

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

> JUNHO 12 > ANO 4 > Nº 92 > 3,90 € (Cont.)



Do grão até à chávena

Mónica Fernandes apresenta um projeto pioneiro de responsabilidade social desenvolvido pela Nescafé Dolce Gusto

> **Rui de Brito Henriques** Entrevista, 25 anos da RHmais > **Especial** Trabalho temporário e outsourcing RH > **Carlos Antunes** Austeridade e iniquidade na repartição dos sacrifícios > **Em Foco** Assessment > **Coaching** Alexandra Dias Lemos > **Reportagem** Projetos sustentáveis na Serra da Estrela > **Escolhas** Lúcio Lampreia > **Sugestão** Pestana Tróia Eco-Resort & Residences



tempo-team





Destroika[®]

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



GRUPO CH
Soluções globais



	Editorial	02	34	Especial	Trabalho temporário e outsourcing RH
	Zoom RH	04	42	Crónica RH e Novas Tecnologias	Aceleradores de competências nas tecnologias, por Tiago Catarino
	Dicas Liderança/ Múltiplos Olhares				
	Employee Engagement Projeto «Empresas Rock»				
	Ver e Vencer Ângelo Marçal/ Responsabilidade Social				
	Acrescentar valor à comunidade				
	Perspetiva João Azevedo e Silva				
	Eventos UP Partner				
	Primeira Opinião	10	44	Entrevista	Rui de Brito Henriques
	Andreia Rosa				
Tema de Capa (Responsabilidade Social)		12	46	Espaço RH	Em Síntese/ Agenda Opinião Luís Bento In Loco Simuladores de negócio Personal Branding Maria Duarte Bello Livros/ Sites/ Legislação Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil Visto de Fora Manuel González Oubel (Madrid) Coaching Alexandra Dias Lemos
Nescafé Dolce Gusto					
Dupla Expressão		18	56	As Minhas Escolhas	Lúcio Lampreia, da Unexpected
Manuela Cruz/ Artur Fernandes					
Em Foco		20	58	Lifestyle	Sugestão Pestana Tróia Eco-Resort & Residences Restaurante Sublime Automóvel Honda Civic 2.2 i-DTEC Executive Leitura/ Artes Plásticas Teatro/ Cinema Música/ Montra
Assessment					
Crónica Relações Laborais		26	64	Crónica Woman	
Uma parábola muito atual, por Carlos Antunes					
Reportagem		28			
Projetos sustentáveis na Serra da Estrela					
Crónica Saúde e Segurança no Trabalho		32			
Riscos psicossociais no local de trabalho, por Ana Cristina Amaro					

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, Alexandra Dias Lemos, Ana Cristina Amaro, Andreia Rosa, João Azevedo e Silva, Jorge Farromba, Tiago Catarino)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Fotolia, João Andrés, Vítor Gordo – Syncview

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia
961 219 531, smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

EDITORIAL

De novo a responsabilidade social

Volta nesta edição da «human» a ter destaque o tema da responsabilidade social, com o trabalho que resolvemos puxar para a capa, sobre um projecto de sustentabilidade ambiental desenvolvido pela Nescafé Dolce Gusto. Segue-se a muitos outros de que já falámos na revista, tão diversos como os do Rock in Rio, da Nokia ou da Fundação Luís Figo. Sempre acarinhámos o tema, daí a razão de a partir de certa altura termos criado uma secção específica no nosso alinhamento. O que não impede, tantas vezes, como inclusive na presente edição, de noutros trabalhos também o tocarmos: veja-se o que acontece com uma pequena peça sobre uma empresa criada por alguém que se define como «inovador social» e com a reportagem realizada na Serra da Estrela com um empreendedor natural de Manteigas que, tendo nascido pobre, construiu uma carreira de sucesso num dos mais conhecidos grupos empresariais portugueses e agora aposta na sua região para aí, como diz, «devolver à sociedade parte do que a sociedade já lhe deu».

Uma ideia certamente estranha esta para muitas pessoas que um pouco por todo o mundo assumem posições-chave seja nas empresas, seja a nível governamental ou em instituições públicas. Pessoas como aquelas de que fala o nosso colaborador de Madrid, Manuel González Oubel, no artigo que assina este mês. As que nos fizeram chegar à crise que vivemos. Como ele começa por escrever... «Chegámos à actual tragédia de desemprego, défice e dívida externa porque os países e muitas empresas têm sido dirigidos por pessoas mancas de ética, obcecadas por arranjar a sua vidinha à custa dos trabalhadores e dos contribuintes. Pessoas que baseiam a sua segurança exclusivamente na sua



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

teia de relações – quando fracassam numa empresa sempre os seus amigos lhes encontram outro sítio para aonde irem – e que, ao não saberem nem sequer em que consiste o seu trabalho nem sentirem a mínima preocupação pelas demais, dedicam todas as suas energias a espatifar os nossos recursos sem que ninguém se atreva a travá-las.»

Sim, essas pessoas nunca poderão entender a ideia de devolvermos à sociedade um pouco do que a sociedade nos tenha já dado. ©

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

tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions



soluções na área dos recursos humanos

Os Recursos Humanos são o principal recurso estratégico das empresas.

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

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

tel: 707 20 20 30

www.tempo-team.pt

DICAS

➤ Cinco práticas de liderança

Texto: MSA

São práticas de liderança sugeridas pela Paula Tomás Consultores e que estão incluídas num modelo que desenvolveu nos últimos anos. Denominado «Cinco Práticas de Liderança de Excelência», o modelo é aplicado em ações de formação sobre liderança organizacional, sendo que ao contrário de um modelo teórico e complexo sobre estilos de liderança, ou de um modelo quase matemático, pretende apresentar a liderança de excelência de uma forma extremamente simples e pragmática.

Vejamos então cinco características dos líderes e algumas dicas associadas a cada uma delas:

- **Apontar o caminho** – os líderes devem ser claros e precisos quanto aos princípios que os norteiam, liderando pelo exemplo (dica: dê o exemplo, alinhando as suas ações com os valores partilhados com a equipa).
- **Inspirar uma visão partilhada** – os líderes confiam na sua visão de futuro, partilham-na com os colaboradores e acreditam que serão capazes de concretizar os objetivos (dica: oriente os outros numa visão comum, invocando aspirações comuns).
- **Desafiar o processo** – os líderes estão dispostos a correr riscos, pois compreendem a importância da inovação, da criatividade e da mudança (dica: procure oportunidades analisando formas inovadoras para mudar, crescer e progredir).
- **Dar suporte à ação** – os líderes estimulam a autonomia e deixam os colaboradores agir (dica: promova a colaboração de outros, fomentando objetivos cooperativos e construindo confiança)
- **Encorajar o coração** – os líderes reconhecem os bons desempenhos, celebram as suas conquistas e estimulam o trabalho em equipa (dica: celebre os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade). ®



MÚLTIPLOS OLHARES

Como poderá ser a prestação da Seleção Nacional no Campeonato Europeu de Futebol, que terá início a oito de junho?



© IBT
André Parreira, Chief Executive Officer (CEO) da Internet Business Technologies (IBT)



© Sage
Céu Mendonça
SMB Business Unit Manager
da Sage Portugal



© Micro Focus
Miguel Fito
Solutions Director
Iberia & LATAM na Micro Focus

«A seleção de todos nós habituou-nos nestes últimos tempos a estar ao mais alto nível. Acredito que nesta competição que se aproxima não será diferente. Temos grandes jogadores, já com elevada experiência e inegável talento, que formam um grupo que já se conhece e que já joga junto há bastante tempo. Temos acima de tudo esperança renovada em que poderemos ter muitas alegrias, fundamentais para a nossa autoestima. Enfrentamos desafios enormes logo no grupo de apuramento, mas há algo que os portugueses como povo e a sua seleção têm: além do talento, a capacidade de saber sofrer e de no momento certo decidir o caminho do sucesso. Defendemos uma história, valores e crenças que em campo provaremos serem únicas e capazes de nos levar longe. Ambiciono um grande evento e que a nossa seleção, tal como nós na IBT, possa levar Portugal para o mundo uma vez mais.»

«Temos todas as condições para um ótimo desempenho. Reunimos os ingredientes principais para a seleção regressar a casa com o título: jogadores de excelência, que se destacam mundialmente, domínio técnico e experiência. Creio que podemos ainda melhorar em três aspetos – aumentar a atitude ganhadora, mais espírito e trabalho de equipa e que acreditemos que somos capazes. Assisti ao vivo ao inesquecível jogo com a Inglaterra, no ‘Euro 2004’; empolgante. Nesse ano, tivemos uma capacidade fora do comum em termos de mobilização, todo o país vibrou com a nossa seleção. Por que não usar a mesma receita? Por fim, importa a capacidade para fazer acontecer. No resultado no marcador, tem que ser efetivamente superior. Desejo boa sorte para Portugal!»

«Existe uma grande expectativa em relação a este ‘Euro 2012’. Depois de um ‘Mundial 2010’ pouco conseguido sob o comando de Carlos Queiroz, e após a contratação de Paulo Bento, os olhos estão virados para Portugal. Avaliando o grupo que nos calhou em sorte, a tarefa avizinha-se complicada. Alemanha e Holanda são duas das grandes favoritas à conquista do torneio e a Dinamarca foi nossa besta negra no grupo H de qualificação, relegando-nos para o ‘play-off’ de apuramento. No entanto, todos sabemos que Portugal se transcende nestas ocasiões, como em 2000, num grupo igualmente complicado, comandado por Luís Figo, Rui Costa e Vítor Baía, quando se apurou com três grandes vitórias para os quartos-de-final. Este ano, se Portugal passar o seu grupo, terá grandes hipóteses de fazer história. Aguardamos para ver o que CR7 e companhia nos reservam.»

EMPLOYEE ENGAGEMENT

➤ O exemplo das grandes bandas de rock

Texto: Ana Leonor Martins

Chama-se «Empresas Rock» é um novo projeto de 'employee engagement' que pretende estimular gestores e equipas a olharem para os seus desafios da mesma forma que as maiores bandas de 'rock' do mundo fizeram ao longo das últimas cinco décadas. A apresentação é feita por Fernando Gaspar Barros, 'chief creative officer' da Brands Like Bands e mentor deste projeto pioneiro, que conta que a ideia surgiu como «a continuação natural de um trabalho desenvolvido durante três anos», no âmbito do qual colocaram em contato gestores de empresas, músicos e profissionais das indústrias criativas, com o «objetivo de partilhar desafios comuns relacionados com liderança, gestão, criatividade e competitividade».

Fernando Barros partilha que «foi a consciência de que a situação económica em Portugal vai piorar em 2012, com as inevitáveis frustração e desmotivação nas empresas», que o levou a fazer esta aposta. «Foi nesse enquadramento que juntamente com a Histórias Partilhadas, que tem 'expertise' em consultoria criativa, concebemos o 'Empresas Rock', que tem como base processos criativos assentes na música, de modo a conseguir o envolvimento e a motivação dos colaboradores, contribuindo assim para uma melhor gestão e um melhor desenvolvimento do talento interno, facilitando a formação de equipas com elevado desempenho e fomentando de igual modo o conhecimento da própria organização», esclarece.

Fernando Gaspar Barros é o mentor de um projeto pioneiro que coloca em contato gestores, músicos e profissionais de indústrias criativas.



Ressalvando que o «Empresas Rock» não é um projeto de entretenimento, o seu mentor salienta que «é um investimento das empresas, onde a música se assume como ferramenta de gestão, de modo a criar valor através de novas soluções e oportunidades em questões centrais como 'team-building', motivação, comunicação externa e interna, liderança e criatividade». E defende que «é decisivo para o dia-a-dia das organizações o envolvimento dos seus colaboradores com a missão e os valores das mesmas, tornando-se o 'employee engagement' um pilar fundamental para a fidelização de clientes, externos e internos, e para a consequente concretização de resultados».

Porque «está comprovado cientificamente que a música é capaz de promover diversos benefícios para a saúde e o comportamento do ser humano», Fernando Barros pretende «estimular gestores e equipas a olharem para os seus desafios da mesma forma que as maiores bandas de 'rock' do mundo fizeram ao longo das últimas cinco décadas». Garante que «a aceitação tem sido ótima, exactamente porque o 'Empresas Rock' é um produto inovador, customizado e não enlatado, que assume grandes níveis de eficácia». ©



shl™ *People intelligence*
Business results

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

VER E VENCER

ÂNGELO MARÇAL

➤ O caminho natural

Texto: Ana Leonor Martins

Foi em 1977, após a vinda de Angola, que Ângelo Marçal apostou na criação de um negócio por conta própria. Decidiu aproveitar «a janela de oportunidade de abrir uma loja no primeiro centro comercial português, o Centro Comercial da Portela», e fazer uso do 'know-how', da capacidade de trabalho e do espírito empreendedor» para contrariar «os tempos difíceis que Portugal atravessava na altura». Sentiu que «era o momento de arriscar», e assim nasceu a Portela Cafés, que no passado mês de maio comemorou 35 anos de existência.

Ângelo Marçal tinha então 40 anos e, dada a experiência adquirida como produtor de café em Angola, esse foi «o caminho natural». E, provam os números, o caminho certo. O negócio começou com quatro colaboradores, «todos elementos familiares», e volvidas mais de três décadas conta com cerca de 60, distribuídos pelo escritório, pela fábrica de torrefação e por sete lojas próprias. Mantém-se o espaço inaugural, na Portela, ao qual se seguiram as lojas de Moscavide, Graça, Gare do Oriente e mais três centros comerciais: Vasco da Gama, Loures e Colombo, a maior e mais recente loja, com uma área de esplanada e casa de chá. «O crescimento tem sido sustentado», garante o fundador e administrador da Portela Cafés, revelando que em 2011 o valor de faturação foi superior a 2,4 milhões de euros. «O balanço é muito positivo. Durante estes 35 anos, construímos relações fortes com os nossos clientes, muitos deles fiéis desde o primeiro dia», salienta. «O facto de termos apostado desde muito cedo na unidade de produção, permitiu-nos controlar a qualidade dos nossos produtos e oferecer sempre o melhor aos nossos clientes.»

Parte do segredo, revela o responsável, está na torra. «Cada origem é torrada separadamente, ao invés da torra em lotes como habitualmente é feito em grandes produções. Esta inovação permite que cada origem de café seja torrada até ao seu ponto ideal, permitindo lotear um produto, conferindo-lhe uma qualidade superior.»

E na Portela Cafés todo o ciclo de vida do produto é praticamente 100% nacional. «Desde a torra do café, o loteamento e o embalamento, tudo efetuado por nós na nossa unidade de produção, até à venda, realizada em mais de 95% na nossa rede de lojas», esclarece Ângelo Marçal. «Apenas o café verde é importado, de países como o Brasil, a Etiópia ou Timor», ressalva.



Ângelo Marçal tinha 40 anos quando criou a Portela Cafés, em 1977. O negócio, que começou com quatro pessoas da família, tem hoje cerca de 60 colaboradores.

Tendo em conta a conjuntura desfavorável, Ângelo Marçal reconhece que deverá continuar a haver retração no consumo, mas com tendência para estabilizar. «A transferência de consumo fora-de-casa para o lar acentuar-se-á», prevê. E daí ter apostado no lançamento de cápsulas Portela Cafés e de uma máquina própria, para colmatar a falha da marca a este nível, apesar de o café poder ser moído no ato de compra e levado para casa para uso doméstico. «As cápsulas serão totalmente biodegradáveis, algo único no mercado português», faz notar. «Será também lançada a variedade cevada em cápsula, algo que de momento também é único no mercado.»

Para além do café, a marca comercializa chás, chocolates e acessórios, como chaleiras ou loiças. E, em ano comemorativo e de lançamento de novidades, Ângelo Marçal pensa também alavancar uma estratégia de internacionalização. ©

RESPONSABILIDADE SOCIAL

SOCIAL MIND

➤ Acrescentar valor à comunidade

Texto: Irina Pedro

Em 2011, como uma evolução natural dos projetos de responsabilidade social que tinha vindo a realizar desde 2006 em empresas de consultoria de recursos humanos e formação, Jorge Faca criou a Social Mind, empresa que promove eventos de 'team-building' em ambiente de responsabilidade social.

Jorge Faca, que se define como «um inovador social», considerou que esta temática necessitava de uma abordagem própria, e desse modo reuniu uma equipa e criou uma empresa social. «Em Portugal, este tipo de empresas ainda não têm moldura jurídica, mas assumimos essa missão», diz. «Acreditamos na inovação e na sustentabilidade de projetos sociais e queremos ajudar as instituições a combaterem a subsidiodependência.» Neste sentido, propõe-se «encontrar parceiros sensíveis para as necessidades destas instituições», pois acredita que a responsabilidade social nas empresas é muito mais do que uma moda. «É uma tomada de consciência, que legitima as empresas a reavaliarem e deste modo potenciarem a relação com os seus colaboradores, os fornecedores, os parceiros e a comunidade onde estão inseridas.»

A Social Mind pretende ser «consultora dos seus parceiros no âmbito das práticas de responsabilidade social, descobrindo qual a forma de acrescentar valor à comunidade de acordo com o ramo de atividade. «Apresentamos às empresas soluções inovadoras e projetos que procuram criar formas de sustentabilidade para as instituições», faz notar Jorge Faca. E exemplifica: «A Loja Social do Centro Comuni-

O criador da Social Mind acredita que a responsabilidade social nas empresas é muito mais do que uma moda.



tário de Carcavelos foi realizada com um parceiro e apresentou em poucos meses resultados muito satisfatórios a todos os níveis.» Outro exemplo é o protocolo assinado por uma empresa produtora de azeite com o Centro de Recuperação Infantil de Abrantes, tendo sido plantado um olival de três hectares e comprometendo-se a empresa a comprar a azeitona daí resultante nos próximos cinco anos, como forma de assegurar a sustentabilidade da instituição. Foi desenvolvido ainda um projeto para uma instituição bancária, que envolveu 60 jovens colaboradores na criação de um conceito de loja e 'ateliers' sociais em Ourém. Jorge Faca conclui referindo que «a visão da Social Mind é gerar valor acrescentado na conceção de novas ideias e conceitos, integrando aquilo que são as necessidades das instituições, promovendo assim a sustentabilidade e a intenção das empresas de contribuir para um propósito maior e, paralelamente, alavancarem o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais».®

www.slot.pt

SLOT
RECURSOS HUMANOS

ACOMPANHAMOS OS SEUS DESAFIOS

ELEVAMOS A SUA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

PERSPETIVA

Os custos indirectos

Segunda parte de uma abordagem ao controlo de custos indirectos nas empresas.

Texto: JAS

Na edição anterior, fiz uma introdução a este tema e apresentei o primeiro de cinco tópicos com ele relacionados. Deixo agora mais dois.

› O papel da clareza do destino e da antecipação dos obstáculos no caminho

Qualquer exercício de controlo de custos indirectos deve partir de uma detalhada análise do ponto de partida, do ponto de chegada «aonde», do horizonte temporal «quando», entre um e outro, para numa segunda fase se centrar em «como chegar lá», «o quê» e «como». Existe uma clara visão da realidade económico-financeira? O objectivo de 'savings' tem a ver com uma agenda própria, proactiva, sem 'targets' que não os auto-estabelecidos pela equipa de gestão? Ou, pelo contrário, resulta de metas oficiais, perfeitamente determinadas pelos detentores da empresa? Existe uma correlação entre o plano estratégico da empresa e a ambição agora objecto de análise? Ou seja: é razoável, mesmo que ambicioso, compatibilizar a necessidade de gerar resultados operacionais, vendas, produção ou outros proventos decorrentes da normal actividade da empresa com a agenda da racionalização dos seus custos de estrutura? Definidos o rumo, a janela temporal entre a realidade e o destino desejado, há eventos que podem afectar a trajectória, de forma significativa e antecipável? Exemplos clássicos podem ser alterações contabilísticas previsíveis, as quais podem baralhar e enviesar quem controla o programa, ou a necessidade de investimentos em expansão de capacidade, com potenciais aumentos de custos com pessoal, em resultado de aumentos no 'headcount'. É assim de bom senso, num mundo complexo e em permanente mudança, estabelecer um 'road-map' de médio prazo, ao invés de uma jornada a longo prazo, susceptível de sofrer alterações contextuais exógenas.

› Custos com pessoal

Um dos conselhos fundamentais para o cumprimento deste ponto é reduzir ou mesmo parar a admissão de funcionários, procurando soluções internas de qualidade, numa lógica de desenvolvimento transversal de recursos e de carreiras. Sugere-se a utilização da bolsa de talento interna para flexibilizar a gestão de recursos humanos (por exemplo, licenças de maternidade/ parentais; baixas prolongadas, projectos, etc). Recusar as soluções fáceis, quando acompanhadas de facturas para a nova geração. Agilizar o

É de bom senso, num mundo complexo e em permanente mudança, estabelecer um 'road-map' de médio prazo, ao invés de uma jornada a longuíssimo prazo.

› Nota: além de «'top management' e governação interna» (primeira parte, edição anterior), «o papel da clareza do destino e da antecipação dos obstáculos no caminho» e «custos com pessoal» (segunda parte, na presente edição), o autor desenvolveu mais tópicos nesta reflexão: «NPIs – non-productive items» e «possíveis eixos adicionais» (próxima edição).



› João Azevedo e Silva (joao.a.silva@unilever.com) é 'transformation leader' na Unilever Jerónimo Martins. Licenciado em «Gestão de Empresas» (Universidade Católica, Lisboa) e com a frequência de pós-graduações em «Direito do Trabalho» e «Direito Empresarial» (Faculdade de Direito da Universidade Clássica, Lisboa), tem trabalhado essencialmente nas áreas de 'marketing' e recursos humanos, desempenhando ao longo dos anos diversas funções de gestão e de direcção de recursos humanos.

'governance' de recursos humanos 'versus' o 'line management', de forma a que o enunciado anteriormente seja exequível, sem elevados «custos de negociação» ou conflitos permanentes.

Manter a disciplina relativamente a promoções, fazendo prevalecer a análise funcional para definição de «categorias/ classes/ grupos/ estatutos» profissionais, uma abordagem gradativa nos casos de aumentos mais significativos, e privilegiando regras como a de «75%, 25%» (por outras palavras, a saída de um colaborador deve originar 'savings' para a empresa e permitir o crescimento salarial absoluto de quem fica, numa proporção de três quartos 'versus' um quarto – um rácio relativamente saudável para todas as partes). É ainda importante moderar os aumentos salariais, nomeadamente nas posições de 'management', acompanhando o previsível cenário macro e micro-económico do país. Sempre que possível, contextualizar, com realismo e transparência, as medidas tomadas pela empresa com a sua realidade económica concreta, mas também com o seu contexto mais macro, cada vez mais relevante. Deve reapreciar-se sistematicamente e racionalizar-se proactivamente os quadros de pessoal, numa lógica de 'continuous improvement', associado a programas de produtividade, eficiência e eficácia. De salientar o controlo de rubricas menos óbvias dos custos com pessoal, como horas extraordinárias e afins, a reapreciação de eventuais suplementos remuneratórios e a eliminação dos casos em que deixaram de ter justificação (naturalmente, respeitando o enquadramento jurídico-laboral). É ainda fundamental estudar a optimização da conta de eventuais benefícios sociais, idealmente de forma invisível para a generalidade dos beneficiários.

