente.

**Espectáculo galardoado**

Até dia 20 de maio, está em cena no Auditório dos Oceanos, no Casino de Lisboa, o multipremiado espetáculo «Slava's Snowshow». Recheado de 'performances' únicas que fazem as delícias de públicos de todas as idades, recebeu dois «Tony Awards», incluindo o galardão para «Melhor Espectáculo

**Humor no masculino**

Três homens, trintões, amigos de longa data, veem-se forçados a passar uma hora juntos, sozinhos, sem distrações, só a falar uns com os outros. O resultado é a comédia em cena de quinta-feira a domingo no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa, «As Mulheres Não Percebem...». Com encenação de José Pedro Gomes e textos de Frederico Pombares, Henrique Dias e Roberto Pereira, o espetáculo promete abordar o mundo íntimo dos homens e, claro, fazer rir. Essa tarefa cabe a André Nunes, Rui Unas e Aldo Lima, o trio de atores que vão mostrar ao público que as mulheres não percebem mesmo os homens.



de Entretenimento». Slava Polunin, aclamado o melhor palhaço do mundo, leva a sua arte ainda mais longe ao incorporar impressionantes efeitos visuais e também um toque de magia, fazendo rir e emocionar. O «Slava's Snowshow» já foi visto por mais de três milhões de pessoas em todo o mundo.



Textos: ALM

CINEMA

**Uma maldição à medida de Tim Burton**

O realizador Tim Burton está de volta ao grande ecrã com mais um filme à sua imagem, que resulta da adaptação da série televisiva de culto «Dark Shadows». «Sombras da Escuridão» chega às salas de cinema portuguesas a 10 de maio e com um elenco de luxo. Ao incontornável Johnny Depp juntaram-se, entre outros, Michelle Pfeiffer, Helena Bonham Carter, Eva Green e Jonny Lee Miller. Este 'thriller', que promete fazer rir quem não se deixar aterrorizar por vampiros, remonta a 1752, quando Joshua e Naomi Collins, e o filho Barnabas, deixam Liverpool para começarem uma nova vida na América. Mas nem um oceano de distância é suficiente para os libertar da misteriosa maldição que os atormenta. Passadas duas décadas, Barnabas Collins, um homem rico, poderoso e 'playboy', comete o erro de partir o coração de Angelique Bouchard, uma bruxa que o transforma num vampiro e o enterra vivo. Dois séculos depois, Barnabas é solto da sua cova e regressa em 1972 a um mundo profundamente diferente. O agora vampiro chega a casa, descobrindo que todas as suas propriedades e a fortuna jazem em ruínas, ainda restando alguns elementos de uma família disfuncional, cada um com os seus segredos.

Texto: IP

1 Sugestão para o «Dia da Mãe»

No primeiro domingo de maio celebra-se o «Dia da Mãe», e para uma digna homenagem nesta data especial, a Torres Joalheiros sugere uma oferta também especial: as joias Trollbeads. Quer a pulseira, quer o pendente podem ser enriquecidos com «contas» alusivas a diversos significados e momentos, tornando-os exclusivos. As joias Trollbeads revelam a personalidade de quem as usa e ajudam a contar a história de uma relação especial. Coloridas e elegantes, permitem tornar um 'look' simples num 'look' mais sofisticado.

2 Champagne sem açúcar

A Ayala apresentou o novo Cuvée Rosé Nature, o primeiro 'champagne' rosé sem qualquer adição de açúcar. A histórica casa de 'champagne' volta assim a aliar inovação e tradição com este vinho de paladar fresco e delicado, cuja sofisticação é introduzida pela proporção de Chardonnay, atingindo um 'blend' único (Chardonnay, Pinot Noir e vinho tinto Pinot Noir de vinhas velhas). Com tom salmão claro, tem um perfume intenso que apresenta apelativas notas de frutos vermelhos, oriundas do vinho tinto incluído no 'blend'.

3 Possibilidades infinitas

A Canon tem um novo modelo PowerShot SX. A PowerShot SX260 HS combina um 'design' fino e moderno com um impressionante 'zoom' ótico e tecnologias de imagem avançadas, incluindo vídeo Full HD. Tem uma objetiva grande angular com 'zoom' de 20x e sensor CMOS de 12.1 'megapixels'. O novo IS inteligente assegura imagens nítidas em diferentes situações de disparo. O modo inteligente deteta até 58 cenários, de forma a obter os melhores resultados, mas também tem modo manual. A SX260 HS tem ainda Face Identification, suporta funções de disparo de alta velocidade, tem filtros criativos e integra a função GPS Logger.

