

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› JULHO 12 › ANO 4 › Nº 43 › 3,90 € (Cont.)

Um referencial de ética

Entrevista com Isabel Megre, que na sequência da sua viagem de finalistas ao Brasil, no final dos anos 60, ajudou a trazer o Pão de Açúcar para Portugal



› **Um Dia na Empresa** KidZania › **Opinião** Domingos Lopes › **Especial** Benefícios extra-salariais › **Coaching** Adelino Cunha › **Ensaio** Avaliação e gestão do desempenho › **Paula Campos** O marketing da essência › **In Loco** Adecco no «Dia da Criança» › **Escolhas** Maria Brito de Goes › **Lifestyle** Restaurante Primeira Sinfonia



specialized
resources

www.professionals.randstad.pt

 **randstad**
professionals

© Futuro 2018 todos os direitos reservados



**PARA AS
EMPRESAS
ONDE AS
PESSOAS SÃO
O PRINCIPAL
RECURSO.**



SCOREEMPRESAS

SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS

Promova na sua Empresa a constituição de um complemento de reforma. Os Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores irão reconhecer os seus benefícios no futuro.

Consulte-nos sem qualquer compromisso, conheça as soluções que oferecemos e a possibilidade de obter vantagens fiscais.

Contacte-nos!

Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.
e-mail: geral@futuro-sa.pt | telefone: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt



FUTURO
Grupo Montepio



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

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

Texto escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



14



22



30



59

	Editorial	02	30	Especial Benefícios extra-salariais
	Zoom RH	04	38	Crónica RH e Novas Tecnologias e-Learning: mitos e realidade, por Rosa Braz
	Lançamento Novas marcas da SP Coaching		40	Ensaio Práticas de avaliação e gestão do desempenho
	Múltiplos Olhares		42	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho Perspetivas atuais em SST, por João Cerdeira
	Evento A felicidade nas organizações		44	Espaço RH
	Flash Interview João Costa, da AutoVision/ Relocation			Em Síntese/ Agenda/ Coaching Adelino Cunha
	Caso prático			In Loco Adecco no «Dia da Criança»
	Inovação Fundação everis			Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil
	Perspetiva João Azevedo e Silva			Opinião Luís Bento/ Legislação
	Responsabilidade Social «AXA Challenge»			Visto de Fora Denize Athayde Dutra (Rio de Janeiro)
	Estudo Empreendedorismo			Livros/ Sites/ Artigos Paulo Gandrita, Vítor Poeiras, Rui Lança
	Projeto «Destroika»		56	As Minhas Escolhas Maria Brito de Goes, da FIND
	Formação MBA em «Sociologia e Inteligência Económica»		58	Lifestyle Restaurante Primeira Sinfonia/ Sugestão Quinta do Vallado/ Automóvel Chevrolet Aveo/ Leitura/ Artes Plásticas/ Música/ Cinema/ Comédia/ Montra
	Primeira Opinião	12	64	Crónica Woman
	Domingos Lopes			
	Entrevista de Capa	14		
	Isabel Megre			
	Dupla Expressão	20		
	António Souto/ Paula Campos			
	Um Dia na Empresa	22		
	KidZania			
	Crónica Formação	28		
	Um agente potenciador da mudança e da competitividade, por Alda Neves e Mafalda Isaac			

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, Adelino Cunha, Alda Neves, Conceição Martins, Domingos Lopes, Filipe Mendes, Javier Lordén, João Azevedo e Silva, João Cerdeira, Mafalda Isaac, Paulo Gandrita, Rosa Braz, Rui Lança, Vítor Poiras)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designeforma.com

Fotografia

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

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia
961 219 531, smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



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

► KidZania, benefícios e a vinda do Pão de Açúcar para Portugal

Nesta edição da «human», muito variada, o destaque vai para dois trabalhos, a nossa visita à KidZania e o especial sobre benefícios extra-salariais, mas sobretudo para uma entrevista de fundo com a mulher que ajudou a trazer para Portugal, há mais de quatro décadas, o Pão de Açúcar.

No trabalho realizado na KidZania (secção «Um dia na Empresa»), mostramos o que está por trás de um parque temático que apresenta uma cidade à escala das crianças, uma cidade onde estas têm oportunidade de conhecer dezenas de profissões e aprender a gerir o seu próprio dinheiro. Tudo num espaço que alia entretenimento e conhecimento e que conta com uma equipa de mais de 150 pessoas, e que como qualquer equipa, de qualquer empresa, também tem de ser gerida.

Já no especial sobre benefícios extra-salariais, fomos em busca das principais tendências neste âmbito, sobretudo tendo como pano de fundo o actual ambiente de crise e os ajustamentos que estão a ser feitos em muitas empresas.

Finalmente, a entrevista de capa, com Isabel Megre, que em muitos contactos que fizemos nos foi sempre apresentada como um referencial de ética, sobretudo pela sua longa e marcante passagem pelo mundo da distribuição. Depois da brilhante carreira que aí construiu, sempre na mesma empresa, Isabel Megre lidera agora a Associação Novo Futuro, que ajuda crianças e jovens. Na entrevista fala deste seu desafio, mas também, e principalmente, da aventura que iniciou a partir da viagem de finalistas do curso de «Finanças» do Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), em 1969. Uma viagem ao Brasil, cujos contactos lhe valeram a possibilidade de ajudar a trazer para Portugal um negócio que mudou muito da



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

nossa sociedade. Como ela própria refere, «nas aberturas de lojas do Pão de Açúcar, de 1970 a 1974, era o mesmo espetáculo que se viu no Pingo Doce, era uma loucura, tiravam-nos as coisas das mãos, não se conseguia repor». Talvez por isso acabe por afirmar que não percebe como a promoção do passado primeiro de Maio chegou à Assembleia da República.

Já eu, pensando em tudo o que lá tenho visto chegar, e principalmente em muitas coisas que de lá nos chegam, percebo sem grande dificuldade. ©

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

multicare 

Nº1 em seguros de saúde.

Nº1

A MAIOR REDE
DE SAÚDE PRIVADA
EM PORTUGAL

SOLUÇÕES DE SAÚDE À MEDIDA DAS EMPRESAS

COLOQUE A SAÚDE DOS SEUS COLABORADORES EM BOAS MÃOS.

Os Planos de Saúde Multicare PME têm tudo o que a sua empresa precisa para oferecer a melhor saúde aos seus colaboradores. Essencial para empresas que acreditam que uma saúde ativa é o melhor caminho para uma empresa mais produtiva.



Multicare PME 

Um seguro de saúde com acesso
à maior rede de especialistas em Portugal.

ens EMPRESAS
E NEGÓCIOS
SEGUROS

Saiba mais numa agência ou mediador da Fidelidade Mundial ou da Império Bonança
ou vá a www.multicare.pt

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


Império Bonança

Grupo Caixa Geral de Depósitos
Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. - NIPC e Matrícula 502 918 880, na CRC Lisboa - Sede: Largo do Calvariz, 30 - 1249-001 Lisboa - Portugal - Capital Social € 625 000 000
Linha de Apoio ao Cliente: Tel. 707 28 80 80 - Fax 21 323 78 80 - E-mail: atendimento@multicare.pt - Atendimento telefónico generalizado nos dias úteis das 9h às 22h e Sábados das 9h às 14h | Assistência todos os dias - 24h/24 - www.multicare.pt



Fidelidade Mundial

LANÇAMENTO

➤ Novas marcas da SP Coaching

Texto: António Manuel Venda

A SP Coaching acaba de lançar três novas marcas, a SP Coaching Business, a SP Coaching Life e a SP Coaching Training Academy. Segundo a fundadora da empresa, Sandra Pereira, trata-se de «um reposicionamento da SP Coaching através da segmentação das suas áreas de negócio, que visam reafirmar a atuação no mercado nacional e internacional». A SP Coaching Business está orientada para o mercado corporativo e as necessidades empresariais, a SP Coaching Life corporiza um processo de 'coaching' orientado para os objetivos individuais e a SP Coaching Training Academy dedica-se em exclusivo à formação certificada e transversal a todas as outras áreas da empresa. O intuito deste novo projeto é «continuar a assegurar a qualidade de serviço», assinala Sandra Pereira, que quer que a empresa continue «a destacar-se pela diferença e a ser cada vez mais uma certeza na escolha, garantindo qualidade e segurança no investimento».

Sandra Pereira tem comprovado pela própria experiência da SP Coaching em Portugal que a atividade tem vindo a crescer nos últimos anos, com uma ligeira acentuação no final de 2011 e também em 2012. «Cada vez mais as pessoas e as empresas veem no processo de 'coaching' uma ajuda essencial ao seu crescimento e ao seu desenvolvimento», diz, para logo acrescentar: «Numa época em que se fala tanto em crise, os olhares voltam-se para o 'coaching', na esperança de aí se encontrar algumas respostas. É uma mudança necessária a quem, de facto, quer vingar e lutar por alcançar os seus sonhos e os seus objetivos, quer pessoais, quer profissionais. As empresas encontram no 'coaching' uma forma de motivar colaboradores, desenvolver talentos e alcançar objetivos individuais e de equipa, contribuindo em larga escala para o crescimento da organização, tornando-a ainda mais competitiva.»

Segundo Sandra Pereira, a SP Coaching tem vindo a crescer também, daí «a necessidade da segmentação de serviços para que a empresa continue a dar resposta às várias necessidades, individuais e organizacionais, que diariamente lhe são colocadas», partilha. ①



MÚLTIPLOS OLHARES

O que acha da tendência para a emigração que está a manifestar-se nos jovens portugueses?



© InfoJobs
Javier Llordén, Diretor Comercial do Grupo InfoJobs e seu Representante em Portugal

«A procura de emprego exige grande flexibilidade e abertura a todo o género de mudanças, ainda mais para quem está a começar a carreira profissional. Na InfoJobs somos da opinião de que nos encontramos num bom momento para procurar oportunidades além-fronteiras, e também de que os jovens devem estar dispostos a aceitar desafios diferentes daqueles a que estão habituados. Ir para fora é uma muito boa oportunidade para adquirir experiência profissional, mas também para enriquecer o currículo em muitos aspetos, nomeadamente no que respeita à aprendizagem de outras línguas e de novas formas de trabalhar. Por outro lado, uma empresa apreciará um candidato que tenha trabalhado no estrangeiro, dado que isso significa que é uma pessoa com iniciativa – pelo que trabalhar fora pode abrir portas a quem deseje, um dia mais tarde, voltar para Portugal.»



© Angelini
Conceição Martins, Diretora de Recursos Humanos da Angelini Farmacêutica

«A instabilidade económica que o nosso país atravessa tem tido um impacto crescente no mercado de trabalho e, consequentemente, no aumento da taxa de emigração. No entanto, a emigração dos jovens portugueses não deve ser apenas encarada como uma fuga, podendo em muitas situações ser uma oportunidade importante de viver uma experiência profissional num contexto diferente do nosso. É inquestionável o contributo que uma aprendizagem à escala internacional pode trazer a um jovem em início de carreira, e para as empresas. Na Angelini Farmacêutica, sempre que recrutamos jovens profissionais, valorizamos as experiências académicas e profissionais além-fronteiras, pois para além de permitirem conhecer as boas práticas de outro país permitem a estes profissionais, no seu regresso, replicar o que viram e viveram no sentido de dinamizar, inovar e empreender.»



© Go4Mobility
Filipe Mendes, Diretor Executivo da Go4Mobility

«Nos vários países onde a Go4Mobility atua, acaba por conhecer muitos emigrantes portugueses e a ideia geral que transmitem é que estão felizes, sentem que o desafio está a compensar e não pensam voltar nos próximos cinco anos. Valências como facilidade de utilização das tecnologias de informação, o contacto fácil com outras nacionalidades e falar várias línguas fazem com que facilmente se tornem valiosos para as organizações locais. Não identifico a remuneração como a principal razão da emigração mas sim o desafio de conhecer outras culturas e, simultaneamente, a oportunidade de dar a conhecer a cultura e o ser português. A integração nessas sociedades gera a maravilhosa possibilidade de um 'refresh' pessoal e social. É, para além do salário, uma experiência intensa e certamente enriquecedora para o futuro.»

EVENTO

➤ A felicidade nas organizações

Texto: Mário Sul de Andrade

A Talenter realizou a 30 de maio, em Lisboa, pelo terceiro ano consecutivo, o seu evento «Talenting Conference», desta vez tendo como tema a felicidade. Contou com diversos convidados, que realizaram intervenções ligadas ao tema: Luís Miguel Neto, professor e investigador universitário; Nuno Ferraz de Carvalho, diretor-geral da Cisco Portugal; Beatriz Rubio, 'chief executive officer' (CEO) da RE/MAX Portugal; António Brandão de Vasconcelos, CEO da everis Portugal; e Leila Navarro, palestrante internacional. O moderador foi Pedro Ribeiro, diretor de programas da Rádio Comercial.

O diretor-geral da talenter, César Santos, recorda que no ano passado, num clima de crise económica, escolheram um tema comportamental, o da resiliência («Talenting the Impossible!») e que por terem sentido uma grande receptividade, para 2012 mantiveram a mesma linha, optando pelo tema da felicidade. «Embora a felicidade não seja a solução para os nossos problemas, poderá ser um bom ponto de partida», diz o responsável, acrescentando que a Talenter, «sendo fiel a este princípio, na sua organização valoriza a atitude positiva e o ambiente de trabalho como fonte de motivação – felicidade – orientada para a produtividade e a criatividade».

A propósito do evento, recolhemos de alguns dos intervenientes impressões sobre como entendem a felicidade nas organizações e sobre aquilo que consideram essencial para que possa ser aí promovida (ver caixa). ©



➤ Perspetivas

Leila Navarro – «O profissional que faz o que gosta, coloca em prática os seus talentos e tem prazer em desenvolver o seu trabalho, mantendo-se fiel aos princípios éticos de respeito pelos seres humanos e pela natureza. Paixão e felicidade não estão associadas apenas à intensa experiência amorosa entre seres humanos. Esse estímulo é importante para todos os aspetos da vida e constitui um factor determinante para o sucesso pessoal e também profissional. Está comprovado que a produtividade no trabalho aumenta em proporção direta com a satisfação das pessoas envolvidas, uma condição que só traz benefícios: lucro, reconhecimento, realização, tranquilidade, alegria e bem-estar.»

António Brandão de Vasconcelos – «As organizações são conjuntos de pessoas e por isso o conceito de felicidade no trabalho não pode ser muito diferente do conceito de felicidade na vida pessoal. É um estado de bem-estar emocional, um sentimento de satisfação que permanece no tempo e que, embora venha do interior de cada um, é influenciado por condições externas. Havendo estudos que indicam que há uma correlação direta entre a felicidade no trabalho e a produtividade, a performance, o absentismo e a rotação, compete às empresas criarem as condições favoráveis ao seu desenvolvimento ou, pelo menos, não criarem condições que a influenciem negativamente. Daí ser essencial existir um ambiente em que princípios éticos e valores como a confiança, a coerência, a generosidade, a autonomia e a paixão sejam as bases das decisões.»

Beatriz Rubio – «O bem-estar do colaborador na sua empresa deixou há muito de ser apenas fruto da compensação financeira. Não há dúvida de que este factor pesa na balança, mas se passamos 80% da nossa vida no trabalho as relações interpessoais têm também peso na felicidade de cada um. Para que a felicidade esteja presente nas organizações é necessário carregá-las de emoções positivas, sobretudo nos tempos que correm. Há que deixar falar os colaboradores, ouvi-los, deixar que se expressem: estamos a desenvolver seres humanos, líderes natos que o serão no seu posto de trabalho, tenha este menor ou maior importância.»

Luís Miguel Neto – «Não sendo um conceito novo, a possibilidade de avaliar a felicidade e de utilizar estratégias propiciadoras do seu desenvolvimento torna os estudos da felicidade centrais na vida organizacional, especialmente em contexto de crise. A última década viu nascer as abordagens centradas nas forças, na liderança autêntica, no desenvolvimento e na mudança organizacional positivos, nas virtudes organizacionais, no capital psicológico e no 'flow'. Em Portugal, a nossa experiência acrescenta àquela lista a investigação apreciativa e o 'coaching' orientado para as soluções. A opção já não está em ver o copo meio cheio ou meio vazio. O objetivo é, agora, melhorar a qualidade do líquido dentro do copo: ou seja, nem otimismo nem pessimismo, antes melhorismo.»



shl *People intelligence*
Business results

O *talento* da sua organização é capaz de aplicar a estratégia definida?

- Identifique o talento e as capacidades necessárias
- Avalie as equipas em relação às necessidades
- Faça o *benchmark* do desempenho

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

FLASH INTERVIEW

JOÃO COSTA, DA AUTOVISION

» «Temos tido um feedback positivo das empresas.»

Texto: António Manuel Venda

Depois da expansão para a zona norte do país, em 2011, a AutoVision, com sede em Palmela, foi agora alvo de uma reestruturação, ficando a sua oferta dividida quatro áreas. Pretexto para uma conversa com um dos responsáveis da empresa de recursos humanos do Grupo Volkswagen, que quer implantar-se como «uma marca de referência nos sectores em que desenvolve a sua atividade».

O que esteve na base da recente reestruturação?

A reestruturação do 'branding' foi motivada pela dificuldade sentida pelos clientes em identificar a diversificada oferta de soluções da AutoVision. O facto de sermos uma empresa do Grupo Volkswagen era associado a uma oferta limitada ao sector automóvel, mas a oferta é mais alargada, abrangendo outras áreas e outros sectores.

Que objetivos foram definidos para a reestruturação e como decorreu o processo?

O novo 'branding' foi criado com um objetivo principal: permitir aos clientes uma identificação mais clara da oferta das soluções da AutoVision. Posto isto, criámos quatro soluções, cada uma direccionada para uma área de especialização. «Sourcing Solutions» – solução para processos de 'outsourcing' em áreas como a logística ou a produção; «Search Solutions» – orientada para recrutamento e seleção, tanto a nível nacional como a nível internacional; «People Solutions» – onde enquadrámos o trabalho temporário; e «HR Advance Solutions» – para processos com maior dimensão e/ ou complexidade para as empresas, como por exemplo a gestão interna de recursos humanos, o processamento salarial ou a gestão de expatriados. Simultaneamente, definimos uma reorganização interna de processos de trabalho que melhor suporta as soluções oferecidas.

De que forma é que esta mudança veio a refletir-se na vossa atividade?

A reestruturação implicou a revisão de processos internos e um melhor alinhamento das diferentes atividades. Isto permite-nos oferecer soluções de forma independente ou serviços integrados de recursos humanos. Como seria espectável, a atividade em si e as respetivas competências permaneceram no seio da equipa enquanto um todo.

A AutoVision anunciou um crescimento em termos de resultados, facto a que não será alheia a expansão

«O novo 'branding' foi criado com um objetivo principal, permitir aos clientes uma identificação mais clara da oferta das soluções da AutoVision», explica João Costa.



para o norte do país. Como têm vindo a lidar com crise, mantendo a sustentabilidade do vosso negócio?

A situação económica do país implica um maior rigor na proposta de soluções. A expansão da AutoVision para o norte do país reforçou a nossa estratégia de oferta de serviços a clientes externos ao Grupo Volkswagen.

A ligação ao grupo é um importante suporte para a vossa atividade?

É muito importante. Permite que coloquemos ao dispor das empresas clientes competências e métodos de trabalho amplamente reconhecidos. As políticas do grupo, pelas quais a AutoVision se rege, implicam uma maior atenção em todos os pontos de contacto exteriores, quer se trate de fornecedores, que se trate de clientes ou parceiros.

Como é a vossa atividade fora do universo Volkswagen?

A inauguração da delegação no norte do país teve como objetivo reforçar a aposta na atividade exterior, que já tínhamos alcançado na grande Lisboa. Aí apostamos nos fatores que nos diferenciam e em oferecer de forma personalizada o que as empresas necessitam, tendo por base tanto a sua área de atividade como a região em que se inserem. Temos tido um 'feedback' positivo das empresas que nos contactam sobre esta capacidade de adaptação e sobre os nossos métodos de trabalho.

No seu caso pessoal, o que representa em termos de desafio profissional o projeto da empresa?

O desafio é a implantação da AutoVision como marca de referência nos sectores em que atua.