Aconselha-se ainda a utilização dos diferentes sistemas de remuneração variável com absoluto rigor; em alguns casos repensá-los, à luz da meritocracia, da partilha de resultados, de uma 'performance culture', mas não necessariamente conduzindo a um valor absoluto total mais elevado. ©

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

EVENTOS

➤ Boas ideias a baixo custo

Texto: Irina Pedro

«As melhores ideias não têm necessariamente de ser as mais dispendiosas.» Esta é a crença de Rui Batista, diretor da Unidade Eventos Corporate da UP Partner, que defende que «por estes dias é esta a premissa por trás da atividade desenvolvida pelas empresas de organização de eventos corporativos». Com a atual conjuntura económica e o consequente clima de recessão a ter como uma das principais consequências a diminuição do investimento das empresas em serviços de 'marketing', salienta que «é urgente desenvolver novos caminhos e tendências que permitam responder às mais recentes exigências dos clientes».

Rui Batista faz no entanto notar que «os eventos corporativos continuam a ser reconhecidos como uma ferramenta



> **Nota:** Com mais de 20 anos de existência, a UP Partner é uma agência de comunicação de 'marketing' com serviços nas áreas de eventos (corporativos, entretenimento e saúde), retalho (dinamização de ponto de venda) e digital ('on-line' e redes sociais).

essencial para reforçar a imagem e a competitividade das empresas». Assim – continua –, «é necessário desenvolver soluções criativas que otimizem a gestão dos recursos». E destaca os eventos que, «tendo um conceito original e bastante criativo, geram 'buzz', sobretudo quando são ideias 'low cost, high impact'», algo que tem conduzido à «emergência de novas tendências de 'marketing'». Um exemplo é o das redes sociais, associado às novas tecnologias, que leva a «resultados eficazes e imediatos, a baixo custo».

Assim, a UP Partner tem produzido eventos com 'live-streaming' para o «Facebook», convocando os interessados via redes sociais, utilizando Qr-Codes como convite ou participando em ações e reuniões de formação em 'live rooms'. ©

Pedro^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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



© Consulting House

Andreia Rosa
Consultora da Consulting House
andrea.rosa@consulting-house.eu

GESTÃO DE CARREIRA

➤ Para além do controlo

No mundo ocidentalizado, vivemos parte da nossa vida no futuro. Fazemos previsões sobre a evolução da tecnologia, dos governos, dos mercados, do trabalho. De forma semelhante, fazemos o mesmo com a nossa carreira. Traçamos planos e definimos objectivos na esperança de atingir um resultado. Mesmo que muitas vezes esta abordagem não passe de uma declaração de intenções, a verdade é que ao fazê-lo temos uma percepção de controlo sobre o futuro. Mas, nos dias de hoje, qual a viabilidade de assegurar que seremos contabilista, médico, professor, consultor para toda a vida?

A verdade é que enquanto projectamos uma carreira para o nosso futuro, o presente acontece. Vivemos experiências, acumulamos novos papéis e, quando despertamos

do dessa forma o nosso alvo final.

Assim, podemos considerar que a carreira é um processo em construção contínua e a sua gestão aproxima-se da imagem de um artesão a moldar o barro. Quando um artesão começa a trabalhar não sabe ao certo o resultado final. O produto que emerge pode tomar uma forma diferente daquilo que ele se propôs fazer à medida que as suas mãos vão moldando o barro. Para este artesão, a acção precede o pensamento e um novo objecto pode aparecer a qualquer altura do seu processo de trabalho.

A imagem do artesão a moldar o barro é uma metáfora com implicações para a gestão de carreira. Nesta metáfora, cada um de nós é um artesão e a carreira o barro por moldar. À semelhança do artesão, também nós pode-

Gerir a carreira é mais do que controlá-la: é reajustar continuamente os planos e construir um novo significado à medida que nos modificamos com as nossas experiências pessoais e profissionais.

para o presente, damos conta de que aquilo que planeámos deixou de fazer sentido. Por diversas circunstâncias, fruto de pressões externas ou internas, percebemos que o percurso que definimos é inviável ou insuficiente. Quase sempre, quando o choque com o presente acontece, sentimo-nos fragilizados. Tornamo-nos vítimas inconscientes de um processo de desfasagem entre uma carreira idealizada e a realidade do mercado e da pessoa que somos hoje. Superar este estado de ânimo implica perceber que a carreira de alguém é indissociável do cumulativo das suas experiências profissionais e pessoais. A carreira e a vida andam lado a lado simplesmente porque não é possível dissociar o «eu» profissional do «eu» pessoal.

Pelas novas vivências, pelas oportunidades que surgem e pelas mudanças de contexto, somos muitas vezes forçados a reajustar a nossa trajectória e a replanear alguns dos nossos objectivos futuros. Por outras palavras, à medida que vamos acumulando experiências, a nossa visão do mundo muda e podemos considerar nas nossas projecções e decisões futuras outras variáveis, ajustan-

mos dar formas diferentes à nossa carreira à medida que desenvolvemos novas competências e novas oportunidades surgem. Pensar a carreira nestes termos torna-nos mais flexíveis e aumenta a nossa empregabilidade: permite-nos, sem sentimento de frustração ou insucesso, abrir mão do que havíamos intencionado por inadequação ao mercado actual e à pessoa que somos hoje. Num mundo em permanente mutação, pensar que controlamos o futuro é irrealista. Pela nossa própria empregabilidade, temos de perceber que o futuro pode ser reajustado à medida que se percorre o caminho até chegar a ele. Gerir a carreira é mais do que controlá-la: é reajustar continuamente os planos e construir um novo significado à medida que nos modificamos com as nossas experiências pessoais e profissionais. Gerir a carreira é ser o artesão da nossa própria vida. ☺

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

Discovering your people's potential

A PwC ajuda-o a conhecer e maximizar o potencial de talento na sua organização, conhecendo as pessoas, os seus principais comportamentos em contexto de trabalho e o tipo de interação em equipa. Como resultado, é possível desenhar planos de ação orientados para o desenvolvimento do talento individual e de equipa, garantindo os comportamentos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Desafie-nos a ouvi-lo!

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa

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





NESCAFÉ DOLCE GUSTO

Responsável, desde o grão até à chávena

A Nescafé Dolce Gusto promoveu um projeto de sustentabilidade ambiental pioneiro em Portugal. A recolha e a reciclagem de mais de 150 mil cápsulas de café deu origem à construção de um parque de merendas. A iniciativa integra-se no «Plano Nescafé», cujo objetivo é reduzir a pegada ecológica de cada elo da cadeia do café.

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

Em maio passado, no dia três, a Nescafé Dolce Gusto inaugurou em Mangualde um parque infantil de merendas, construído a partir de cápsulas recicladas. Foi a materialização de um projeto de sustentabilidade pioneiro em Portugal, desenvolvido por todo o país, que consistiu no desenvolvimento de um sistema próprio para recolha e reciclagem de cápsulas de café. O projeto arrancou em dezembro de 2010, em várias lojas, e durante o ano de 2011 foi estabelecida uma parceria com o cantor André Sardet para o promover e divulgar durante a digressão nacional «Pare, Escute e Olhe». O público foi desafiado a levar as suas cápsulas Nescafé Dolce Gusto para os concertos e no final da digressão a localidade onde foram recolhidas mais cápsulas foi premiada com mobiliário para um parque de merendas, produzido a partir de plástico reciclado.

Desde o lançamento da Nescafé Dolce Gusto, em 2006, houve sempre uma preocupação com o impacto ambiental dos produtos, das cápsulas às embalagens, passando pelas máquinas, procurando-se em cada elo da cadeia do café, desde o grão até à chávena, reduzir a pegada ecológica. Segundo Mónica Fernandes, 'brand manager' da Nescafé Dolce Gusto, em termos globais, desde o lançamento da marca, já conseguiram reduzir a pegada de carbono em 32%, a quantidade de energia não renovável usada em 41% e o total de consumo de água no processo em 25%. «O objetivo é continuar a seguir este caminho, minimi-

zando o nosso impacto ambiental onde for possível, sem comprometer a qualidade da bebida na chávena», ressalva.

No caso particular da reciclagem de cápsulas, em 2011 foram recolhidas mais de 160 mil. «As cápsulas são enviadas e tratadas por um gestor de resíduos, que separa as diversas componentes, dando a cada um dos materiais um destino diferente», esclarece a responsável. «As borras de café são separadas e utilizadas para compostagem; o plástico é utilizado para produzir diversas peças de mobiliário urbano, como pavimentos, bancos de jardim, vedações, floreiras ou mesas de piquenique; e a própria água utilizada em todo este processo é tratada e reutilizada para rega e lavagem de pavimentos.»

A ideia de construir um parque de merendas surgiu de forma simples. Como salienta Mónica Fernandes, a Nescafé Dolce Gusto é «uma 'coffeeshop' em casa para toda a família, que oferece soluções de bebidas muito variadas e divertidas», por isso nada mais natural do que apostar na construção de «um espaço de lazer, que permita às pessoas desfrutarem de bons momentos em família ou com os amigos; foi uma forma de ajudar a melhorar a qualidade de vida das famílias do município de Mangualde, premiando o seu contributo para esta causa».

Em 2012, a Nescafé Dolce Gusto pretende atingir um milhão de cápsulas recolhidas. Claro que para isso precisam de contar com o apoio de todos os consu-

Mónica Fernandes, 'brand manager' da Nescafé Dolce Gusto, garante que os colaboradores têm aderido «muito bem» a todas as iniciativas da empresa em termos de responsabilidade social, nomeadamente ao projeto de reciclagem de cápsulas.

midores. Mas a responsável considera que no global, a adesão à campanha de reciclagem tem sido muito positiva. «Em apenas um ano instalámos 30 pontos de recolha de cápsulas por todo o país, fruto de parcerias com lojas e outras instituições que se quiseram juntar a nós neste projeto, e recolhemos mais de 160 mil cápsulas».

«Existe uma cada vez maior sensibilização para este tema, em particular em Portugal» – continua Mónica Fernandes. «Os consumidores têm demonstrado uma preocupação grande em poder reciclar as cápsulas que utilizam, e isso é determinante e leva as empresas a darem uma resposta a essa necessidade. No caso específico das cápsulas, que estão fora da gestão da Sociedade Ponto Verde, temos então observado que algumas marcas desenvolveram sistemas dedicados de recolha e reciclagem de cápsulas. E para a Nescafé Dolce Gusto, Portugal foi o primeiro país do mundo a implementar um sistema de reciclagem dedicado», salienta.

► Para garantir o equilíbrio

A iniciativa de reciclagem de cápsulas Nescafé Dolce Gusto integra-se no Plano Nescafé, de âmbito internacional, e faz parte da estratégia global de sustentabilidade da marca, «na qual até 2020 a Nestlé vai investir a nível mundial 350 milhões de francos suíços», revela a responsável. «O 'Plano Nescafé' surgiu da preocupação da Nestlé em garantir a melhor qualidade em cada chávena de café, não apenas em termos de sabor mas também em termos de respeito





A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS

Os nossos serviços:

- 

Trabalho Temporário Especializado
- 

Recrutamento e Seleção de Profissionais
- 

Soluções de Contact Center
- 

Soluções de Outsourcing



LISBOA • PORTO • SANTARÉM

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

www.gowork.pt



Fotos: Nestlé



pele meio ambiente e pelo modo de vida das pessoas com quem trabalhamos», faz notar. «O objetivo é oferecermos aos consumidores produtos de qualidade, produzidos de forma responsável desde o grão até à chávena, reduzindo o impacto ambiental da nossa atividade.»

Mónica Fernandes acrescenta ainda: «Analisamos regularmente o impacto do Sistema Nescafé Dolce Gusto através da análise de ciclo de vida, uma metodologia reconhecida, realizada por peritos externos, que envolve os nossos parceiros, desde o agricultor ao consumidor, a fim de minimizar o impacto ambiental e identificar áreas de melhoria.»

Assim, o «Plano Nescafé» foca-se em três áreas: agricultura sustentável, produção sustentável e consumo sustentável. No que diz respeito à agricultura, a Nestlé tem trabalhado em conjunto com várias organizações não governamentais (ONG), como a Rainforest Alliance, a Sustainable Agriculture Network e a 4C Association (Associação do Código Comum da Comunidade do Café), «com o objetivo de transformar a gestão da cultura do café, de forma a beneficiar os atuais agricultores bem como as gerações futuras», explica Mónica Fernandes. «Ajudar os agricultores a trabalhar de forma sustentável é uma das nossas maiores prioridades. A nível global, temos trabalhado diretamente com agricultores desde 1968, e desde 1994 já formámos 62 mil agricultores em agronomia. E distribuámos 16 milhões de plantas de alto rendimento pelo mundo fora nos últimos 10 anos.»

Em relação à produção, a responsável dá como exemplo as máquinas Krups Nescafé, pois cada novo modelo tem como objetivo ser classificado como

Desde o lançamento, em 2006, houve sempre uma preocupação com o impacto ambiental dos produtos. Já conseguiram reduzir a pegada de carbono em 32%, a quantidade de energia não renovável usada em 41% e o total de consumo de água no processo em 25%.

‘best in class’ a nível energético. Para maximizar a eficiência energética das máquinas, têm vindo a introduzir «várias melhorias técnicas, desde a redução do conteúdo de alumínio do termobloco à introdução da função Eco 5, que permite que as máquinas se desliguem automaticamente após cinco minutos sem serem utilizadas», esclarece. Foi também implementado o projeto «smart capsule», resultado de pesquisas que visam reduzir o impacto das cápsulas e das embalagens. No que se refere ao consumo e ao fim de vida dos materiais, é exemplo o já referido projeto de reciclagem de cápsulas Nescafé Dolce Gusto, «que foi pioneiro em Portugal e criado com o intuito de minimizar o impacto ambiental da marca», reitera.

Por sua vez, o Plano Nescafé insere-se no compromisso da marca em termos de «Criação de Valor Partilhado» da Nestlé, no setor do café. «O nosso objetivo é ajudar a garantir um abastecimento a longo prazo de café de qualidade, produzido com um impacto ambiental reduzido», faz notar Mónica Fernandes. Já o conceito de «Criação de Valor Partilhado» da Nestlé «reflete-se no objetivo de garantir o equilíbrio eco-

nómico, social e ambiental, gerando valor para os negócios, mas também para a sociedade».

Mónica Fernandes assegura que a atuação da Nestlé no âmbito da responsabilidade social vai muito para além da sustentabilidade ambiental. Especifica: «A ‘Criação de Valor Partilhado’ definiu três áreas prioritárias, de acordo com as especificidades do nosso negócio de alimentação e bebidas: água, desenvolvimento rural e nutrição. Em cada uma dessas áreas a Nestlé tem-se envolvido numa série de iniciativas ambientais e sociais, que visam cumprir o compromisso de oferecer produtos de qualidade e confiança, ligados ao nosso respeito pelo meio ambiente e pelas pessoas com quem trabalhamos, incluindo fornecedores, colaboradores e as comunidades onde operamos.»

Quanto aos colaboradores da Nestlé, em particular, Mónica Fernandes garante que têm aderido «muito bem» a todas as iniciativas da empresa em termos de responsabilidade social, nomeadamente ao projeto de reciclagem de cápsulas Nescafé Dolce Gusto. ☺



Consultoria e Serviços em Capital Humano

Visite-nos em www.rayhumancapital.pt



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

A batata podre e o bullying

A prática do 'bullying' não ocorre apenas nas escolas, com jovens alunos. Está presente também entre adultos e, sobretudo, nos locais de trabalho. Aí, envolve normalmente o abuso ou o mau uso do poder. A prática inclui comportamentos que intimidam, denigrem, humilham e ofendem. Dependendo do «tipo de 'bullie'/agressor», poderá realizar-se às claras ou não (em frente ou nas costas dos outros).

A prática do 'bullying' cria sentimentos de revolta no alvo, por vezes até de impotência, e minimiza o direito à dignidade no trabalho. Consubstancia-se em ataques repetitivos contra o alvo, criando um padrão de comportamento que dificilmente acaba.

Num momento de elevada taxa de desemprego, verifica-se a tendência de as situações de 'bullying' mais graves envolverem funcionários que agridem os colegas, em vez de chefias que intimidam os colaboradores/ subordinados.

Vejam alguns exemplos: ser alvo de críticas destrutivas; ser alvo de conversas paralelas e mentiras; ser tratado de forma diferente na equipa; ser excluído; ser «culpado» sem justificação real; ser alvo de piadas, etc.

A prática do 'bullying' cria sentimentos de revolta no alvo, por vezes até de impotência, e minimiza o direito à dignidade no trabalho.

Os custos do 'bullying' para as empresas são imensos: desmotivação e diminuição de produtividade; tempo gasto na resolução de conflitos; perda de foco nas prioridades do negócio; diminuição de resultados; despesas com recrutamento, seleção e contratação de colaboradores; quebra de confiança; bloqueio para novas ideias ou soluções do negócio, etc (a lista não tem fim).

Quando o 'bullie' é o dono da empresa, ele será, em última instância, o grande prejudicado pelos problemas que provoca, e dificilmente terá capacidade de se rever neste artigo.

No caso do 'bullying' entre pares, a situação é diferente e cabe a cada responsável, empresário, diretor ou administrador pôr-lhe cobro. O primeiro passo é reconhecer que a prática tem a ver com a necessidade de controlo e não com liderança, desempenho e/ ou produtividade. Perante isto, deve avaliar-se a situação, analisar o 'bullie' e, para bem da organização, tomar uma atitude e recuperar o controlo da situação. O responsável da organização deve ter em mente que o agressor irá negar e talvez reverter as suas alegações. Inclusivamente deverá agir, na sua presença, de forma completamente contrária à de um 'bullie'. Se o responsável suspeitar ou tiver conhecimento de que a prática do 'bullying' acontece e não fizer nada, estará a

aceitar e a partilhar a responsabilidade por abusos futuros, assim como a permitir que essa mesma organização possa ser posta em causa. Numa organização onde o 'bullying' marca presença, o sucesso pode ser uma miragem.

Se a prática do 'bullying' já faz parte de uma empresa, as queixas devem ser levadas a sério e investigadas de pronto. Deve criar-se uma política de tolerância zero a esta prática, e tal política deve fazer parte de um compromisso amplo para um local de trabalho seguro e saudável, envolvendo todos os colaboradores.

A empresa deve ser organizada para que os colaboradores possam participar na tomada de decisão em certas situações. Assim, poderá criar-se um ambiente onde as pessoas se sentirão valorizadas. Mas deve haver a consciência de que há decisões que devem apenas ser tomadas pelo responsável e de que este tem de ser firme e irredutível. A maior parte das pessoas sentem-se muito menos motivados a terem comportamentos anti-sociais no trabalho quando fica claro que a empresa não tolera tais comportamentos e que os agressores são punidos. Deve encorajar-se as políticas de porta aberta,

investigar-se o tamanho e a natureza dos conflitos e promover-se ações de formação na área comportamental. Através de exemplos claros, deve demonstrar-se um comprometimento «de cima para baixo» sobre o que é e o que não é um comportamento aceitável no trabalho.

As chefias devem ter a possibilidade de participar em ações de formação para reforçarem habilidades e a sensibilidade para lidar com conflitos e resolvê-los. E o líder da organização deve pôr-se à prova, participar também.

O ideal seria que empresas e outras organizações tivessem a possibilidade de oferecer aos colaboradores momentos de aproximação e diálogo que permitissem às pessoas conhecerem-se melhor e conectarem-se através das suas histórias de vida, de sonhos e desafios. Normalmente, o entendimento é facilitado quando se conhece bem o outro, mas há exceções.

Quando existe uma batata podre num saco de cinco ou 10 quilos, a probabilidade de essa batata infestar as outras é real. Quanto mais tempo passar, mais terreno a batata podre vai ganhar e mais batatas saudáveis irá contaminar. Quando nos dermos conta, não teremos mais nada a fazer do que deitar todo o saco para o lixo.

Se estivermos atentos aos sinais, a situação resolve-se facilmente eliminando a batata logo no momento em que começa a murchar. ©

Os yuppies



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

A culpa é de quem se deixou iludir e deu poder a essas pessoas que, sendo como eram, se limitaram agora a ser como são.

Ah, pensavam que eles tinham desaparecido como as flores no fim da primavera!... Se calhar até desapareceram como flores, mas a verdade é que deram frutos. E que frutos!

Estou a falar dos 'yuppies' da década de 1980, essa raça de jovens turcos com muita ambição e pouca ética cujo projeto de vida era serem ricos, muito ricos, muitíssimo ricos, o mais depressa possível.

Se bem se lembram, abundaram durante essa década. Tinham então idades na casa dos 20, início dos 30 anos e deram muito que falar. O objetivo imediato de cada um deles era fazer o primeiro milhão antes dos 30 e a seguir fazer muitos milhões até aos 40 para se poder reformar.

Os 'yuppies' conduziam Porsches e vestiam Armani. Usavam relógios Patek Philip e frequentavam restaurantes 'nouvelle cuisine'. Trabalhavam o físico em ginásios de luxo e gozavam férias em locais exóticos. Eram os 'yuppies'. Já se lembram?

O facto de terem tomado conta das principais bolsas mundiais levou à bancarrota do início da década de 1990, facto conhecido e documentado na história recente. Como na sequência dessa crise o mundo recuperou e nunca mais se ouviu falar deles, todos se convenceram de que os 'yuppies' se tinham extinguido.

Sabemos hoje, da pior forma, que não foi isso que aconteceu.

O que aconteceu foi que aprenderam com os erros cometidos na década de 1980, mas mantiveram absolutamente intactas a

ambição desmedida, a falta de ética e os objetivos de grandeza.

Hoje, mais maduros, na casa dos 40/ 50 anos, calejados com os erros do passado, espalhados pelas principais corporações mundiais, esses ex-'yuppies' deram cabo do mundo como o conhecíamos, espalhando por todo o lado – em troca da concretização dos objetivos de enriquecimento rápido – a miséria, o desemprego e as falências.

Mas a culpa da situação que se vive hoje em todo o mundo será deles?

Não. Porque os 'yuppies' nunca esconderam aquilo que eram. A culpa é de quem se deixou iludir e deu poder a essas pessoas que, sendo como eram, se limitaram agora a ser como são.

A ambição torna a memória curta e muitos executivos ditos sérios preferiram esquecer o passado e colocar ex-'yuppies' em lugares de decisão nas estruturas das suas empresas. Como resultado, tudo voltaria, aos poucos, ao mesmo: salários ignóbeis e prémios pornográficos permitiram aos renascidos 'yuppies' voltar ao mesmo tipo de vida que tão mau resultado tinha dado. E não é de estranhar. Aliás, por que razão um jovem de 25 anos que trabalhava 20 horas por dia em especulação com o objetivo de ganhar muito dinheiro haveria de mudar? Pensou-se que, como ficaram muito ricos antes da crise de 1990, já não chateariam mais.

Afinal, estávamos enganados. E o resultado agora está bem à vista. ©

Assessment

Que contributos pode dar o ‘assessment’ para a gestão das empresas no nosso país, sobretudo através da gestão do capital humano? Oito especialistas portugueses apresentam as suas perspetivas.