4 Homenagem às mulheres

A Gant criou um relógio a pensar nas mulheres que merecem sentir-se especiais. O Gant Fairfax é um relógio analógico elegante e moderno, com cristais Swarovski como indexes no mostrador a darem um toque final de requinte. Disponível em preto e branco, tem data às seis horas e é estanque até 50 metros. A bracelete é em poliuretano.

5 O primeiro tablet 4G

A Vodafone Portugal apresentou em março passado o Samsung Galaxy Tab 8.9 LTE – o primeiro 'tablet' preparado para a rede 4G/ LTE, suportando velocidades que podem chegar a 100 Mbps. Está equipado com o sistema operativo Android Honeycomb, inclui um processador 'dual-core' de 1.5 GHz, 16 GB de memória interna e um ecrã táctil TFT de 8.9 polegadas.

6 Edição especial

A marca de calçado portuguesa Cubanas lançou uma edição especial para homenagear o fado. É composta por um sapato e uma mala, nas cores preto e cobre, fazendo alusão à cor e aos acessórios (habitualmente em ouro) usados no vestuário das fadistas. Em ambos foi usada uma criteriosa seleção de materiais, recorrendo-se a materiais nobres portugueses como a pele, a cortiça e a madeira. Trata-se de uma edição limitada e exclusiva e por isso cada peça tem gravado o número de série. Depois da apresentação oficial, e de ter estado em exposição na Loja Cubanas, no Chiado, a coleção será comercializada já em junho.





› Cortar a direito



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

No início de abril, o primeiro-ministro, Pedro Passos Coelho, fez mais uma surpresa aos portugueses e anunciou que as reformas antecipadas iam ser congeladas. Mas desengane-se quem acha que por estarmos num estado democrático e por teoricamente o senhor primeiro-ministro «dever» algum respeito pelo menos a quem o elegeram isso iria fazer com que o anúncio não fosse feito num dia para começar a ter efeito no outro. E mesmo assim sem grandes explicações.

Posso até compreender a medida, pois penso que ninguém tem dúvidas sobre a falência do sistema de segurança social nacional, e até compreendo o porquê do «efeito surpresa», uma vez que também é óbvio que iria provocar uma enxurrada de pedidos de antecipação da reforma, como aliás já se vinha a verificar. Até percebo isso tudo, mas há várias coisas que não percebo, nomeadamente (e segundo dados divulgados pelo «Diário de Notícias»):

- Por que é que um contribuinte normal tem que descontar pelo menos durante 30 anos, e ter no mínimo 57 anos de idade, para ter acesso à reforma e os políticos que até 2005 estiveram oito ou 12 anos no cargo têm direito a uma pensão para toda a vida?! Será pelo trabalho desgastante que fazem durante esse período?! É que essas subvenções vitalícias vão custar quase 80 milhões de euros numa década.

- Por que é que em 2011, em pleno período 'troikano', se registou o valor mais alto de sempre (9,1 milhões de euros) com as reformas dos políticos?! Já que estamos numa de «cortar a direito», não seria um bom sítio para considerar cortar despesa?! É que o último relatório da Caixa Geral de Aposentações mostra que o Estado gastou mais 3,5 milhões de euros com 383 deputados do que com os 22.311 pensionistas que ganham até 217 euros.

- Por que é que esta tem que ser uma medida «cega»?! Faz algum sentido que não se reforme a uma pessoa com 60 anos, e que tem quase 50 anos de descontos (por ter começado a descontar aos 14 anos e servido o país durante a Guerra Colonial)? Não terá já contribuído mais do que o suficiente e com certeza durante muito mais anos do que toda a nossa classe política fará, nem que se juntem dois ou três?!

- E por que é que continua a haver reformas milionárias pagas pelo Estado?

Não percebo, mas não deve ser para perceber. ®

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

Assine a **human** por 39€ e receba 7 noites a dois em 100 hotéis à escolha



human
odisseias

don't worry, be happy

Inclui 7 'vouchers' para duas pessoas para poder conhecer o que o nosso país tem de melhor, de norte a sul de Portugal, e desfrutar de uma estadia em hotéis repletos de charme. O 'pack' «7 Noites Experimenta Portugal» tem um PVP de 49,90€.



a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

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



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

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

Talent at work