Como é que esse projeto tem contribuído para o seu próprio crescimento profissional?

O desenvolvimento da empresa em diferentes áreas, quer ao nível de processo internos, quer de oferta de serviços, tem permitido esse crescimento. Para além disso, o trabalho com uma equipa com elevadas competências técnicas e grande espírito de entreajuda permite a partilha natural e fluida de experiências e conhecimentos. ©

RELOCATION

Um caso prático

Texto: Irina Pedro

Vivemos num mundo cada vez mais global e expandir o negócio além-fronteiras é uma prioridade para muitas empresas. Assim, a internacionalização é também uma realidade para cada vez mais profissionais. E porque o processo de mudança nem sempre é fácil, a opção passa frequentemente por recorrer a empresas de 'relocation'.

Elsa Alberti, 'global mobility specialist' da NAU Relocation, conta à «human» um caso concreto que evidencia como esta atividade pode fazer a diferença quando se vai trabalhar para um país desconhecido. Um cliente empresarial contratou a NAU Relocation para dar apoio na transferência de uma família holandesa, um casal com três filhos, do Reino Unido para Portugal. «O programa incluía a visita de orientação na cidade de Lisboa e áreas residenciais, a procura da casa, a visita a escolas internacionais e todo o processo de instalação na casa selecionada, nomeadamente a negociação do contrato de arrendamento e a subsequente ativação das empresas fornecedoras de serviços de água, gás e eletricidade, além de outros contratos», explica. «Foi também tratado todo o processo de imigração.»

O primeiro passo da NAU foi contactar o cliente «para saber o tipo de serviço pretendido, o tipo de casa e a área de residência escolhida, consoante o 'budget' pré-definido pela empresa». Posteriormente – continua Elsa Alberti –, «foi realizado um pedido a diversas imobiliárias, para obtermos uma oferta ampla e variada e elaborar uma agenda de visitas aos imóveis com o cliente, até ser selecionada uma casa». Passou-



Elsa Alberti, da NAU Relocation, conta um caso concreto que evidencia como esta atividade pode fazer a diferença quando se vai trabalhar para um país desconhecido.

-se depois ao processo de negociação do contrato da casa com os intervenientes. «Após a primeira semana de negociações, recebemos um telefonema da agência imobiliária com a desagradável notícia de que a proprietária tinha decidido cancelar a negociação», recorda. «Não sendo uma situação que ocorra geralmente, o nosso papel foi o de não permitir que esta ocorrência fosse um factor desestabilizador para o cliente.»

«A segunda opção de casa também viria a revelar-se sem efeito, situação que jamais poderíamos prever», faz notar a responsável. «Mais uma vez, tivemos que encontrar uma nova solução e gerir as expectativas, agora muito defraudadas, do nosso cliente, prosseguindo com uma terceira escolha de casa, finalmente bem sucedida. O processo foi concluído com a obtenção de todos os documentos legalmente exigidos, através dos nossos advogados e com assistência 'in loco'.» Elsa Alberti acredita que «os clientes perceberam sempre ao longo do processo o valor acrescido da intervenção da NAU». E sublinha a importância da 'relocation' em todo este processo, «nomeadamente a gestão dos problemas e a sua solução imediata, poupando ao expatriado uma instabilidade desnecessária na sua transferência para Portugal». ⑩

Recrutamento

Formação

Consultoria

Trabalho Temporário

Outsourcing

Incentivos

Coaching

www.egor.pt

*Soluções
para tudo
e para todos ...*

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

INOVAÇÃO

FUNDAÇÃO EVERIS

› Incentivar a inovação na sociedade

Texto: Ana Leonor Martins

No passado mês de junho, a Fundação everis realizou um almoço-debate dirigido pelo seu presidente, para apresentar o trabalho que tem desenvolvido como entidade promotora do empreendedorismo e da inovação, bem como o seu projeto de internacionalização. A aproximação das universidades ao mercado empresarial, a captação e a retenção de jovens talentos e o projeto «Transforma Talento», a decorrer em Espanha e com fortes possibilidades de vir a ser desenvolvido em Portugal, foram outros temas abordados no encontro.

A Fundação everis foi criada em 2001 e tem como principal objetivo motivar e incentivar o espírito empreendedor e inovador na sociedade, primordialmente através das instituições universitárias, para o desenvolvimento de capital humano e a difusão de conhecimento sobre tecnologias de informação (TI) e sobre as suas aplicações às empresas. Ao longo destes anos, têm sido muitas as iniciativas que tem desenvolvido, das quais se destacam: o patrocínio de cátedras e de atividades de investigação universitárias; o «Prémio Empreendedores», no valor de 60 mil euros e que pretende fomentar o pensamento, a investigação e o espírito empresarial, e que pelo terceiro ano consecutivo foi aberto à participação portuguesa; o projeto «Transforma Espanha», um estudo que apresenta uma análise da sociedade espanhola e apresenta uma proposta de futuro; o projeto «Transforma Talento», que procura abrir a reflexão sobre como reinventar o ecossistema integral de desenvolvimento e gestão de talento; a iniciativa «i-deals», promovida pela fundação e desenvolvida pela equipa da área de inovação da everis, que se dedica a selecionar inovações tecnológicas, a valorizá-las e a comercializá-las. Neste âmbito, para Portugal, ainda este ano a fundação prevê disponibilizar 200 horas de consultoria a universidades em regime 'pro-bono'. ©



PERSPETIVA

› Controlar os custos indirectos

Terceira e última parte de uma abordagem ao controlo de custos indirectos nas empresas.



› 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.

Texto: JAS

Nas duas edições anteriores, fiz uma introdução a este tema e apresentei três tópicos com ele relacionados. Deixo agora os dois tópicos finais.

› NPI – Non-productive items

A gestão dos custos NPI deve ser feita de forma proactiva, através de medidas instrumentais: renegociação contratual, optimização de áreas de 'back office' e de 'supporting services', edifícios, custos de manutenção, etc, adoptando uma postura de progressão.

Deve-se optimizar continuamente os custos com a frota, se aplicável, e as despesas com deslocações e estadias de colaboradores, recorrendo a novos fornecedores, renegociações, procura de soluções colaborativas com outras empresas, novas tecnologias, etc.

› Possíveis eixos adicionais

Um dos importantes conselhos a ter em conta é o investimento pontual em especialistas externos, nomeadamente em áreas onde possam estar 'faster and bigger savings'. Problemas com sinergias processuais, redefinição de processos, 'outsourcing', soluções colaborativas, consultoras caras. Verdade. Mas há pequenas consultoras que merecem alguma atenção e universidades que também podem ajudar.

É preciso não ter medo de perguntar a quem sabe, de procurar novas ideias, junto da 'network' de parceiros, clientes, fornecedores, nas associações do sector, junto de outros profissionais, etc. Se o desafio é genérico e transversal a quase todas as empresas, é de admitir que muitos outros profissionais estejam, neste exacto momento, a reflectir sobre este mesmo tema. Aprender é sempre possível, adaptando soluções que provaram funcionar em outros sítios. Nem sempre o pioneirismo é a receita certa, ou a mais eficaz.

Importa repensar o modelo de organização, normalmente definidor de muita da realidade humana da empresa e definidor de parte importante dos seus custos indirectos/ de estrutura. Numa óptica de verdadeira transformação, compatibilizando a eficácia organizacional, a transformação cultural e as contas de resultados da empresa. ©

› Nota: os três tópicos abordados anteriormente foram «top management' e governação interna» (primeira parte, edição 41) e «o papel da clareza do destino e da antecipação dos obstáculos no caminho» e «custos com pessoal» (segunda parte, edição 42).

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

RESPONSABILIDADE SOCIAL

» «AXA Challenge»



Texto: Ana Leonor Martins

Mais de 380 colaboradores da AXA Portugal aderiram ao «AXA Challenge», iniciativa de responsabilidade social corporativa que decorreu em simultâneo em todas as empresas do grupo a nível mundial, no passado mês de junho. O objetivo foi percorrer o máximo de quilómetros para angariar fundos a reverter para um projeto nacional. Cada quilómetro valia um euro e foi segundo o mote «Around the World for People Protection» que todos os colaboradores AXA se propuseram a percorrer 40 mil quilómetros, valor equivalente a uma volta ao globo terrestre.

Em Portugal, foram percorridos três mil quilómetros, que se traduziram em três mil euros a reverter para o projeto «XY», da associação Espaço T, cuja finalidade é prevenir e combater todo o tipo de violência junto de jovens. A seguradora preparou uma ação que integrou desde caminhadas a passeios de bicicleta, colocar passadeiras na empresa e incentivar os colaboradores a trocar o elevador pelas escadas.

A iniciativa pretendeu ainda alertar para a proteção do ambiente e para a adoção de hábitos saudáveis. ®

ESTUDO

» Empreendedorismo

Texto: Ana Leonor Martins

A crescente atitude positiva dos europeus face ao empreendedorismo é uma das principais conclusões do «Relatório de Empreendedorismo Europeu de 2011», promovido pela Amway, empresa mundial de venda direta que recentemente celebrou o vigésimo aniversário em Portugal e conta já com mais de quatro mil empresários independentes.

O estudo, realizado junto de mais de 13.500 pessoas em 12 países da União Europeia, revela que 72% dos inquiridos mostram uma atitude positiva relativamente à criação do seu próprio emprego. «Esta atitude é evidente sobretudo junto dos mais novos, entre os 14 e os 29 anos», faz notar Monica Milone, 'corporate affairs manager' da Amway para a Europa. No entanto – continua –, «esta vontade de empreender é vencida pelo receio de não se ter sucesso, principalmente pela falta de conhecimentos de âmbito económico e pela falta de aptidões».

Para os participantes neste estudo europeu, o dinheiro não é uma das principais razões apontadas para se arriscar na criação do próprio emprego. Um dos factores mais importantes é o facto de as pessoas se poderem tornar independentes de uma entidade empregadora, a possibilidade de concretizarem as suas próprias ideias, a realização pessoal e a conciliação da vida familiar com a carreira profissional. O relatório da Amway divulga ainda que entre os inquiridos é consensual que a educação e a formação são factores relevantes para qualquer atividade empreendedora e 70% defende que deveria existir mais programas educacionais e de carácter público para quem pretende iniciar o seu negócio. ®

Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica
Stocks e Logística | Gestão de Projectos
Manobração de Equipamentos
Manutenção Industrial

ltm
CONSULTORIA

Soluções integrais de gestão da formação e qualificação de profissionais para empresas

ENTREGA DE
FORMAÇÃO
VALOR EM

PROJETO

«DESTROIKA»

➤ Rumo à sustentabilidade das organizações

Texto: António Manuel Venda

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, de Coimbra, e tem vindo a ser apresentada num 'roadshow' nacional em cidades como Lisboa, Porto, Braga, Évora, Santarém, Aveiro, Viseu, Leiria, Faro e Coimbra, sendo que a cinco de julho será vez de Ponta Delgada. A apresentação assenta num 'workshop' com um 'case study' do Grupo CH, apresentado por António Henriques, o 'chief executive officer' (CEO), e também numa abordagem da motivação para a «Destroika», a cargo de Rui Fiolhais, consultor sénior do grupo e responsável pelo escritório de Lisboa.

O projeto foi inicialmente implementado no próprio grupo. Segundo António Henriques, «foi a fórmula encontrada para contrariarmos a crise», traduzindo-se «num projeto de gestão da mudança positiva que procura ajudar as organizações a garantirem os requisitos de sustentabilidade económica e financeira». Pretende-se focalizá-las «naquilo que é verdadeiramente importante e alinhar as pessoas no novo projeto, de acordo com o novo paradigma de exigência, compromisso e adaptação aos novos tempos», explica o responsável. Sobre o facto de terem testado no grupo a metodologia, diz: «Gostamos de testar tudo internamente antes de avançarmos para o mercado. É um mecanismo de validação importante. Obviamente que cada caso é um caso, mas como o Grupo CH tem um ADN muito próprio e reúne cinco empresas diferentes, esta realidade permite-nos ter uma visão muito integrada das coisas e melhorar todos os serviços e produtos que oferecemos.»

O facto de este projeto assentar numa metodologia já testada contrasta inclusive com uma das acusações que se fazem às medidas da 'troika' em Portugal, que estão a ser testadas exatamente connosco. Poderá esta ser a mesma

«Não ficamos à espera de ver o que podem fazer por nós, somos protagonistas e não espectadores do nosso destino», assinala Rui Fiolhais.



lógica em que assentou a escolha do nome, de certa forma a negação de 'troika'? António Henriques reconhece que «Destroika» deriva de 'troika', mas «o objetivo é ajudar empresas e outras organizações a prepararem-se para a nova realidade económica do país e não necessariamente para a 'troika'». Ou seja, «pretende ser algo positivo e revolucionário, no sentido em que é preciso capacitar as organizações para se reinventarem e ganharem o músculo necessário para a sua sustentabilidade». A «Destroika» visa «levar às organizações uma perspetiva de confiança, mostrando caminhos possíveis para contrariar a crise», enfatiza.

Já Rui Fiolhais acrescenta que a «Destroika» incorpora «a dose de inconformismo que se espera de quem sabe que o futuro é sempre melhor quando é escrito pela nossa própria mão», e é esse «futuro por conta própria» que querem «ajudar a escrever, levando às organizações uma perspetiva de confiança e de otimismo».

Sobre o que o Grupo CH ganhou com esta metodologia, em termos do seu funcionamento, dos resultados, da motivação das suas pessoas, António Henriques refere: «Temos sensivelmente seis meses de 'Destroika' e os resultados são notórios. Começámos por arrumar a casa e hoje já podemos dizer que conseguimos combater o desperdício, aumentámos a eficiência operacional, diminuímos o peso da estrutura administrativa, não com despedimentos mas com a alteração de funções, reforçámos a responsabilização individual, premiámos o mérito, reforçámos a gestão de risco e focalizámos a organização na área comercial.»

Rui Fiolhais acrescenta que o grupo «ganhou também um quadro muito motivado pela cultura subjacente à metodologia, que estimula o lado empreendedor de quem aí trabalha». Ou seja... «Não ficamos à espera de ver o que podem fazer por nós, somos protagonistas e não espectadores do nosso destino.» ⑩



António Henriques considera que «é preciso capacitar as organizações para se reinventarem e ganharem o músculo necessário para a sua sustentabilidade».

FORMAÇÃO

➤ A economia e o trabalho no espaço lusófono

Texto: Mário Sul de Andrade

A Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT) vai promover a partir de setembro o MBA executivo «Sociologia e Inteligência Económica – Trabalho, Economia e Sociedade no Espaço Lusófono». Trata-se de uma parceria alargada, nacional e internacional, assente numa participação ativa de todas as instituições envolvidas através da disponibilização de capacidades técnicas e humanas e de informação privilegiada. Os parceiros são a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), a Fundação AIP, o Alto Comissariado para a Imigração e o Diálogo Intercultural (ACIDI), a CEEP-Portugal (European Centre of

➤ **Nota:** mais informações no Centro de Pesquisa e Estudos Sociais (CPES) da ULHT (Campo Grande, 376 – sala C1.12, Lisboa; tel. 217 515 530; 'e-mail' cpes@ulusofona.pt).

Employers and Enterprises providing Public services) e a Oikos – Cooperação e Desenvolvimento.

As propostas de reflexão deste MBA são as seguintes: a informação e a comunicação na área económica; confronto dos tradicionais modelos de crescimento económico e de desenvolvimento, com propostas alternativas de novas eras mundiais; e as realidades jurídicas, sociais, económicas e políticas dos países da CPLP.

Os locais de realização são Portugal (Lisboa, a primeira edição), Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique (futuras edições).

A comissão científica e pedagógica é composta por Manuel Carvalho da Silva, José Fialho Feliciano e Luís Bento. ©



BUREAU VERITAS AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO

- Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008 Lisboa - 26 e 27 de Junho | 15 e 16 de Outubro 2012
- Qualificação de Auditores Internos Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008 Lisboa - 22 a 26 de Outubro 2012
- Auditor Coordenador Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008 Lisboa - 22 a 26 de Outubro | Porto - 22 a 26 de Outubro 2012

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
info@pt.bureauveritas.com
707 200 543

Move Forward with Confidence





Domingos Lopes, Presidente da Comissão Diretiva do POPH – Programa Operacional Potencial Humano, domingos.lopes@poph.qren.pt

› Valorizar e desenvolver o potencial humano

Somos daqueles que consideram que o potencial humano é o recurso económico mais valioso de que Portugal dispõe. A sua valorização e o seu desenvolvimento é a missão do POPH – Programa Operacional Potencial Humano. Este programa concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), no período 2007-2013. Com uma dotação de 6,453 mil milhões de euros de comparticipação do Fundo Social Europeu (FSE) e uma atividade estruturada em torno de 10 eixos, o POPH visa estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa, no quadro das seguintes prioridades: superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, consagrando o nível secundá-

milhão e oitocentos mil formandos adultos desde 2007. O POPH financia ainda os cursos de especialização tecnológica, abrangendo em média cerca de 3.500 jovens por ano, e começou a financiar, a partir de 2011, os cursos de ensino artístico especializado, tendo abrangido já mais de 21 mil jovens. A estas áreas de intervenção acresce o financiamento dos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, que envolveram mais de um milhão e setecentos mil adultos.

Tendo como objetivo geral o desenvolvimento de um conjunto de formações associadas a processos de modernização organizacional, reestruturações e reconversões produtivas que contemplem a promoção da capacidade de inovação, gestão e mo-

O POPH – Programa Operacional Potencial Humano concretiza a sua ambição de qualificar Portugal através do financiamento de ações de formação de dupla certificação de jovens e adultos.

rio como referencial mínimo de qualificação, para todos; promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, alinhados com a prioridade de transformação do modelo produtivo português assente no reforço das atividades de maior valor acrescentado; estimular a criação e a qualidade do emprego, destacando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição para a vida ativa; promover a igualdade de oportunidades, através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajetórias de exclusão social.

Tendo como lema «qualificar é crescer», o POPH concretiza a sua ambição de qualificar Portugal através do financiamento de ações de formação de dupla certificação de jovens e adultos. Apoiamos os cursos do ensino profissional com cerca de 100 mil jovens abrangidos por ano, o sistema de aprendizagem, com cerca de 13 mil jovens/ano, os cursos de educação e formação de jovens (com uma média de 37 mil/ano) e adultos (média de 65 mil/ano) e as formações modulares certificadas que abrangeram já cerca de um

denização de empresas e outras entidades (nomeadamente da administração pública) enquanto condição fundamental de modernização do tecido produtivo, da melhoria da qualidade do emprego e do aumento da competitividade, foram apoiadas até ao momento mais de sete mil empresas no âmbito da tipologia de intervenção programas de formação-ação para pequenas e médias empresas (PME) e mil entidades da economia social também em programas de formação-ação. Em ações de formação contínua foram apoiados mais de 500 mil trabalhadores de empresas, prioritariamente PME, e quase 400 mil formandos da administração pública central e local.

Com os financiamentos concedidos para a atribuição de bolsas de doutoramento, bolsas de ação social do ensino superior, estágios profissionais, apoios à criação de postos de trabalho, apoios à formação de pessoas desfavorecidas, etc, foram apoiadas mais de 400 mil pessoas.

Não obstante esta robustez de intervenção, o POPH tem ainda flexibilidade para acolher o financiamento de novas iniciativas, como o programa «Impulso Jovem». ©



Actual Training

Only the
QUALIFIED
SURVIVE

Formação em T.I.

- Microsoft
- Novell
- SuSE Linux
- VMWare

Formação de Executivos

- Gestão
- Marketing
- Finanças

Centro de Exames

- VUE
- Prometric



Pólo Tecnológico de Lisboa,
Edifício Multitech, Lote 6, 2B
1600-546 Lisboa

Tel: +351 217 158 018
Fax: +351 217 147 020

geral@actualtraining.pt
www.actualtraining.pt



ISABEL MEGRE

Um referencial de ética

Depois de uma carreira na distribuição, sempre na mesma empresa, Isabel Megre lidera agora a Associação Novo Futuro, que ajuda crianças e jovens. Entrevista com a mulher que ajudou a trazer para Portugal o Pão de Açúcar, logo a seguir à sua viagem de finalistas, uma mulher que sempre tem sido vista como um verdadeiro referencial de ética.