Recolha: Mário Sul de Andrade



© vollekaiipa - Fotolia.com

› **Jorge Horta Alves:**
«forte contributo para a gestão das empresas e das pessoas»



© Fernando Pizarra

O ‘assessment’ já entrou na linguagem de gestão das organizações. Muitos gestores consideram-no uma ferramenta essencial para a gestão das pessoas. De facto, quando se fala de ‘assessment’ é da gestão das pessoas que se está a falar.

Dado que há alguma confusão acerca do que é o ‘assessment’, convém esclarecer que, em sentido técnico

restrito, consiste numa metodologia de avaliação de competências comportamentais que também pode ser utilizada para o desenvolvimento das mesmas competências. Geralmente, é feito por pessoas com preparação específica que utilizam diversas provas situacionais complementares, quer seja testes, quer seja questionários, exercícios de simulação individuais e de grupo ou entrevistas. Através da observação dos comportamentos e das competências, estas técnicas permitem introduzir a métrica na avaliação do talento, tão do agrado dos gestores, que exigem que tudo possa ser medido para poder ser gerido.

Por isso, parece óbvio afirmar que o ‘assessment’ contribui fortemente para a gestão das empresas e das pessoas. No fundo, trata-se de colocar as pessoas certas no lugar certo e no tempo certo. As organizações bem-sucedidas precisam de sintonizar o talento para obter resultados concretos para o negócio. Dou a seguir três exemplos de situações cruciais que refletem o papel fundamental do ‘assessment’.

1. O ‘assessment’ de candidatos externos à empresa, quer seja quadros, quer seja gestores ou recém-di-

plomados. Os erros de recrutamento pagam-se caro e tanto mais caro quanto mais elevadas são as responsabilidades do novo colaborador.

2. O ‘assessment’ do potencial de liderança para o desenvolvimento ou a promoção de diretores e chefias. Há potencial interno nas organizações que é fácil de descobrir e rendibilizar, com vantagem para a motivação das pessoas e o sucesso das equipas.

3. O ‘assessment’ de competências para a gestão das sucessões. Trata-se de identificar o talento existente, para assumir funções de maior responsabilidade e alinhar os potenciais ‘high-flyers’ com os objetivos futuros do negócio.

Apoiado na minha experiência de algumas décadas, posso afirmar que a legitimidade da argumentação sobre a contribuição do ‘assessment’ para a gestão é confirmada pelo sucesso de centenas de intervenções que fiz, em organizações de todas as áreas de atividade.

Jorge Horta Alves
é ‘managing director’ da SHL Portugal

ser um meio relevante de chegar a estas conclusões, desde que assente num sólido processo de construção; que passa por:

- uma definição clara do conceito de talento necessário à organização e declinação para perfis de competências;
 - localização do talento na organização, contrastando as competências das nossas pessoas com os perfis definidos;
 - monitorizar a evolução do talento, com base no alinhamento com a estratégia e os objetivos de negócio.
- Finalmente, um ‘assessment’ terá que ser consequente, isto é, permitir implementar ações concretas em função de resultados. As consequências terão que ser relevantes a vários níveis – para os colaboradores (ser orientador da evolução de carreira), para as equipas (ser uma visão do talento residente em diversidade e quantidade) e para a organização (traduzir a capacidade de alcançar resultados hoje e no futuro) – sob pena de se reduzir os seus impactos. ‘Assessment – looking for your inside talent.’

Maria Manuel Seabra da Costa é ‘director’ de Human Capital Consulting Services da PwC Portugal



› Maria Manuel Seabra da Costa:
«looking for your inside talent»

Os desafios que vivemos hoje exigem novas estratégias assentes na capacidade de inovar na produção, na relação com o mercado, na procura de oportunidades em mercados emergentes, que permitam alcançar resultados de forma rápida e sustentada.

Mas que talento permite cumprir tais desígnios? Que perfis de competências compõem esse talento? Onde estão tais perfis na organização? De que forma os processos da organização contribuem para construir esses perfis?

Para a maior parte das organizações, as respostas nem sempre são óbvias. Um ‘assessment’ poderá

Vendas | Atendimento | Liderança e Gestão de Equipas | Comunicação | Relacionamento Interpessoal

DALE CARNEGIE TRAINING
100 YEARS
1906-2006

www.dalecarnegie.pt | 211 563 010 | 229 396 700 | customerservice@dalecarnegie.pt

› Jaime Ferreira da Silva: «cultura de rigor e eficiência»



As organizações necessitam de instrumentos de avaliação fiáveis que lhes permitam confrontar objetivos (desejos) com os resultados da ação. O propósito de qualquer sistema de avaliação ('assessment') é o de permitir aos seus utilizadores posicionarem-se num registo de realidade face às intenções expressas e adquirirem informação válida que possibilite melhorias efetivas de desempenho.

Nesse sentido, e focando-me na realidade portuguesa, este é um momento precioso de incorporar tal tipo de práticas, ou caso elas já estejam a ser usadas aprofundá-las e generalizá-las.

Como em tudo na vida, há virtudes (e também alguns riscos) atribuíveis a este tipo de sistemas. Trazem para as organizações uma cultura de rigor e eficiência, de responsabilização de 'stakeholders', de construção de maior equidade e democraticidade avaliativa, sobretudo quando o sistema é generalizável do topo à base. Possibilitam uma melhoria da comunicação interna ao nível do 'feedback' de resultados e, conseqüentemente, o reforço do papel das lideranças como agentes do desenvolvimento das pessoas. Os riscos prendem-se sobretudo com a má utilização destas ferramentas, transformando-as em burocracias inconseqüentes ou instrumentos discricionários de quem se «porta mal».

Num país eivado de demasiado «nevoeiro», segundo o filósofo José Gil, é hora de assumir com clareza a brutalidade dos factos e construir ações corretivas ancoradas em informação rigorosa, e aí os sistemas de 'assessment' poderão dar um precioso contributo.

Jaime Ferreira da Silva
é 'managing partner' da Dave Morgan

› Ana Loya: «apoio à gestão»

A frase «Homem, conhece-te a ti mesmo e conhecerás os deuses e o universo!», que tem sido atribuída a Sócrates e que se pode encontrar como oráculo em Delfos desde 650 aC, resume um pilar básico da existência: o conhecimento de si mesmo. Participar num 'assessment centre' é uma excelente oportunidade para isso, se o «assessment» for completo e tiver o momento da entrevista de 'feedback'. Este momento pode ser muito gratificante para o assessor mas também, e sobretudo, para o participante. O 'feedback' é dado tendo por base os comportamentos do próprio e não, como em Delfos, um oráculo, ou a interpretação do 'assessor'. Saber integrar esses aspetos na forma de se ver a si mesmo proporciona ao indivíduo um melhor conhecimento dos seus pontos fortes, das suas áreas mais frágeis, permitindo-lhe ter um maior controlo sobre os destinos da sua vida profissional. Os 'assessment centres' podem ser realizados para diversos objetivos, mas o principal deverá ser o apoio à gestão: reter o talento, desenvolver as competências, rentabilizar as características dos colaboradores e respeitar as idiossincrasias de cada um pode criar ambientes de trabalho mais felizes e manter equipas complementares, sabendo em qualquer momento quais as competências fortes na empresa e quais as competências em défice. O entendimento, por parte dos gestores, de que o capital humano é o principal recurso e património das suas empresas deverá levar à conclusão de que conhecer bem os colaboradores é uma mais-valia poderosa e uma ferramenta de gestão valiosa. Claro que conhecer os outros pode ser pouco útil quando o próprio gestor não se conhece bem a si mesmo e, pior ainda, quando os avaliadores de 'assessment' não são profissionais conhecedores dos negócios e das organizações e, ainda menos, sem formação em psicologia. É frequente em Portugal haver 'assessors' não psicólogos a dar 'feedback' sobre personalidade, motivações e interesses ao próprio e ao gestor. É uma tentação, e um perigo que pode ter custos elevados. Pela complexidade técnica e pelo 'know-how' necessário, um 'assessment' não pode ser barato. Quando o é, normalmente sai caro. Na avaliação de pessoas, é fundamental a participação de pelo menos um psicólogo, pois são os psicólogos os profissionais preparados para tal. Esperemos que a recente (mas já forte) Ordem dos Psicólogos venha a colocar parâmetros profissionalizantes nesta «moda» como o começa a fazer na «moda» mais recente do 'coaching'.

Ana Loya é 'managing partner'
da RAY Human Capital Consultores



» Artur Ferraz: «adequar pessoas a estratégias de negócio»



No atual momento económico e social do país, a informação disponível sobre as pessoas que constituem a nossa equipa de trabalho tem uma importância capital. A importância de adequar pessoas a estratégias de negócio é enorme e muitas vezes determina o sucesso e o fracasso de um projeto. A utilização de 'assessments' fornece às organizações e aos seus quadros informação consistente e objetiva sobre as pessoas – o seu ajuste à cultura or-

ganizacional, à função, ao superior hierárquico ou à equipa onde se insere ou vai inserir, passando pelas competências, pela performance demonstrada e pelas necessidades de desenvolvimento. Os 'assessments' fornecem também informação sobre o estilo de aprendizagem e de comunicação, a integridade e a resposta ao conflito, ao 'stress' e à frustração, bem como à probabilidade de respostas agressivas. A combinação desta informação com as características do trabalho a desenvolver permite, de uma forma muito objetiva, assegurar a adequação eficaz dos profissionais aos postos de trabalho. Desta forma, o 'assessment' constitui-se como uma ferramenta de gestão valiosa para a tomada de decisões sobre pessoas nas empresas e noutras organizações, como por exemplo as instituições públicas.

Artur Ferraz é 'partner' da Factor H



USUFRUA DA NOSSA
CAMPANHA DE VERÃO
15%
DE DESCONTO
NA SUA INSCRIÇÃO
NOS NOSSOS CURSOS
Junho ~ Julho ~ Agosto

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

› Anita Haensler: «informação objetiva e comparável»



O capital humano define o nível de sucesso das empresas, por isso é fundamental identificar o talento certo no mercado bem como conhecer, desenvolver e movimentar os talentos existentes. Neste contexto, o ‘assessment’ é uma ferramenta crucial para as decisões estratégicas e operacionais relativas às pessoas que fazem das nossas empresas o que elas são, sendo também crucial para a competitividade a curto e a longo prazo.

A nível estratégico, as empresas de excelência procuram gerir os seus ‘pipelines’ de liderança para identificar os futuros líderes e prepará-los para os desafios de amanhã. O ‘assessment’ pode apoiar estes processos a três níveis: na identificação dos requisitos de sucesso para funções de liderança; no conhecimento detalhado do perfil e do potencial de competências dos recursos humanos e no desenho de programas de desenvolvimento.

A nível operacional, as organizações de sucesso procuram selecionar, interna e externamente, as pessoas com mais potencial para cada função; e apoiá-las na melhoria contínua do seu desempenho. Os ‘assessments’, neste contexto, permitem minimizar os erros do recrutamento e os potenciais custos associados, promovendo também a aprendizagem contínua e a valorização do capital humano. Adicionalmente, o ‘assessment’ fornece informação objetiva e comparável quando é necessário tomar decisões desafiantes, como por exemplo ao nível de reestruturações. Enquanto ferramenta em si, o contributo e o valor do ‘assessment’ depende da sua correta utilização e interpretação, mas mais do que isso, para que alcance toda a mais-valia que tem potencial para alcançar, o factor verdadeiramente diferenciador é uma comunicação transparente, clara e honesta com os colaboradores atuais e potenciais no âmbito da sua utilização.

Anita Haensler é diretora da Conceito O2

› Bruno Ribeiro: «identificar eixos de melhoria e descobrir talentos»



Nos tempos que correm, o ‘assessment’ poderá certamente ser uma ferramenta importante na gestão de empresas. Para além de acarretar um investimento mais reduzido do que certas metodologias mais tradicionais, pode ser utilizado com diferentes propósitos, nomeadamente em processos de recrutamento; é uma ferramenta objetiva de análise de candidatos, mas também no âmbito de processos de análise e descrição de funções, avaliação de desempenho e gestão de carreiras. É um instrumento muito objetivo no filtrar de necessidades de formação.

Além de nos identificarem os eixos de melhoria dos candidatos, os ‘assessments’ permitem descobrir os talentos de cada candidato, e esta informação pode constituir um trunfo importantíssimo para uma chefia na gestão quotidiana da sua equipa.

Tendo em conta estes tempos de crise, e se quisermos ser mais ambiciosos, podemos elevar ainda mais a fasquia da utilização de ‘assessments’ e desenvolver projetos inovadores indexados a resultados a médio prazo, que procuram o aumento das vendas ou da produtividade de uma equipa, o alinhamento organizacional da perspetiva de serviço a clientes, entre outros aspetos.

É nesta perspetiva que a Elevus tem potencializado o seu ‘assessment centre’, pois grande parte das ferramentas que usamos permitem de uma forma objetiva, polivalente e bastante competitiva em termos de investimento reunir informação essencial para a gestão diária de uma empresa, mas também ambicionar metas mais desafiantes a longo prazo.

Bruno Ribeiro é ‘branch manager’ da Elevus Lisboa



© PTC

› Gabriela Silva:
«ferramenta central na gestão RH»

O ‘assessment’ é uma ferramenta central na gestão de recursos humanos. já que é utilizada em recrutamento e seleção e no desenvolvimento e na valorização do capital humano das organizações.

Utiliza-se diversas técnicas de avaliação, de acordo com o objetivo pretendido, adaptadas à cultura de cada organização e à natureza funcional. A uniformização de situações e a simulação de contextos reais (provas situacionais) são fundamentais para garantir a objetividade dos processos. Igualmente importante é a introdução na avaliação de ferramentas transversais, como os questionários a 360 graus, que possibilitam uma visão abrangente das competências dos colaboradores.

Nos Recursos Humanos, unidades de negócio em que o retorno dos investimentos parece ter menos visibilidade, empresas que implementam o ‘assessment’ como uma prática de avaliação conhecem os seus colaboradores, determinam com maior acuidade pla-

nos de formação e desenvolvimento e conhecem as competências que têm. Esta é claramente uma vantagem competitiva. Para os candidatos/ colaboradores, o ‘assessment’ servirá de guia e de orientador do seu desempenho com vista à concretização da estratégia do negócio e, conseqüentemente, à concretização da missão da organização.

Empresas que de forma permanente contratam, formam, desenvolvem e motivam os seus colaboradores, através das metodologias de ‘assessment’, estão mais habilitadas a retê-los e a constituírem equipas fortes e coesas, preparadas para enfrentar os novos e constantes desafios colocados pelo mercado.

Gabriela Silva é responsável pela área de ‘assessment’ da PTC – Paula Tomás Consultores

Alexandra Dias Lemos
INTERNACIONAL TRAINER DA ICC - PORTUGAL



MINDCOACH®

www.mindcoach.pt

Para mais informações, contactar directamente:
+351 93 448 92 81 / +351 96 645 35 77
+351 91 804 80 05 / info@mindcoach.pt

Programa da LAMBENT (nível 1) está reconhecido pela EMCC - European Mentoring and Coaching Council, com o Prémio Europeu de qualidade: EQA - European Quality Award



EMCC European Quality Award



EMCC European Mentoring & Coaching Council

CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING DA ICC

INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY
PROGRAMA DA LAMBENT
Porto, Coimbra, Lisboa (94h, 8 dias em presença)

PORTO - 25 AGO a 1 SET 2012 | 09H - 18H
LISBOA - 7 a 14 JUL | 11 a 18 AGO | 13 a 20 OUT | 1 a 8 DEZ 2012 | 09H - 18H



WORKSHOP DE SUPERVISÃO E ATUALIZAÇÃO EM COACHING

PORTO - Sábado 02 de JUN de 2012, HOTEL TIARA PARK ATLANTIC | 10H - 19H
LISBOA - Sábado 23 de JUN de 2012, HOTEL RIVIERA - CARCAVELOS | 15H - 23H

Andrea Lages
CO-FUNDADORA DA LAMBENT E DA ICC

SEMINÁRIO: " O PODER DO COACHING "

LISBOA - Sábado 30 de JUN 2012 no INDEG/ISCTE
Aberto aos coaches certificados pelo programa da LAMBENT - ICC











Carlos Antunes
Jurista
carlos.antunes48@gmail.com

© João Andrés

RELAÇÕES LABORAIS

› Uma parábola muito actual

AUSTERIDADE, INIQUIDADE NA REPARTIÇÃO DE SACRIFÍCIOS E A «PARÁBOLA DOS TALENTOS»

De acordo com a «Parábola dos Talentos», do «Evangelho de São Mateus», os servos a quem o seu senhor confiou os talentos⁽¹⁾ eram três: ao primeiro entregou cinco, o qual granjeou outros cinco; ao segundo entregou dois, o qual granjeou dois, e ambos foram louvados. Ao terceiro deu um só talento, e esse enterrou-o e no ajuste de contas tentou justificar-se: «Senhor, eu soube que és um homem severo, ceifas onde não semeaste e recolhes onde não joeiraste; e, atemorizado, fui esconder o teu talento na terra; aqui tens o que é teu.» A parábola continua: «Porém, o seu senhor respondeu: ‘Servo mau e preguiçoso, sabias que ceifo onde não semeiei, e que recolho onde não joeirei? Devias então ter entregado o meu dinheiro aos banqueiros e, vindo eu, teria recebido o que é meu com juros.’»

dinheiros públicos em empresas do sector empresarial do Estado.

Face à amplitude das políticas de austeridade, o que se constata é que são os trabalhadores, os desempregados e os pensionistas que vão suportar grande parte desta crise financeira, ainda que dela não sejam responsáveis.

A orientação ideológica deste governo propende, a coberto do acordo com a ‘troika’, para retirar direitos aos trabalhadores, flexibilizar os despedimentos e reduzir as indemnizações, acabar com a contratação colectiva, fragilizando as relações laborais em favor dos empregadores, criando um verdadeiro «paraíso libero-laboral», onde estes últimos poderão ditar as regras que bem lhes aprouver. Em paralelo, prossegue uma política de redução drástica dos apoios sociais públicos na saúde, na velhi-

Os programas de austeridade são pretexto para uma ofensiva com o objectivo de obrigar aqueles que vivem do seu trabalho a trabalhar mais e a receber menos, quebrando o consenso social no mundo do trabalho.

Lembrei-me desta parábola a propósito das políticas de austeridade que têm vindo a ser decretadas pelo governo de Pedro Passos Coelho. Ficámos a saber com o «Orçamento de Estado» para 2012 que o governo acha que os trabalhadores e os pensionistas são os responsáveis pelos desmandos de despesa excessiva, pelo défice e pela dívida das empresas da Madeira, pelos erros da nacionalização e subsequente privatização do Banco Português de Negócios (BPN) – enquanto os responsáveis pelo tenebroso roubo permanecem impunes, o governo acaba de vender o banco ao desbarato, limpando as dívidas colossais, a um dos seus apaniguados – e pela gestão danosa dos

ce, no desemprego, na educação e tudo o mais, o que conduzirá no final a uma caricatura do Estado social tal como hoje o conhecemos.

Há muito se percebeu que os programas de austeridade, ditos de combate à crise e ao défice, são pretexto para uma ofensiva com um objectivo muito concreto: obrigar aqueles que vivem do seu trabalho a trabalhar mais e a receber menos, quebrando o consenso social no mundo do trabalho. Enquanto isso, o governo «mima» os banqueiros, os especuladores financeiros e outros que lucram com a austeridade e o desemprego, poupando sem escrúpulos os rendimentos do capital, quando enfim e apesar do ‘slogan’ do «Estado gordo»

apenas emagreceu salários, pensões e prestações sociais, numa iníqua e escandalosa repartição na distribuição de sacrifícios⁽²⁾ focada primordialmente nos desempregados, nos pensionistas e nos trabalhadores, substituindo o critério do bem comum pelo critério do bem dos mais poderosos.

Depois de tudo isto, apetece-me concluir que o governo de Pedro Passos Coelho actua relativamente aos trabalhadores, aos desempregados e aos pensionistas como o senhor, quando na parábola se dirigiu

ao servo que lhe tinha restituído o único talento recebido: «Tirai-lhe, pois, o talento e dai-o ao que tem os 10 talentos; porque a todo o que tem dar-se-lhe-á, e terá em abundância; mas ao que não tem, até o que tem, lhe será tirado.» ⑩

⁽¹⁾Unidade monetária usada na antiguidade.

⁽²⁾Um estudo recente da Comissão Europeia sobre as implicações das medidas de austeridade aplicadas entre 2009 e 2011 nos países em crise (Grécia, Portugal, Irlanda, Espanha, Reino Unido e Estónia) concluiu que Portugal foi o único dos seis em que as medidas de austeridade exigiram um esforço financeiro superior aos mais pobres do que o que foi pedido aos mais ricos: enquanto os 20% mais pobres, com a aplicação das medidas, sofreram uma redução de 6,1% no seu rendimento, os 20% mais ricos perderam apenas 3,9%.

O que se constata é que são os trabalhadores, os desempregados e os pensionistas que vão suportar grande parte da crise financeira, ainda que dela não sejam responsáveis.

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



1 talenter™

Talenter™
People & Business

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

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

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

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

talenter™ **talenter™** **talenter™** **talenter™** **talenter™**
talenter™ energy | talenter™ health care | talenter™ wellness | talenter™ management | talenter™ mobility

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

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

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

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

talenter™ business 
www.talenter.com

DGERT



SABORES ALTANEIROS

Devolver à sociedade o que a sociedade nos dá

Turismo e aventura, gastronomia, pastorícia e lacticínios. São as quatro vertentes de atuação do Grupo Sabores Altaneiros, criado com o objetivo de «potenciar e partilhar os valores saudáveis e tradicionais da Serra da Estrela, oferecendo, de modo sustentável, experiências de sabor e lazer». O mentor do projeto é Luís Marques, que quis devolver à sociedade parte do que a sociedade já lhe deu.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Sabores Altaneiros

Luís Marques, acionista maioritário do Grupo Sabores Altaneiros, nasceu em Manteigas, e foi em Manteigas que viveu até aos 15 anos. Estudou e viveu mais dois anos na Covilhã e aos 17 anos mudou-se para Lisboa. Irmão mais novo de um grupo de sete, conta que nasceu «muito pobre» e que os seus pais eram agricultores de subsistência. E só o facto de ser o mais novo permitiu que estudasse, pois foram os irmãos mais velhos e um tio que suporta-

ram os custos com os estudos até ao antigo quinto ano. «Porque nasci pobre, os meus sonhos eram muito limitados e quando, durante as férias, trabalhava arduamente na agricultura, nunca sonhei alcançar o que consegui em termos de estudos e posição hierárquica», partilha. Por outro lado – continua –, «muitos dos meus colegas de escola não tiveram a oportunidade de continuar a estudar ou a ousadia de vir para Lisboa como eu vim, para

O Grupo Sabores Altaneiros, que tem como acionista maioritário Luís Marques, desenvolve quatro projetos, nas áreas de turismo e aventura, gastronomia, pastorícia e lacticínios.

a Academia Militar e, sendo bons alunos, acabaram por nunca ter melhor emprego do que trabalhar na Sotave [fábrica têxtil que durante muitos anos foi o maior empregador do concelho de Manteigas e que entretanto fechou] e agora estarem desempregados; senti pois que, havendo viabilidade nos projetos, devolver à sociedade parte do que a sociedade me deu era a minha obrigação e o meu contributo cívico».

Esse «contributo cívico» materializou-se na criação do Grupo Sabores Altaneiros. Mas recuemos um pouco... Luís Marques considera os 17 anos que viveu no «coração da Serra da Estrela» a sua «primeira vida». A sua «segunda vida» (e a primeira a nível profissional) foi a Academia Militar e o Exército, onde passou «15 anos ricos em experiências únicas». Lecionando na academia, em 1989 foi convidado para dar aulas numa universidade, conseguindo depois a qualificação como revisor oficial de contas (ROC), factores que o levaram a ponderar a saída do Exército e a aceitar outros desafios.

Saiu para trabalhar como ROC e dar aulas, mas o desafio que lhe foi proposto para integrar o projeto da Sonae Sierra (na altura Sonae Imobiliária) foi «demasiado tentador» e não resistiu. Começou assim a «terceira vida» (segunda profissional) de Luís Marques. Viveu-a durante 18 anos, exercendo cargos de topo, mas decidiu que precisava de viver uma «quarta vida» (terceira profissional) e ser «empreendedor por conta própria», tendo como motivação precisamente dar à sociedade o que a sociedade lhe proporcionou, com o desenvolvimento de projetos sustentáveis. «Quis criar e desenvolver algo meu, à minha maneira, onde fosse possível inovar, ter um cariz cívico e ajudar outras pessoas a desenvolverem-se.»

A Sabores Altaneiros é um desses projetos de «empreendedorismo sustentável». A ideia surgiu em 2008, decorrente de conversas com duas pessoas ligadas a Manteigas: o então vice-presidente da câmara, José Manuel Cardoso, que desafiou Luís Marques a «fazer algo pela localidade, numa altura em que o concelho iniciava um período de declínio após o fecho da Sotave»; e Isabel

Dias da Costa, na altura administradora da Sonae Distribuição, e sua colega, que tinha acabado de inaugurar a casa das Penhas Douradas. Depois de ponderar a ideia, reuniu mais sete pessoas – quatro também naturais de Manteigas, sendo que três residem lá – e desafiou-as a consigo constituírem uma empresa que pudesse potenciar o enquadramento invulgar e privilegiado da Serra da Estrela, e dele tirar partido, e desenvolver projetos que poderiam beneficiar da sua ligação a ela. O projeto materializou-se em 2009 e tem como missão «potenciar e partilhar o valor e os valores saudáveis e tradicionais da Serra da Estrela, oferecendo, de modo sustentável, experiências memoráveis de sabor, lazer e aventura».

› Quatro projetos, o mesmo objetivo

Atualmente, o Grupo Sabores Altaneiros desenvolve quatro projetos, nas áreas de turismo e aventura, gastronomia, pastorícia e lacticínios. Na área do turismo de aventura, criaram a empresa Sabores Altaneiros, aventura e lazer Lda, que gere o 'skiparque' de Manteigas (que para além das pistas de 'ski' tem uma praia fluvial, um parque de campismo, turismo rural, uma loja com produtos regionais, bares de apoio e equipamentos diversos para a prática de atividades radicais) e mais dois parques de campismo. Na área gastronómica, foi criada a empresa Sabores Altaneiros, produtos regionais. «Estamos a produzir e a comercializar bolos secos locais com a marca Sabores Altaneiros e já estão à venda nas antigas lojas Continente e no El Corte Inglés», sublinha Luís Marques. «Esperamos a curto prazo alargar a comercialização para outros locais e integrar o cube de produtores da Sonae.»

Já na área da pastorícia, contam com um rebanho de cerca de 800 cabras e esperam alargar para «alguns milhares nos próximos três anos», revela o empreendedor. «Estamos agora a trabalhar ativamente para envolver várias pessoas neste projeto, e será igualmente emblemático em termos da qualidade de vida oferecida aos pastores», acredita. Por último, na área dos lacticínios,

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



têm já aprovado um projeto no âmbito do PRODER para uma queijaria de queijo de cabra.

Desenvolver as pessoas da Serra da Estrela, e a própria região, é um dos objetivos fundamentais do Grupo Sabores Altaneiros, que criou já, até ao momento, 13 postos de trabalho diretos, todos para pessoas naturais de Manteigas. «E perspetivamos criar muitos mais», salienta Luís Marques. «Todos estes projetos podem vir a criar no futuro mais de 40 postos de trabalho. Mas o facto de já termos dinamizado o 'skiparque', onde já investimos mais de 100 mil euros, e de estarmos a recuperar saberes locais como a produção de bolos e a guarda de rebanhos constitui também um contributo objetivo para a dinamização económica do concelho.»

O responsável faz notar que o maior desafio que têm de enfrentar se coloca ao nível da gestão de recursos humanos. «Neste momento, tenho uma equipa excelente e com boas qualificações; tenho três pessoas com curso superior e mais três ao nível do décimo segundo ano. E além disso tenho pessoas com excelente experiência em termos de trabalho com rebanhos e com bolos», elogia. «Desde o início que estas pessoas têm tido formação e acompanhamento, e iremos assentar o seu desenvolvimento e a sua evolução de carreira com base no princípio da meritocracia.» Mas para o futuro prevê dificuldades para conseguir re-

Luís Marques considera os seus projetos como de empreendedorismo sustentável, porque «apostam no longo prazo, consideram os colaboradores como o seu maior ativo e respeitam o ambiente».

crutar localmente pessoas com as características que exige: «dedicadas, trabalhadoras, disponíveis, orientadas para resultados, leais, proativas, com vontade de evoluir permanentemente, inovadoras e capazes de trabalhar em equipa».

As exigências são elevadas, mas em troca Luís Marques garante que todos os dias são intensos e apaixonantes. «Todos os dias são diferentes e com desafios permanentes. Isso acontece com todos os projetos na fase de arranque, mas muito mais quando os projetos têm diversas vertentes.» E realça ainda: «As dificuldades por estarmos no interior, a necessidade de desenvolver pessoas, o esforço adicional que é necessário para convencer alguém a ir ou a investir a 300 quilómetros de Lisboa, são tudo desafios permanentes.»

Não obstante, a aceitação do mercado tem revelado que o Grupo Sabores Altaneiros foi uma boa aposta. Luís Marques concretiza: «O 'skiparque' tem tido uma aceitação excelente. Este ano temos claramente mais grupos do que tivemos em 2011 e os níveis de satisfação são muito elevados. Os nossos clientes são escolas, universidades, associações, jardins-de-infância, empresas organizadoras de eventos e famílias; e todos eles ficam muito agradados com o espaço. A praia fluvial, relvada, já no ano passado foi muito elogiada e estamos convictos de que este ano será visitada por muitos milhares de pessoas durante o verão.»

Também os bolos tradicionais – esquecidos, biscoitos, bolos de azeite, lagartas e lauras – têm sido muito elogiados e, como já referiu, espera alargar brevemente a sua comercialização. Os cabritos, «até agora comercializados ainda em pequena quantidade», têm feito igualmente sucesso junto de quem os consome, e recentemente o cabrito da Pousada de S. Lourenço, fornecido pelo grupo, foi considerado o melhor.

► Ainda o empreendedorismo sustentável

Estes projetos são apelidados por Luís Marques

como de empreendedorismo sustentável, porque «apostam no longo prazo, consideram os colaboradores como o seu maior ativo e respeitam o ambiente». Acrescenta ainda «a vontade de ter parcerias em diversos níveis», pois não acredita em projetos que não tenham este posicionamento. «Criar projetos com o objetivo de ter lucro rápido e fácil, desprezar o ambiente ou os colaboradores é contrário à nossa maneira de ser», reitera, salientando que «alguns dos colaboradores são sócios» e espera que «outros possam vir a ter esse estatuto no futuro».

Para além do Grupo Sabores Altaneiros, o empreendedor tem mais dois projetos. A Fórmula do Talento, empresa de gestão e consultoria nas áreas de gestão e recursos humanos, iniciou a atividade em outubro de 2011. «Numa altura em que os jornais se enchem de notícias sobre a crise, queremos contrariar esta tendência e mostrar o que valem as empresas e as pessoas que as constituem», realça Luís Marques. E explica que podem «não só apoiar a área de recursos humanos de qualquer empresa mas também inclusive assumir, de forma flexível e ajustada a cada situação, a função de diretor de recursos humanos de uma empresa».

O outro projeto é a Apoio Mais, empresa especializada em cuidados de saúde e apoio domiciliário, com atividade licenciada para todo o distrito de Lisboa, e que presta os seguintes serviços, personalizados, a todos aqueles que necessitem de cuidados especiais: apoio sénior, apoio na gravidez e pós-parto e apoio na doença ou em acidente.

Todos estes projetos pretendem, segundo Luís Marques, «proporcionar crescimento económico viável num contexto de mercado aberto, ensinando a pescar em vez de dar o peixe, através da transferência de 'know-how' e das melhores práticas de gestão, criando emprego sólido e abrindo caminhos que outros podem decidir trilhar». ©

Pessoas (TI's) + Formação (Certificada)

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

Rumos HR Outsourcing >>>

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

20 anos de experiência em TI's | Rumos | 20 Anos

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



© Fernando Pigarra

Ana Cristina Amaro
Médica do Trabalho, Esumédica
ana.amaro@esumédica.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

➤ Riscos psicossociais no local de trabalho

Os riscos psicossociais, o ‘stress’ ocupacional, a violência e o assédio constituem desafios importantes para os profissionais de saúde e para os empregadores no âmbito de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) e contribuem, na actualidade, para que um em cada três trabalhadores europeus e mais de 40 milhões de pessoas refiram sintomatologia, sendo que 22% dos trabalhadores dos 27 Estados-membros da União Europeia apresentam efectivamente um quadro de ‘stress’ relacionado com o trabalho.

Como se trata de perigos e riscos muitas vezes difíceis de sinalizar, as pessoas afectadas sofrem em silêncio as suas consequências sem saberem a origem ou a solução do problema, nem a quem se dirigir para o reportar.

- a cultura organizacional – comunicação deficiente, insuficiência de estruturas de apoio social, acesso restrito à formação, ausência ou indefinição de objectivos organizacionais;

- relações interpessoais no trabalho – isolamento físico ou social, relacionamento difícil com colegas e ou superiores hierárquicos, conflitos interpessoais, assédio, ‘bullying’, violência exercida por terceiros (clientes, fornecedores...).

A implementação de programas tendo em vista a caracterização e a contenção dos riscos psicossociais, bem como de estratégias que conduzam à sinalização e ao tratamento dos trabalhadores afectados, deverá ser tão prioritária para os órgãos de gestão das empresas como os dirigidos aos riscos mais comuns dos locais de

Nos 27 Estados-membros da União Europeia, 22% dos trabalhadores apresentam um quadro de ‘stress’ relacionado com o trabalho.

Entre os factores de risco organizacionais com mais impacto na saúde das organizações, na saúde dos trabalhadores e no desempenho económico das mesmas, deve salientar-se:

- o conteúdo da função – trabalho monótono, indefinição das tarefas, sub-utilização das competências;
- a carga de trabalho – sobrecarga ou ausência de trabalho, pressão nos prazos de realização das tarefas;
- o horário de trabalho – imprevisibilidade dos horários, trabalho por turnos, turnos nocturnos, prolongamento frequente do horário de trabalho;
- o controlo – baixos níveis de participação nas decisões, ausência de controlo sobre a carga, o ritmo e o horário de trabalho;

trabalho. No entanto, segundo estudos europeus recentes, menos de um terço de todas as empresas europeias têm políticas direccionadas e implementadas nesta área.

Uma boa gestão dos riscos psicossociais deve ir para além dos requisitos legais; é sinónimo de boas práticas empresariais e deverá ser uma responsabilidade partilhada por empregadores e trabalhadores. Os programas de controlo devem também contemplar a associação entre os vários tipos de riscos «físicos» e psicossociais, visto que um perigo psicossocial poderá ter impacto no desempenho e no nível de alerta de um trabalhador, assim como uma preocupação provocada por uma exposição a um perigo químico pode ser em si mesma um risco psicossocial, por o

trabalhador temer possíveis impactos na sua saúde.

A prioridade deve ser a redução do perigo na origem, isto é, a criação de programas de intervenção primária ao nível da cultura empresarial, contribuindo para a saúde e o desenvolvimento das organizações.

Ao elaborar planos de gestão e contenção dos riscos, dever-se-á ter em conta que o objectivo final são as pessoas, o seu estado de saúde, o seu trabalho, os seus inte-

resses e o seu papel na sociedade.

Proteger a saúde dos trabalhadores não é apenas uma obrigação legal, é também uma responsabilidade ética. ©

Fontes: «Publicly Available Specification» (PAS) 1010, The British Standards Institution (BSI), Occupational Safety and Health Administration (OSHA); Organização Internacional do Trabalho (OIT); Organização Mundial de Saúde (OMS); The Canadian Council of Occupational Hygiene (CCOH).

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

Proteger a saúde dos trabalhadores não é apenas uma obrigação legal, é também uma responsabilidade ética.



CONSIGO

Só os melhores Recursos Humanos ajudam a sua empresa a crescer. Procuramos potenciar a otimização e flexibilização na gestão de recursos humanos dos nossos Clientes através da atividade de Recrutamento e Seleção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários.

Fazemos acontecer.

MULTITEMPO
CONSIGO AGORA E SEMPRE

LISBOA | MAIA | BARREIRO | AVEIRO | TROFA

www.multitempo.pt

Associação de Multitempo Portugal

Trabalho temporário e outsourcing

Especialistas de empresas ligadas a recursos humanos, com atividade entre outras áreas ao nível do trabalho temporário e do 'outsourcing', analisam a situação atual neste âmbito e apontam caminhos de evolução.

Texto: Mário Sul de Andrade

São 15 os responsáveis que ouvimos, os quais confrontámos com diversas questões. Sobre as mudanças que estão a acontecer no mundo do trabalho, sobretudo pensando na situação portuguesa. E sobre o impacto que poderão ter ao nível do trabalho temporário e também do 'outsourcing' de recursos humanos?

► Jobs war

«As mudanças que têm ocorrido desde o início da globalização têm conduzido ao que se designa como 'jobs war'.» A frase é de **César Santos**, diretor-geral da Talenter, que explica que «nos Estados Unidos esta consciência está muito presente e é, inclusive, um dos temas que domina a agenda política e irá marcar a próxima campanha eleitoral». Fala depois da realidade da Alemanha – onde a sua instituição já está presente –, país que «tem vindo a introduzir um conjunto de políticas para o crescimento e o emprego», e da do sul da Europa, com «o problema das dívidas soberanas, que tem desfocalizado a nossa atenção e, por outro, acentuado o problema». O responsável responde assim à pergunta de como vê as mudanças que estão a acontecer no mundo do trabalho, sobretudo pensando na situação portuguesa, sobre a qual se detém um pouco. «Atualmente começa a ser perceptível que ou investimos na criação de emprego ou aumentamos a despesa com os subsídios de desemprego e os rendimentos de inserção. Acho que devemos atuar proativamente e não reativamente. Neste quadro, a precariedade é inevitável, pois está a montante na fragilidade do tecido empresarial, ou seja, a precariedade laboral é antes de mais uma precariedade económica. Esta realidade obrigará as pessoas a procurarem emprego, ou a mudarem, com mais frequência do que seria desejável e até a procurarem novas soluções de emprego, muitas

vezes distintas da área de formação ou da experiência adquirida», perspetiva.

E as mudanças de que fala César Santos, com efeitos bem visíveis no emprego, será que chegam também ao trabalho temporário e ao 'outsourcing' de recursos humanos? **João Silva**, responsável pelas empresas do Grupo Multipessoal nestas duas áreas, assinala que «o processo de intervenção externa que atravessamos está a facilitar uma reforma laboral, não só em matéria de legislação mas também em termos de conceitos e paradigmas», mas na sua opinião «uma possível mudança da legislação, em si, terá pouco impacto no sector do trabalho temporário e do 'outsourcing', estando comprovado que é uma variável com pouca influência no mercado». O gestor cita mesmo exemplos como os de França e Estados Unidos, que «com enquadramentos legais totalmente díspares têm níveis de utilização elevados». Para João Silva, «a principal variável macroeconómica associada ao nível de utilização destes serviços é o nível de competitividade da economia, sendo que a necessidade de ajustamento que Portugal atravessa tem um efeito catalisador neste aspeto, fomentando o crescimento da utilização destes serviços e incrementando a sua quota face às outras opções existentes», e nesse sentido vislumbra «boas oportunidades no mercado». A confirmar esta tendência, diz, «está o facto de em 2011 Portugal ter atingido pela primeira vez um nível de utilização de trabalho temporário superior à média da União Europeia (UE)».

Opinião algo diferente têm **Carla Oliveira**, diretora de recursos humanos da Adecco, e **Filipe Marques**, 'interim management specialist' da Page Personnel. A gestora fala de «um conjunto de mudanças nas organizações, na sua maioria resultado dos desafios apresentados pela nova conjuntura». Perante este cenário, «as empresas de trabalho temporário e de 'outsourcing' assumem um importante papel, pois enquanto parceiros de negócio são capazes de oferecer soluções apropriadas para ultrapassar dificuldades e alcançar objetivos», salienta, para logo a seguir acrescentar: «O recurso a estas soluções permite uma maior e melhor adaptação às mudanças cíclicas ou estruturais do mundo laboral, proporcionando a flexibilidade necessária para fazer face às incertezas e flutuações dos mercados. O trabalho temporário e o 'outsourcing' de recursos humanos devem por isso assumir-se como verdadeiros agentes de mudança, de superação das adversidades do atual mundo laboral, capazes de gerar emprego e, conseqüentemente, propiciar crescimento económico e social.» Já Filipe Marques defende que «as alterações laborais irão ter um impacto nestas formas de contratação, no sentido do seu crescimento, tendo em conta que os motivos para a sua utilização manter-se-ão: flexibilidade e otimização de custos». A explicação é a seguinte: «Tornando menos dispendioso o custo do trabalho e as respetivas indemnizações, irão torná-lo



► César Santos, diretor-geral da Talenter



► João Silva, responsável pelas empresas de trabalho temporário e 'outsourcing' do Grupo Multipessoal

mais acessível, o que poderá facilitar a sua utilização por mais organizações. No que respeita aos trabalhadores, os mais jovens poderão ser os grandes beneficiados, porque estas medidas irão estimular o emprego, possibilitando-lhes uma entrada no mercado de trabalho e aumentando a percentagem dos mesmos nestes regimes, à semelhança de países como a Holanda ou o Reino Unido. No entanto, não poderemos esquecer o objetivo primordial das medidas: o aumento da produtividade e a necessidade de nos aproximarmos dos países mais produtivos da UE. Mas estas alterações não serão, por si só, suficientes para o seu incremento.»

► Alinhamento estratégico

Outra questão que se coloca é se as empresas que disponibilizam soluções de recursos humanos neste âmbito – trabalho temporário e 'outsourcing' – deverão de alguma forma reorganizar-se. **Afonso Carvalho**, 'country general manager' da Kelly Services, considera que «devemos distinguir reorganização de alinhamento estratégico», ou seja, «as empresas profissionais de prestação de serviços não deverão desviar-se das suas linhas mestras de orientação



© Adecco

> Carla Oliveira, diretora de recursos humanos da Adecco



© Page Personnel

> Filipe Marques, 'interim management specialist' da Page Personnel

apenas porque estão a ocorrer francas mudanças nos sectores público e privado de emprego». Para o responsável da Kelly Services em Portugal, «as questões continuarão a ser as mesmas, nomeadamente quem iremos empregar, de quem iremos precisar, quem está disponível e quem mais está a competir pelos nossos talentos». No fundo, «como atualmente está a ser amplamente discutido a nível internacional, trata-se sobretudo de ver quem e como será capaz de gerir eficazmente e a um patamar qualitativo superior a 'supply chain of talent', sendo que «os clientes e o contexto socioeconómico aceleram as reorganizações mas nunca as estratégias».

Carla Marques, diretora comercial da Tempo-Team, constata que «as mudanças no mundo laboral têm vindo a gerar transformações significativas no mercado de trabalho, particularmente na área de trabalho temporário e 'outsourcing', defendendo que «é fundamental que as empresas que disponibilizam estas

soluções acompanhem o mercado e também elas se adaptem». Na opinião da responsável, «a forte retração do mercado e as constantes alterações da legislação laboral, com especial impacto económico e financeiro, fazem com que as empresas procurem soluções e formas de organização do trabalho de forma mais sustentada, encontrando no trabalho temporário e no 'outsourcing' uma oportunidade para contornar a crise». Avisa no entanto que «existe a necessidade de nos prepararmos para os desafios que se aproximam, não só pelo investimento em formação para as alterações laborais que se esperam mas também pela otimização de procedimentos e processos que internamente é preciso desenvolver para diminuir custos». E referindo-se à sua instituição, assinala: «A frontalidade e a transparência que nos caracterizam na comunicação com as nossas pessoas permite que estes processos de reestruturação sejam entendidos e conduzidos de forma serena, como uma consequência do desenvolvimento do mercado.»

Para **João Costa**, diretor da AutoVision, «a reorganização dos serviços prestados pelas empresas deverá ser feita tendo em consideração quer as mudanças no mundo laboral, quer as mudanças nos mercados». Explica: «A situação atual, caracterizada por incerteza, conduz a que os ciclos de tomada de decisão sejam mais curtos. Os clientes exigem soluções cada vez mais flexíveis. Exemplo desta exigência é o facto de, cada vez mais, os contratos de serviços prestados em regime de 'outsourcing' serem variáveis de acordo com o volume de serviço prestado. Nesta situação, as empresas que oferecem quer soluções de trabalho temporário, quer de 'outsourcing', estarão mais aptas a oferecer uma melhor solução. Têm a capacidade de recolocar os seus recursos humanos em diferentes projetos, garantindo melhor qualidade e menor inves-



© Vitor Gerardo

> Afonso Carvalho, 'country general manager' da Kelly Services

timento em formação. Por outro lado, a maior procura de emprego face à oferta conduz a que deva ser dada particular atenção aos processos de seleção e recrutamento. Na maioria dos casos é hoje possível encontrar vários candidatos para uma função, pelo que um processo rigoroso e adaptado a cada situação conduzirá seguramente a recrutamentos com sucesso.»

> **Empreender**

Outra opinião é de **Fábio Alves**, 'business unit manager' da Go Work, para quem «não existem fórmulas nem uma qualquer receita mágica para a forma como as pessoas, e sobretudo os gestores das empresas, aprendem a conviver com os fatores ambiguidade e incerteza», tão típicos dos tempos que vivemos. Fábio Alves refere que «a capacidade de improvisar é importante e a adaptação num cenário de complexidade leva a desenvolver novas capacidades e em última instância a inovar, acrescentando valor aos serviços prestados no âmbito dos processos de gestão de 'outsourcing' de recursos humanos». Refere-se aqui ao trabalho desenvolvido na Go Work, e deixa



> Carla Marques, diretora comercial da Tempo-Team

alguns pontos que considera «cruciais no processo de reorganização/ reavaliação dos modelos de negócio das empresas». Primeiro, «aumentar a velocidade de reação» (porque «as grandes oportunidades surgem quando as organizações têm uma rápida e adequada capacidade de resposta, sendo que cada vez mais o

interpretiv[®]

SEGURANÇA ALIMENTAR

Na **interpretiv**, compreendemos que a Segurança Alimentar deve ser entendida como um compromisso e um objetivo vital por todas as organizações deste setor, ao longo de toda a cadeia de abastecimento, do produtor ao consumidor.