Texto: António Manuel Venda **Fotos:** Vítor Gordo

Como é que olha para a sua carreira, para o percurso que fez, a partir do momento atual?

Comecei muito cedo, logo que acabei a faculdade, e tive o privilégio de ter ajudado a trazer para Portugal o Pão de Açúcar, a maior empresa brasileira de supermercados. Depois da minha viagem de finalistas. Fui fundadora e estive na equipa inicial, fazendo toda a carreira comercial e como gestora, diretora e administradora. Quando em 2003 resolvi sair e acabei por mais tarde me reformar, ainda estive durante seis anos na Fundação Pão de Açúcar, hoje em dia Fundação Pão de Açúcar Auchan, de cariz social, e depois achei que não devia ficar sem fazer nada. Não faz parte da minha maneira de ser; senti que poderia colocar a minha experiência ao serviço de uma instituição.

A Novo Futuro?

Sim. Em 2003, ao sair da Auchan, fui desafiada por uma amiga para ser madrinha de uma das casas da Associação Novo Futuro. Comecei por dar apoio às casas, ajudando as crianças. Provavelmente face às minhas características, foram pedindo mais e mais, até que a certa altura pediram para ficar na direção, e atualmente sou a presidente.

A vinda do Pão de Açúcar para Portugal aconteceu no início da década de 1970...

Sim. A minha viagem de finalistas foi em 1969, ao Brasil. Conhecemos nessa altura o dono do Pão de Açúcar, que era um português emigrado no Brasil, o empresário Valentim dos Santos Diniz. Ele queria fazer com que o negócio chegasse a Portugal, e foi aí que eu entrei, com um colega.

«Nas aberturas de lojas do Pão de Açúcar, de 1970 a 1974, era o mesmo espetáculo que se viu agora no Pingo Doce. Era uma loucura, tiravam-nos as coisas das mãos, não se conseguia repor.»





› Um novo futuro para as crianças

Como vê a responsabilidade social das empresas?

Antes de eu sair da Auchan, começou-se a fazer uma política de responsabilidade social. Fui eu que criei essas ações, três anos antes de sair. Apoiávamos instituições de crianças de âmbito local. Por exemplo, a loja de Gaia apoiava as instituições de Gaia, a de Aveiro as de Aveiro. Apoiávamos vivamente, tínhamos uma verba importante para isso, mas não o comunicávamos.

Porque é que o faziam?

Porque se achou que era preciso as empresas assumirem essa responsabilidade. O Estado não pode suportar tudo, os privados também têm de ajudar as instituições, a sociedade.

Referiu o facto de não comunicarem as vossas ações. Agora cada vez mais há um certo 'marketing' da solidariedade...

A Auchan tinha a política de não anunciar, o que eu achava bem. Fazíamos por fazer, não para anunciar que fazíamos. Mas não acho mal que as empresas que ajudam sintam essa necessidade, até porque hoje em dia as empresas são avaliadas pela sua responsabilidade social. E se não fosse a responsabilidade social, associações como a Novo Futuro não se mantinham. Temos um grande apoio das empresas.

O que é que encontra nas empresas?

Uma abertura maior, mais empresas com este espírito de ajudar. Mas sinto que têm dificuldades, não posso dizer que não se sente a crise.

Que nos últimos tempos coloca uma maior exigência na sociedade mas também dificulta a vida das empresas...

As empresas continuam a dar. Podem dar um pouco menos, há empresas que dividem por mais instituições, pela pressão maior de vários lados, mas há muito mais empresas a dar.

O que é que a motiva na Novo Futuro?

Eu aqui sou voluntária. Estas instituições precisam de profissionalismo, já envolvem muita gente. Na Novo Futuro há 47 assalariados e já temos uma pessoa que se ocupa da área de recursos humanos, além de um avençado. A associação cresceu muito nos últimos três anos. Abrimos uma casa e temos outra pronta para abrir.

Têm aí crianças, nas casas?

Sim, em permanência. Crianças retiradas aos pais, por terem sido maltratadas, ou órfãos. Cada casa tem uma educadora, duas ajudantes de ação educativa e uma empregada de serviços gerais. As crianças vivem connosco até à autonomia, não saem aos 18 anos, podem sair com 21, 22. Se estiverem a estudar e tiverem aproveitamento podem ficar connosco até acabarem os estudos, e depois damos mais seis, sete meses e preparamos a autonomia. A Novo Futuro existe há 15 anos. Temos 66 crianças, mas já passaram por nós 120.

Como vê o papel de instituições como a vossa?

O Estado compartilha, através da Segurança Social, com uma determinada quantia por cada criança. Se não houver esta responsabilidade social... Há muitas pessoas voluntárias, aqui temos imensas. Toda a direção é voluntária, tem sete pessoas, cinco delas mais executivas e que quando não estão cá, estão em casa para o que der e vier; as outras duas ainda têm vidas profissionais ativas. Se não forem os voluntários e o apoio das empresas, o Estado não aguenta. Os nossos custos são cobertos em 37% pela Segurança Social, o resto vem dos apoios. Temos inclusive uma casa sem apoio do Estado. Entendemos que a devíamos abrir, estava pronta havia um ano, e o que mais há é crianças que precisam.

Na Novo Futuro, o que é para si mais enriquecedor?

Ajudar as crianças. Precisamos de educá-las, de levá-las para uma vida normal, para que possam ter um novo futuro. Temos por isso uma equipa técnica, e inclusive uma médica na direção, que está muito habituada a lidar com jovens. A equipa técnica é que trabalha diretamente com as crianças, fala com os tribunais, com a Segurança Social... Eu asseguro que tudo isso seja possível. Estou a gerir a associação e o meu principal objectivo é o bem-estar das crianças. É o trabalho que sei fazer, gerir. Tenho organizado, formado, e estamos a certificar a associação em termos de qualidade. Tenho mais duas colegas que me acompanham muito nesta área, e na área da angariação de fundos, que é fundamental. Depois, é a gestão, não para dar lucro mas para manter, para podermos alimentar as crianças, formá-las, dar-lhes estudos, saúde, tudo o que seja preciso para que tenham uma vida melhor e possam no futuro estar integradas na sociedade.

Acha que a sociedade civil deve mesmo assumir este papel, sem ser só o Estado, que aliás tem tido falhanços estrondosos neste âmbito?

Todos devem perceber que não podemos viver à custa dos outros, esbanjando o dinheiro. Isto é verdade na sociedade civil e no Estado. O problema é que há pessoas que não encaram as coisas assim. Os recursos são escassos, têm de ser muito bem aproveitados. Temos de pensar mais nos nossos deveres e menos nos nossos direitos. O Estado, que somos todos nós, não vai poder continuar a pagar tudo. As pessoas têm de trabalhar, têm de se empenhar. Eu, sendo voluntária, empenho-me totalmente aqui, na Novo Futuro. A minha posição na sociedade é tentar contribuir para que se melhore e para que se consiga fazer algo pelos outros.

Um colega finalista?

Sim. Embora fosse 10 anos mais velho do que eu, criámos o Pão de Açúcar. Ele já trabalhava, tinha uma empresa, já tinha outra capacidade. Ele montou o Pão de Açúcar, com a ajuda de uma equipa que veio do Brasil, e convidou-me logo para fazer parte dessa equipa.

O acaso teve aí também um papel importante?

Sim, foi uma coisa que mudou completamente a minha vida. Na altura, ainda fui contactada por duas grandes empresas, para trabalhar, e uma das razões por que não aceitei foi quererem que fosse ganhar menos do que os meus colegas homens. Isso chocou-me muito.

Era um dado adquirido na altura...

Sim. E eu achei que era uma injustiça muito grande. Era o normal por cá, e fazia-me muita confusão. Se calhar, se não tivesse tido outra proposta seria obrigada a aceitar. Mas tive essa oportunidade no Pão de Açúcar, com o meu colega João Flores, que depois da revolução de 1974 foi para Espanha e fez por lá o resto da vida profissional. O Pão de Açúcar acabou por representar uma revolução muito grande no mercado em Portugal. As pessoas apostaram em mim e acharam que eu tinha qualidades para fazer aquilo que na altura não era habitual uma mulher fazer.

Sente que teve uma carreira profissional bem diferente do que a maioria das mulheres portuguesas terão tido nessa altura?

Sim. Em 1973 eu já era diretora, e o Pão de Açúcar tinha 18 lojas. Era uma equipa pequena, coesa, e não havia mulheres na área da distribuição. Apenas eu. Tinha 20 e poucos anos. Comecei a trabalhar com 22.

Como é que a sociedade olhava então para as mulheres no trabalho?

Quando me formei éramos 30 mulheres, e apenas sete se formaram comigo em «Finanças», as outras 23 formaram-se em «Economia». A maior parte delas foram para a função pública, para gabinetes de estudo. Na altura a maior parte das mulheres eram secretárias e não sei quantas haveria em cargos de chefia.

Agora fala-se muito no empreendedorismo para os mais jovens. Como foi ser nessa altura uma jovem empreendedora?

Foi uma coisa natural, fruto da equipa. O meu colega, que esteve até 1975, tinha uma grande visão do negócio, e isso era bastante motivador. E o filho do dono, Abílio Diniz, hoje presidente da empresa no Brasil, foi também muito importante para a nossa formação. Aprendemos muito com ele, era muito dinâmico e conhecedor do negócio. Era da geração do meu colega, os dois com mais 10 anos do que eu.

Que contraponto faz com os desafios de empreendedorismo que agora são colocados aos jovens?

Acho que é mais ou menos o mesmo. Mas não se tratava



«Em 2003, fui desafiada por uma amiga para ser madrinha de uma das casas da Associação Novo Futuro. Comecei por dar apoio às casas, ajudando as crianças. Depois pediram para ficar na direção, e atualmente sou a presidente.»

de uma empresa minha, eu fazia parte da equipa mas era acionista muito minoritária. Hoje em dia os empreendedores são patrões deles próprios e têm a motivação de ganhar dinheiro e ter uma vida melhor.

A sua, qual era?

Não era tanto isso. Há 40 anos não havia toda esta euforia, a necessidade de as pessoas se afirmarem, a competitividade. Eu era solteira, gostava de trabalhar, e é reconfortante pensar que ajudei a criar uma grande empresa.

Mas foi para uma área que se tornou muito competitiva?

Sim. Na altura ninguém sabia nada de distribuição em Portugal, aprendemos tudo com os brasileiros. E durante muitos anos o Pão de Açúcar fez escola para as outras cadeias de distribuição, a escola de formação era aí. As cadeias que apareciam iam buscar os quadros ao Pão de Açúcar.

Não tentaram levá-la, apesar de ter uma ligação especial com a empresa?

Algumas vezes tentaram. Mas eu gostava muito do trabalho, da empresa, da equipa, da autonomia que me era dada, e além disso ganhava muito bem. De todas as vezes que me convidaram, não foi o suficiente para sair.

Trabalhou num sector que cedo começou a ser muito competitivo. Como olha para a competitividade de agora, que acaba de referir?

É diferente. Estive praticamente sempre na parte co-

mercial, nas compras. Na altura havia um respeito muito grande pelos fornecedores. Uma frase que desde sempre tenho presente – todos a deviam ter, mas nem sempre isso acontece – é que o negócio só é bom quando é bom para ambas as partes. E hoje em dia as empresas pensam muito no seu lucro, e por vezes esquecem que os outros também precisam de o ter. Começam a estrangular-lhes o negócio. Isso nota-se bastante nas pequenas e médias empresas. Eticamente não acho isso correto, não foi o que transmiti às pessoas que comigo trabalharam. Nunca foi a minha política. Deveria haver uma certa fidelidade e confiança.

Já ouvi apresentarem-na como uma negociadora bastante dura mas também como um referencial de ética. Como é que se concilia estas duas vertentes?

É possível conciliar. Lembro-me de que na década de 1970 havia uma grande preponderância da indústria, com o comércio ainda incipiente. Agora é algo mais equilibrado, mas só para as grandes empresas industriais. Mas não são só as grandes empresas que vendem para a distribuição, são todas. Na altura havia muita coisa que se podia fazer, não só negociar o preço. Negociei o melhor que pude, porque também tínhamos os nossos objetivos, mas sem nunca esquecer o outro lado.

Como vê as polémicas recentes no mundo da distribuição, com a questão das promoções?

Isso sempre aconteceu. Todas as cadeias fazem. Houve uma maior polémica com a promoção do Pingo Doce, porque foi feita no dia um de maio. Se tivesse

sido noutra dia talvez não tivesse tido a mesma repercussão. Não consigo perceber como é que um assunto destes chega à Assembleia da República.

Quais eram os assuntos polémicos na distribuição quando começou a trabalhar?

Nas aberturas de lojas do Pão de Açúcar, de 1970 a 1974, era o mesmo espetáculo que se viu agora no Pingo Doce.

As pessoas passaram diretamente da mercearia para o supermercado...

Exatamente. O lançamento foi em maio de 1970, com um primeiro supermercado de 1.200 metros quadrados, na Avenida dos Estados Unidos da América. O maior que havia então era um supermercado no Saldanha com 100 ou 150 metros quadrados. Foi uma loucura até 1974, em todas as inaugurações que tivemos. Tiravam-nos as coisas das mãos, não se conseguia repor. Ao ver o caso do Pingo Doce, não pude deixar de sorrir.

No Pão de Açúcar era tudo mais barato?

Era muito mais barato. Havia produtos que nem sequer eram embalados, e nessa altura começaram a ser, o açúcar, o arroz... O óleo e o tomate pelado, por exemplo, já eram. Tínhamos aberto a primeira loja e nesta mudança o Pão de Açúcar teve um papel importantíssimo. Demos grandes incentivos à indústria para isso. Começámos a sensibilizar os industriais para fazerem embalagens maiores, os 'multipack', por exemplo com seis cervejas, já que as pessoas compravam uma a uma. Íamos muito a França, que tinha a distribuição mais desenvolvida, e trazíamos ideias.

Era um negócio que tinha começado com um emigrante português, no Brasil, com uma mercearia?

Sim, um negócio brutal. Já quando o trouxemos para Portugal era a maior cadeia de supermercados do Brasil. Nessa altura fomos à inauguração da loja 58, apenas no Estado de São Paulo. O Pão de Açúcar só depois foi para outros estados brasileiros.

De certa forma, abriram a sociedade portuguesa para algo novo?

Não tenha dúvida.

E para os vossos colaboradores, também foi uma coisa nova?

Tivemos de ensinar-lhes tudo. Foram trabalhar conosco pessoas que trabalhavam em lojas, outras que estavam em casa, e merceiros. O da minha rua a certa altura fechou e foi trabalhar para o Pão de Açúcar. A formação era dada por nós. Como marcar os preços – não havia código de barras –, onde marcar, tendo cuidado para não tapar as indicações, como se deveria expor os produtos... Isto na primeira loja, depois já havia pessoas treinadas para formar



as outras. Sempre houve muita formação no Pão de Açúcar.

Tiveram entraves do Estado, ou dificuldades?

Entraves não, mas dificuldades havia, e muitas; as burocracias que Portugal sempre teve e que na altura eram muito piores do que as de agora. Havia uma lei, devido a um certo condicionalismo, um diploma que durou até à década de 1980, o Decreto-lei 42.204, que regulamentava as margens de lucro, 15% para o grossista e 7% para o retalhista.

Vocês eram retalhistas?

Éramos considerados grossistas, pelas grandes quantidades que comprávamos, e ao mesmo tempo retalhistas, por isso podíamos aplicar a margem de 15 mais sete.

Eram os únicos assim?

Sim. Estávamos inscritos também como grossistas. Nós só com uma loja ou duas movimentávamos mais do que muitos grossistas da altura. Éramos grandes retalhistas, mas também grandes grossistas. Com esse diploma foi bem complicado durante muitos anos.

Acompanhou a evolução de um sector em dois momentos marcantes, a revolução de 1974 e a integração europeia a partir de meados da década de 1980. Foram grandes mudanças?

Foram. O Pão de Açúcar era pioneiro em apresentar produtos de qualidade, 'gourmet', e em Portugal não havia nada... Começámos a importar alguns produtos e houve uma altura, sobretudo a seguir à revolução, em que foi muito complicado importar produtos, quase impossível mesmo. Antes da revolução havia dois ou três importadores que forneciam produtos mais sofisticados, e nós tínhamo-los, porque nas lojas de Cascais e da Avenida da Boa-

Isabel Megre nasceu em dezembro de 1946. Casada e mãe de três filhos, começou a trabalhar aos 22 anos, logo após a sua viagem de finalistas, ao Brasil, onde conheceu o dono do Pão de Açúcar. Este contacto permitiu-lhe, juntamente com um colega, trazer a cadeia de supermercados para Portugal. Ficou 38 anos na empresa, tendo saído em 2003, sete anos após esta ter sido vendida aos franceses do Grupo Auchan. Passou então a dedicar-se a causas sociais, sendo atualmente presidente da Associação Novo Futuro, em regime de voluntariado. Licenciada em «Finanças» pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), é ainda membro do Conselho Superior da Entajuda, administradora não executiva do Banco Espírito Santo (BES) e membro do Conselho Consultivo do Instituto de Negociação e Vendas (INV).

vista, no Porto, por exemplo, lojas de zonas de bom poder de compra, e até nas de Lisboa, esses produtos faziam-nos falta. Depois do 25 de abril fechou-se muito a hipótese de importações, principalmente depois de 1975/ 76. Para se importar um produto, tinha de se conseguir o boletim de registo de importação, o famoso BRI, e depositar o dinheiro num organismo estatal, antes de se pagar ao importador. Só depois se conseguia trazer o produto. O dinheiro tinha de ficar lá dois ou três meses empatado. Era muito oneroso.

Era o contrário de agora?

Sim. E foi uma situação que durou muitos anos. Depois, com a integração europeia, começou a ser possível importar tudo à vontade e houve um grande 'boom'. Passou a ser fácil, diversificou-se o sortido nas lojas, e mais tarde deu-se a abertura completa, já na década de 1990, com produtos da China, da Índia. Mas no tempo dos BRI eu ia às feiras lá fora e era muito difícil importar, além das elevadas taxas aduaneiras que havia.

Também trabalhou em Espanha?

Em 1991 o Pão de Açúcar resolveu ir fazer outra empresa lá, a Pan de Azúcar, e eu integrei essa equipa, mas baseada em Portugal. Fui montar a parte comercial. Já tínhamos aberto, em 1975, o primeiro hipermercado de Madrid, um Jumbo, depois de termos comprado um terreno em 1973; foi o meu colega João Flores que foi para lá.

Era também um mundo de mercearias?

O primeiro hipermercado de Madrid é português, e na altura era o segundo em toda a Espanha. O país acabou por evoluir de maneira diferente da nossa, não teve uma revolução. Em 1991, com a Pan de Açúcar, foi engraçadíssimo. Era um mundo de homens. Ao falar com os fornecedores, eles nem acreditavam que estava uma mulher a encabeçar a negociação.

Era algo mais acentuado do que em Portugal?

Sim, porque cá já havia algumas mulheres na área. E em Espanha, mesmo já na década de 1990, era só homens. @

sp coaching®
Action is the Key

sp coaching®
Training Academy

Use it

sp coaching®
Business

Work it

sp coaching®
Life

Live it

Tel.: (+351) 961 385 783 | E-mail: info@spcoaching.pt | Site: www.spcoaching.pt



© Fernando Pizarra

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

E assim vamos indo

O emprego rareia. O desemprego grada e degrada. Tudo ao contrário, há 10 anos que isto vai sendo assim, a galope, um número dramático de rejeitados que num decénio triplicou e transformou um Portugal de relativa folga num país de miséria. Alguém andou enganado, alguém andou enganando.

Fomos indo, vamos indo, sempre com a mesma atitude pouco otimista que dizem ser a nossa idiossincrasia, o nosso timbre de país sofrido de pandos séculos, um país de eterna viuvez estampada nos rótulos do Douro que o estrangeiro elegeu como insígnia lusa.