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Assumimos com os nossos clientes o compromisso da promoção da saúde dos trabalhadores e melhoria da qualidade de vida no trabalho, colaborando na organização dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.

AFIÇÃO AO CLIENTE
808 303 859 | www.interprev.pt

Logos: AFSS, BSA, RH, DGERT Empresa Autorizada pela ANI e DGES

mercado vai procurar o fator rapidez que se traduz nos melhores processos de gestão, e eficácia dos processos de gestão depende em primeiro lugar de uma ótima qualificação de recursos humanos, com elevados níveis de eficácia sob o ponto de vista tecnológico». Depois, «adotar mudanças inovando sob o ponto de vista tecnológico» (porque «a gestão de modelos de negócio implica comunicar de uma forma clara com os interlocutores e a tecnologia tem que ser cada vez mais um facilitador nesse processo»); e, finalmente, «empreendedorismo e paixão» (porque «o empreendedorismo é um poderoso incentivo para as organizações e está nos processos de negócio desde o seu início até à sua fase de manutenção, não existindo empreendedores sem paixão e não existindo valor acrescentado quando estes dois não andam de mãos dadas»).

Ainda sobre o ambiente que vivemos, o diretor executivo da Blanes, **Tiago Cardoso**, acha que «as mudanças no plano laboral não são significativas de grandes alterações ao nível da gestão destes negócios», nomeadamente trabalho temporário e 'outsourcing' de recursos humanos, sendo que «a grande cautela irá residir nos clausulados vigentes nos contratos de



▶Tiago Cardoso, diretor executivo da Blanes

prestação de serviços que reportem ao apuramento do custo do serviço, e nessa situação deverão ser contempladas as alterações produzidas e a produzir». Contudo, assinala, «é sempre necessário estar atento às alterações, pois o segredo de qualquer negócio passa pelo domínio da informação». E «quanto à situação de crise que vive o país, essa poderá ser benéfica para o trabalho temporário e para o próprio 'outsourcing', dado que com a incerteza dos mercados os empresários tudo farão para reduzir os custos fixos e evitar compromissos duradouros, havendo que referir que as empresas de trabalho temporário e 'outsourcing' também estarão mais expostas a situações de crédito mal parado, pelo que deverão ter sempre em conta a máxima de que «nem tudo o que reluz é ouro».

▶Alta regulação

E a regulamentação do trabalho temporário e do 'outsourcing' de recursos humanos? Poderá ela própria vir a ter mudanças, tendo em conta a realidade que vivemos? **Isabel Borges**, gerente da Multitempo, considera que sim, que «a regulamentação deverá mudar, pois a utilização do trabalho temporário é um instrumento de gestão fundamental na rentabilização dos recursos humanos no seio empresarial». Na sua opinião, «Portugal ainda tem um mercado altamente regulado, com leis laborais restritivas, e se numa primeira fase a capacidade empregadora das empresas terá diminuído com o avanço das fortes medidas de austeridade, o seu desenvolvimento natural, em geral, ocorrerá no sentido de uma adaptação às novas condições de mercado, e o trabalho temporário organizado e com um enquadramento legislativo adequado pode ajudar a resolver o problema do desemprego e contribuir para o desenvolvimento da economia nacional». Isabel Borges refere ainda que



▶João Costa, diretor da AutoVision



▶ Fábio Alves, 'business unit manager' da Go Work

se trata de algo que «está intimamente associado a um rigor orçamental na contenção de custos e a uma redefinição de regras na gestão dos recursos humanos nas empresas», e salienta um outro aspecto, «o facto de o trabalho temporário possibilitar às empresas a existência de estruturas mais leves e o recurso a técnicos especializados apenas quando é necessário», sendo «reconhecido como economicamente útil e por ter um valor social correto», sendo que aqui «o valor social diz respeito à preocupação de reintegrar trabalhadores no sentido de os adequar à atividade profissional anteriormente exercida, assim como dar uma oportunidade aos jovens que pretendem iniciar-se no mercado de trabalho, o que de outro modo dificilmente aconteceria».

Luís Gonzaga Ribeiro, diretor da Randstad, começa por lembrar que «o mercado de trabalho está a ser objeto de profundas alterações, cuja origem tem como pano de fundo a grave crise que atravessamos», acrescentando que «os instrumentos que estão a impulsionar tais alterações são o memorando de entendimento celebrado com a 'troika' e o compromisso para o crescimento, a competitividade e o emprego, assinado pelo Governo e pelos parceiros sociais, no âmbito da Comissão Permanente de Concertação Social». Assinala ainda que «estes instrumentos de política financeira, económica, social e de mercado de trabalho já estiveram por detrás da consagração legislativa de um novo sistema de cálculo da compensação pela cessação do contrato de trabalho, relativamente a contratos celebrados a partir de um de novembro de 2011, assim como da possibilidade de renovação extraordinária dos contratos a termo certo». Além disso, acrescenta, «encontra-se em discussão na especialidade, na Assembleia da República, no âmbito da Comissão de Trabalho e Segurança Social, a Proposta de Lei 46/XII, que irá introduzir alterações muito importantes na legislação laboral, e embora tal proposta não contemple medidas especificamente dirigidas ao trabalho temporário ou ao 'outsourcing', ambos os regimes vão sofrer o impacto de tais medidas, visto tanto um como outro serem interpenetrados pela regulamentação geral do trabalho». Luís Gonzaga Ribeiro refere ainda: «O regime aplicável ao 'outsourcing' é o de qualquer prestação de serviços. Já no regime do trabalho temporário se espera que venham a ser introduzidas alterações, especificamente no que respeita ao alargamento de prazos e de situações de recurso ao mesmo regime, muito em particular pelos jovens, onde se verifica uma altíssima taxa de desemprego.»

► Perder as conquistas

E tendo em conta todo este pano de fundo, marcado pela mudança, procurámos saber como são vistas as críticas que se ouve, nomeadamente as que referem que muitas conquistas dos trabalhadores estão a ser perdidas. **Sandra Delgado**, assistente de direção

da Ertek, do Grupo NETT, concorda com a ideia de que «as recentes propostas de alteração ao Código do Trabalho vêm de novo reacender a polémica da sustentabilidade da economia em detrimento dos direitos adquiridos pelos trabalhadores». Contudo, assinala, «e no que ao trabalhador temporário diz respeito, tem-se verificado que a sua atuação é tendencialmente menos contestatária face aos trabalhadores com um vínculo laboral mais duradouro, talvez porque dada a condição de temporário se sinta numa posição fragilizada e susceptível ao despedimento, revelando uma fraca adesão a iniciativas sindicais na sua globalidade». De qualquer forma, adianta que «sendo o trabalho temporário uma das soluções para enfrentar a instabilidade económica, em termos de flexibilização de recursos dos empregadores, representa uma alternativa viável, para os todos os candidatos que procurem uma rápida integração no mercado de trabalho, quer para recém-licenciados, quer para desempregados de longa duração com pouca formação». E «a reforma das condições laborais não se assume nesta fase, e para esta amostra da população, como um fator de desmotivação».



► Isabel Borges, gerente da Multitempo



► Luís Gonzaga Ribeiro, diretor da Randstad



► Sandra Delgado, assistente de direção da Ertek (Grupo NETT)



► Célia Agostinho, diretora de operações da Intelac Temporária

Destacando que «o panorama laboral atual atravessa um período de conturbação, agitação social e diminuição gradual e galopante de direitos adquiridos», **Célia Agostinho**, diretora de operações da Intelac Temporária, refere que «as restrições impostas, o cenário de austeridade e a luta pela competitividade acérrima fazem com que o Código de Trabalho tenha de ser ajustado à realidade nacional, europeia e mundial». Menciona mesmo «algumas das medidas tomadas, como a alteração de cálculos para indemnização de fim de contrato assim como a diminuição dos dias de férias, que visam igualar, em termos médios, a situação da UE e permitir uma maior flexibilidade perante a competitividade mundial». Concorde que «estas medidas são uma perda de direitos adquiridos», mas faz notar que «com o desemprego a aumentar, flexibilização é a palavra na ordem do dia».

► O futuro

E como poderá ser o futuro das relações do trabalho e, mais especificamente, o papel das soluções ligadas a trabalho temporário e ‘outsourcing’ de recursos humanos? Poderá haver diferenças na evolução de cada uma das soluções? **Amândio da Fonseca**, administrador executivo do Grupo Egor, acredita que «o inevitável alinhamento das relações laborais em Portugal com as que vigoram na generalidade dos países europeus vai introduzir significativas alterações nas práticas da gestão operacional dos recursos humanos e na sociedade em geral, fazendo emergir uma cultura coletiva que valorizará, acima de tudo, o mérito pessoal e as competências». E «num contexto em que a legislação laboral deixará de assegurar a ilusória segurança de emprego que caracteriza o modelo atual, as anunciadas alterações do ‘status quo’ vão criar condições para a eclosão de uma nova geração de trabalhadores cujas garantias de segurança se baseiam exclusivamente num permanente investimento pessoal na própria qualificação», perspectiva. Trata-se de «uma sociedade mais competitiva e qualificada», sendo «previsível que no trabalho temporário – cujo crescimento tem beneficiado da proteção legislativa que proporciona aos empregadores – se verifiquem reduções significativas». No caso do ‘outsourcing’, «inversamente, a tendência para subcontratar as atividades que não fazem parte do ‘core business’ das organizações tenderá a manter-se em crescimento».

Finalmente, **Nuno Gameiro**, o diretor-geral da Manpowergroup Portugal, destaca «uma outra realidade do mercado, os chamados ‘shared service centers’, aplicáveis essencialmente em serviços financeiros, de recursos humanos e de compras, que permitem às empresas estarem focadas na componente estratégica e no desenvolvimento de novas linhas de negócio e novas práticas comerciais de abordagem do mercado e do cliente». O responsável lembra que «o trabalho tem-



► Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor



© João Andrés

> Nuno Gameiro, diretor-geral da Manpowergroup Portugal

porário tem sido quase sempre associado a posições indiferenciadas ou de cariz técnico, mas hoje assistimos ao crescimento da sua procura a nível especializado – o ‘interim management’. Aqui, «uma empresa que procure adaptar-se a uma nova realidade de mercado ou que queira lançar uma nova linha de negócio pode encontrar a solução e implementar quase de imediato o seu plano de ação». Por outro lado, acrescenta, «os candidatos também estão mais abertos a esta realidade, muitos deles tendo uma experiência profissional vasta e procurando projetos que sejam desafiantes, mas com cariz temporário». Em síntese, Nuno Gameiro considera que «o trabalho temporário e os serviços de ‘outsourcing’ de recursos humanos têm hoje uma utilização estratégica pelos gestores e são entendidos como ferramentas indispensáveis na gestão dos seus negócios». Trata-se de «soluções que têm a capacidade de reagir de forma rápida às alterações do mercado e de potenciar os resultados das empresas», prevendo-se «a evolução no sentido de haver uma maior especialização dos perfis no trabalho temporário e em soluções chave-na-mão na prestação de serviços e de ‘outsourcing’». ⑩

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 da:



JOSÉ DE MELLO SAÚDE





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

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ Aceleradores de competências nas tecnologias

UMA FORMA COMPETITIVA E RÁPIDA DE QUALIFICAÇÃO OU REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

É um momento ímpar para todos nós quando falamos sobre emprego – ou trabalho, se assim quisermos –, já que o que existe é escasso e o que oferecem parece inacessível pela exigência de competências e conhecimentos.

Quando o emprego é um «bem» abundante, tomamo-lo por garantido, facilmente trabalhamos por desafios e ambições de carreira, por paixão ou sucesso, para sustentar uma família, pelos mais variados motivos. O trabalho pode ser sentido de múltiplas formas, pode significar coisas diferentes para cada pessoa.

Com a taxa de desemprego em Portugal perto dos 15%, o que equivale a mais de 800 mil desempregados, sentimos o tra-

O sector das tecnologias de informação (TI), pela forte componente de inovação e desenvolvimento que o caracteriza, tem sabido dinamizar empreendedores, na criação de ‘startups’, através de «incubadoras» empresariais de longo prazo, que permitem um crescimento sustentado, de riscos controlados e baixos investimentos.

Este modelo de «incubação», mais tradicional nas empresas, serviu de exemplo para o que hoje designamos como aceleradores de competências, em formatos de academias profissionais.

São programas interdisciplinares de formação e empreendedorismo, que convertem o emprego numa meta estratégica para todas as pessoas. Um modelo aberto

Trata-se de um atrativo para as empresas que procuram profissionais que ligam às suas necessidades, criam, contribuem e colaboraram quando e onde faz sentido.

balho de forma especialmente diferente. Ainda mais quando o salário é substituído por um subsídio de desemprego; deixamos de ser definidos pelo trabalho que realizamos para passarmos a ser definidos pelo tempo que estamos «parados». Este pensamento pode servir como ponto de partida para que possamos emergir desta recessão, para que repensemos todo o conceito de trabalho, não somente potenciando uma economia revitalizada mas um ecossistema fértil de apoio e métodos para enfrentar estes desafios, com aceleradores de competências dedicados ao crescimento do emprego.

a recém-licenciados ou a desempregados, que fornece cursos intensivos certificados, com elevados índices de empregabilidade, como por exemplo as academias de desenvolvimento de ‘software’, pós-produção e ‘motion design’ ou desenvolvimento de aplicações ‘mobile’.

Estes aceleradores de formação e emprego são uma forma competitiva e rápida de qualificação ou requalificação profissional, para quem quer dar um novo sentido ao trabalho. Constituem um atrativo para as empresas que procuram profissionais que ligam às suas necessidades, criam, contribuem e colaboraram quando e onde faz sentido. ©

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€.

RUI DE BRITO HENRIQUES

Um balanço de 25 anos

As origens do Grupo RHmais remontam a 1987, com a criação no universo da Compta de uma empresa de recursos humanos, a Compta RH. Passado um quarto de século, Rui de Brito Henriques, acionista e administrador da 'holding' do grupo, faz um balanço da atividade desenvolvida, que tem deixado inegavelmente uma forte marca no meio empresarial português.

Texto: António Manuel Venda

O que representam estes 25 anos para o vosso grupo empresarial?

O Grupo RHmais apenas foi criado em 2003, na sequência do 'managing buy out' que o atual núcleo acionista realizou, adquirindo o capital social então propriedade do Grupo Compta. Nessa ocasião, passou a ser constituído por mais duas empresas, para além da RHmais, a Multitempo ETT e a SGPS – RHmais Investimentos e Consultoria SA. No passado mês de maio, foi a RHmais – Organização e Gestão de Recursos Humanos SA que iniciou as comemorações do seu vigésimo quinto aniversário, que se celebrou no dia 28. Dito isto, devo realçar que esta trajetória é, em primeiro lugar, um ponto de passagem entre um passado fértil em experiência acumulada pelos milhares de serviços diversos prestados às empresas nossas clientes e um futuro que entendemos ser de esperança e de confiança, e que se estenderá seguramente muito para além dos períodos de dificuldade da economia que os portugueses bem sentem.

Como olha agora para o percurso que têm feito?

Com enorme satisfação e sentido de missão cumprida. Toda a empresa sente um grande orgulho pela forma como nos temos posicionado no mercado, como temos assumido as nossas responsabilidades laborais, fiscais e sociais, como temos criado valor e conforto nos clientes onde temos tido o privilégio de intervir, criando parcerias de confiança que, nos casos mais relevantes, tendem a aprofundar-se com o passar do tempo.

E como enquadra o grupo, e sobretudo a RHmais, no âmbito dos recursos humanos no nosso país?

A RHmais foi, na sua origem em 1987, uma empresa que apresentava soluções exclusivamente de recursos humanos: formação, recrutamento e seleção e consultoria RH. Pouco tempo depois foi alargando o seu portfólio de serviços a outras áreas colaterais, como auditorias a fundos comunitários, estudos de mercado, consultoria



em sistemas de informação, em organização, em desenvolvimento empresarial e em gestão da qualidade, adaptação ao mercado português e representação e comercialização do 'software' de gestão RH Meta 4. Em 1995, autonomizou a área de gestão de pessoas, criando a Multitempo e desenvolvendo a valência de 'outsourcing' de processos de negócio. No início deste século, e dando expressão à atividade de recrutamento especializado de supervisores e assistentes, iniciou a área que é agora a mais desenvolvida da empresa, a de gestão operacional de 'contact centers'. Neste percurso, a empresa multiplicou por 100 os seus indicadores principais: começámos com 20 colaboradores e hoje somos 2.000, começámos por faturar 250 mil euros e hoje faturamos 25 milhões. Para o ano em curso, o grupo prevê uma faturação consolidada de cerca de quarenta e sete milhões e quinhentos mil euros, situando-se no pelotão da frente das empresas nacionais do sector.

Qual o vosso posicionamento para o mercado português?

Globalmente, a RHmais pretende afirmar-se como líder no conforto proporcionado aos seus clientes, isto é, su-

«A RHmais pretende afirmar-se como líder no conforto proporcionado aos seus clientes, isto é, superar as suas expectativas pela segurança, pelo rigor nos resultados e nos níveis de serviço e qualidade entregues e no valor que acrescentamos ao seu ‘customer care’ ou às suas marcas.»

perar as suas expectativas pela segurança, pelo rigor nos resultados e nos níveis de serviço e qualidade entregues e no valor que acrescentamos ao seu ‘customer care’ ou às suas marcas. É o que consta da nossa visão. Não pretendemos ser os líderes de mercado em faturação, nem nos apresentarmos como «os maiores da publicidade». Tem visto muitos anúncios da Aston Martin, ou da Bugatti? Não, com certeza, nem serão estas as dominadoras nas vendas do sector. Contudo, são para a indústria automóvel o que a RHmais quer ser para a indústria dos ‘contact centers’, ou dos outros serviços que presta. Queremos prestar um tipo de serviço que o mercado não confunda com o de outro qualquer fornecedor. Queremos ser únicos. Se já atingimos este desiderato? Talvez não, mas trabalhamos hora a hora para o atingir e alguns clientes já percebem este esforço, o que muito nos orgulha.

Como veem o apelo que agora tanto é feito, de internacionalização, de exportação dos produtos portugueses, pensando concretamente nos serviços disponibilizados pela RHmais? Pensam também em mercados externos, nomeadamente nos de língua portuguesa?

O incremento da exportação de produtos, mas também de serviços, é uma inevitabilidade. E é-o não por circunstancialismos inerentes à relação entre o euro e o dólar, ou ao estado da balança de transações correntes, ou mesmo ao preço dos produtos mais importados, nomeadamente o petróleo. É-o sobretudo porque a dimensão do nosso pequeno mercado nacional não permite, regra geral, diluir os custos de investigação e desenvolvimento, e como tal, das duas uma, ou não se investe na inovação para vender barato e, a médio-longo prazo, não se é competitivo, nem interna nem externamente, ou investe-se na inovação, no redesenho de processos de produção e de custos e se alcança a tão desejada competitividade no mercado externo, por via de um incremento da atividade exportadora. No nosso caso, temos uma atividade muito caracterizada pela utilização da linguagem, o que condiciona, de certa maneira, o conceito de exportação. Não obstante, logo desde o início da empresa que temos tido diversas presenças, sobretudo em programas de formação em gestão, em alguns dos

› 25 anos RHmais

Nas comemorações dos 25 anos, o ponto alto das iniciativas externas foi o jantar comemorativo, realizado a 28 de maio no Pavilhão de Portugal, no Parque das Nações, em Lisboa. Nessa ocasião, o grupo juntou clientes, parceiros, colaboradores atuais e antigos e os fundadores e os órgãos sociais. De referir também, neste evento, a associação a algumas das instituições com que colabora no âmbito do seu programa de responsabilidade social, como a APPDA-Lisboa, Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo e a Fundação-Liga (Liga Portuguesa dos Deficientes Motores).



países de expressão portuguesa – Cabo Verde, Angola e Moçambique –, tendo no presente algumas iniciativas comerciais, quer no âmbito da gestão de ‘contact centers’ nesses países, quer na deslocalização de operações em países anglófonos, para Portugal, numa lógica de ‘near-shoring’.

Que lições retiram do vosso percurso de 25 anos para a abordagem ao mercado agora e no futuro mais próximo, atendendo às especificidades do tecido empresarial português?

Consideramos que, com exceção, das empresas que integram o PSI-20 e mais outras tantas, o tecido empresarial é, regra geral, débil, muito exposto aos custos de contexto – energia, transportes, portagens, fretes rodoviários ou aéreos, fiscais e legais, burocráticos, taxas municipais, judiciais, etc – e ao comportamento da banca, com a rarefação do crédito ou elevadas taxas de juro. Esta pressão gera nas empresas resultados operacionais baixos e não suscetíveis de criar a riqueza necessária a uma autonomia que permita apostar, sem hesitações, na formação, no desenvolvimento e na valorização dos seus recursos humanos, no ‘design’, na inovação, no ‘marketing’ e no valor das marcas, nas parcerias internacionais, no ‘customer service’, entre outros. Assim, a apetência do mercado por alguns dos serviços prestados pela RHmais – por exemplo, formação, consultoria, gestão da qualidade, recrutamento ou cliente mistério – apresentará, no futuro mais próximo, algum condicionamento gerado pela situação de crise e pela falta de liquidez nas PME. Acreditamos que, na área de gestão operacional de ‘contact centers’, particularmente nos sectores económicos onde operamos e em empresas com sustentabilidade e dimensão relevantes, vamos assistir a uma maior resiliência face à crise e à baixa do poder de compra dos portugueses. ©

› Atenção às PME

A história da RHmais tem sido marcada por uma particular atenção às pequenas e médias empresas (PME). Rui de Brito Henriques explica assim a relação que têm mantido com um tecido empresarial que é esmagadoramente maioritário em Portugal: «Na sequência de intervenções mais pontuais até meados da década de 1990, particularmente nas áreas de formação e recrutamento e seleção, a RHmais reposicionou-se, nessa época, passando a atuar de forma muito abrangente neste mercado, fruto de uma parceria que estabeleceu com a AIP [Associação Industrial Portuguesa] e algumas associações regionais, muito em particular a de Castelo Branco, passando a orientar-se maioritariamente para o apoio às PME. Mais tarde, estendeu essas parcerias ao IAPMEI [Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação] e à ACIF [Associação Comercial e Industrial do Funchal]. Assim, no âmbito da gestão empresarial e especificamente na tipologia de projetos de formação-ação – consultoria –, a RHmais conta com uma experiência de mais de 15 anos, tendo até ao momento realizado 179 mil horas de formação e consultoria, em diferentes áreas da gestão, nomeadamente estratégia e planeamento, ‘marketing’, finanças, internacionalização, implementação de sistemas de gestão da qualidade, higiene, segurança e saúde no trabalho e segurança alimentar, a 955 PME de diferentes sectores, em Portugal Continental e na Região Autónoma da Madeira.»

EM SÍNTESE

1 > SP Coaching colabora com a Make-a-Wish

A SP Coaching está a colaborar com a Fundação Make-a-Wish – Portugal, ou seja, a Fundação Realizar Um Desejo. Esta fundação tem como missão realizar desejos de crianças e jovens, entre os três e os 18 anos, com doenças graves, degenerativas ou malignas, para lhes levar um momento de alegria e esperança, sendo que a SP Coaching se junta a esta causa na promoção, na angariação de donativos e na realização de desejos. Os participantes dos cursos e eventos da empresa estarão também a contribuir, visto que 10% do valor da inscrição serão doados à Make-a-Wish.

2 > Soluções formativas em vendas

A Dale Carnegie tem vindo a desenvolver várias soluções na área de vendas, em associação com Jeffrey Gitomer (na foto), no sentido de reforçar a oferta dos programas de formação nesta área com a experiência e as técnicas do autor norte-americano, tido como aquele que mais livros vende nesta área.

3 > Fomentar parcerias com o futebol

«Na Elevus, a relação cliente/ fornecedor é considerada como uma verdadeira parceria a todos os níveis, até no domínio do entretenimento.» A afirmação é de Cláudia Beirão, ‘managing director’ da Elevus, a propósito de um jogo de futebol disputado recentemente entre a equipa da consultora e a equipa de um dos seus parceiros, a DRI, um integrador tecnológico global, com especial foco em ambientes ‘open source’. O objetivo foi fomentar ainda mais as sinergias entre as duas instituições.

4 > «Destroika», uma nova oferta de valor

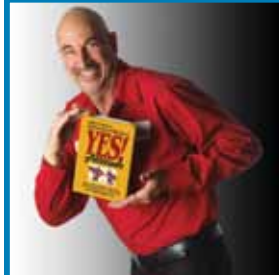
Tem como objetivo promover a mudança positiva rumo à sustentabilidade das organizações e chama-se «Destroika». Trata-se da nova oferta de valor do Grupo CH e tem vindo a ser apresentada em ‘workshops’ como um que está marcado para quatro de junho, pelas 14H30, no Porto (organizado em parceria com a AEP – Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria). Segundo António Henriques, ‘chief executive officer’ (CEO) do Grupo CH, «o que se pretende é refundar as organizações num novo paradigma de exigência, compromisso e adaptação aos novos tempos».

5 > «Cezanne OnDemand»

Foi divulgado pela Cezanne Software, empresa de de-



1



2



3



4



5



6

envolvimento e comercialização de ‘software’ de gestão de talento, que a Internet Advantage, uma agência de ‘marketing on-line’ com base em Salamanca e várias dezenas de colaboradores, optou pela solução SaaS («Software as a Service») «Cezanne OnDemand» para gerir os seus processos de recursos humanos. De assinalar que a Cezanne anunciou recentemente para esta solução a ‘release’ «Spring 2012», com novas atualizações.

6 > Talenter no «Rock in Rio»

A Talenter associou-se ao evento de música e entretenimento «Rock in Rio». Na edição de 2012 do «Rock in Rio – Lisboa», a empresa é parceira oficial no âmbito dos recursos humanos, prestando apoio no recrutamento, na seleção e na gestão das equipas que irão assegurar a realização do evento nas áreas de limpezas, montagens e desmontagens, promoção e restauração.

Programas PwC/ IPAM

A Academia da PwC, em parceria com a ‘business school’ do Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM), está a promover os «Executive Revolution Programs», orientados para quadros médios e superiores que procurem reforçar os laços comerciais e estratégicos com os seus clientes e desenvolver o potencial dos seus negócios.

7 > Meta4 melhora resultados

A Meta4, empresa de soluções para gestão e desenvolvimento de capital humano, revelou alguns indicadores à escala ibérica relativos a 2011, sendo que reforça ao mesmo tempo a aposta no mercado português. A Meta4 Ibéria registou uma faturação de 25,3 milhões de euros, o que representa um incremento de 7% relativamente a 2010. Em Portugal, onde é liderada por Eduardo Quero (na foto), a multinacional aumentou a presença com 10 novos clientes, para além de manter a confiança da sua base instalada.

Parceria NOVA/ Banco BPI

De uma parceria entre a Nova School of Business and Economics (NOVA) e o Banco BPI resultou a integração desta instituição bancária como ‘corporate partner’ do Nova Finance Center (NFC). Trata-se do centro de conhecimento da área de finanças da NOVA, onde se desenvolvem as atividades de investigação, formação e prestação de serviços à comunidade empresarial nesta área.

8 > Novidades da eiC Formação

A eiC Formação está a divulgar novas ações de formação, que irão decorrer até ao próximo mês de julho. «Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade», «Lean Manufacturing», «Auditor Coordenador 9001:2008 – IRCA», «Sistemas de Gestão de Energia – Aplicação Comparada das Normas ISO5001 e NP EN ISO16001», «Auditor Coordenador 14001 – EMS – IRCA» e «Inovação & Desenvolvimento» são algumas delas.

9 > Reestruturação na AutoVision

Depois da expansão para a zona norte do país, em 2011, a AutoVision foi agora alvo de uma reestruturação. A sua oferta está dividida quatro áreas: People Solutions (trabalho temporário), Sourcing Solutions (logística, produção e serviços administrativos), Search Solutions (recrutamento e seleção e recrutamento internacional) e Advanced HR Solutions (gestão interna de recursos humanos, processamento salarial e gestão de expatriação).

10 > «Masters da Negociação»

A edição de 2012 dos «Masters da Negociação» decorreu a 15 de maio, no Oceanário de Lisboa. Iniciativa promovida pelo INV – Instituto de Negociação e Vendas, premiou personalidades e instituições pelo desempenho no mundo da negociação, dando assim visibilidade a todos aqueles que, na sua área de atuação, regem as respetivas negociações por elevados padrões de profissionalismo e de integridade pessoal. No decurso da iniciativa, foi apresentado um novo projeto editorial, a revista «DO it!», ligada às áreas de vendas e negociação.

11 > Formação da Actual Training

A Actual Training, empresa liderada por Nuno Velho (na foto), tem em agenda para junho, em Lisboa, três ações de formação na área de tecnologias de informação (TI). Vão decorrer sempre entre as 09H30 e as 17H00 e são as seguintes: «Configuring and Troubleshooting Windows Server 2008 Active Directory Domain Services» (de 18 a 22 de junho); «Developing Microsoft SQL Server 2012 Databases» (de 18 a 22 de junho); e «Administering Microsoft SQL Server 2012 Databases» (de 25 a 29 de junho). Mais informações: tel. 217 158 018.

Novo centro de formação em Lisboa

Chama-se People & Skills e é um novo projeto ligado a



7



8



9



10



11

formação. Nesse projeto são desenvolvidas soluções de formação à medida para empresas e particulares, dando especial atenção às áreas ligadas a 'softskills' e competências empresariais. As soluções de formação incluem formação de calendário, formação intra-empresas, formação personalizada ('one to one'), formação «FlexSkills», formação «Idade de Ouro» e 'speed courses'. A People & Skills está localizada no Edifício Imaviz, em Lisboa (Avenida Fontes Pereira de Melo, junto à estação de metropolitano de Picoas).

Coaching desportivo

Foi em meados de maio, num final de tarde, no Estádio do Restelo, em Lisboa. A segunda edição das «Tertúlias Psicoforma», iniciativa da empresa de formação do Grupo Randstad, reuniu algumas dezenas de participantes para uma palestra de Paula Madeira, psicóloga e 'coach', e outra de Rui Vitória, treinador da equipa principal de futebol do Vitória de Guimarães. O tema do evento foi o 'coaching' desportivo, uma área na qual, segundo Paula Lampreia, da Psicoforma, a empresa «tem ganho bastante músculo, com grandes projetos e com experiências em sectores diversificados». De assinalar que Rui Vitória é 'keynote speaker' da Psicoforma para o tema «motivar equipas em ambiente adverso».

Retorno da formação

Num documento recentemente divulgado pela LTM Consultoria, refere-se que «a formação é frequentemente catalogada como um investimento de retorno não mensurável» e que «em função disso é vista com desconfiança (legítima) pela gestão de topo, que opta por investimentos cujo retorno possa ser medido». A consultora alerta no entanto para o facto de existirem «formas de cálculo e fatores que contribuem para o referido retorno». Ao longo de vários projetos recentes, a LTM estudou o tema e publicou o resultado, calculando o retorno efetivo (em euros) da formação ministrada.

Preparar a internacionalização

A 19, 20 e 21 de junho, a Vantagem+ vai organizar o seminário «Internacionalização da Empresa» nos seus centros de Leiria, Porto e Lisboa, respetivamente. Este seminário tem como objetivo ajudar as empresas a ultrapassarem barreiras no desafio da internacionalização e fazer com que os participantes adquiram os conhecimentos necessários para abordarem os mercados externos através da identificação e da elaboração de um plano de negócio.

12 > Formação SST, da Esumédica

Este mês (dias seis, 13, 20 e 27) e em julho (dia quatro), em horário laboral, a Esumédica vai realizar na cidade do Porto o curso «Segurança e Saúde no Trabalho para Representante do Empregador». A empresa pretende com este curso, que tem validação da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), contribuir para um ambiente mais seguro no meio empresarial, ajudando ao mesmo tempo a cumprir uma exigência legal (artigo 20 da Lei 202/ 2009, de 10 de setembro).

13 > Solisform destaca-se no «SkillsPortugal»

Foi no passado mês de maio, em Faro. O representante da Solisform, Hugo Silva, sagrou-se campeão nacional de soldadura no «SkillsPortugal». O primeiro lugar obtido permite-lhe representar o nosso país no «EuroSkills», na Bélgica, já no próximo mês de outubro, e depois no «WorldSkills», na Alemanha, em junho de 2013. Hugo Silva foi aluno de um curso EFA (educação e formação de adultos) ministrado pela Solisform e treinou para a competição durante cinco meses. O seu treinador é Jairo Carrasco, atual campeão europeu de soldadura e formador da Solisform.

'Assessment': certificação da Conceito O2

A 20 e 21 de junho, em Lisboa, terá lugar uma certificação nos instrumentos de 'assessment' representados em Portugal pela Conceito O2: «Certificação em Instrumentos Saville Consulting». Com esta certificação, os participantes poderão de forma autónoma aplicar nas suas organizações os diversos instrumentos para desenvolvimento, gestão de talento e seleção e também interpretar os mais de 30 relatórios obtidos, além de dar 'feedback' dos resultados aos colaboradores.

14 > «Almoço Executivo RH», da Kelly Services

A Kelly Services realizou no passado dia 22 de maio uma nova edição da sua iniciativa «Almoço Executivo de Recursos Humanos». Foi em Lisboa, no Hotel Altis Belém, tendo estado em foco o tema «atração e retenção de talentos», um dos tópicos destacados no «Kelly Global Workforce Index 2012» e que teve apresentação de Sérgio Sousa, diretor de recursos humanos da empresa. O orador convidado foi André Alves, 'human resources manager' da Optimus, que na sua intervenção considerou que atualmente as empresas estão numa «guerra pelo talento».

Textos: MSA



12



13



14

AGENDA

> Análise Económica e Financeira de Projetos

04 a 06 jun, Lisboa
<http://www.letstalkgroup.com/pt/>

> Coaching Skills

05 e 06 jun, Lisboa
<http://www.shl.pt/>

> Curso Intensivo de PNL

08 e 09 jun, Porto
<http://www.mindcoach.pt/>

> Soft Skills: Fator Crítico para o Sucesso nas Vendas

14 jun, Porto
<http://www.galileu.pt/>

> Gestão e Controlo Eficaz do Plano de Formação

18 jun, Lisboa
<http://www.vantagem.com/>

> Liderança e Comunicação para Gestores de Equipas

18 e 19 jun, Lisboa
<http://www.ife.pt/>

> Balanced Scorecard

20 jun, Lisboa
<http://www.globalestrategias.pt/>

> Gestão de Conflitos e a Negociação

20 e 21 jun, Lisboa
<http://www.bureauveritas.pt/>

> Como Otimizar o Controlo Interno?

20 e 27 jun, 4 jul, Lisboa
<http://www.pwc.com/pt/pt/formacao/>

> PMF – Project Management Framework

21, 22, 27, 28 e 29 jun, Lisboa
<http://www.aventia.com/>

> Responsabilidade Social nos Recursos Humanos

28 e 29 jun, Lisboa
<http://www.ptomasconsultores.pt/>

> Inovação & Desenvolvimento

04 a 06 de jul, Lisboa
<http://www.eicformacao.pt/>

> Análise e Resolução de Problemas

05 e 12 jul, Lisboa
<http://www.pessoasesistemas.pt/>

OPINIÃO

► Precisamos de «novas eras mundiais»

Sim, precisamos de «novas eras mundiais», porque com ovos velhos não é possível fazer novas omeletas. Um recente relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no quadro da «Agenda para o Trabalho Digno», propõe a necessidade de, através de alternativas participadas, se configurar essas «novas eras».

No fundo, trata-se de encontrar novas respostas para novos problemas, tendo a consciência de que as velhas receitas são inadequadas.

O mundo está todo em crise.

Com conteúdos e contornos diversos – financeiros, ambientais, sociais, políticos, religiosos –, as crises (assim mesmo, no plural) estão a agravar-se pela ausência de respostas atempadas e adequadas.

O que fazer então?

Como em qualquer outra situação, a saber:



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

- adquirir consciência plena das características e da dimensão das crises;
- debater, em conjunto, os problemas suscitados;
- interrogar possíveis respostas;
- desencadear e testar os movimentos adequados;
- não excluir nenhuma visão dos problemas;
- construir as alternativas;
- implementar essas alternativas e avaliá-las.

E aí podem estar as «novas eras mundiais».

A OIT – organização tripartida – está a dar o pontapé de saída.

Quem se seguirá?

Precisamos de alternativas, e rápidas, pois está nas nossas mãos evitar a degradação económica e social. ©

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



Centros de Formação em:
AÇORES | ALGARVE | AVEIRO | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | PORTO



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

Oficina #4 | 14 JUNHO | PORTO

SOFT SKILLS:
Fator Crítico para o
SUCESSO NAS VENDAS
Com João Catalão

Oficina #5 | 12 JULHO | LISBOA

As SOFT SKILLS para a
GESTÃO DA MUDANÇA
COM SUCESSO
Com Ana Teresa Penim

GALILEU Porto | Tel: 22 607 30 90
GALILEU Lisboa | Tel: 21 361 22 00

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

IN LOCO

➤ Aprender fazendo, com simuladores de negócio



Texto: Mário Sul de Andrade

A Blink Consulting está a utilizar uma abordagem formativa de «aprender fazendo» através de simuladores de negócio. Um simulador de negócio, na perspetiva da consultora, é um modelo dinâmico de uma organização e das suas operações, sendo que o desafio para os participantes nas ações que desenvolve passa por encontrarem a melhor forma de usar os recursos que têm à sua disposição para criarem o maior valor possível para as respetivas organizações – prestando um melhor serviço, a mais clientes e com um menor custo.

A consultora organizou já um evento com esta abordagem, no passado mês de fevereiro, em Lisboa. O objetivo foi partilhar a experiência na aplicação em empresas dos mais variados setores e das mais variadas dimensões, um pouco por todo o mundo, tendo estado presente Tore Byström, vice-presidente para Sales & Marketing da Celemi International. As fotos dizem respeito a esse evento, que decorreu em Lisboa, no Hotel Vila Galé Ópera.

O depoimento que apresentamos em anexo (ver caixa), a propósito dos simuladores de negócio, é de Artur Félix, um dos 'partners' da Blink Consulting. ©

➤ Experimentar sem ter medo de errar

«Ao longo de mais de duas décadas a trabalhar com pessoas de organizações bem diversificadas, em vários continentes, fui constatando que havia características em comum que contribuíam para o sucesso dos processos de mudança. Um dos fatores mais importantes está relacionado com a forma como as pessoas aprendem, integram e aplicam novos conhecimentos.

Os processos clássicos de ensino assentam na transmissão de conhecimentos, partindo do princípio de que o receptor os conseguirá interpretar e aplicar para responder a questões do dia-a-dia. Ora, o que me foi dado a observar ao longo dos anos foi que nem sempre a mensagem era entendida. Adicionalmente, mesmo quando entendida isso não significava que os conhecimentos eram suficientes para que fosse aplicada.

Saindo do contexto organizacional, o que observamos é algo semelhante a ensinar alguém a andar de bicicleta mostrando-lhe um esquema detalhado de um destes veículos e explicando os princípios da física que possibilitam que ele se mova. Se parece ser consensual que para aprender a andar de bicicleta a melhor forma é ter uma e experimentar e praticar, por que é que no mundo das organizações insistimos em usar com frequência a 'abordagem do esquema detalhado' e depois nos admiramos por não conseguirmos obter os resultados esperados?

Uma parte da resposta é evidente: há aspectos que não podem ser testados numa empresa real porque o risco associado é elevado.

Concordando que a melhor forma de aprender é fazendo, a utilização de simuladores permite criar um ambiente seguro em que se pode experimentar sem ter medo de errar, pois as consequências não têm repercussões no mundo real.

Assim, o recurso a estas ferramentas para suportar a aprendizagem proporciona a cada indivíduo um processo de descoberta que lhe permite testar os conhecimentos que vai adquirindo, tirar as suas conclusões e entender as mudanças que deve introduzir nos seus comportamentos e/ ou nas suas formas de trabalho.

Este é o segredo desta abordagem, descoberto por Klaus Mellander há mais de três décadas, quando fundou a Celemi – proporcionar a cada indivíduo um percurso ao longo do qual tem a possibilidade de ir construindo o seu conhecimento é mais efetivo do que transmitir-lhe esse mesmo conhecimento; a diferença sente-se na motivação e na capacidade de mobilização para a aplicação dos conhecimentos adquiridos e pelo menor intervalo de tempo necessário para alcançar resultados.

A experiência demonstra que as organizações que proporcionam este tipo de experiências às suas pessoas aceleram os processos de aprendizagem e são mais ágeis na adaptação em contextos de mudança.»

PERSONAL BRANDING

› Networking, ou a regra número seis



© MDB

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

Cultivar uma rede de relacionamentos é um grande capital, direi mesmo uma mais-valia. Uma vez que se multiplicam as possibilidades de informações e conhecimentos. Mais conhecida pela expressão inglesa ‘networking’, não é o mesmo que contactos. Estes são apenas os conhecidos com os quais não se cultiva qualquer tipo de relação.

Pelo contrário, os relacionamentos devem ser construídos, tal como uma teia, ao longo de toda a vida. Levada inteiramente a sério, começaria nos bancos do ensino secundário e nos estudos universitários, tendo os professores e os colegas como primeiros contactos. Não é tarefa fácil, mas apesar disso as aranhas também não se queixam. A construção passa por várias fases: primeiro a rede de contactos, que depois evolui para conhecimentos, para mais tarde ser uma verdadeira rede de relacionamentos. Fases facilmente confundíveis mas com exigências diferentes.

No contexto empresarial, as pessoas que compõem o seu ‘networking’ podem ser as melhores aliadas. No meio competitivo, pleno de profissionais competentes e especializados e de inúmeros currículos, é vul-

Quanto maior e melhor for a teia que conseguir construir, maior a probabilidade de alcançar tudo o que deseja.

gar surgirem as questões: conhece alguém com estas ou aquelas competências?; sugere alguém para este lugar? O que faz toda a diferença no momento da contratação é a recomendação proveniente da rede de relacionamentos.

Trabalhar o ‘networking’ pressupõe cuidados com a ética, a transparência e a integridade a fim de não ser visto como um processo oportunista ou leviano. Importa partilhar informações e conhecimentos bem como ter objectivos comuns, demonstrando em todos os momentos competência, interesse, simpatia e atenção. Também as empresas de selecção e recrutamento trocam informações e conselhos profissionais e apreciam a rede que a pessoa se deu ao trabalho de construir, considerando-a uma mais-valia. Sabem que a empresa se valoriza através da rede dos seus profissionais, usufruindo do seu ‘networking’ para realizar bons negócios e parcerias vantajosas e captar os melhores talentos. Quanto maior e melhor for a teia que conseguir construir, maior a probabilidade de alcançar tudo o que deseja. Esta é a regra número seis para construir a sua marca. ^①

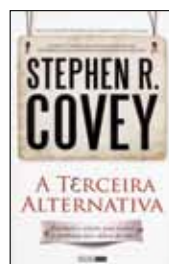
› A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

LIVROS/ SITES

› A Mudança



De uma professora da London Business School, Lynda Gratton, considerada pelo «Financial Times» como «a guru da gestão com maior probabilidade de ter impacto no futuro». Num livro que tem como subtítulo «O futuro do trabalho já chegou», a autora analisa as cinco forças que nos próximos 10 a 15 anos irão mudar de forma substancial a forma como trabalhamos e desvenda três mudanças essenciais para quem quer sobreviver profissionalmente. (Texto)



A Terceira Alternativa, de Stephen R. Covey (Gestão Plus). Do autor de «Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes», um livro com estratégias e soluções para resolver os problemas mais difíceis da vida. **Economia para Principiantes**, de David Orrel e Borin Van Loon (Vogais). Resumo da evolução das teorias económicas, desde a antiguidade grega até ao presente. **Negociar**, de Gonçalo Coutinho Rodrigues (Lidel). Para quem deseja melhorar competências em negociação, no âmbito comercial, na gestão de conflitos, no desenvolvimento de relações, em liderança e ‘team building’, na gestão do relacionamento entre grupos e na gestão de projetos, entre outras áreas. (Lidel)

› Nova ferramenta no «InfoJobs»

O portal «InfoJobs» (<http://www.infojobs.pt/>) lançou uma ferramenta gratuita denominada «Perfil Público», que permite aos candidatos a emprego a ativação do respetivo perfil e dar maior visibilidade ao ‘curriculum vitae’ na Internet. A ativação é opcional para os candidatos, sendo efetuada através da sessão privada do utilizador. Ao ativar-se o perfil, é atribuído um URL exclusivo a cada candidato, com o nome, para indexação nos motores de busca.



› Gestão do talento

Uma revista norte-americana sobre o tema da gestão do talento. Chama-se «Talent Management», é feita em Chicago e chega pela ‘web’ aos leitores que um pouco por todo o mundo se interessam por esta área da gestão. Disponível em <http://talentmgt.com/>.

Textos: Mário Sul de Andrade

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Decreto Legislativo Regional 4/2012/M, «Diário da República» 55 – Série I, de 16 de março de 2012, Região Autónoma da Madeira (Assembleia Legislativa)

Adapta à Região Autónoma da Madeira o Decreto-lei 259/2009, de 25 de setembro, que regula a arbitragem obrigatória e a arbitragem necessária, bem como os serviços mínimos durante a greve.

Resolução 36/2012, «Diário da República» 61 – Série I, de 26 de março de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova a classificação das empresas públicas e das entidades públicas integradas no Serviço Nacional de Saúde para efeitos da determinação do vencimento dos respetivos gestores.

Portaria 75/2012, «Diário da República» 61 – Série I, de 26 de março de 2012, Presidência do Conselho de Ministros
Especifica e regulamenta a profissão de jornalista e designa a respetiva autoridade competente para proceder ao reconhecimento das qualificações profissionais, nos termos da Lei 9/2009, de quatro de março.

Decreto-lei 76/2012, «Diário da República» 61 – Série I, de 26 de março de 2012, Ministério da Economia e do Emprego
Aprova a orgânica da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).

Portaria 81/2012, «Diário da República» 64 – Série I, de 29 de março de 2012, Ministério das Finanças

Estabelece as profissões no âmbito da prestação de serviços financeiros cujo reconhecimento de qualificações é regulado e designa a autoridade competente para proceder ao referido reconhecimento.