Mas há quem veja nestes traços a nossa força, a nossa vontade épica de transpor obstáculos e de vencer, de ter vencido sempre em todos os momentos de apuro, e é precisamente por causa destes convencimentos que, embora vencendo, voltamos a ser vencidos, como se os sacrifícios que houve não nos devessem evitar novas penitências, como se não aprendêssemos nunca com as amargas experiências da nossa história. Apegamo-nos ao passado para justificar-

os sindicatos, ralham os patrões, ralham os parceiros sociais, ralham os trabalhadores, ralham os desempregados de longa duração e os que buscam um primeiro emprego, e também ralham os núncios da igreja quando creem ter razões para censurar e condenar.

Ralhou D. Jorge Ortiga quando soube da reforma de Jardim Gonçalves, notícia que quase o engasgou enquanto tomava o pequeno-almoço, e apesar do esclarecimento do secretário de Estado da Solidariedade e da Segurança Social, de que a reforma «não é paga pelo Estado, mas por um banco», bem pode o arcebispo continuar a pregar por mais solidariedade e mais equidade social em tamanho deserto.

Ralhou também D. Januário Torgal Ferreira, para se manifestar «profundamente chocado» com a gratidão expressa por Pedro Passos Coelho à «paciência» do povo português, como se o primeiro-ministro não tivesse razões de sobra para retribuir a mansidão da grei.

Vem ralhando desde há muito o patriarca,

Fomos indo, vamos indo, sempre com a mesma atitude pouco otimista que dizem ser a nossa idiossincrasia, o nosso timbre de país sofrido de pandos séculos, um país de eterna viuvez estampada nos rótulos do Douro que o estrangeiro elegeu como insígnia lusa.

mos o presente, para o bem e para o mal, justificamo-nos permanentemente com raciocínios que tanto sim como não, questão de lábia, de descaramento e de irresponsabilidade, e assim vamos indo, mais ou menos, e enquanto o pau vai e vem folgam as costas. Só que as costas da maioria, de tão fustigadas, já não se endireitam; as pancadas são cada vez mais fortes e menos espaçadas, a austeridade começa a ser insuportável, a esperança apaga-se do horizonte de quem sobrevive.

António Sampaio da Nóvoa, num lúcido e incisivo discurso proferido este 10 de junho, afirmou sem peias que «não podemos prescindir da liberdade nem do futuro», e esta proposição bastaria para resumir toda a nossa desventura. Para a maioria, o porvir é cada vez mais obscuro, a liberdade cada vez mais uma dura ilusão.

Vamos indo, portanto, vamos andando como Deus quer, que é a nossa mais genuína maneira de andarmos quando o mal nos bate à porta, só que o mal bateu e toda a gente fez ouvidos de mercador, e agora é tarde e toda a gente ralha como em casa onde não há pão. Ralha a oposição, ralham

alto dignitário, advertindo para a falta de ética nas opções políticas, para a valorização cultural dos partidos, para a urgência de «identificar a realidade» do país. E, pasme-se, defendia D. José Policarpo já em abril do ano passado que, «neste momento, distribuir riqueza é garantir postos de trabalho». Terá, contudo, apostolado antes do tempo, que o Álvaro ainda cá não tinha chegado, e mesmo que tivesse, não aparenta ser homem de tanta fé enraizada como a da sua colega da agricultura.

O ralhar está, desditosamente, na ordem do dia, e quando se trata de (ir)responsabilidade social nunca será demais um bom ralhete, nas ruas como nas catedrais.

E assim vamos indo, insisto, cantando e rindo ou gemendo e chorando, consoante a convicção de cada um, mas todos pagando (em média, 155 dias de trabalho anual para pagarmos a totalidade das nossas obrigações fiscais), mas todos intrujados, porque alguém nos anda intrujando com o pretexto da má sorte conjuntural.

Como no futebol, como no Europeu (passe a ironia), jogamos sempre bem, temos é um azar dos diabos nas finalizações. ©

Tudo o que possuímos só ganha sentido quando partilhado e colocado ao serviço dos outros, a partir de novos formatos de relação e comunicação.

A vida é uma viagem. Sozinhos, acompanhados, com uma bagagem leve ou pesada, em tudo o que nos diferencia e assemelha somos viajantes num tempo. E este tempo protege-nos e orienta-nos, mas também nos retira por vezes o sentido verdadeiro do existir, porque nos baloiça entre o passado e o futuro, onde já fomos e ainda não somos, tornando difícil a experiência do agora, onde realmente existimos.

Desde cedo percebi que na minha viagem pela vida não quero estar só. Desde cedo me apaixonei pelas pessoas, pelo desafio do insondável que é conhecê-las, senti-las, vislumbrar em cada comportamento uma dimensão maior do existir, da razão de ser de cada gesto ou cada palavra. Percebi que cada um de nós constrói a sua história, contribuindo para a elaboração de um grande compêndio da humanidade, a que vamos dando forma e onde procuramos o nosso lugar.

Viajei pelo mundo, viajei pelo meu mundo e descobri outros mundos... Através de pessoas fascinantes que de diferentes formas cruzaram e tocaram a minha vida com as suas histórias e, assim, mesmo sem querer, construíram a minha.

Em cada história, em todas as histórias, encontramos diferentes razões para cada acontecer, diferentes perspetivas no conteúdo e na forma dada a cada enredo, a cada solução; e encontramos igualmente muita coisa que nos assemelha, principalmente na forma como sentimos e percebemos a complexidade fascinante da comunicação e do relacionamento.

É esta parte tangível que nos lança no negócio da compra e venda de produtos, criando sucessivas necessidades, desenhando sucessivos cenários para nos fazer sentir, mesmo que virtualmente, que podemos ter e possuir tudo o que o nosso desejo projeta. Neste poderoso modelo social sustentado pela banca e por permissivas políticas macroeconómicas, foi-se desenhando a famosa crise, que está a passar do cognitivo para o emocional e por isso mesmo é mais perigosa e incontornável. Muda o cenário, surge a instabilidade social e a insegurança pessoal, e de forma incrédula e anestesiada as pessoas começam a perceber que os seus castelos encantados se desmoronam e que tudo o que têm, afinal, não é seu.

Porque o mundo não pára e a economia tem de crescer, assistimos ao emergir de formatos

inovadores de estímulo ao consumo, com os novos «doutores das necessidades», que sabem bem do que os clientes precisam. O 'marketing' está cada vez mais agressivo, as marcas sabem como chegar ao cliente e sabem que hoje ele tem menos para gastar. Assim, nesta guerra o 'marketing' tem vencido, e com mais ou menos formatos de promoções, de fenómenos mediáticos que levam o consumidor a comprar por metade do valor, surge um novo paradigma de negócio que «desesperado» anda à procura do seu lugar na sociedade e no mundo das pessoas.

O perfil de consumidor está a mudar, e acredito que apesar de estarmos ainda na fase da confusão e do choque brevemente vamos perceber que existem outros formatos de consumo e, conseqüentemente, outras estratégias de compra e venda.

Sempre que as estatísticas do desemprego são atualizadas, percebemos que são muitas as pessoas que estão a gerir o sofrimento da perda, umas gritando, outras no silêncio do encontro consigo e com a solidão; mas todas na descoberta de novos formatos de ter e de ser. Na emergência deste novo paradigma, acredito que um novo mundo está aí, e quem não muda está condenado a ficar «eternamente velho» mesmo com 20 anos.

Um «novo prazer» não tão imediato, mais sereno e perene, começa a emergir deste movimento «de dentro para fora»; dando lugar a novas e poderosas crenças. Começamos a acreditar que podemos «ser» sem «ter», vivendo em plenitude a nossa dimensão universal de seres humanos. E tendo, percebemos que tudo o que possuímos só ganha sentido quando partilhado e colocado ao serviço dos outros, a partir de novos formatos de relação e comunicação.

O 'marketing' dos valores está aí, e constrói-se na capacidade de descobrirmos quem somos, o que queremos e quem nos pode dar. Parafraseando António Damásio, «o cérebro é uma máquina fabulosa a que é atribuído um dono que lhe dá consciência... a partir de uma emoção... do sentimento de si». Esta constatação lança-nos para o fascinante mundo da essência, onde sendo iguais percebemos que somos únicos e insubstituíveis, e o futuro é sem dúvida o «'marketing' da essência». ®

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

O marketing da essência



Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt



KIDZANIA

› Uma cidade à escala das crianças

Diz o ditado que «de pequenino se torce o pepino». E na KidZania as crianças têm oportunidade de, numa cidade construída à sua escala, conhecer mais de 60 profissões e aprender a gerir o seu dinheiro. É um parque temático que alia entretenimento e conhecimento e que conta com uma equipa de mais de 150 colaboradores para que a experiência de miúdos e graúdos seja verdadeiramente única.

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

Começam por fazer o 'check-in' e ao entrarem no KidZania Lisboa os meninos e as meninas passam a ser senhores e senhoras; de crianças passam a adultos, dando início a uma aventura em que vão poder experimentar várias profissões, ganhar e gastar dinheiro, e conhecer melhor o funcionamento e o que está por detrás de marcas e empresas que fazem parte do seu dia-a-dia. Aliando entretenimento com uma forte componente pedagógica, as crianças têm oportunidade de aprender, fazendo.

A KidZania nasceu na Cidade do México em 1999, pela mão de dois jovens empreendedores sem experiência no negócio dos parques temáticos nem ligação aos setores do lazer ou da educação, mas com vontade e visão para fazerem um projeto diferente, que fosse mais do que um simples local para as crianças brincarem, que levasse os mais novos a aprender. A partir da ideia inicial de criar um espaço onde as crianças pudessem brincar com os utensílios reais como são usados pelos adultos, nasceu o conceito de uma cidade inteiramente desenvolvida à medida dos mais pequenos, onde poderiam desempenhar profissões tal como são na realidade.

A primeira KidZania abriu em setembro de 1999 e «hoje é a marca de 'edutainment' ['education' mais 'entertainment'] de maior crescimento no mundo», garante Ramón Ginebra, diretor-geral da KidZania Lisboa. Tem 11 parques temáticos em funcionamento, espalhados pelo mundo, desde o México ao Japão, passando pelo Dubai, pela Indonésia, pela Malásia ou pela Coreia do Sul, entre outros países, estando mais 11 parques em construção, no Brasil, no Chile, na Arábia Saudita e na Turquia.

A KidZania Lisboa (no Dolce Vita Tejo, Amadora) é o único parque temático da rede localizado na Europa e celebrou em junho passado, no «Dia Mundial da Criança», o seu terceiro aniversário, tendo já sido visitado por mais de 800 mil pessoas. «Com especificidades próprias, que espelham a realidade regional onde se localizam, a KidZania recria uma cidade real à escala das crianças, proporcionando aos mais novos a experiência de viverem e aprenderem num enquadramento altamente realista», faz notar o responsável.

Tal como numa cidade real, na «cidade das crianças» existe uma economia própria e uma moeda, o kidZo, havendo a necessidade de «trabalhar» para ganhar «dinheiro»,





Para se fazer parte da equipa da KidZania, o essencial é gostar de trabalhar para e com crianças e saber lidar com elas. «Só assim a nossa missão diária fica cumprida», defende Ramón Ginebra, o diretor-geral.



que depois pode ser usado para adquirir serviços ou fazer compras na loja de kidZos. Cabe às crianças fazer a gestão do seu dinheiro, podendo guardá-lo na sua conta bancária da KidZania e levantá-lo nas caixas ATM na visita seguinte. Desde bombeiro a polícia, médico ou jornalista, ator ou advogado, pasteleiro ou guia turístico, são várias as opções ao dispor das crianças, todas com um denominador comum, «fazer com que os mais pequenos aprendam enquanto brincam, proporcionando atividades nas quais são passados conceitos-base para a sua educação e formação como futuros cidadãos responsáveis».

Ramón Ginebra salienta ainda que «este conceito pedagógico inovador foi distinguido a nível nacional pelo Ministério da Educação e Ciência como 'Projeto de Interesse Pedagógico', reforçando assim o interesse da comunidade educativa, que tem vindo a ser refletido em inúmeras visitas de estudo de grupos escolares». Atualmente, as escolas já representam 30% do total de visitantes.

Mais do que um parque de diversões, a KidZania leva as crianças a perceberem que o funcionamento da sociedade depende da entajuda e da interdependência entre serviços. «A vertente formativa está sempre presente, ajudando as crianças a aprenderem de uma forma mais informal e intuitiva do que numa sala de aula convencional, mas o principal objetivo é proporcionar uma experiência inesquecível às famílias», sublinha o diretor-geral. E tudo na «cidade das crianças» tem um realismo assinalável, através da presença de empresas e marcas reais.

«O realismo proporcionado em cada atividade é conseguido graças aos parceiros, que têm um papel fundamental ao partilharem o seu 'know-how', ajudando-nos a tornar a atividade credível e estimulante», assinala Ramón Ginebra. «Por outro lado, o Departamento Pedagógico da KidZania tem um papel ativo em ajustar a atividade ao nível de aprendizagem e de desenvolvimento dos mais novos. Para isso, temos o cuidado de articular o nosso programa educativo com os currículos escolares. Queremos que as crianças saiam de cada atividade com noções essenciais sobre o funcionamento do estabelecimento, para além de viverem momentos divertidos.»

› Os adultos no mundo dos pequeninos

Para que tudo isto funcione, é fundamental o papel dos animadores, que acompanham as crianças nas atividades. Na opinião de Ramón Ginebra, «o ponto essencial de motivação dos colaboradores é saberem tornar única a experiência na KidZania, e terem aí uma responsabilidade ativa». O seu desempenho e a sua atitude «são essenciais para que deixem uma marca positiva junto de quem nos visita», sublinha. «Para além disso, pretendemos ser um espaço de trabalho que promove a realização pessoal e a excelência profissional. Investimos em formação profissional, oferecemos condições favoráveis de carreira e promovemos um ambiente de trabalho positivo.»

De acordo com o responsável, a política de recursos humanos da KidZania desenvolve-se em torno do seguinte: modelo de formação como suporte do desenvolvimento de competências individuais; modelo de desenvolvi-

mento profissional; modelo de objetivos, avaliação contínua e benefícios; e modelo de comunicação, que inclui por exemplo a existência de revistas internas.

«A KidZania Lisboa garante o bem-estar dos colaboradores e promove a segurança e saúde no trabalho no desenvolvimento das suas atividades», acrescenta Ramón Ginebra. «Em outubro de 2010 obteve a certificação do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho pelo Bureau Veritas, tornando-se o primeiro parque temático de Portugal e o primeiro da rede mundial da KidZania a conquistar este reconhecimento internacional.»

Para o diretor-geral do parque, o que torna atrativo trabalhar neste local é «o enorme desafio de poder marcar as crianças que viveram esta experiência». Também contribui «o ambiente de trabalho positivo e focado nos objetivos e o facto de sermos uma equipa jovem, criativa e dinâmica», acredita, referindo ainda: «Procuramos estimular a satisfação e a motivação no trabalho e permitir a inovação e a partilha do conhecimento de todos os colaboradores.» Para se fazer parte da equipa da KidZania, o essencial é gostar de trabalhar para e com crianças e saber lidar com elas. «Só assim a nossa missão diária fica cumprida», defende Ramón Ginebra. «Contamos com uma equipa de recursos humanos qualificada e formada ao nível de cursos técnicos profissionais e cursos superiores em diversas áreas de formação, como animação turística, animação socio-cultural e educação de infância», realça. E acredita que o projeto se tem revelado muito interessante para os profissionais destas áreas. Procuram sobretudo «pessoas dinâmicas, criativas, enérgicas e disponíveis para aprender e para trabalhar em equipa. Ao nível de competências técnicas, privilegiamos candidatos que dominem línguas estrangeiras como o inglês e o castelhano, assim como a boa comunicação», refere ainda.

O acolhimento dos colaboradores implica cerca de dois dias de formação em sala, onde são apresentados os diferentes projetos e as diferentes áreas da empresa. Posteriormente, e durante cerca de uma semana, os novos colaboradores têm formação 'on job', acompanhando os diferentes processos e procedimentos. «Nesta vertente, é ainda feito o acompanhamento no dia-a-dia de trabalho após a introdução do colaborador na operação, sendo feita de forma sistemática uma avaliação, quer dos conteúdos que tem de transmitir, quer da postura, da atitude e da relação com o visitante», faz notar o responsável.

Para além dos animadores, existe a equipa de gestão, constituída por cerca de 25 colaboradores, distribuídos por diferentes áreas de trabalho: direção, recursos humanos, 'marketing' e comunicação, 'merchandising', 'sponsors', 'design', comercial, sistemas de informação, contabilidade, pedagógica e artística. Na equipa do parque trabalham cerca de 130 colaboradores indiretos, entre equipa de animadores e prestadores de serviço nas áreas de segurança, manutenção e limpeza.

Ramón Ginebra destaca que é fundamental que os colaboradores «sintam paixão pelo projeto e que seja criado um sentimento de pertença, com o objetivo de que





A KidZania nasceu na Cidade do México em 1999, pela mão de dois jovens empreendedores sem experiência no negócio dos parques temáticos nem ligação aos setores do lazer ou da educação, mas com vontade e visão para fazerem um projeto diferente.

percebam que o sucesso depende de cada uma das pessoas individualmente mas também em equipa». Para isso – partilha –, «é apresentada a história da nossa cidade, transmitida a nossa linguagem própria e explicado o que significam os nossos monumentos e os nossos símbolos. Posteriormente, são desenvolvidas ações de formação, não só em postura, comunicação ou saúde e segurança no trabalho, mas também no desenvolvimento de dinâmicas tendo em conta o público-alvo, dos dois aos 15 anos, promovendo-se ainda a sensibilização para as necessidades especiais de algumas crianças.

Apesar de uma rotina aparente, Ramón Ginebra assegura que «cada dia na KidZania é um dia diferente, com desafios constantes mas simultaneamente enriquecedores; é um dia-a-dia divertido e cheio de bons momentos para recordar. E acreditamos que os nossos colaboradores contribuem de forma positiva para o crescimento das crianças», acrescenta. «Sendo a nossa missão gerar sorrisos e contribuir para um mundo melhor, o nosso dia-a-dia tem que ser vivido de forma positiva e simultaneamente com a consciência de fazer sempre mais e melhor.»

› Um espaço para eventos empresariais

As crianças são sem dúvida o foco das atenções na KidZania (embora também existam atividades para quem as acompanha), mas existe uma outra vertente deste espaço, também vocacionado para receber eventos empresariais. O diretor-geral assinala que pelas suas características distintivas a KidZania reúne todas as condições para ser o local ideal para isso. «Para além de eventos mais tradicionais, que procuram sobretudo um auditório, e aí a opção é pelo nosso Teatro Nacional, que tem capacidade para 120 pessoas, disponibilizamos uma cidade inteira e os mais variados ambientes que podem ser utilizados para ações de incentivo aos recursos humanos e de 'team building'. Festas de Natal e outras comemorações relevantes nas empresas, o lançamento de produtos e de projetos inovadores, jantares corporativos e reuniões de trabalho, seminários e 'workshops', e torneios desportivos entre empresas são alguns exemplos de eventos que temos recebido na KidZania Lisboa», diz Ramón Ginebra. Defende ainda que «dificilmente as empresas encontrarão outro espaço com estas características, onde é possível estimular sensações positivas nos colaboradores e levá-los para um contexto distinto daquele que vivem na sua vida profissional, procurando capitalizar esta energia positiva para uma performance mais eficiente.»

Também a pensar na vertente empresarial, criaram a possibilidade de a KidZania ser uma forma de as empresas premiarem os seus colaboradores, por exemplo com a oferta de entradas para as famílias. Ramón Ginebra garante que o 'feedback' tem sido positivo. «As famílias valorizam a experiência de nos visitarem, não só por responder aos desejos dos mais pequenos mas também por se tratar de algo diferente do que estão habituados. A possibilidade de partilharem esta experiência em família e participarem nas mais de 50 atividades existentes com os filhos faz com que a KidZania seja uma oferta muito

valorizada pelos colaboradores.»

Mas sem dúvida que é a pensar nas crianças que este parque temático existe. «Procuramos oferecer uma experiência que as marque positivamente para toda a vida e que seja valorizada no seu crescimento enquanto indivíduos e cidadãos do mundo», reitera o responsável. «Pretendemos dar o nosso contributo para o crescimento das crianças enquanto futuros cidadãos responsáveis, esclarecidos, comprometidos com a importância da responsabilidade social e com uma consciência ambiental ativa. Para isso, proporcionamos atividades que levam as crianças a assimilar estes valores de uma forma intuitiva e descontraída.»