Decreto Legislativo Regional 14/2012/A, «Diário da República» 64 – Série I, de 29 de março de 2012, Região Autónoma dos Açores (Assembleia Legislativa)

Estabelece o regime jurídico de prevenção, habilitação, reabilitação e participação da pessoa com deficiência ou incapacidade.

Portaria 89/2012, «Diário da República» 65 – Série I, de 30 de março de 2012, Ministério da Justiça

Determina as profissões regulamentadas na área da justiça e as autoridades nacionais competentes para o reconhecimento das qualificações para o exercício dessas profissões por cidadãos de Estado-membro da União Europeia ou de Estado signatário do «Acordo sobre o Espaço Económico Europeu».

Portaria 91-A/2012, «Diário da República» 65 – Série I, de 30 de março de 2012, Ministério da Educação e Ciência
Especifica as profissões regulamentadas no âmbito do ensino superior e designa as autoridades competentes para procederem ao reconhecimento das respetivas qualificações, nos termos da Lei 9/2009, de quatro de março.

Comentário

Os destaques vão, no âmbito da legislação nacional, para o decreto-lei que suspende o regime de flexibilização da idade de acesso à pensão de reforma por antecipação e para o diploma legislativo regional que aprova o «Código de Ação Social dos Açores».

Portaria 95/2012, «Diário da República» 68 – Série I, de quatro de abril de 2012, Ministérios da Economia e do Emprego e da Solidariedade e da Segurança Social
Segunda alteração à Portaria 985/2009, de quatro de setembro, que aprova a criação do «Programa de Apoio ao Empreendimento e à Criação do Próprio Emprego» (PAE-CPE), a promover e executar pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), e regulamenta os apoios a conceder no seu âmbito.

Decreto Legislativo Regional 16/2012/A, «Diário da República» 68 – Série I, de quatro de abril de 2012, Região Autónoma dos Açores (Assembleia Legislativa)

Aprova o «Código da Ação Social dos Açores».

Portaria 96/2012, «Diário da República» 69 – Série I, de cinco de abril de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Especifica as profissões regulamentadas abrangidas nos sectores de obras públicas, transportes e comunicações e designa as respetivas autoridades competentes para proceder ao reconhecimento das qualificações profissionais, nos termos da Lei 9/2009, de quatro de março.

Decreto-lei 85-A/2012, «Diário da República» 69 – Série I (Suplemento), de cinco de abril de 2012, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Suspende o regime de flexibilização da idade de acesso à pensão de reforma por antecipação, constante do Decreto-lei 187/2007, de 10 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei 64-A/2008, de 31 de dezembro, salvaguardando a situação dos desempregados de longa duração.

Decreto Regulamentar 40/2012, «Diário da República» 73 – Série I, de 12 de abril de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Aprova a orgânica da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Decreto-lei 92/2012, «Diário da República» 75 – Série I, de 16 de abril de 2012, Presidência do Conselho de Ministros
Procede à primeira alteração dos estatutos da Fundação para Estudos e Formação Autárquica – Fundação CEFA, aprovados pelo Decreto-lei 98/2009, de 28 de abril, que determinou a extinção do Centro de Estudos e Formação Autárquica.

› Legislação europeia

Diretiva 2012/11/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de abril de 2012

Altera a Diretiva 2004/40/CE relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde em matéria de exposição dos trabalhadores aos riscos devidos aos agentes físicos (campos eletromagnéticos) (Diretiva Especial 18, na aceção do artigo 16, número um, da Diretiva 89/391/CEE) («Jornal Oficial da União Europeia» L 110, de 24 de abril de 2011).

GRANDEZA NO DIA-A-DIA

➤ Job, career ou calling?

Na linguagem da gestão (incluindo a gestão de recursos humanos), existem certas expressões que, em definitivo, «soam» melhor em inglês; este efeito não resulta apenas da maior expressividade fonética das palavras, da sua «musicalidade», chamemos-lhe assim, mas também do facto de os conceitos em gestão serem, na sua esmagadora maioria, oriundos das correntes de pensamento e das práticas de gestão de origem anglo-saxónica e de ser difícil, muitas vezes, encontrar palavras traduzidas que exprimam a verdadeira potência significativa dos vocábulos originais. Esta situação é muito evidente no que diz respeito ao título que escolhi.

Mais do que o seu significado imediato, semântico, linguístico, as três palavras estão associadas a três conceções muito diferentes sobre a vida profissional, ou, mais especificamente, sobre as formas como cada pessoa concebe e representa a sua relação com a atividade profissional que exerce e os modos específicos como a exerce.

Aqueles que concebem a sua atividade profissional como um 'job' (função, tarefa ou trabalho) têm uma atitude essencialmente instrumental: limitam-se a cumprir o essencial da sua «função», são extremamente escrupulosos relativamente a tudo o que diga respeito aos seus alegados «direitos» e têm uma visão demasiadamente criativa e expandida da famosa competência assertiva de «saber dizer não».

Aqueles que perspetivam a sua vida profissional como uma 'career' (carreira), estão particularmente orientados para atingir um determinado «patamar» e prosseguem uma estratégia de «fazer apenas o essencial» para lá chegar. Quando porventura o alcançam,



Mário Ceitil, Diretor Associado da CEGOC/ FranklinCovey; Professor Universitário
mceitil@cegoc.pt

Aqueles que são capazes de fruir as experiências profissionais como 'calling' assumem que está principalmente nas suas mãos a construção do seu futuro.

ou percebem que o alcançam, desaguam numa espécie de mitologia do «repouso do guerreiro» e aspiram a ficar a repousar para o resto da sua vida profissional, e não só.

A terceira conceção é mais complexa, tanto nos seus fundamentos como nas expressões práticas que vai assumindo ao longo de uma vida profissional.

Aqueles que perspetivam a sua vida profissional como uma 'calling' (vocação, chamamento, missão) consideram que o trabalho é uma parte essencial da construção e evolução pessoais e dedicam-se à vida profissional com o mesmo empenhamento, a mesma coragem, o mesmo otimismo e o mesmo sentido de missão com que enfrentam os outros desafios da sua vida pessoal. São exigentes consigo próprios e com os outros (frequentemente mais consigo próprios do que com os outros), agem sem reservas mentais e libertos das fixações pavlovianas ao «princípio da cenoura». Aqueles que são capazes de fruir as experiências profissionais como 'calling' experimentam as alegrias do 'flow' e os abatimentos e desapontamentos profundos das derrotas; mas assumem que está principalmente nas suas mãos a construção do seu futuro e não na sucessão de fenómenos fortuitos gerados pela determinação de fatores que são sempre percebidos como oriundos de causas alheias.

Em suma, aqueles que fazem desta perspetiva a base da sua 'mind-set' profissional assumem que a vida profissional é uma conquista e que ser um bom profissional, ou seja, gerar resultados que sejam gratificantes para o próprio e que tenham valor acrescentado para a respetiva organização, é uma condição incontornável para se alcançar a grandeza, como pessoa. ©

ISPA DFP DEPARTAMENTO DE INOVAÇÃO PERMANENTE



CORPORATE SOLUTIONS

INFORMAÇÕES/INSCRIÇÕES

Silvia Ramalho
silvia_ramalho@ispa.pt | 218 811 723



clubedosdecisores

> 21 e 30/6
CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS
Fernando Cardoso de Sousa (Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação)

> 20 e 29/9
SOFT SKILLS E SUCESSO PROFISSIONAL
Fernando Neves (Boyden Consultores)

Parceria:



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO

VISTO DE FORA – MADRID (ESPANHA)

➤ Acqua alle funni!

Chegámos à atual tragédia de desemprego, défice e dívida externa porque os países e muitas empresas têm sido dirigidos por pessoas mancas de ética, obcecadas por arranjam a sua vidinha à custa dos trabalhadores e dos contribuintes. Pessoas que baseiam a sua segurança exclusivamente na sua teia de relações – quando fracassam numa empresa sempre os seus amigos lhes encontram outro sítio para aonde irem – e que, ao não saberem nem sequer em que consiste o seu trabalho nem sentirem a mínima preocupação pelas demais, dedicam todas as suas energias a espatifar os nossos recursos sem que ninguém se atreva a travá-las.

Situemo-nos na Praça de São Pedro, em Roma, no dia 10 de setembro de 1586. Estão aí 900 homens, 150 cavalos, inumeráveis roldanas e milhares de metros de corda. Erguem o enorme obelisco de 350 toneladas, mais de 25 metros de altura e quatro mil anos de existência, trazido de barco desde a cidade egípcia de Heliópolis por ordem do imperador Calígula no ano 37 antes de Cristo.

Os operários, obrigados sob ameaça de pena de morte a permanecer em silêncio, começam a içar o desconcomunal volume de granito rosa, mas devido à fricção as cordas de cânhamo deitam fumo e ameaçam ceder. Rapidamente, o Capitão Bresca, consciente do perigo se as cordas não forem arrefecidas, atreve-se valentemente, sem medo da força, a gritar: «Acqua alle funni!» («Molhem as cordas!»)

No mais profundo da crise atual, um dos mais destacados banqueiros de Espanha pôs-se a gritar nos jornais que «o governo estava a proceder bem», enquanto ele continuava a pôr o capital a «fazer fásca» – palavras suas – e os desempregados aumentavam para milhões, o défice disparava e a dívida chegava a valores insustentáveis.

Nem sequer agora, depois da quebra e do encerramento de cerca de 400 mil empresas, às quais foi negado o crédito, nenhum dos seus colegas deu o mínimo sinal de alarme, nem sequer o célebre ex-ministro de economia, ao alapar-se ao poder na quarta entidade financeira do país, quase falida – mas «mortificou-se» com uma retribuição de 10 milhões de euros a repartir entre ele e os seus dois colaboradores mais próximos.

Tanto estes dirigentes cheios de soberba e ambição como os «eternos» líderes dos sindicatos maioritários, ainda que minimamente representativos e grande parte deles representando apenas os políticos, dedicam-se a dar lições de ética e de «boas» práticas em diversos fóruns, ainda que sejam os responsáveis em grande parte pela ruína das empresas e pelo de-



Manuel González Oubel
Psicólogo e Filósofo
gonzalezoubel@yahoo.es

O debate fundamental sobre a gestão humana das organizações está por fazer. A situação crítica atual exige que seja expulsa da gestão política, empresarial e sindical toda uma tropa já irrecuperável, mesmo com 'coaching', psicoterapia ou psicanálise.

semprego de milhões de trabalhadores. Sim, é verdade, no meio de tudo isto há um bom número de dirigentes empresariais que mantêm retribuições anuais que chegam em certos casos a tocar os 20 milhões de euros, alguns inclusive com planos de pensões mirabolantes. As prebendas desta gente, das empresas e da política, são inumeráveis, mas quero destacar o caso do grande inútil ex-presidente do governo, que depois de deixar o meu país na ruína está a gozar uma pensão de mais de 140 mil euros anuais com escritório vitalício, secretária, viatura e escoltas, sempre a cargo dos contribuintes. E não esqueçamos os tentáculos lançados pelos sindicatos para conseguir cadeirões em todo o tipo de instituições, com o objetivo de esvaziar-lhes os cofres sem aportar qualquer valor. Imagine-se o que poderia fazer a Cáritas com tantos milhões de euros...

Agora só o povo grita «Acqua alle funni!». Mas os políticos fazem orelhas de mercador ao grito de contribuintes e trabalhadores, que exigem a imediata renúncia às suas mordomias e uma redução drástica nas suas retribuições. Os sindicatos continuam a «mamar na teta» do Estado, das comunidades autónomas, das câmaras e até dos trabalhadores. A falta de vergonha de um bom número de dirigentes empresariais é infinita. Há casos em que sem mudanças significativas nas responsabilidades o presidente e alguns membros do comité de direção multiplicaram a retribuição por mais de 10.

No que se refere à prática habitual diária das empresas, dou o exemplo de uma pessoa a quem os seus companheiros tratam carinhosamente por «Quijote Español». Dedicou muito do seu tempo a fazer o levantamento, com grande esforço e valentia, das piores práticas, das piores corruptelas e dos piores desperdícios produzidos por alguns diretores de uma entidade financeira espanhola – que chegavam inclusive ao próprio 'chief executive officer' (CEO) e sobretudo ao 'chief information officer' (CIO). Este último tem inclusive a frequente desfaçatez de se gabar aos subordinados dos seus contínuos devaneios sexuais com as empregadas.

O capitão da Praça de São Pedro foi pelo seu grito, em vez de enforcado, premiado com o privilégio de içar a bandeira do Vaticano no mastro mais alto do seu barco e com a adjudicação perpétua da venda exclusiva das palmas de domingo de Ramos naquele lugar, para ele e para os seus descendentes.

Já um engenheiro espanhol, pelo contrário, foi despedido numa entrevista com o CEO e o diretor de meios e recursos humanos. Enganado pelos dois, ficou a sofrer os efeitos de uma terrível depressão, por o dei-

COACHING

➤ Inspirar para dar o melhor

xarem na rua sem direito a subsídio de desemprego, segurança social ou pagamento de inúmeras horas extraordinárias realizadas e de férias não gozadas. Uma pessoa recém-casada, comprometida ao máximo com a empresa e que trabalhou mais de três mil horas durante o último ano.

Eu tive a oportunidade de gritar «Acqua alle funni!» com um 'e-mail' enviado à pessoa que ocupa a presidência de uma instituição, falando-lhe das corruptelas, dos desperdícios e das más práticas aí levadas a cabo. Como seria de esperar deste tipo de executivos promovidos mediante a teia de relações, que ou não sabem em que consiste o seu trabalho ou carecem de ética, ou as duas coisas, não aconteceu absolutamente nada; nem sequer – vivendo no mesmo condomínio que eu, se incomodou a telefonar-me. Reafirmo que estes comportamentos, nefastos sobretudo pelos

O desemprego, o défice, a dívida e a infinidade de más práticas são consequência da deficiente preparação, da mínima qualidade humana e da falta de honradez e de ética de muitos dirigentes.

resultados, são permitidos, consentidos e até favorecidos por dirigentes que pela sua teia de relações têm sempre aonde ir parar.

É evidente que o debate fundamental sobre a gestão humana das organizações está ainda em curso. A situação crítica atual exige que seja expulsa da gestão política, empresarial e sindical toda essa tropa de «mindundis»⁽¹⁾ (Santo Agostinho chama-lhes «pusilli») já irrecuperável, mesmo com 'coaching', psicoterapia ou psicanálise. Só um milagre poderia mudá-los. Ou a leitura do Novo Testamento, ou o testemunho de escritores como Teresa de Ávila, Agustín de Hipona,⁽²⁾ Juan de la Cruz e muitos outros.

É verdade que são importantes os sistemas para recrutar, avaliar ou compensar as pessoas e também as boas práticas de gestão e de recursos humanos, mas o essencial é a qualidade humana das pessoas, sobretudo de quem ocupa uma posição de liderança. O desemprego, o défice, a dívida e a infinidade de más práticas são consequência da deficiente preparação, da mínima qualidade humana e da falta de honradez e de ética de muitos dirigentes. É aí que devemos centrar o debate, nos mais diversos fóruns, fazendo com que haja sempre quem possa sair gritando «Acqua alle funni!», sem medo de represálias. ☺



Alexandra Dias Lemos
Managing Partner
da Mindcoach
a.lemos@mindcoach.pt

Integro uma organização que tem por missão facilitar processos de 'coaching' que inspiram o cliente a dar o seu melhor ('my best self') nas áreas da sua vida sobre as quais deseja refletir, clarificar, progredir, superar, mudar, transformar, otimizar, operacionalizar, crescer e fazer crescer. O propósito é apoiá-lo a adotar uma visão focada na solução para sair de um estado de «Efeito por Entorpecimento Emergente» por não saber orientar o seu SAR («Sistema de Ativação Reticular») à clarividência de pequenos passos de ação num ponto onde ainda é possível reativar o fluxo motivacional intrínseco de orientação à solução e não ao problema. Isto, promovendo pequenas vitórias ('quick wins'). Para criar uma nova morada no «GPS mental individual» há que resignificar potenciais crenças limitantes, fortalecer convicções ilimitadas e extrair da «Perspetiva de Causa» o poder de atuar a partir da iniciativa pessoal, a partir de objetivos atraentes. Para além das características SMART ('specific, measurable, attainable/ agreed, relevant/ realistic, time bound') algumas sugestões de princípios orientadores no estabelecimento de objetivos são:

- **Formular o objetivo pela positiva** – o que quero exatamente? (por exemplo, definir que se deseja pesar 60 quilos é diferente de definir que não se quer engordar)

- **Validar o objetivo com base em evidências e resultados concretos** – o que tem que acontecer na minha realidade em concreto para saber que atingi o meu objetivo?; o que verei, ouvirei, sentirei, cheirarei, saborearei, direi a mim mesmo?

- **Aferir recursos existentes no estado atual e recursos a obter** (podem ser habilidades, ajuda de pessoas, objetos, financiamento) – de que meios já disponho para atingir o objetivo e quais os que preciso obter?

- **Descobrir os valores por detrás do objetivo** – o que me move?; o que significa este objetivo para mim?; o que poderei realizar ao atingi-lo?; que ganhos existem aqui, o que é que este objetivo fará de mim e o que me permitirá fazer?

- **Medir a ecologia, aferindo consequências e impactos** – o que acontecerá quando atingir o objetivo?; e se não atingir?; e o que estou disposto a abandonar para o atingir?; atingir este objetivo, que impacto tem nas pessoas à minha volta?

- **Enquadramento prático apontado à ação** – além de definir exatamente o quê, clarificar como, quando, onde e com quem quero atingir o objetivo? ☺

⁽¹⁾Pessoas insignificantes ou de pouca categoria
⁽²⁾Santo Agostinho

LÚCIO LAMPREIA

➤ Centrado naquilo de que gosta

Texto: Ana Leonor Martins

Tinha um emprego estável, num cargo de direção-geral, e não foi sequer algo que procurasse ou com que sonhasse, mas num determinado momento reuniram-se um conjunto de «acazos felizes», que fizeram com que a perspetiva de Lúcio Lampreia mudasse e decidiu criar a Unexpected designing people. «Surgiu de forma totalmente ‘unexpected’, na sequência de longas conversas fora de horas no Convento do Espinheiro, em Évora, com o Pedro Albuquerque. Foi aí que se acendeu a luz», recorda. «Acredito que não devemos perder oportunidades por medos ou por ‘e se’s?’, ou porque estamos confortáveis. A vida pode ser maravilhosa, pode ser o que quisermos. Mas para ter umas coisas temos que prescindir de outras.» Naquele momento escolheu «abandonar a carreira na marinha para ser um pirata», com o objetivo de «criar algo novo, com significado, e que fosse uma alternativa ao convencional e ao ‘sempre foi assim’».

Mas para passar da ideia à prática não bastou ter a visão e o desejo de criar a empresa. «Tive muitas dúvidas, medos e noites sem dormir a desenhar um modelo de negócio que fizesse sentido», partilha o ‘partner’ da Unexpected. «Sempre acreditei que é importante ser realista e por isso houve uma grande preparação. Nunca fui do género de ‘deixa-me ficar aqui sossegado, que estou numa grande empresa e não se sabe como vai ser o futuro’; sou de procurar e construir tudo de novo as vezes que forem necessárias, não me acomodo, mesmo quando estou bem.» E foi assim que em fevereiro de 2010 arrancou a Unexpected, que se pretende distinguir pela «consistência disruptiva» e pela coragem para «arriscar soluções ousadas e que façam mudar o cenário mental das pessoas e das organizações».

O que motivou Lúcio Lampreia, licenciado em «Sociologia do Trabalho», foi «uma crença profunda de que a fusão entre o ‘design’ e a área das pessoas tinha tudo para resultar; precisava de uma ciência nova», faz notar. Saliencia ainda que está «desde o primeiro momento rodeado de pessoas extraordinárias que em momento algum duvidaram do potencial da Unexpected; e tenho pessoas por todo o lado que nos ajudam a construir esta marca, e fazem-no com uma paixão extraordinária».

A experiência de dirigir uma empresa como a Unexpected tem sido «uma aventura, pois tenho uma equipa de insubordinados que são pessoas de um



© LL - Unexpected

grande talento e de uma grande paixão», garante o responsável. «Somos todos CEOs [‘chief executive officers’]. As discussões são duras e o choque de opiniões também, porque existe espaço e incentivo para isso. Trabalhamos para a perfeição.» Quanto ao maior desafio, «é o de fazer da marca uma referência em Portugal e lá fora; é fazer a Unexpected crescer sem nunca perder a sua essência». Desenvolvem projetos para duas empresas inglesas, sobretudo no Brasil e na República Checa, o que permite «ter uma visão



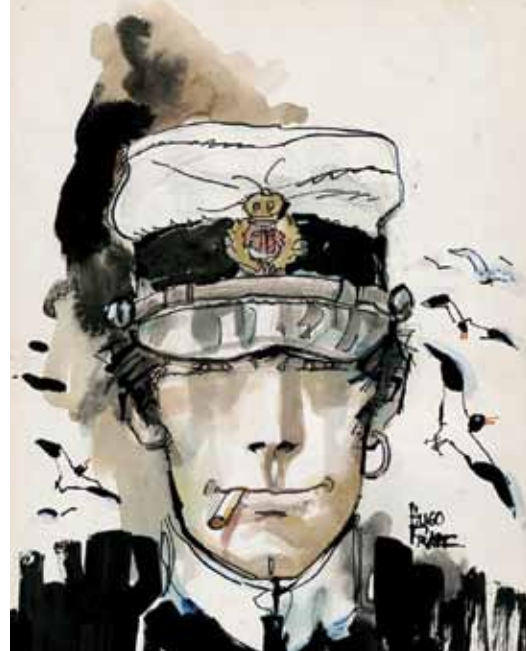
global do mundo, seja em cultura. seja em atualização de 'know how'».

Lúcio Lampreia tem ainda o programa «Dear Job», no «Mais Mulher» (SIC Mulher), «outro projeto muito importante, pois é um espaço para ajudar pessoas que precisam de informação e não sabem aonde a devem ir buscá-la», sublinha. «É uma experiência muito enriquecedora, pois partilho com a equipa um mesmo princípio: o trabalho é como andar de bicicleta – quando paramos, caímos».

E porque a filosofia de trabalho de Lúcio Lampreia é estar centrado naquilo de que gosta e com quem o desafia, consegue estar equilibrado entre aquilo de que gosta e aquilo que faz. «Não fico ansioso ou triste quando chega a segunda-feira, porque a minha vida pessoal está integrada com o meu trabalho. Muitos dos meus interesses extra-trabalho permitem-me integrar perspetivas diferentes naquilo que faço. Estou sempre à procura de novos modelos de leitura, de novas abordagens, e a tentar aplicá-las», sublinha. Dá o exemplo do seu grupo de caminhada, que é «uma metáfora do trabalho em equipa, da integração intergeracional e da partilha de saberes; tenho aplicado muitos ensinamentos da minha tribo caminhante no meu trabalho».

► **Old Tribe Walking** «Ao domingo de manhã ando 14 quilómetros com um grupo de ex-maratonistas, todos com mais de 65 anos. O ritual começou com um convite de um vizinho e já dura há mais de dois anos. É um momento de bem-estar físico e emocional, pois faça a chuva ou faça sol, às 8H15 partimos. No caminho troca-se experiências e histórias, e é um verdadeiro momento de trabalho em equipa, num ambiente onde me sinto estimulado e desafiado. Penso, reflito e olho para tudo em perspetiva, sempre em passo acelerado, pois o líder não é para brincadeiras.»

► **Banda desenhada** «Desde que me conheço que leio e acompanho banda desenhada. Tenho centenas de livros que coleciono e procuro em feiras e na Internet. É uma forma de olhar para o mundo com outros olhos, com uma visão onde tudo é possível. É clara-



► 'Old tribe walking', banda-desenhada e viajar são três escolhas de Lúcio Lampreia, que tem como filosofia de vida estar centrado naquilo de que gosta e que o desafia.

mente uma atividade do lado direito do cérebro, que me estimula a criatividade e a imaginação.»

► **Viajar** «É uma das coisas pela qual vale a pena viver; encher os olhos com mundo, descobrir novas culturas e novas pessoas. Tenho as melhores recordações de todas as viagens que vou fazendo. Mas 'NYC is NYC'.»

► **Brincar com os filhos** «Tenho três rapazes. E quando brincamos é obrigatório brincar com o corpo todo e estar 100% atento. Passamos sempre muito tempo a decidir as regras dos jogos para brincarmos bem. São momentos de diversão e evasão completa.»

► **Piano** «Fiz dois anos de conservatório e sou um músico adiado. Preciso de ver o piano, de tocar – ainda que mal –, preciso de ouvir as notas e imaginar como seria tocar bem. Passo horas a explorar sons e combinações. Gosto de fazer as minhas músicas, que não partilho com ninguém.» ®

SUGESTÃO – PESTANA TRÓIA ECO-RESORT & RESIDENCES

O refúgio perfeito

Entre a Arrábida, o Sado e o Atlântico, nasceu um projeto único integrado na Reserva Natural do Estuário do Sado e na Reserva Botânica das Dunas de Tróia. Chama-se Pestana Tróia Eco-Resort & Residences e disponibiliza casas de férias num verdadeiro paraíso natural da costa alentejana.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Grupo Pestana

As primeiras casas do Pestana Tróia Eco-Resort & Residences vão ser entregues no corrente mês de junho e por este verão o 'resort' já estará habitável e disponível para quem procura uma casa de férias no paraíso, sem passar as fronteiras nacionais e resguardado da pressão turística. Este grande empreendimento, que tem a marca do Grupo Pestana, situa-se na península de Tróia, rodeada por três parques naturais que consagram o mar, a praia e a serra numa combinação perfeita. A localização, entre a Arrábida, o Sado e o Atlântico, num terreno de 100 hectares, com uma frente de dois quilómetros de praia virgém, em condomínio privado, é privilegiadíssima. Tróia combina o encanto natural com diversas atividades de lazer para a família, num sustentável equilíbrio. A menos de uma hora de Lisboa, este 'eco-resort' é o refúgio perfeito que alia repouso absoluto com lazer. Fica a um quilómetro do golfe Tróia Resort, a 10 dos futuros campos de golfe da Comporta e próximo da marina e do casino, e irá englobar 82 moradias exclusivas de 200 a 300 metros quadrados, de arquitetos como Rui Pinto Gonçalves, Gonçalo Salazar de Sousa ou João de Almeida e Pedro Ferreira Pinto, entre outros; 32 moradias geminadas ('townhouses') e um 'beach hotel & suites' com 150 apartamentos. O espaço integra ainda jardins, campos de jogos, segurança, SPA, 'club house' e 'kids club'. Algumas casas do Pestana Tróia Eco-Resort & Residences estão já disponíveis para



venda e a ideia é que funcionem como casas de férias para os proprietários ou para alugar. Apesar de ainda só a primeira fase estar concluída. Quem quiser uma das 'townhouses' ou moradias já disponíveis pode consultar o 'site' (ver no final) e ficar a conhecer em detalhe este projeto imobili-

liário inovador, assente nos princípios do equilíbrio e da sustentabilidade.

José Roquette, administrador do Grupo Pestana para a área de desenvolvimento, garante que as infra-estruturas deste empreendimento, «o único 'eco-resort' da região, foram cuidadosamente concebidas numa ótica 'eco', tendo como princípios-chave minimizar o impacto ambiental, utilizar materiais com reduzida pegada ecológica e racionalizar energias e recursos naturais». O sistema de construção sustentável confere-lhe o selo «Pestana Planet Guest» e a candidatura à certificação «Breeam», um dos mais exigentes métodos internacionais de certificação ambiental. Está também a ser feita monitorização ambiental para preservação do ecossistema local. ©

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



RESTAURANTE – SUBLIME

O melhor da cozinha italiana

Situa-se em Algés mas faz juz ao melhor da cozinha italiana. Na Sublime Pizzeria Ristorante, as saborosas 'pizzas' de massa fina e estaladiça e as apetitosas pastas, aliadas à decoração despretensiosa mas requintada e à boa relação qualidade-preço, tornam-na num espaço a (re)visitar.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Sublime

Abriu em maio de 2008 pelas mãos de Helena Duarte, que partilha que a Sublime Pizzeria Ristorante «nasceu de um sonho tornado realidade», e marcou a sua estreia na restauração. Achou que faltava um bom italiano na zona e definiu como principal prioridade «abrir um espaço agradável, confortável para os clientes, e com um serviço personalizado» para o qual selecionaram «profissionais qualificados», e «uma cozinha com as melhores condições possíveis para a confeção dos pratos».

As 'pizzas' são realmente fantásticas. Parte do segredo parece estar no facto de serem cozidas num forno italiano, que funciona a gás e a lenha, com uma base em pedra giratória e elevatória. «Este forno é o segundo deste tipo em Portugal e para além da rapidez dá um sabor único e sublime às 'pizzas', garante a responsável. Também fundamental será a seleção dos «melhores produtos do mercado para a confeção das 'pizzas', das pastas e de todos os pratos que fazem parte da ementa».

E depois toda a envolvimento ajuda a que não se visite a Pizzeria Sublime só uma vez. Rosa, branco e preto são as cores que imperam na decoração, que tem como nota dominante o bom gosto e o requinte. Não só a decoração do espaço, mas também o mobiliário e até a loiça e os talheres foram cuidadosamente selecionados a pensar no conforto e no bem-estar dos clientes.

Mas voltemos à ementa. As dificuldades começam logo nas 'antipasti': 'carpaccio di salmone', 'gamberi' sublime, 'funghi' gratinado ou 'melanzane alla parmigiana' são ótimas opções.

Nas 'pizzas', a escolha é muito diversificada, mas para os fãs de queijo provar a 'pizza' Serra da Estrela é obrigatório. A 'prosciutto crudo e rucula' ou a 'della pizzaiolo' são também muito boas, mas aqui é mesmo uma questão de preferência de ingredientes. A seleção de pastas não fica atrás nem em qualidade, nem em diversidade. 'Tortelline' gratinado, 'penne' sublime ou 'tagliatelle salmone' não vão de certeza desiludir. Da ementa também constam pratos de peixe e de carne, mas a recomendação é sem dúvida para as iguarias italianas. Para acabar em beleza, um 'soufflé di cioccolato' ou um 'cheese cake di grutti di bosco'.

A Pizzeria Sublime tem menus especiais para grupos e também recebe encomendas para fora. ☺

<http://www.pizzeria-sublime.com/>



AUTOMÓVEL

Uma clara evolução

Mantém-se a filosofia algo futurista, mas nota-se uma clara evolução face ao modelo anterior, seja na escolha dos materiais, seja na qualidade da construção e na atenção ao detalhe. É o novo Honda Civic 2.2 i-DTEC Executive.



Texto: Jorge Farromba

Ao olhar para o novo Civic pensei na frase «o melhor já feito até hoje», da publicidade, e pareceu-me muito arrojada. Talvez porque este modelo é muito igual ao anterior, numa clara continuação de um desenho que a marca considera o mais correto.

Isto, é claro, foi antes do ensaio. Porque quando se acede ao interior percebe-se a mudança. Mantém-se a filosofia algo futurista, mas nota-se uma clara evolução face ao modelo anterior, seja na escolha dos materiais, seja na qualidade da construção e na atenção ao detalhe. Em termos de usabilidade, algo com que não me dei bem desde o início do ensaio foi o computador de bordo, por não me parecer o mais intuitivo. Percebe-se também facilmente a qualidade do sistema de som, a ergonomia dos bancos dianteiros, o fácil acesso aos lugares traseiros (com a porta a abrir quase 90 graus).

Se refletirmos, a primeira sensação que temos quando entramos numa viatura é dada pelo banco do condutor e pelo volante, sendo este último o nosso primeiro elo. E nesse ponto a Honda apresenta um volante com uma pega excelente e uma pele que, de tão suave, transmite ao condutor uma imagem de qualidade.

Em termos de comportamento, o Honda é hoje mais reativo à estrada, aceita melhor trocas constantes de apoio em curva e isto com um conforto de bom nível. A facilidade com que o motor sobe de regime (e de velocidade) é deveras interessante, sendo curioso comprovar as médias baixas – 5,8 litros aos 100, num motor 2.2.

Um bom produto, disponível desde 20 mil euros, na versão a gasolina de 1.4 litros, até aos 33 mil. A Honda espera lançar um motor «mais pequenino» para ser ainda mais competitiva em termos de preço e volume. ☺

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

LEITURAS

**Regresso de Mário de Carvalho**

Dois vadios, uma galdéria, duas irmãs frustradas e um ancião rabugento e endinheirado. Personagens da mais recente obra de Mário de Carvalho, um pequeno romance intitulado «Quando o Diabo Reza» e cuja ação tem por base duas urdiduras em torno da mesma presa. São 12 capítulos pintalgados de breves diálogos em que o autor do inesquecível «Fantasia para Dois Coronéis e Uma Piscina» explora mais uma vez os artifícios literários a que tem vindo a habituar os seus leitores. A edição é da Tinta da China, onde Mário de Carvalho publica pela primeira vez.

Teoria Geral do Esquecimento, de José Eduardo Agualusa. Novo romance do escritor angolano, com uma mulher que em 1975, na véspera da independência de Angola, ergue uma parede para separar o seu apartamento do resto do edifício, vivendo quase três décadas como uma naufraga numa ilha deserta. (D. Quixote) **O Rebate**, de J. Rentes de Carvalho. Continuação da reedição da obra do escritor transmontano, com um romance escrito em 1971; um emigrante regressa à sua aldeia, rico e casado com uma francesa rebelde e de grande beleza. (Quetzal) **O Intrínseco de Manolo**, de João Rebocho Pais. Um romance que recupera um Alentejo quase mítico, na aldeia de Cousa Vã. (Teorema) **Até ao Fim da Terra**, de David Grossman. De um prestigiado escritor israelita, um livro que já foi classificado com um dos maiores romances anti-guerra do nosso tempo. (D. Quixote)

Textos: MSA

ARTES PLÁSTICAS



© Leonel de Castro

Fotojornalismo em mostra tripla

A Cordoaria Nacional, em Lisboa, tem patente uma tripla exposição de fotojornalismo: «O PREC já não mora aqui», de João Pina, «Afeganistão», de João Silva, e os vencedores do «Prémio de Fotojornalismo 2011 Estação Imagem/Mora». Resultado do trabalho desenvolvido para a «Bolsa 2010 Estação Imagem/Mora», o trabalho de João Pina venceu este ano o prémio «Melhor Trabalho de Fotografia» da «III Gala de Autores» da Sociedade Portuguesa de Autores (SPA). Do fotógrafo luso-sul-africano João Silva apresenta-se uma amostra de 10 anos de foto-



© Paulo Pimenta (Público)

grafias ao serviço do «The New York Times», no Afeganistão, onde perdeu as duas pernas no rebentamento de uma mina. A terceira mostra, sobre a edição 2011 do «Prémio Internacional de Fotojornalismo Estação Imagem/Mora», é liderada por uma reportagem de Nelson Aires, sobre um caso de 'bullying' numa escola de Mirandela. A Estação Imagem é uma associação sem fins lucrativos dedicada ao estudo e à promoção da imagem, com particular enfoque na fotografia documental. Esta exposição tripla pode ser vista até ao dia 29 de julho.

TEATRO

A vontade de mudança

Estreia dia 28 de junho, no Teatro do Bairro Alto, em Lisboa, «O Sonho da Razão», uma colagem de Luís Miguel Cintra (adaptação e encenação) de textos de Diderot, Voltaire, Marquês de Sade e Voisenon. Com base em trechos de diálogos filosóficos destes iluministas franceses, três atores protagonizam um novo texto em que temas como a civilização face à barbárie, a hipocrisia, o casamento, a igreja católica, os privilégios de classe, o valor subversivo da libertinagem ou a conquista da liberdade são abordados em tom de brincadeira. Esconde-se atrás destes textos a vontade de uma mudança social pré-revolucionária. O espetáculo do Teatro da Cornucópia inventa os corpos frágeis das vidas humanas por onde a história passou.



CINEMA

**Labirinto de conspirações**

«À Fria Luz do Dia», de Mabrouk El Mechri, estreia nas salas de cinema portuguesas dia 21 de junho, contando no seu elenco com Henry Cavill, Bruce Willis e Sigourney Weaver. A história começa com Will Shaw em férias com a sua família. Vão para Espanha passar uma semana a bordo de um veleiro, mas o jovem e stressado empresário não está propriamente com disposição para diversões. A sua mais recente empresa enfrenta problemas e o relacionamento tenso que tem com Martin, o seu pai disciplinador, só piora o ambiente. Mas quando a sua família é raptada por agentes secretos dispostos a tudo para recuperar uma misteriosa pasta, Will torna-se um foragido. O seu mundo fica virado do avesso quando Martin revela ser um agente secreto envolvido numa teia de mentiras e segredos intergovernamentais.

Textos: ALM

MÚSICA

«Primavera Sound» no Porto

É já no dia sete de junho que começa a primeira edição do «Optimus Primavera Sound». Depois de vários anos em Barcelona, o «Primavera Sound» rumou ao Porto e vai decorrer durante quatro dias no Parque da Cidade. Não deixando os créditos da insígnia por mãos alheias, o cartaz é de luxo e reúne nomes como Kings of Convenience, Black Lips, Rufus Wainwright, Yann Tiersen, The XX, The Rapture, Yo La Tengo, Wilco, Death Cab for Cutie, The Flaming Lips, The Walkmen, entre muitos outros. A programação será distribuída por quatro palcos.



Puro rock

O Coliseu dos Recreios, em Lisboa, recebe no dia 14 de junho The Mars Volta. Em digressão europeia e com disco novo na bagagem, «Noctourniquet», a banda promete aos fãs portugueses uma noite de puro 'rock'. Nascidos das cinzas dos At The Drive-In, os The Mars Volta são fruto da criatividade de Omar Rodríguez-Lopez e Cedric Bixler-Zavala. Após a estreia em 2003, com «De-Loused in the Comatorium», editaram mais cinco discos de originais. Em 2008 foram considerados pela «Rolling Stone» como a melhor banda de 'rock' progressivo e contam já, entre inúmeros galardões, com um «Grammy» para «Best Hard Rock Performance» com a música «Wax Simulacra».



Um regresso aguardado

Depois da atuação no festival «Lisboa Soundz», em 2006, onde estiveram com os The Strokes, os She Wants Revenge estão de volta a Portugal para dois concertos muito aguardados pelos fãs. O regresso acontece a 15 de junho no Hard Club, no Porto. No dia seguinte, 16, a banda norte-americana desce até à capital para um concerto no «TMN ao Vivo». O motivo da visita é «Valleyheart», álbum editado em 2011 pela dupla Justin Warfield e Adam Bravin. O disco de estreia foi o homónimo «She Wants Revenge», lançado em 2006; no ano seguinte editam «This Is Forever».



Stevie Wonder e Bruce Spingsteen em Portugal

A edição 2012 do «Rock in Rio Lisboa» arrancou no passado dia 25 de maio, mas aquele que se autoproclama como o maior evento de música e entretenimento do mundo conta ainda com mais três dias de espetáculos em junho. Os nomes mais aguardados no palco principal do Parque da Bela Vista, em Lisboa, ficaram reservados para o último fim-de-semana do evento: Stevie Wonder atua no dia dois (tal como Bryan Adams e Joss Stone) e no dia seguinte Bruce Spingsteen & The E Street Band prometem fechar com chave de ouro a edição de 2012. Também nesse dia vão atuar os Kaiser Chiefs e James. No dia um de junho, os cabeças de cartaz são Lenny Kravitz e Maroon 5. Este ano, o RIR apresenta como novidade a Rock Street.



Sting no «EDP Coll Jazz»

O festival «EDP Cool Jazz» arranca já em junho e vai animar as noites de Oeiras até ao final do mês seguinte. E que melhor maneira de começar do que com um espetáculo de Sting, no Estádio Municipal de Oeiras?! O cantor atua a 29 de junho, dando o mote para um festival que ao longo dos seus oito anos de existência se tem distinguido por levar o público a viajar pela história e a ouvir 'jazz' oriundo das mais diversas geografias, em belíssimos cenários e com um ambiente intimista. Para a edição deste ano estão já confirmados também nomes como Orquestra Buena Vista Social Club feat. Omara Portuondo (dia quatro de julho) e Pablo Alborán, com participação especial de Carminho (dia 21), entre vários outros nomes.



1 Edição especial

A IWC Schaffhausen associou-se à prestigiada regata «Volvo Ocean Race 2011-2012» e, como cronometrista oficial, lançou uma edição especial de homenagem ao «Everest» do desporto da vela e à coragem e ao espírito de equipa das seis tripulações em prova. O Portuguesa Yacht Club Cronógrafo «Edição Volvo Ocean Race 2011-2012» é um relógio desportivo-elegante, produzido em titânio e portador do gene da precisão dos instrumentos náuticos. Com uma resistência à água de seis bar, coroa de rosca e proteção da coroa, é garantida uma total robustez.

2 Criatividade sem limites

Acaba de ser lançada pela Sony uma nova câmara fotográfica com tecnologia 'translucent mirror'. A a57 apresenta funcionalidades únicas, incluindo gravação progressiva Full HD e o novo Auto Portrait Framing. A nova tecnologia permite fazer disparos a alta velocidade de 12 fps com focagem automática contínua. Integra ainda o novo Tru-Finder de alta resolução com 100% de cobertura; um 'zoom' de 2x Clear Image; um sensor CMOS Exmor APS HD de 16.1 'megapixels' e o mais recente processador BIONZ; tem alcance de sensibilidade alargado ISO 100 – 16000 e Sistema AF 15-pontos com três sensores cruzados.

3 Estilo casual-chique

Atenta às exigências dos clientes e preocupada em corresponder às expectativas destes, a Stone by Stone propõe na sua coleção primavera-verão um atrativo colar, com flor em prata, pedras ágatas e águas marinhas, enfiado em fio de couro. Despretensioso, é um acessório que enaltece o charme feminino. Muito elegante e num estilo casual-chique, o colar Stone by Stone é perfeito para as mais diversas ocasiões.

4 Um brinde ao verão

A Quinta do Vallado lançou três novas colheitas. O Vallado Douro Branco 2011 é um vinho de grande frescura, com sabor equilibrado e persistente a notas cítricas. Já o Vallado Moscatel Galego 2011 apresenta-se como um vinho de aroma subtil e delicado, onde predominam características florais a rosas e a hortelã-pimenta. E o Touriga Nacional Douro Rosé 2011, com baixo teor alcoólico e uma elevada acidez, apresenta os aromas típicos dos rosés, sobressaindo o aroma de frutos silvestres.

5 Inspiração na mulher francesa

Esta temporada, a Pedro del Hierro (PdH) inspirou-se na mulher francesa, sofisticada e sensual. As peças imprescindíveis são as que nunca ficam fora de moda e a simplicidade das formas é uma característica distintiva. Mas para completar qualquer conjunto, os acessórios são fundamentais. E a PdH tem soluções para todos os estilos. As malas da coleção clássica, por exemplo, realçam a elegância de qualquer conjunto.

6 Qualidade e baixo custo

A HP complementou a gama de impressoras Officejet com a entrada de dois novos modelos – a HP Officejet 6600 eAiO e a HP Officejet 6700 Premium eAiO. Concebidas a pensar nos utilizadores de micro e pequenas empresas, com uma necessidade de impressão média mensal até 750 páginas, garantem a qualidade e o baixo custo por página. As novas impressoras apresentam uma variedade de funcionalidades de produtividade avançadas, permitindo enviar faxes e digitalizar documentos, imprimir a cores, frente e verso, com qualidade profissional ou fotocopiar, sem ser necessário ligação ao PC.





5



2



4



VALLADO
Marcado Valado Branco
DOURO

VALLADO
Touriga Nacional
DOURO

VALLADO
DOURO

woman

› Fazer acontecer



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

Mais um mês que passou – tenho a sensação de que o tempo me foge entre a azáfama do dia-a-dia, o que, admito, me assusta um bocadinho – e pelo nosso país nada de muito novo. O tema da austeridade não desagrada, nem as afirmações inacreditáveis dos nossos governantes. Agora, o chefe do governo lembrou-se de vir dizer que os galopantes números do desemprego não devem preocupar, pois o desemprego deve ser visto como uma oportunidade.

Por acaso eu identifiquei-me. Comigo foi exactamente assim. Agradeço por aqueles que estavam à frente da empresa para a qual durante vários anos trabalhei, muito (porque é a minha forma de estar e também porque os meus directores sempre me mereceram isso) terem chegado à conclusão de que podiam fazer uma revista com um director sozinho na redacção; isto na altura em que a publicação em causa estava a facturar mais do que nunca. Para mim foi uma excelente oportunidade pois – há coisas assim – a equipa era, e é, muito unida, e o resultado foi o que conhecem, a «human», que já vai na sua edição 42.

Mas esta feliz identificação com as palavras de Pedro Passos Coelho não é suficiente para não ficar incrédula com as barbaridades que os nossos políticos dizem. Posso só imaginar o ‘stress’ e o pânico constantes em que andam as assessorias de comunicação dessa gente. Em defesa do primeiro-ministro, talvez ele estivesse a tentar pôr em prática a teoria d’«o segredo», segundo a qual se acreditarmos numa coisa e formos positivos ela acontece. Só que nem ele nem ninguém acredita que, num país onde a maioria das empresas não está a recrutar nem a investir (pois têm receio e poucas confiarão em quem tem o destino do país nas mãos) e onde estrangulam as pequenas empresas com impostos, o desemprego possa ser uma oportunidade para muitos (só mesmo na óptica de quem passou directamente da juventude partidária para a direcção de empresas).

Para provar que não se trata apenas de completos disparates o que os políticos dizem, a Just Media, empresa que edita a «human», foi criada em período de crise. E com a crise ainda mais agudizada lançámos recentemente um novo projecto editorial, a revista «DO it!», que nasceu dos laços de confiança estabelecidos a nível profissional com dois empreendedores que também adoram fazer acontecer. E, não sem muito trabalho e muitos sacrifícios, a «DO it!» aconteceu mesmo! Agora só tem que ser um sucesso! ®

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

Revista de Vendas & Negociação

DO it!

MAIO 12 (TRIMESTRAL) • ANO 1 • Nº 01 • 3,00 € (Cont.)



Concretizar

O exemplo de

JÁ NAS BANCAS

A primeira revista de Vendas & Negociação em Portugal

www.doit.pt

Esqueci-me de como
se fecha negócios!

Por Wilques Erlacher



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