Ramón Ginebra acredita que o conceito da KidZania é «inovador e sem paralelo; apesar de termos consciência disso – ressalva –, todos os dias procuramos melhorar diversos aspetos, mesmo que pareçam menos visíveis, para que a experiência ao final de cada dia seja o melhor possível para os visitantes». E revela que a aposta para o futuro passa por «reforçar a componente de eventos empresariais e as festas de aniversário, onde existe ainda margem de progressão significativa». ®

Mais do que um parque de diversões, a KidZania leva as crianças a perceberem que o funcionamento da sociedade depende da entajuda e da interdependência entre serviços.



**Subsídio
de refeição
inteligente**

6,83 Euros
por dia

Mais
alimentação
Menos
impostos

www.edenred.pt
geral.pt@edenred.com
808 200 030

 **Euroticket®**

 **Edenred**



© Fernando Picarra

Mafalda Isaac/ Alda Neves, Sócias-gerentes da B-Training Consulting, mafaldaisaac-training.pt/aldaneves@b-training.pt

FORMAÇÃO

► Um agente potenciador da mudança e da competitividade

Os níveis de exigência que a sociedade atual impõe aos indivíduos e às empresas conjugam-se cada vez mais para que a formação assuma um lugar de destaque enquanto agente de mudança e reforço da competitividade.

Os níveis de exigência que a sociedade atual impõe aos indivíduos e às empresas conjugam-se cada vez mais para que a formação assuma um lugar de destaque enquanto agente de mudança e reforço da competitividade. Da mesma forma que o tecido empresarial é forçado a delinear estratégias organizacionais, de modo a responder eficazmente às exigências do mercado, também os próprios indivíduos necessitam de se munir de um conjunto de «novas» competências que se afiguram como indispensáveis para o ambiente competitivo e de forte instabilidade estruturante da realidade dos nossos dias. A formação profissional tem procurado adaptar-se às exigências e às mudanças do meio envolvente, deixando de ser concebida como uma etapa isolada de aquisição de conhecimentos, capacidades técnicas e competências específicas de uma função, passando a ser perspectivada como um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional. No contexto de uma filosofia empresarial que pretende adaptar-se às constantes mutações da sociedade e do mercado, a «sobrevivência» de cada profissional tem, inevitavelmente, de implicar o desenvolvimento daquelas que são também apelidadas de «competências de terceira dimensão» e que assentam numa série de capacidades e competências como as seguintes: resolução de problemas, muitos deles abstratos; aprender a aprender; comunicação eficaz; trabalho em equipa; capacidade de inovar; criatividade; flexibilidade; adaptabilidade; responsabilidade; espírito crítico... O leque é vasto, correspondendo ao que a OCDE designou como «competências gerais e intransmissíveis».

Torna-se assim essencial a aposta em formação profissional de qualidade, orientada para a ação e para a resolução de pro-

blemas, que dê acesso a competências técnicas e culturais e, essencialmente, àquelas que se caracterizam como transversais, cujo referencial de formação deixa de ser uma profissão e passa a ser uma família de profissões. Neste âmbito, é importante realçar que a formação não gera «automaticamente» as competências nos indivíduos; tem sim um importante papel na preparação de um terreno favorável à sua emergência, sendo que esta ideia encontra uma expressão ainda mais visível para as competências transversais.

Revisitando as premissas da Teoria do Capital Humano, a aposta na formação tem associada um aumento da produtividade do indivíduo, e por consequência da organização, culminando o processo num aumento da remuneração. Sabendo-se que esta relação de causa-efeito atualmente nem sempre é assim tão linear, uma vez que estão em jogo um sem número de fatores incontroláveis, a verdade é que as bases que estruturam esta importante teoria oferecem-nos um excelente ponto de partida para uma reflexão acerca das potencialidades que a formação profissional encerra em si mesma. Neste âmbito, através da aposta na formação cada indivíduo pode ter um papel fortemente ativo na construção do seu próprio percurso, tendo em vista a sua empregabilidade e o seu desenvolvimento pessoal.

Com base neste conjunto de princípios, a B-Training Consulting pretende assumir-se no mercado como uma entidade de referência que procura potenciar em cada um dos seus formandos um agente ativo da mudança e da competitividade. Para tal, oferece formação pautada pela exigência e pelo rigor, suportada por metodologias dinâmicas e conteúdos de elevada qualidade. ®

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica

Benefícios extra-salariais

Um trabalho em que procuramos apresentar as principais tendências ao nível dos benefícios extra-salariais, sobretudo tendo como pano de fundo o ambiente de crise que atravessamos e os ajustamentos que vão sendo feitos nas empresas. Começamos com uma entrevista a um especialista da Mercer, seguindo-se perspetivas de especialistas de mais sete organizações.

Entrevista e recolha: António Manuel Venda

► **Paulo Fradinho:** «A flexibilidade é uma das grandes tendências dos benefícios.»

Responsável da área de Health & Benefits da Mercer Portugal

Que tendências destaca a nível europeu em termos de benefícios, sobretudo a partir de um estudo vosso, bem recente?

A flexibilidade é uma das grandes tendências dos benefícios na Europa. Não é algo recente, já tem alguns anos, sobretudo em países como a Espanha ou o Reino Unido, onde o nível de adesão a planos de benefícios flexíveis é elevado. O nosso estudo «Employee Choice» contou com respostas de mais de 500 empresas em 11 países e confirma esta ideia, na medida em que temos 32% das empresas a proporcionar algum grau de escolha dentro do pacote de benefícios. A segunda tendência forte é a transferência crescente da responsabilidade dos estados para as empresas e as famílias, no financiamento e na prestação de mecanismos de proteção social, tal como a saúde, a reforma e o ensino. É uma reação clara ao clima económico e às dificuldades orçamentais que afetam toda a Zona Euro. Um outro movimento global é o 'outsourcing' da gestão de bene-

fícios, como forma de reduzir os recursos utilizados na administração. Em resumo, os benefícios respondem cada vez mais a necessidades individuais, são essencialmente uma alternativa ou um complemento a programas de proteção social, e as empresas externalizam a sua gestão em especialistas.

A situação de profunda crise vivida em Portugal poderá fazer com que passemos um pouco ao lado das tendências europeias? Ou ainda haverá lugar para as empresas pensarem em benefícios para os colaboradores, sendo esses mesmos benefícios uma componente importante da gestão do capital humano nestes tempos?

Hoje em dia tudo está interligado, os benefícios com a compensação, a compensação com o negócio da empresa, com o mercado e o país ou as zonas onde desenvolve a sua atividade. É um mundo global e conectado, e Portugal não foge à regra. A maioria dos gestores procura fazer mais com menos, e os benefícios podem ser a resposta, uma vez que respondem a algumas necessidades fundamentais dos colaboradores e mantêm importantes vantagens fiscais para as empresas e os beneficiários. Por outro lado, à medida que o Estado procura reduzir o custo da saúde, das reformas e da

educação, ou seja, transferir o financiamento público para o privado, está direta e indiretamente a passar encargos para as pessoas e é natural que estas procurem alternativas nas suas empresas. É a grande oportunidade para os programas de benefícios em Portugal e para os próprios sistemas de compensação, que necessitam de uma profunda adaptação à nova realidade.

Como distingue a este nível, dos benefícios extra-salariais, a realidade das grandes empresas e a das que têm pequena ou média dimensão? Isto no caso português, obviamente...

Em matéria de benefícios, muitas vezes as grandes empresas são apenas isso – grandes. Não são necessariamente as mais sofisticadas ou inovadoras. A política de retribuição na generalidade das grandes empresas é como uma grande navio: demora tempo a mudar de rumo, porque o processo de decisão é extenso, pode envolver contratação coletiva, há a questão do impacto em grandes grupos e os riscos associados à mudança são maiores. Por tais motivos, estas empresas tendem a seguir as práticas de mercado; naturalmente que há exceções muito interessantes, mas não são a norma. Esta é uma perceção que resulta da experiência, mas se olharmos para as listas das melhores empresas para trabalhar e para estudos semelhantes verifica-se que são muitas vezes organizações de pequena e média dimensão que têm em comum planos de benefícios mais completos, inovadores ou mais apreciados pelas pessoas. Há vantagens óbvias na dimensão, a disponibilidade de recursos é uma delas, os ganhos de escala outra, mas um bom plano de benefícios não pode ser visto como uma despesa ou a capacidade para incorrer em custos, é um investimento com retorno e por vezes nem requer financiamento – quanto custa um dia de ‘casual dress’? O que nivela o jogo entre as grandes empresas e as de pequena ou média dimensão é o acesso ao ‘know-how’ e a capacidade de administração dos benefícios, e hoje isso é uma realidade, sobretudo nas multinacionais. Infelizmente, as empresas nacionais continuam mais apegadas à ideia do ‘cash is king’, e isso sai caro.

Como coloca o tema dos benefícios ao nível dos quadros de topo em contraponto com os das restantes estruturas das empresas? Pode-se falar de uma única realidade, em termos de gestão deste instrumento de compensação e motivação das pessoas?

Para o programa de benefícios ter eficiência fiscal, deve ser atribuído à generalidade dos colaboradores e obedecer a critérios objetivos. Isto significa que a maioria dos benefícios são semelhantes ao longo da hierarquia; é o caso da maioria dos seguros de saúde e planos de pensões, por exemplo. Porém, o contributo das pessoas para o sucesso do negócio é distinto e as empresas refletem este aspeto na diferenciação dos pacotes de benefícios, mesmo que isso implique a perda ou



a diminuição de vantagens fiscais. Em muitas organizações, os quadros de topo têm benefícios exclusivos ou mais generosos, porque são atribuídos para reforçar a competitividade da remuneração e ajudam a fidelizar talentos difíceis de repor, mas são as pessoas mais próximas de base que necessitam de maior apoio. Uma outra forma é considerar a atribuição como alternativa à compensação variável; no fundo, os benefícios podem ser a recompensa pelo desempenho e substituir em parte ou na íntegra os bónus e prémios, no pressuposto de que são úteis e relevantes para as pessoas. Esta é uma das razões que justificam o aumento da procura de planos flexíveis, que premeiam as pessoas, respondem a necessidades individuais e permitem às empresas vantagens fiscais e económicas.

Onde é possível ainda inovar em termos de benefícios e como procura a Mercer contribuir a esse nível?

As pessoas gostam de pertencer a grupos, mas mais do que isso necessitam de se sentir especiais e por esse motivo a personalização de produtos e serviços é uma realidade. Quando escolhemos um ‘gadget’ tecnológico ou uma peça de roupa, esperamos ter à disposição um leque de cores opcionais e atributos sem precedentes na história. O ‘one size fits all’ é uma coisa do passado nos produtos de consumo, porém infelizmente é a regra dominante nos benefícios das empresas. A inovação em recursos humanos passa muito pela utilização de conceitos de ‘marketing’, serviços e comunicação, uma vez que o colaborador é um cliente interno, tão importante quanto o externo; desta forma, a Mercer ajuda as empresas que procuram fazer evoluir as suas políticas e os seus programas através da personalização da comunicação e dos benefícios como forma de melhor responder às necessidades das pessoas. Muitos dos benefícios têm vantagens fiscais, porque têm utilidade social. As empresas ou as pessoas substituem o Estado no seu financiamento, logo o desenho e a gestão de programas eficientes e sustentáveis contribui não só para termos empresas melhores mas também uma economia melhor. Portugal atravessa uma fase muito complicada, há uma quebra da procura em quase todos os mercados e negócios dos nossos clientes, e nunca foi tão importante gerir bem os recursos financeiros e humanos. Na Mercer, acreditamos que as pessoas são o ativo mais importante – e melhorar a sua saúde, a riqueza e o desempenho é justamente a nossa missão. ⑩

› How flexible are your benefits?

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



Procurar maiores níveis de customização mantendo o controlo de custos é um desígnio com reflexo em várias dimensões das organizações. A gestão da relação com os colaboradores, em especial na compensação, não é exceção.

Sendo a compensação traduzida através das formas de retribuição dos colaboradores pelo trabalho na organização, assume variadas configurações – rendimento fixo e variável – e formas – pagamento pecuniário ou benefícios.

Os benefícios, ainda que vistos como uma vantagem associada a trabalhar numa determinada organização, não deixam de ser uma forma de atribuição de rendimento. Poder oferecer benefícios flexíveis permite que a decisão de afetação do rendimento seja tomada pelo colaborador – fundamentada nas suas necessidades –, aumentando o grau de satisfação e controlando custos por atribuir benefícios efetivamente valorizados por quem os recebe.

A definição, a implementação e a gestão de benefícios flexíveis segue uma abordagem com várias etapas.

1. Definição da política de benefícios – que responde às questões:

- a) Quais os benefícios fixos correspondentes ao grau de proteção que a empresa quer assegurar (associados aos valores da empresa e ao seu 'employment brand')?
- b) Qual o 'plafond' de créditos a oferecer e como é definido ao longo da estrutura de funções e em alinhamento com a política de remuneração?

2. Definição do pacote de benefícios:

- a) Segmentação dos colaboradores e suas preferências.
- b) Seleção dos benefícios em função dos segmentos.
- c) Enquadramento fiscal e financeiro dos pacotes.

3. Elaboração de um plano de comunicação:

- a) Identificação dos 'stakeholders' num mapa desenhado de acordo com o seu nível de influência.
- b) Construção de um plano de comunicação articulado (que assegure informação sobre objetivos do programa

ma e mudanças associadas, informação clara, simples e concreta, informação aos principais intervenientes, assegurando que estão continuamente esclarecidos acerca das decisões a tomar e, finalmente, que os colaboradores assumem os objetivos do programa como seus, encontrando-se alinhados com a filosofia).

4. Gestão dos benefícios:

- a) Interface com os colaboradores – portal de informação sobre opções e regras de seleção de benefícios, ferramentas de simulação que possibilitem a análise quantitativa das diferentes opções e decisão quanto ao pacote.
- b) Relação com os prestadores de serviços associados aos benefícios.
- c) Gestão de processos administrativos.
- d) Monitorização e controlo de custos e grau de satisfação.

Existem estudos que apontam que a maioria das empresas que oferecem políticas de benefícios flexíveis opta por aconselhamento externo na fase de definição e implementação – obtendo assim conhecimento 'state-of-the-art' em questões técnicas. Uma vez implementada, a gestão dos sistemas é feita recorrendo a plataformas geridas por entidades externas nos interfaces com colaboradores – portais com possibilidade de escolha e simulações de apoio à decisão – e na ligação a fornecedores dos serviços.

Ser competitivo no mercado de talento – atraindo e retendo os profissionais mais qualificados e esclarecidos –, num contexto em que não há espaço para aumentar o rendimento, leva a que a gestão de capital humano e em especial a gestão da compensação seja cada vez mais inovadora. Cumprindo o desígnio de manter um elevado nível de customização e controlo de custos.

› Incentives matter – principalmente os incentivos não-financeiros

Ricardo Rocha, 'project manager' da EgorThinkSmart (Grupo Egor)



Para falarmos de incentivos e políticas de motivação de equipas, é necessário aceitar duas premissas-ba-

se: a primeira é que os incentivos contam ('incentives matter'); a segunda é que há uma correlação direta entre o nível de motivação dos colaboradores de uma empresa e os seus resultados comerciais/ operacionais.

(Se não acredita nestas duas premissas-base, não leia este artigo!)

Assumindo estas premissas, o que importa discutir é qual a vantagem dos incentivos não financeiros.

Ao longo dos últimos anos, diversos estudos têm apontado para a necessidade de reconversão de um dos principais dogmas da gestão – que os incentivos financeiros são a mais eficiente forma de recompensa dos colaboradores.

Um estudo recente da Incentive Research Foundation afirma que os incentivos não-financeiros – produtos, experiências ou viagens – tendem a ser mais eficientes do que as formas tradicionais de incentivos de compensação financeira.

É óbvio (todos sabemos) que o dinheiro é um elemento motivador muito poderoso, mas até um certo nível... O que parece ser a conclusão generalizada destes estudos é que, no que toca a compensações/ incentivos, é necessário construir um 'mix' com diferentes variáveis – financeiras e não-financeiras – que assegurem um primeiro nível de satisfação-base (monetário) ao colaborador e um segundo nível de reconhecimento, satisfação, envolvimento (não monetário) que lhe permita abraçar a empresa e a sua missão com entusiasmo e resultados realmente diferenciadores.

E o que procuram esses colaboradores?

Entre outras coisas, procuram reconhecimento e visibilidade. Os incentivos não-financeiros proporcionam esse reconhecimento e por essa visibilidade de uma forma que os incentivos financeiros não conseguem.

Outra vantagem competitiva destes sistemas é o seu carácter aspiracional. Com estas recompensas podemos usufruir de uma experiência, de uma viagem, de um produto que de outra forma não usufruíamos, mesmo ganhando, em dinheiro, um bónus suficiente para o(a) adquirir. O 'mindset' é diferente – não estou a gastar dinheiro, mas estou a usufruir de um benefício que premeia a excelência da minha performance.

Também para a organização estes sistemas permitem, entre outras vantagens, promover uma cultura de meritocracia e de discriminação positiva dos colaboradores. Nestes sistemas é usual a publicação e a comunicação interna de 'rankings', promovendo um espírito concorrencial e de superação no seio das equipas, que não resultariam da mesma forma com incentivos financeiros.

Os incentivos não-financeiros são tangíveis, captam a atenção, geram 'engagement', dão visibilidade, reconhecem a excelência, são aspiracionais e discriminam positivamente os colaboradores.

› Armas para combater a crise

Regina Cruz, diretora da Albenture Portugal



Estimular a criatividade. Nas secretárias, nas copas e nos corredores, em papéis, 'e-mails', pendentos, lembretes, nas equipas, nas chefias, nos comités. Criatividade – precisamos dela dentro das organizações.

Comunicar e partilhar a estratégia da empresa com todas as pessoas que dela fazem parte, e isso pode implicar ter sempre a porta aberta e a gravata dentro da gaveta: substituir as barreiras por pontes e transformar um momento de incerteza em plena vantagem competitiva.

Gerar custo ou lucro? Se trabalhadores comprometidos são mais eficientes e produtivos, se para gerar resultados temos de atrair, motivar e reter o capital humano, definitivamente proporcionar benefícios aos colaboradores e boas práticas nas empresas gera lucro.

Serviços como os prestados pela Albenture, que é especialista em proporcionar planos de ajuda à conciliação da vida privada com a vida profissional, são um caminho para as empresas colocarem à disposição dos respetivos colaboradores mais do que um aumento salarial, que em momentos de crise económica muitas vezes não é uma verdadeira opção.

Como motivar uma pessoa que de repente tem de trabalhar por duas ou mais? Como atrair os melhores e reter os que ficaram sem um aumento na sua retribuição mensal?

Com um assessor pessoal, 24 horas por dia, que o ajuda na resolução de vários problemas quotidianos, que lhe poupa tempo, que o encaminha para um assessor legal, fiscal, financeiro, emocional, médico, familiar...

É assim que várias empresas em Portugal superaram a crise e mantêm os seus colaboradores vivos dentro da estrutura, e com isto quero dizer que não mantêm pessoas que se arrastam para o trabalho onde ficam várias horas fisicamente, mantêm vivos e felizes os seus colaboradores, porque só pessoas assim podem produzir alguma coisa boa – com-

bater o presentismo laboral, que enfraquece os colaboradores e vai corroendo o clima laboral nas empresas. Com um investimento reduzido, passam a contar com fortes aliados no combate à crise, tantos quantos os colaboradores que a empresa tiver. A esta realidade junta-se depois a melhoria da imagem da empresa face aos restantes ‘players’ do mercado.

› Benefícios extras-salariais após a reforma?

Alice Pinto, diretora de ‘marketing’ da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões



De entre um leque diversificado de benefícios extras-salariais, os planos de complemento de reforma nem sempre se apresentam como o benefício de eleição por parte dos colaboradores. A razão prende-se com o facto de a reforma ser encarada como um estádio da vida tão longínquo que não carece de atenção senão quando estiver prestes a acontecer.

A pensão de reforma do Estado destina-se a assegurar a manutenção de um rendimento regular após a saída da vida ativa. A situação de crise tem vindo, contudo, a acentuar as dúvidas quanto à viabilidade de manutenção do seu pagamento, sendo certo que para as próximas gerações de reformados a pensão estatal deverá representar não mais de 50% do último salário.

Por outro lado, esta pensão será concedida cada vez mais tarde e, portanto, coincidirá com uma idade mais avançada, logo mais propensa a problemas de saúde. Como se tal não bastasse, o final da relação laboral devido à passagem à reforma implica também, não raras vezes, a perda de benefícios extras-salariais, nomeadamente o acesso a seguros de saúde. Em consequência, para além da pensão de reforma ficar muito aquém do valor da última remuneração, a perda de rendimento efetiva torna-se ainda mais acentuada na ausência de benefícios complementares.

Um complemento de reforma constituído na es-

fera privada destina-se a colmatar ou minimizar a quebra de rendimentos que advirá destas circunstâncias e, quando constituído com a devida antecedência e com o valor adequado, tem a virtude de ser um benefício cujo usufruto ocorrerá no futuro. O seu objetivo é assegurar rendimento suficiente para manter o acesso aos bens e serviços que, durante a vida ativa, proporcionaram o devido conforto; e tal não implica, necessariamente, um esforço intenso no presente.

É necessário ter uma perspetiva de longo prazo. De facto, o que vale mais? Assegurar durante a vida ativa um nível e um estilo de vida que compromete o bem-estar futuro, ou abdicar de apenas uma pequena parcela hoje para que tal fique salvaguardado?

Se lhe for permitido escolher, cada cidadão ativo deve avaliar devidamente as vantagens de optar por um complemento de reforma, utilizando-o individualmente, ou manifestando o seu interesse à respetiva entidade patronal, para que esta possa igualmente ponderar a sua adoção e, se possível, com o envolvimento e a partilha da solução por todos os colaboradores.

› Dois papéis importantes das empresas

Adelaide Marques Cavaleiro, diretora da BBVA Asset Management

Muitas vezes pergunto-me o que pensaria eu do mundo das pensões, dos complementos de reforma, da segurança social, se não trabalhasse neste ramo? Ao fim ao cabo, pergunto-me se me preocuparia com a minha pensão de reforma e com a sustentabilidade do sistema de segurança social se não tivesse a atividade profissional que tenho. Provavelmente não.

E provavelmente isso é o que acontece com a maior parte das pessoas que não trabalham neste ramo, não têm ideia de como se calcula a sua pensão, esperam que quando chegue a sua vez tudo corra pelo melhor enquanto vão ouvindo aqui e ali que podem não ter pensão no futuro ou tê-la muito mais baixa do que imaginariam ou desejavam, sem contudo chegarem a acreditar muito nessa possibilidade. A tranquilidade que este desconhecimento gera não é benéfica, pois quando não conhecemos um determinado problema real não só continuamos a ter de o enfrentar como mais cedo ou mais tarde seremos chamados a resolvê-lo. Por esta razão, prefiro conhecer os meus problemas o quanto antes, para ir pensando na forma de os resolver.

É nesta dupla vertente, identificar e reconhecer o problema e contribuir para o resolver, que as empresas podem desempenhar dois papéis importantes.

Normalmente falamos do contributo das empresas na instituição de planos de pensões a favor dos seus colaboradores, constituindo poupança privada para o financiamento de complementos de reforma. Todos já ouvimos falar na teoria dos três pilares e no papel que essa teoria (uma realidade nalguns países, mas ainda uma suave miragem em Portugal) reserva às empresas, como agentes sociais. Algumas empresas no nosso país têm planos de pensões em funcionamento, e muitas outras existem que gostariam de os criar mas não têm disponibilidade para o fazer. Estou no entanto em crer que a grande maioria das empresas não os tem nem conta tê-los, não só porque está absorvida e totalmente concentrada na sua própria atividade como também porque a temática das pensões de reforma é para a maioria dos seus responsáveis um não assunto, um não problema, um logo se vê, tal como o é para a população em geral. Por esta razão, em Portugal o segundo pilar (ou seja, a proteção social promovida pelas empresas a favor dos seus colaboradores) é muito reduzido. E a atual crise

económica em nada permite prever que a situação se altere a breve trecho.

Já o segundo papel que as empresas podem desempenhar, contribuir para que os cidadãos identifiquem este problema, é pouco valorizado; mas tem um valor intrínseco tão grande como o primeiro, ou até maior.

É que mesmo as empresas que (pelo facto de não o conseguirem suportar financeiramente) não possuem um plano de pensões para os seus colaboradores, mesmo essas podem dar um contributo cívico num processo de esclarecimento das pessoas em geral, na procura de soluções para sociedades envelhecidas, demograficamente ameaçadas; permitindo a realização de ações de formação e informação aos seus colaboradores sobre as matérias da reforma e da poupança, promovendo o esclarecimento e a formação financeira, credibilizando iniciativas de divulgação dos temas em causa. Poderão assim contribuir para estreitar o 'gap' de informação dos cidadãos comuns, dando um contributo efetivo para uma sociedade mais esclarecida



eic
Formação

**USUFRIA DA NOSSA
CAMPANHA DE VERÃO**

15%

**DE DESCONTO
NA SUA INSCRIÇÃO**

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

e melhor preparada para enfrentar os problemas do envelhecimento.

E quando tudo melhorar – tudo vai melhorar, e vamos sair desta crise mais fortes – estaremos um pouquinho mais velhos, mas muito mais informados, mais esclarecidos, mais preparados para o objetivo de uma reforma merecidamente tranquila do ponto de vista financeiro.

► Soluções de saúde que incentivam a produtividade das empresas e motivam os colaboradores

Perspetiva da responsabilidade da Direção de Marketing da Fidelidade Mundial e Império Bonança

Nos dias de hoje, especialmente difíceis devido à conjuntura económica, torna-se cada vez mais importante para empresas encontrar respostas que lhes permitam ser mais competitivas. Neste âmbito, o capital humano é determinante, sendo essencial a sua adequada gestão.

– Um benefício para os colaboradores e para a empresa

Ao representar um benefício extra-salarial, facilmente quantificável pelo colaborador, as soluções de saúde Multicare PME são uma ferramenta valiosa, pois permitem às empresas impactar positivamente a satisfação e a motivação dos seus quadros, o que por sua vez se repercute na sua capacidade de produzirem mais e melhor. Mas é também uma ferramenta inteligente, na medida em que os valores despendidos pela empresa, com seguros de saúde, podem ser considerados como gastos do período de tributação, nos termos e com os limites previstos na lei.

– Soluções de saúde adaptadas às necessidades de cada empresa

As soluções Multicare PME englobam os Planos de Saúde e os cartões Activcare PME.

Os Planos de Saúde, tradicionalmente usados como uma forma de remuneração indireta, são a típica escolha das empresas que querem premiar e distinguir os seus colaboradores, de forma a reterem os melhores quadros, e podem ainda ser estendidos aos agregados familiares dos colaboradores, em regime contributivo ou não contributivo. De forma a apoiar as empresas, e porque os tempos obrigam a escolhas muito racionais e pragmáticas, a Multicare PME disponibiliza os Planos de Saúde em condições que a distinguem no mercado, das quais se destacam: capitais de internamento mais elevados, medicina preventiva de dois em dois anos, reembolso a 100% das taxas moderadoras do Serviço Nacional de Saúde, cobertura de medicamentos e terapêuticas não convencionais, inexistência de franquias na rede Multicare para ambulatório e o inovador Plano Activo, um plano misto

que permite, a um preço acessível, obter proteção para situações graves, através de um capital de internamento hospitalar, e o acesso à rede Multicare a preços mais vantajosos. Os Planos Extra, Mais e Personalizado completam o leque de escolhas possíveis.

Em alternativa, e para empresas que preferem uma solução pronta a usar, com inexistência de períodos de carência, de limites de idade de contratação ou de permanência dos seus colaboradores, existem os cartões Activcare PME, Geral e Dental, que permitem o acesso à rede Multicare a preços convencionados.

Perante opções tão diversificadas, é fácil e acessível às empresas encontrarem uma solução de saúde, ajustada à sua realidade e dimensão, que potencie a sua competitividade.

De assinalar que a Multicare é uma marca de seguros de saúde do Grupo Caixa Geral de Depósitos, que aposta na inovação, na simplicidade e na eficiência, registando mais de 600 mil clientes e uma rede de cuidados com mais de 16 mil prestadores.

► Benefícios inteligentes e flexíveis

Rui Proença, diretor-Geral da Edenred Portugal



A perda potencial de qualidade de vida que as medidas restritivas estão a provocar, e a que todos sem exceção vão estar sujeitos, só pode ser contornada com inteligência e criação de novos padrões de gestão de ativos sociais. Esta circunstância, com impacto direto no desempenho dos colaboradores, exige das empresas a maior atenção, uma vez que os níveis de produtividade laboral são uma prioridade e uma vantagem competitiva dos agentes económicos.

Os benefícios sociais entregues pela empresa ao colaborador assumem um papel conciliador entre competitividade económica e estabilidade social, sendo por isso o seu objetivo nuclear garantir o acesso à satisfação das necessidades essenciais dos colaboradores e das suas famílias, promovendo

do uma vida com mais qualidade.

Na Europa, mas também no mundo, foram adotados mecanismos modernos que permitem a concessão de apoios sociais em áreas imprescindíveis, com o recurso a sistemas pré-pagos alicerçados em quadros fiscais que transferem para a empresa uma significativa redução de custos, e para o colaborador um importante aumento do poder de compra. Refiro-me aos títulos de serviço pré-pagos sob a forma de cartão eletrónico, 'e-voucher' ou 'voucher', que representam hoje uma nova maneira de as sociedades se organizarem para atribuírem os benefícios sociais com inteligência e flexibilidade. Inteligência, porque em virtude de um quadro fiscal de isenção com o mesmo dinheiro se obtém maior poder de compra e, logo, maior ganho social. Flexibilidade, porque prevê a sua aplicação em áreas sociais diversas e relevantes: alimentação, apoio à infância, educação, transportes, apoio à senioridade.

Em Portugal, a capacidade dos títulos para melhorar a vida dos colaboradores e das suas famílias começa no apoio à infância (vale social – que a Edenred

comercializa sob o nome «Cheque Creche») estende-se ao apoio para a educação e a formação profissional («Cheque Estudante») e, dentro em breve, ao apoio para aquisição do passe-social («Cheque Transporte») ou apoio à senioridade («Cheque Sénior»). Sem esquecer nunca o título refeição «Euroticket», que tem a sua origem num objetivo que a crise atual voltou a pôr em cima da mesa: garantir a correta alimentação das pessoas durante o seu dia de trabalho, promovendo um estilo de vida saudável, enquanto potencia maiores níveis de energia para o trabalho e, logo, de produtividade e de evolução profissional.

Atrair, motivar e reter o capital humano implica tornar as remunerações mais inteligentes. Aumentar o poder de compra dos trabalhadores, dedicado a áreas de prioridade social inquestionável. Contribuir para que as empresas maximizem as vantagens fiscais e contributivas. Melhorar a sociedade. Em tempos de austeridade e de poupança forçada, não faz nenhum sentido desaproveitar formas de fazer melhor com o mesmo dinheiro. ©



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 #5 | 12 JULHO | LISBOA
As SOFT SKILLS para a
GESTÃO DA MUDANÇA
COM SUCESSO
Com Ana Teresa Penim

Querer mudar e ser capaz de o fazer é uma capacidade valiosa nos dias de hoje! Quem gosta de mudar, gosta de estar fora da zona de conforto!

Gerir com sucesso a sua própria mudança, a da equipa e a da Organização exige entender o processo, desenvolver a atitude adequada e dominar soft skills críticas para o efeito.

Num workshop interativo, venha conhecer com Ana Teresa Penim a fórmula da mudança, entender e desenvolver as soft skills que lhe permitirão gerir processos de mudança com sucesso.

GALILEU Lisboa | Tel: 21 361 22 00

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



Rosa Braz, Coordenadora do Departamento de Consultoria e Formação do Bureau Veritas
rosa.braz@pt.bureauveritas.com

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

› e-Learning: mitos e realidade

O e-Learning é uma modalidade de ensino à distância que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculado através da Internet.

O desenvolvimento crescente de tecnologias especializadas tem permitido alternativas ao sistema educativo e ao sistema de formação profissional, facilitando a criação de novas formas de aprendizagem, mais atrativas e motivadoras.

O que está hoje a acontecer na formação está intimamente ligado ao desenvolvimento e à proliferação das plataformas que suportam o e-Learning. Escolas, centros de formação, empresas, entidades

dos e tutor seja estruturado;

- e os formandos estejam motivados.

Como em qualquer processo formativo, é fundamental que o curso que se pretende disponibilizar 'on-line' esteja bem estruturado e que a sua conceção e o seu desenvolvimento tenham subjacente:

- qual o público-alvo;
- quais os objetivos que os alunos devem alcançar;
- que conteúdos irão ser abordados;
- e por que ordem.

A mudança de paradigma no processo de ensino-aprendizagem é uma realidade que deve ser considerada em termos da conceção e da qualidade dos conteúdos e na disponibilização de ferramentas colaborativas que incentivem o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

O que está hoje a acontecer na formação está intimamente ligado ao desenvolvimento e à proliferação das plataformas que suportam o e-Learning.

formadoras e educadoras em geral prestam uma atenção cada vez maior aos processos, às metodologias, às ferramentas e aos suportes tecnológicos que o permitem.

Nas várias publicações sobre esta temática são inúmeros os textos que a exaltam, sendo igualmente profícuo o número de textos detratores que podem inibir e criar reservas a todos os que procuram enveredar por esta metodologia de formação/aprendizagem.

Muitos questionam a sua eficiência. Verifica-se, no entanto, que é tão ou mais eficiente que o sistema presencial desde que:

- o método e as tecnologias sejam as mais adequadas aos temas;
- a interação entre os formandos seja possível e dinamizada;
- o processo de 'feed-back' entre forman-

Os cursos através de e-Learning não podem ser meras adaptações dos conteúdos ministrados presencialmente.

As organizações debatem-se atualmente com um conjunto de problemas estruturais, nomeadamente na área da gestão de recursos humanos. Estes problemas caracterizam-se por estarem relacionados com a formação das pessoas, principalmente com os custos associados a estratégias de formação credíveis.

A informação está disponível para todos os colaboradores (ou para os destinatários selecionados), em tempo real, com uma redução do tempo de produção e de alterações aos conteúdos, o que permite uma rápida distribuição da informação.

Os programas de e-Learning permitem uma aprendizagem mais rápida do que os tradicionais, pelo facto de o aluno poder

avançar no conteúdo segundo o seu próprio ritmo. Além disto, ele pode estruturar o seu tempo, aproveitando-o melhor. Alguns especialistas acreditam que os programas de cursos através de e-Learning são mais bem elaborados, do ponto de vista da agilidade, do que os tradicionais. Muitas críticas têm sido feitas quanto à ausência do contacto humano direto e aos problemas gerados por este facto. Em tecnologia esta questão é minimizada com a criação de comunidades virtuais que interagem através de 'chats', fóruns, 'e-mails', etc, enriquecendo o processo interativo de pessoas com os mesmos interesses, mas com diferentes perspectivas e geograficamente distantes. Ou seja, quanto maior for a interatividade mais enriquecedora será a formação, assim como a qualidade das aprendizagens.

Sintetizando, as grandes vantagens do e-Learning são as seguintes:

- democratiza o acesso à formação profissional;
- Reduz custos;
- aumenta a autonomia e a independência dos aprendentes;
- incentiva a formação contínua;
- utiliza os recursos tecnológicos e de mul-

timédia para o enriquecimento das aprendizagens;

- cria comunidades virtuais de partilha de conhecimento.

Não obstante as reservas de alguns, esta metodologia pedagógica está em crescimento em todo o mundo, e Portugal não é exceção. Os cursos atuais presenciais de média e longa duração darão lugar progressivamente a cursos b-Learning, ou em e-Learning misto (síncrono e assíncrono). Será possível aprender mais depressa, de forma intensiva e à medida de cada um. O «e-formador» será um 'coach' e um facilitador em todo o processo de aprendizagem, onde o aluno será cada vez mais autónomo.

Se aprendermos mais rápido, sem barreiras, à nossa medida e com custos incomparavelmente mais baixos, poderemos sem dúvida ser tão competitivos como qualquer país, ou mais, em qualquer área. Os novos conhecimentos e as novas aprendizagens, proporcionados pelas novas tecnologias da comunicação, apresentam-se como o fio condutor que pode contribuir para encontrar uma saída para a vertiginosa e cada vez mais acelerada mudança que acontece na sociedade. ®

Se aprendermos mais rápido, sem barreiras, à nossa medida e com custos incomparavelmente mais baixos, poderemos ser tão competitivos como qualquer país, ou mais, em qualquer área.



Somos o **Director**
ou o **Apoio à Direcção**
de **Recursos Humanos**
da sua empresa

www.formuladotalento.pt

O que nos torna únicos?

A Experiência

Gestão de departamento de Recursos Humanos; Apoio à internacionalização; Indicadores de gestão de Recursos Humanos; Auditorias de processos de Recursos Humanos; Definição de Indicadores de Desempenho; Análise e descrição de funções; Comunicação interna; Recrutamento & Selecção; Processamento de salários; Estudo de valores; Estudo Clima Organizacional; Gestão de Competências e Desempenho; Gestão de Formação

A Flexibilidade

Avença; Bolsa de horas; Hora/Consultoria; Por Projecto

Práticas de avaliação e gestão do desempenho

Em 2011, a SHL Portugal realizou um novo inquérito sobre as práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal. Responderam 116 organizações, de vários sectores.

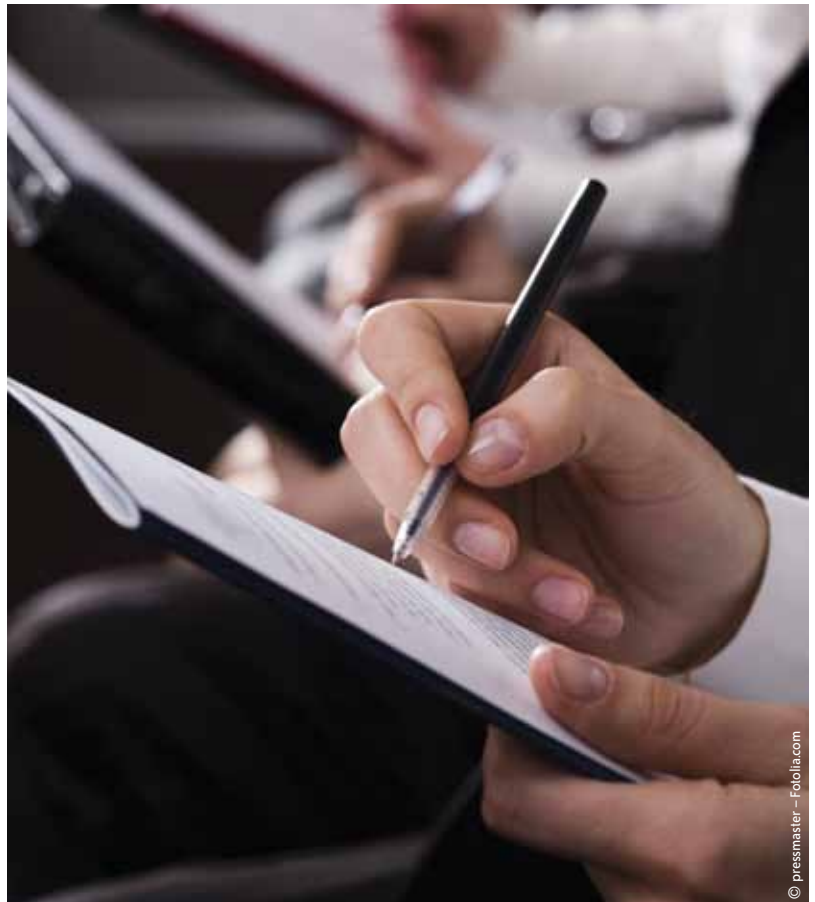
Texto: Susana Fernandes/ Tiago Moreninho

Este inquérito tem sido realizado desde 1997, o que permite analisar a evolução das práticas adotadas pelas organizações portuguesas ao longo de 15 anos, identificar as principais tendências e dificuldades sentidas e realizar 'benchmarking' partilhado com os profissionais de recursos humanos.

Entendemos a avaliação de desempenho como uma conjugação de processos para avaliar objetivos e competências dos colaboradores. Geralmente conduzida pelas chefias, visa a resolução de dificuldades, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento das pessoas.

1. As respostas ao inquérito de 2011 mostram que um sistema formal de avaliação e gestão do desempenho (AGD) é utilizado por 90% das organizações inquiridas, o que dá indicação da extensão da utilização destes sistemas em Portugal. As organizações que não utilizam um sistema de AGD pretendem num horizonte temporal de três anos implementá-lo. Algumas há que utilizam dois ou mais sistemas, um dos quais geralmente distinto para os gestores. A avaliação 360 graus é referida por algumas organizações, sendo sobretudo utilizada para a avaliação de quadros superiores com o objetivo de identificar o talento ou definir planos de desenvolvimento, de carreira ou de sucessão.

No que concerne aos objetivos de utilização de um sistema de AGD, as organizações referem: «ajudar a melhorar o desempenho atual», «identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento», «identificar necessidades de formação». Comparativamente com 2005, mantém-se a preocupação com o desempenho presente, mas verifica-se um interesse crescente pelo desenvolvimento futuro, em detrimento do desempenho passado, o que traduz a essência dos sistemas



© pressmaster - Fotolia.com

de ADG – avaliar e gerir (desenvolver) o desempenho. A modalidade de avaliação descendente continua a ser a mais utilizada, o que confirma a responsabilidade das chefias neste processo. Aumentar a adesão e a responsabilização não apenas das chefias mas também dos avaliados relativamente ao processo de AGD é algo que preocupa os profissionais de recursos humanos, tendo nos últimos três anos 46,6% das organizações implementado iniciativas nesse sentido. Tal permanece ainda um objetivo de 41,1% das organizações para o ano seguinte, assim como o treino dos avaliadores como 'coaches', para 45,2% das organizações. Com efeito, estes aspetos estão refletidos nas dificuldades sentidas por 81,3% das organizações no que concerne à necessidade de melhorar a qualidade do 'feedback' e do 'coaching' providenciado pelas chefias.

Parece pois tratar-se de um processo cada vez mais participado, registando-se um aumento da autoavaliação e da avaliação ascendente, relativamente a 2005, o que evidencia a crescente importância atribuída à discussão dos assuntos relativos aos resultados e ao desempenho,

entre chefias e colaboradores. Com efeito, registou-se um aumento de reuniões intercalares de acompanhamento dos resultados, sendo que em 2005 prevalecia a reunião anual de avaliação.

2. Em relação a 2005, assiste-se ainda a uma maior utilização das competências como critério de avaliação, passando de 60 para 90 a percentagem de organizações que as utiliza. A principal razão indicada está relacionada com o facto de as competências permitirem «identificar os pontos fortes e as necessidades de formação e de desenvolvimento dos colaboradores», «estabelecer planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho» e «ajudar a melhorar o desempenho insuficiente».

Os objetivos têm igualmente um papel importante na avaliação do desempenho, sendo que 91,8% das organizações refere que permitem o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização.

É a ponderação entre a concretização dos objetivos e a avaliação das competências que determina o nível global de desempenho dos colaboradores para 79,1% das organizações, o que tem impacto nas remunerações e na definição de planos de desenvolvimento.

3. O facto de as remunerações estarem relacionadas com a avaliação global do desempenho é considerado por 66,7% das organizações como um fator de motivação para os colaboradores e como um contributo para o aumento do desempenho global.

Contudo, contrariamente ao que tem vindo a verificar-se desde 1997, o inquérito de 2011 evidencia um aumento, na definição da remuneração, da importância das decisões da gestão de topo (47,8% em 1997, 40,9% em 2001, 34,9% em 2005 e 67,1% em 2011) e das indicações da chefia direta (64,4%), sendo que 60,3% das organizações a relaciona com avaliação global de desempenho.

4. Relativamente à (in)formação de avaliadores e avaliados, regista-se um aumento percentual face a 2005, ainda que o tempo dedicado à formação seja o mesmo: inferior a um dia na generalidade das organizações portuguesas. Não é ainda prática comum promover ações periódicas para a atualização dos conteúdos e procedimentos do sistema de AGD.

Os conteúdos mais abordados na formação ministrada aos avaliadores são a operacionalização dos critérios e das escalas do sistema de AGD, o funcionamento do sistema e o papel das chefias na gestão das pessoas (obter resultados, avaliar e desenvolver), havendo menor incidência em temas como o estabelecimento de planos de desenvolvimento para os colaboradores, a definição, o controlo e a avaliação de objetivos.

Relativamente aos avaliados, os conteúdos mais tematizados são a operacionalização dos critérios, as escalas de avaliação e o funcionamento do sistema de AGD, sendo menos abordados temas como dar e receber 'feedback' e estabelecer planos de desenvolvimento.

A inexistência de ações de (in)formação periódicas e os conteúdos abordados na formação podem justificar algumas dificuldades sentidas pelos avaliadores rela-

tivamente a «estabelecer objetivos e indicadores de desempenho mensuráveis», «gerir as expectativas dos colaboradores», «avaliar o desempenho de forma objetiva» e as dificuldades sentidas pelos avaliados em «efetuar uma autoavaliação realista acerca do desempenho», «estabelecer objetivos mensuráveis» e «elaborar planos de desenvolvimento».

Os instrumentos que servem de suporte aos sistemas de AGD mais utilizados são os manuais, que em algumas organizações são comuns para avaliados e avaliadores e noutras específicos para cada grupo. O mesmo se verifica com os formulários, existindo além do formulário de avaliação do desempenho formulários para a definição de objetivos e planos de ação.

5. Em termos da avaliação da eficácia dos sistemas de AGD, em 2005 14,3% das empresas não adotavam nenhuma medida para avaliar a eficácia do seu, tendo a percentagem subido para 32,4% em 2011 (dado que o número de respostas em 2011 foi maior do que em 2005). As organizações que o fazem efetuam uma análise da distribuição das avaliações e avaliam o grau de concretização dos objetivos dos vários departamentos. De facto, a experiência da SHL Portugal enquanto especialista em consultoria para a gestão dos recursos humanos aponta para um baixo investimento na análise e na validação dos sistemas de AGD, o que torna difícil explicar aos gestores o valor e a utilidade deste sistemas para a gestão dos colaboradores e para o alcance dos resultados da organização, de modo a evitar que a AGD seja meramente um ritual anual.

Ainda assim, 66,2% das organizações consideram os seus sistemas eficazes, sendo que o que contribui para a sua ineficácia é «a pouca ênfase no desenvolvimento da pessoa e da carreira», «a ligação entre o sistema de AGD e as remunerações não é clara» e «o pouco investimento de tempo na AGD».

6. No futuro, 34,1% das organizações pretendem mudar os sistemas de AGD de formato de papel para uma plataforma informática, verificando-se uma forte preocupação em fomentar o envolvimento dos participantes e em garantir um maior acompanhamento da evolução do desempenho ao longo do ano. Com efeito, cremos poder afirmar que a gestão do desempenho tende a ser mais eficaz quando os colaboradores têm o acesso facilitado à sua própria avaliação e monitorizam o seu próprio desempenho face aos objetivos definidos. Além disso, a informatização do processo permite uma integração dos dados da avaliação do desempenho com outras áreas estratégicas dos recursos humanos.

A título de conclusão, salientamos a importância dos sistemas de AGD como uma ferramenta de gestão dos recursos humanos que permite apoiar uma organização para ultrapassar dificuldades e identificar estratégias para a melhoria dos resultados, desde que alinhados com a estratégia do negócio e utilizados de forma consistente em toda a organização. ©



Fotos: Fernando Picarra

Susana Fernandes é licenciada em «Psicologia Social e das Organizações» pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA). Foi consultora em gestão de recursos humanos da SHL Portugal, de 2005 a 2012, onde teve a responsabilidade pela condução de projetos nas áreas de avaliação e desenvolvimento de competências. Desde maio de 2012, trabalha na área de desenvolvimento de recursos humanos da Cetelem.

Tiago Moreninho detém um mestrado integrado em «Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações», pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Realizou o estágio curricular em gestão de recursos humanos (2010) na SHL Portugal, onde se mantém como consultor.

► Nota: para obter o relatório completo, contactar a SHL Portugal (shl@shlportugal.pt).



© Fernando Pigarra

João Cerdeira, Diretor de Recursos Humanos da Interprev
rh@interprev.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

> Perspetivas atuais em SST

Esgotada a era da industrialização iniciada com a revolução industrial, surge agora uma nova ordem económica. Ainda não conseguimos caracterizá-la, nem descrevê-la intensamente, nem submetê-la a modelos de planeamento e econométricos que garantam no futuro o sucesso a que nos habituámos ao longo de três séculos marcados por um crescimento industrial forte, assimétrico e agora altamente desmesurado. Um crescimento que impõe regressões gravíssimas na atividade económica, no emprego e na criação de riqueza.

Vivemos um tempo marcado pela diferenciação. Geramos riqueza sempre que nos impomos no mercado pela diferença; criamos emprego quando esta nos traz capacidade para desenvolver a atividade em patamares superiores. Assim, o desenvolvimento e o crescimento terão o seu es-

zões, para o crescimento da economia, para a dinamização do emprego, para o desenvolvimento da economia dos países. Neste contexto, a saúde e segurança no trabalho (SST) tornou-se um veículo, um instrumento de garantia do sucesso das organizações, ao zelar pelo bem-estar físico e psicológico das pessoas no seu local de trabalho, proporcionando-lhes uma vivência feliz e segura durante o seu desempenho profissional.

A preocupação com o acompanhamento permanente da saúde dos colaboradores, o zelo pelas condições de trabalho, a garantia de segurança em todos os domínios, a minimização de riscos profissionais – associados à qualidade do ar, à exposição ao ruído laboral, aos fatores ergonómicos ou aos fatores de ordem psicossocial – são determinantes na obtenção do equilíbrio

A SST tornou-se um instrumento de garantia do sucesso das organizações, ao zelar pelo bem-estar físico e psicológico das pessoas no seu local de trabalho.

tímulo pela diferenciação. São atividades diferentes que surgem, são pessoas diferentes que criam riqueza e que tornam diferentes os produtos e os serviços.

Nesta nova era em que profissionais extremamente qualificados procuram emprego, em que quadros superiores exercem a sua atividade em regime de trabalho temporário, em que quadros competentes e experientes veem os seus postos de trabalho extintos, é cada vez mais o tempo das pessoas nas organizações.

A diferença, chave da competitividade, faz-se pela descoberta do talento de cada um, pela primazia dos recursos humanos como fonte inesgotável de criação de riqueza no domínio das organizações e das empresas.

Assim sendo, o bem-estar, a motivação, a descoberta diária do talento, a felicidade, são agora vetores fulcrais, fundamentais para o desenvolvimento da atividade empresarial, para o sucesso das organi-

necessário à nova ordem económica que caracteriza o nosso tempo.

É por isso interessante que a consciência e a responsabilidade social que hoje acompanha a gestão das empresas e que a estas serve de estímulo determine que os órgãos de direção assumam uma postura caracterizada por privilegiar a SST, não tanto como obrigação decorrente de todo o normativo fixado na Lei 102 de setembro de 2009 e na Lei 7/2009 de 12 de fevereiro (Código do Trabalho), mas sim como fatores que garantem a competitividade das empresas, sendo os normativos legais referidos os guias de conduta indispensáveis para garantir a competitividade.

A SST transforma-se desta maneira num dos vetores em que qualquer entidade deve assentar as suas bases estratégicas, e que estimula não só os colaboradores mas também os parceiros comerciais, que cada vez mais procuram garantias de qualidade nos seus fornecedores. ®

Já imaginou?
Um Ticket para o
restaurante, um
Ticket para a creche
e um Ticket
para o ensino.

Tickets. Aumentam o salário líquido.

Faça as contas e veja quanto poupa utilizando produtos Ticket.

Empresa - € 4.230,00

A sua empresa ao tomar esta opção, tem uma poupança fiscal anual de € 4.230,00* por cada colaborador.

Trabalhador - € 1.789,00

Cada colaborador que usufruir destes serviços, tem uma poupança fiscal anual de € 1.789,00*.

Estes benefícios fiscais correspondem a despesas anuais de cerca de € 8.253,00 utilizando os serviços agregados nos seguintes produtos:

Ticket Restaurant

para um valor anual de € 1.652,86*

Ticket Infância

para um valor anual de € 3.300,00*

Ticket Ensino

para um valor anual de € 3.300,00*



Com os Tickets Restaurant tem a liberdade de escolher o restaurante ou o estabelecimento alimentar da sua preferência, numa rede de **16.500** estabelecimentos fillados (aceitantes) deste produto em todo o País.

Vantagens fiscais

- Isenção de TSU (23,75% para as Empresas e 11% para os trabalhadores).
- Isenção de IRS até ao limite de 6,83/dia*
- IRC (custos do exercício).

* Valor do subsídio da função pública acrescido de 60%, quando atribuído sob a forma de vale refeição - Ticket Restaurant.



Um serviço para as organizações subsidiar as despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores.

Uma solução inovadora na política social de recursos humanos das empresas, para conciliar a vida profissional e familiar. Utilizável exclusivamente em cerca de **1.000 Creches e Jardins-de-infância** para pagamento de despesas escolares de crianças na idade Pré-Escolar (até aos 7 anos)

Vantagens fiscais

- Totalmente isento de impostos, quer para as empresas quer para os colaboradores:
- TSU (23,75%).
 - IRS.
 - IRC (custos com majoração de 40%).



O Ticket Ensino é um cheque ensino criado pela Ticket, destinado às empresas e instituições que pretendem subsidiar as despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores em qualquer grau de ensino (do Pré-Escolar ao Ensino Superior).

Os Ticket Ensino são utilizados também pelas empresas que pretendem direccionar a formação profissional dos seus colaboradores para áreas específicas, nomeadamente o estudo de línguas estrangeiras, podendo frequentar dezenas de Escolas de Línguas, aderentes em todo o País.

Vantagens fiscais

- Isenção total de encargos sociais:
- TSU (23,75% para as Empresas e 11% para os trabalhadores).
 - IRC (custos do exercício).

*Valores apurados com base nos seguintes pressupostos: Utilização dos 3 produtos, 11 meses/ano, com os seguintes valores mensais: **Ticket Restaurant** - €150,26 (€ 6,83 / dia x 22 dias / mês); **Ticket Infância** - € 300,00 (mensalidade de despesas de educação na pré-escolar); **Ticket Ensino** - € 300,00 (mensalidade em qualquer grau de ensino). Considerados os benefícios fiscais consignados na Lei: TSU - 23,75% para a empresa e 11% para os trabalhadores; IRC - 26,5% (25% + 1,5% taxa de derrama) com majoração de 40% no produto Ticket Infância. Não sujeição de IRS nos produtos TR e TI (calculada a taxa de retenção de 24,5%).



Ticket Restaurant de Portugal, S.A.
Cap. Soc. €500.000
NIF e Mat.: 500 423 849

Sede
Av Infante Santo, 23 A/D
1350-177 LISBOA
Tel. 210 420 310 • Fax 210 420 302

Delegação Sul
Av Infante Santo, 23-1º Esq*
1350-177 LISBOA
Tel. 210 420 325 • Fax 210 420 365

Delegação Norte
Rua João Andresen, 90-2º Dto.
4250-242 PORTO
Tel. 228 302 900 • Fax 228 302 904

Delegação Centro
Rua Álvaro Pires de Miranda,
Lt. 46-1º Dto. A • 2415-069 LEIRIA
Tel. 244 826 378 • Fax 244 823 689

Delegação Madeira
Travessa do Pina, 20
9050-074 FUNCHAL
Tel. 291 225 727 • Fax 291 230 694

e-mail: ticket@ticket.pt
net: www.ticket.pt

EM SÍNTESE

1 > Iniciativas CH

«WEshare because we care», assim se denomina uma iniciativa do Grupo CH, promovida com o objetivo de reunir profissionais num espaço de partilha e ‘networking’. Trata-se de sessões que contam com um orador e com a apresentação de um ‘case study’, sendo que os temas variam de forma a alcançar diferentes públicos-alvo. O primeiro encontro teve lugar a 30 de maio, em Lisboa, subordinado ao tema do ‘coaching’. No dia seguinte, teve lugar também em Lisboa uma outra iniciativa do grupo, a «CHOUR», que teve como objetivo juntar clientes e parceiros para um fim de tarde num espaço diferente do de trabalho. Uma segunda edição do «WEshare» decorreu no Porto a 21 de junho, sobre comunicação interna.

2 > Edenred aposta em soluções digitais

A Edenred Portugal está a disponibilizar o vale social «Cheque Creche» em formato eletrónico ‘e-voucher’. Esta evolução torna mais fácil e seguro proceder à aceitação do vale social anteriormente disponibilizado apenas em formato de papel. Assim, o Grupo Edenred estende a Portugal a estratégia que iniciou noutros países, de fazer migrar os seus negócios para soluções digitais. Através do ‘e-voucher’, as pessoas passam a usufruir do subsídio de apoio à infância que recebem das empresas, utilizando a Internet. Ainda para este ano está prevista a implementação de mais evoluções tecnológicas em soluções para as empresas atribuírem benefícios sociais dedicados à alimentação, ao apoio à educação e para incentivo do uso dos transportes públicos.

3 > Lançamento da «Academia RH+»

Acaba de ser anunciado pela Vantagem+ o lançamento da «Academia RH+», iniciativa que inclui dois percursos de certificação integrados num programa que a instituição classifica como «de treino de excelência em gestão de pessoas». A Vantagem+ inclui ainda no programa uma oferta aos participantes para conhecerem a cidade de Lisboa e o recém-eleito «Património Imaterial da Humanidade», o Fado e a sua história. De referir também uma outra iniciativa da empresa, denominada «À Conversa Com...». Já a 11 de julho, realiza-se em Lisboa, entre as nove e as 12 horas, uma sessão com a ‘coach’ Aida Chamiça (na foto), subordinada ao tema ‘Coaching’: reconhecer e superar fragilidades».

4 > Talenter apresenta escritório móvel

Enquadrado no projeto global «Talenter New Ge-



1



2



3



4



5

neration Stores», a Talenter lançou a «Talenter On The Road», o seu conceito de escritório móvel. É a resposta da empresa a «um contexto cada vez mais incerto e volátil, não pelo reforço do espectro de lojas físicas, mas pela exploração de formatos mais flexíveis», lê-se num comunicado. Na prática, a «Talenter On The Road» permite que a empresa esteja próxima de candidatos, colaboradores, clientes e parceiros de negócio. Entretanto, no passado dia 20 de junho, a empresa realizou em Lisboa a primeira «Talentering Summer Session», evento em que desafiou os participantes, numa sessão descontraída, divertida e informal, a apreenderem a descomplicar os seus mecanismos emocionais.

5 > Redes sociais e trabalho

De acordo com as conclusões mais recentes do «Kelly Global Workforce Index», um estudo anual levado a cabo pela Kelly Services, as redes sociais estão a conquistar uma posição firme nos locais de trabalho em Portugal. Cerca de metade dos respondentes (46%) afirmam que as redes sociais têm um impacto negativo na produtividade e 43% afirmam que a combinação de ligações pessoais e profissionais através delas pode causar problemas no local de trabalho. «Para muitos trabalhadores, as redes sociais tornaram-se quase um direito. Constituem um elemento essencial das suas ferramentas de comunicação e são utilizadas como um meio para tomar decisões ao nível da carreira e de procura de emprego», afirma Afonso Carvalho (na foto), diretor-geral da Kelly Services. «Apesar dos aspetos positivos, existe algum receio em relação aos problemas que poderão surgir no caso da interligação entre o mundo pessoal e o mundo profissional nas redes sociais», refere ainda.

eiC Formação com campanha de verão

Estão a ser divulgados diversos cursos da eiC Formação para os meses de verão. Trata-se de cursos que se integram na campanha de verão da instituição, que prevê descontos até 15% nas inscrições. Os cursos são os seguintes: «Auditor Coordenador 9001:2008 – IRCA»; «Sistemas de Gestão de Energia – aplicação comparada das normas ISO5001 e NP EN ISO16001»; «Curso Prático de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade»; «Inovação & Desenvolvimento»; «Gestão de EMMs»; e «Auditor Coordenador 14001, SEM – IRCA». Além destes cursos, há três novidades: «Curso Prático de Ferramentas da Qualidade»; «Curso Prático de Six Sigma»; e «Auditorias a Sistemas de Gestão da Qualidade».

6 > Solução do Grupo SOFT na Würth

O Grupo SOFT, liderado por António Fontinha (na foto) e que fornece soluções de 'software' de gestão e serviços, implementou na Würth Portugal a sua solução «GESVENGRH – Gestor de Recursos Humanos». O objetivo é apoiar a gestão de recursos humanos da filial portuguesa da multinacional que atua na área de fixação e montagem profissional. A solução implementada vai ao encontro da necessidade da Würth Portugal de flexibilizar e estabilizar o tratamento dos dados de recursos humanos, permitindo simultaneamente a redução de recursos e do tempo de resposta no tratamento dos processos. A interação da aplicação com as ferramentas de «Office» foi um fator importante de decisão, visando contribuir para o sucesso na gestão dos mais de 700 colaboradores da Würth no nosso país.



6



7

7 > 25 anos RHmais no Pavilhão de Portugal

A RHmais comemorou 25 anos de existência com um jantar no passado dia 28 de maio, em Lisboa, no Parque das Nações (Pavilhão de Portugal). A empresa reuniu na ocasião clientes, parceiros, colaboradores atuais e antigos, fundadores e elementos dos órgãos sociais. «Tocamos Pessoas, Criamos Ligações» foi o mote para uma cerimónia carregada de simbolismo e que serviu para assinalar uma data memorável.



8

Cursos da Escola Profissional Ruiz Costa

Estão abertas na Escola Profissional Ruiz Costa as candidaturas aos cursos profissionais de nível quatro, nas suas instalações em Matosinhos. Para o ano letivo de 2012/ 2013, estão disponíveis quatro cursos: «Desenho Digital 3D», «Gestão de Equipamentos Informáticos», «Gestão e Programação de Sistemas Informáticos» e «Informática de Gestão». Estes cursos são gratuitos e têm atribuição de subsídios, tendo cada um a duração de 3.100 horas, distribuídas por três anos, sendo que no último ano existe a possibilidade de realização de um estágio de três meses. As instalações da escola foram alvo de significativas melhorias e de uma ampliação, de forma a oferecer aos alunos melhores condições de ensino com recurso aos mais recentes equipamentos didáticos e tecnológicos.



9

8 > 'Soft skills' e gestão da mudança

É já no próximo dia 12. A Galileu vai apresentar em Lisboa a quinta oficina do «Atelier Galileu de Competências Empresariais», subordinada ao tema «As Soft Skills para a Gestão da Mudança com Sucesso». Ana Teresa

Penim (na foto), especialista em 'coaching' apreciativo e liderança, conduzirá um 'workshop' em que «serão partilhados de forma ativa e com exemplos interativos, simples e práticos um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam as 'soft skills' essenciais para uma bem-sucedida gestão da mudança», lê-se num documento de divulgação.

9 > «Tertúlias de CaF»

As «Tertúlias de CaF» regressaram em 2012, no Centro de Atividades Económicas de Loures e Odivelas (CAELO), em Odivelas. Realizada que está uma primeira «tertúlia», o CaF – Centro de Formação tem ainda em agenda mais duas, consubstanciadas nos seminários «Como Aumentar as Vendas em Tempos de Crise?» (20 de setembro) e «Comunicação na Era Digital – Como Chegar a Mais Clientes e Poupar» (15 de novembro).

TÜV Rheinland reforça formação em energia

Foi anunciado pela TÜV Rheinland Portugal o reforço da oferta de formação na área da energia com três novos cursos, designadamente a pós-graduação em «Energia Solar» (com 132 horas e a ter início ainda este mês) e os cursos «Gestor Energético» (40 horas) e «Sistemas de Gestão de Energia – Norma ISO 50001» (16 horas), estes dois previstos para o mês de julho. São dirigidas a quadros médios e superiores de empresas e organizações, licenciados ou bacharéis em engenharias. A TÜV Rheinland Portugal oferece condições especiais para desempregados, condições essas que podem implicar descontos de 50%.

Prémio «Melhor Trabalho Académico», da APESPE

Estão abertas as candidaturas à segunda edição do «Prémio APESPE para Melhor Trabalho Académico». Iniciativa da Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego (APESPE), destina-se a premiar trabalhos desenvolvidos por alunos do ensino superior, nomeadamente trabalhos de investigação e teses de mestrado ou de doutoramento, cujo objeto de estudo no âmbito do trabalho temporário se enquadre em uma das seguintes vertentes: Economia; Direito; Gestão de Recursos Humanos; Psicologia do Trabalho/ Comportamento Organizacional; Qualidade de Serviço; Organização e Gestão; e Gestão da Marca. As candidaturas poderão ser formalizadas até 31 de agosto.

10 > «Melhores Fornecedores RH 2013»

Já está a decorrer o período de candidaturas para a iniciativa «Melhores Fornecedores RH 2013», promovida pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG). O objetivo é eleger os melhores fornecedores de recursos humanos, com base num estudo de opinião efetuado junto de organizações clientes de produtos e serviços para recursos humanos de cada um dos participantes. Serão distinguidos os melhores classificados entre os candidatos nas várias categorias: Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Outplacement; Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional; Trabalho Temporário e Outsourcing; Consultoria; Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos; Segurança e Saúde no Trabalho; Sistemas de Compensação e Benefícios; e Serviços de Assessoria Jurídica. Para além da distinção por categoria, serão ainda distinguidos globalmente os cinco melhores fornecedores de recursos humanos. As candidaturas encontram-se abertas até 15 de outubro.

11 > Profitecla com novas instalações em Guimarães

O polo de Guimarães da Escola Profissional Profitecla inaugurou em meados de julho um novo espaço no Estádio D. Afonso Henriques. As novas instalações dispõem de todas as condições para o bem-estar dos alunos. Além disso, a localização privilegiada no centro da cidade facilita o rápido e fácil acesso através dos transportes públicos.

Lisboa menos cara para expatriados

A Mercer acaba de lançar um inquérito mundial sobre o custo de vida em 2012, que mostra Lisboa a descer mais de 20 lugares no 'ranking' neste âmbito para expatriados. O documento revela que Tóquio, no Japão, é a cidade mais cara do mundo, relegando Luanda, em Angola, para o segundo lugar. Osaka, também no Japão, surge em terceiro lugar, subindo três posições desde o ano passado, enquanto Moscovo (Rússia) permanece em quarto e Genebra (Suíça) em quinto. O estudo da Mercer inclui 214 cidades, em cinco continentes, medindo o custo comparativo de cerca de 200 itens em cada localização, incluindo transporte, alimentação, vestuário, bens de uso doméstico e entretenimento. O custo do alojamento também está incluído; uma vez que esta é muitas vezes a principal despesa para os expatriados, desempenha um papel determinante na classificação das cidades.



10



11



12



13

12 > Novo responsável na EgorThinkSmart

Ricardo Rocha foi apresentado como o novo 'project manager' da EgorThinkSmart, empresa do Grupo Egor que se dedica às áreas de 'marketing' interno e incentivos. O responsável, de 32 anos, é licenciado em «Comunicação Social» e pós-graduado em «Marketing Management». Assume a gestão do negócio em Portugal, depois de 10 anos de experiência nas áreas de 'marketing', comunicação e publicidade, tendo sido anteriormente 'unit manager' da Euro M. Num documento do Grupo Egor, assinala-se que «três anos depois da entrada no mercado a EgorThinkSmart continua a sua trajetória de crescimento com o desenvolvimento de projetos de motivação, performance e 'reporting' em vários clientes e setores, como especial destaque para a implementação, recente, de programas de incentivos em empresas líderes de mercado nos sectores automóvel, de bebidas e energia».

13 > Comunicar com arte

Realizou-se na cidade do Porto mais uma edição das «Tertúlias Psicoforma», depois de duas edições em Lisboa. Foi a 24 de maio, no Arquivo, num ambiente intimista, que a Psicoforma proporcionou aos participantes um final de tarde repleto de emoções, de boa disposição e de partilha de experiências. «Comunicar com Arte» foi o tema que juntou parceiros de negócio, consultores e o ator Pedro Lamares, para identificar as competências fundamentais para comunicar cada vez com mais sucesso. Na ocasião foi apresentado o novo 'workshop' Psicoforma, denominado precisamente «Comunicar com Arte» e orientado para quadros superiores de organizações, com vista a potenciar a comunicação através das técnicas de teatro. O evento terminou com a leitura do poema «Metade», de Oswaldo Montenegro, pelo próprio Pedro Lamares.

Nova no 'ranking' do «Financial Times»

O mestrado em «Finanças» da Nova School of Business and Economics (Nova SBE) foi incluído, pelo segundo ano consecutivo, no 'ranking' do «Financial Times», que inclui os melhores do mundo. A Nova SBE é a escola que mais subiu no 'ranking' face ao ano anterior – oito posições –, estando agora na posição 21. Em termos de internacionalização do programa, a faculdade ocupa o primeiro lugar mundial. Trata-se de mais um reconhecimento da Nova pelo «Financial Times», que já destacou o mestrado em «Gestão», o mestrado em «Gestão Internacional» e a Formação de Executivos da instituição.

14 > Certificações em 'coaching' na Alemanha

A MORE Institut vai promover em setembro, na Alemanha duas certificações internacionais. A 21 começará a certificação em 'coaching skills' e a 22 uma outra em 'business' e 'life coaching'. Trata-se de certificações da International Association of Coaching Institutes (ICI), seguindo a metodologia MORE.

15 > «Liderar Pessoas, Organizações & Negócios»

Estão abertas as inscrições para a sétima edição do MBA executivo «Liderar Pessoas, Organizações & Negócios», da 'business school' da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). Coordenado por Márcia Trigo (na foto), diretora/ fundadora da escola e professora-coordenadora na UAL, este MBA integra várias inovações, com o objetivo, segundo a responsável, de «formar 'personal, team, project and business leaders' para atuarem e vencerem numa economia global, em tempos de crise e incerteza».

16 > A mais recente aposta da Olisipo

A Olisipo, empresa ligada a formação e 'outsourcing' de especialistas de tecnologias de informação (TI), anunciou a criação da 'spin-off' TrueSkills, especializada em gestão de competências e formação vocacionada para o desenvolvimento e o crescimento da proficiência das pessoas. A 'spin-off' vem responder às necessidades sentidas no mercado dos profissionais da área de TI e focaliza-se principalmente no desenvolvimento de formação e gestão de competências, com base em três vertentes: funcional, comportamental e tecnológica. José Serra, 'chief executive officer' (CEO) da Olisipo, assinala que «a criação de uma empresa de formação e gestão de competências autónoma da Olisipo surge na sequência de um crescimento gradual e dos ganhos de maturidade da área Olisipo Formação».

17 > Curso de prevenção e combate a incêndio

É já no próximo dia seis de julho, em Lisboa. A Esu-médica – Prestação de Cuidados Médicos vai organizar um curso de prevenção e combate a incêndio, cujo objetivo é que os participantes adquiram as competências necessárias para uma atuação face a situações de incêndio, nomeadamente em edifícios. O curso decorrerá em horário laboral. De assinalar



14



15



16



17



18

que Lei 202/ 2009, de 10 de setembro, no seu artigo 20, prevê que os empregadores devem dotar os colaboradores das competências necessárias para atuarem face a situações de incêndio.

18 > «Smile Imagination», no Porto

A 11 de setembro, no Porto, o High Play Institute vai realizar um programa denominado «Smile Imagination». Trata-se de um programa que tem como base o paradigma da psicologia positiva, que aborda o funcionamento positivo da personalidade, o bem-estar e o treino da resiliência. O que se pretende é relacionar estes conceitos com a realidade do mercado em 2012, tendo presente que as emoções e os sentimentos têm assumido um papel crucial na forma como as pessoas reagem às circunstâncias no meio profissional.

Recrutamento low-cost

É um conceito da empresa ONE Group, que criou uma nova forma de estar no mercado de recrutamento e seleção. O seu responsável, Pedro Passas Cunha, diz ter percebido que «o modelo das empresas de recrutamento tradicionais estava esgotado», daí a criação de «um modelo mais justo, flexível, eficaz e eficiente». A empresa apresenta «soluções à medida, segue um conceito 'low-cost', com uma filtragem inovadora e atualizada segundo os conceitos e as técnicas mais modernas, com pagamento pelo serviço e não pelo 'package' salarial da posição a recrutar».

Equipas positivas e produtivas

Trata-se de um seminário da Sensus RH, de Maria do Carmo Bessa. Denominado «Equipas Positivas, Equipas Produtivas», já teve duas edições em Lisboa, recentemente, e estão previstas mais. Assenta numa nova ferramenta de gestão especialmente dirigida a líderes de organizações que sustentam o seu resultado no trabalho de equipa. O «Modelo de Preferências Cerebrais», do investigador norte-americano Ned Herrmann, serve de base a esta nova abordagem do desenvolvimento pessoal e das equipas produtivas. Segundo Maria do Carmo Bessa, trata-se de «uma inovação de gestão que assenta nas mais reconhecidas bases da neurociência e das preferências cerebrais, começando por promover a descoberta e o autoconhecimento de cada indivíduo, assentando nela a identificação e o reconhecimento dos outros».

AGENDA

› **Negociação comercial**

03 e 10 jul, Lisboa

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

› **Curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

03 jul a 23 ago, Lisboa

<http://www.b-training.pt/>

› **Contratos e Garantias Internacionais**

04 a 05 jul, Lisboa

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

› **Análise e Resolução de Problemas**

05 e 12 jul, Lisboa

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

› **Sistemas de Gestão da Segurança da Informação**

09 a 13 jul, Lisboa

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

› **Competências-chave de Supervisor de Call Center**

12 a 15 jul, Lisboa

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

› **As Soft Skills para a Gestão da Mudança com Sucesso**

12 jul, Lisboa

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

› **Gerir a Formação e o Desenvolvimento dos Colaboradores**

18 a 20 jul, Lisboa

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

› **Auditor Coordenador 9001:2008 (IRCA)**

23 a 27 jul, Lisboa

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

› **Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho**

27 jul, Lisboa

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

› **Curso Prático de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**

09 ago, Lisboa

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

› **Gestão Estratégica e Criação de Valor nos Recursos Humanos**

08, 09, 15, 16, 22, 23, 29 e 30 nov, Lisboa

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

COACHING

› **Mudar de forma segura**



Adelino Cunha
Chief Executive Officer (CEO)
da Solfut – I Have the Power
ihavethepower@solfut.com

Neste momento, muitas pessoas enfrentam desafios de carreira tendo dificuldade em saber o que será o seu futuro.

Muitas empresas têm de converter os seus quadros em prestadores de serviços, convertendo departamentos em serviços de ‘outsourcing’ ou contratando serviços a empresas externas.

Assistimos a uma mudança no paradigma do emprego, pois passou-se do emprego para toda a vida para a prestação de serviços para toda a vida.

Vamos assistir a esse fenómeno nas empresas privadas, no funcionalismo público e até em sectores tradicionais como a saúde, a educação e a política.

O caminho passará obrigatoriamente por nos adaptarmos a um mundo novo, que terá como grandes eixos:

- maior empreendedorismo e iniciativa;
- segurança indexada à competência, à inovação e à melhoria contínua;
- concorrência acrescida em todas as áreas;
- maior qualidade com um preço inferior.

A mudança pode ser feita de forma planeada, controlada, mais segura e com elevada probabilidade de sucesso, se as empresas e as pessoas souberem aproveitar as potencialidades do ‘coaching’.

Perante este cenário, vamos encontrar resistências em pessoas que:

- sobrevalorizam a estabilidade;
- têm dificuldade em definir um projeto de vida individual e familiar;
- têm crenças limitadoras e uma má relação com a riqueza e o dinheiro;
- têm medo de competir.

Independentemente da análise mais refinada que possamos fazer, há algo que se manterá como importante no futuro: a qualidade das pessoas. E se continuarmos com o panorama de mentalidade atual não iremos ter sucesso num mundo competitivo e global. Temos de mudar, e rapidamente.

Acredito que esta mudança pode ser feita de forma planeada, controlada, mais segura e com elevada probabilidade de sucesso, se as empresas e as pessoas souberem aproveitar as potencialidades que as metodologias de ‘coaching’ podem oferecer.

O ‘coaching’ poderá ajudar a converter as resistências que aponte acima em ferramentas flexíveis que ajudarão a termos uma sociedade mais ajustada ao contexto. Acredito que com esta nova forma de agir também teremos melhores pessoas e um mundo melhor. ©

IN LOCO

➤ Adecco solidária no «Dia da Criança»

Texto: Mário Sul de Andrade

A Adecco festejou o «Dia da Criança» (um de junho) na Casa de Acolhimento Mão Amiga (<http://casamaoamiga.org/>), em Lisboa. Para o efeito, foi realizado um 'workshop' de 'cupcakes', ação escolhida pela multinacional de recursos humanos para assinalar o primeiro dia do passado mês.

Cláudia Ferreira, responsável de 'marketing' e comunicação da Adecco Portugal, referiu a propósito da iniciativa que «aquilo de que as crianças mais gostam é guloseimas e brincadeiras», e foi isso que a equipa da Adecco lhes proporcionou: «Demos-lhes material para brincarem a decorar queques e no fim ficou uma guloseima que fez as delícias de todos», explicou.

Já David Sanglas, o diretor-geral da empresa no nosso país, afirmou: «Para a Adecco, as causas solidárias são sempre muito bem acolhidas. Tivemos a oportunidade de fazer uma atividade com os fantásticos meninos da Casa de Acolhimento Mão Amiga. Não posso deixar de partilhar um sentimento de total agradecimento e reconhecimento para com esta instituição. Tivemos a oportunidade de partilhar momentos que nenhum de nós vai esquecer, de perceber o que são problemas realmente importantes e de ficar com a certeza de que com pouco às vezes se pode conseguir muito.»

De assinalar que a Casa de Acolhimento Mão Amiga foi constituída por vontade e ação de um conjunto de pessoas que se mobilizaram para dar resposta aos problemas de crianças e jovens em situação de risco social. Como instituição particular de solidariedade social (IPSS), presta um serviço de utilidade pública, que visa a proteção de crianças e jovens em perigo e a promoção dos seus direitos enquanto membros da sociedade. A intervenção da instituição visa atender às necessidades das crianças que se encontram em situação de risco/ perigo, respeitando os seus direitos e os seus deveres e preservando as suas garantias, assim como os das respetivas famílias.

Sobre a presença da equipa da Adecco nas suas instalações no «Dia da Criança», Conceição Pereira, membro da Direção da IPSS, referiu: «Foi um dia especial, divertido, doce e muito colorido. Com esta visita, trouxeram a alegria que as nossas crianças merecem. Um bem-haja a todos os colaboradores que continuam a dar as mãos a esta causa!»

De assinalar que a Just Media, empresa que edita a revista «human», marcou presença na iniciativa através da sua diretora comercial e de 'marketing', Sónia Maia. ©



Fotos: Adecco



GRANDEZA NO DIA-A-DIA

» «A era do vazio»

Muitos de nós temos acreditado que as sociedades evoluem no sentido da conquista perpétua de menor imperfeição. E é essa crença que nos leva a manter a confiança no futuro, apesar das evidências de situações que constantemente parecem negar a imanente bondade do devir histórico.

No entanto, os pensadores da pós-modernidade, expressão pela qual são caracterizadas as mutações económicas e sociais que ocorreram a partir da segunda metade do século XX, salientam que «a desagregação do mundo da tradição já não é vivida sob o regime da emancipação mas sob o da crispação». De facto, com a expansão planetária das lógicas de mundialização e as consequentes «competição liberal exacerbada, um desenvolvimento desenfreado das tecnologias de informação, uma precarização do emprego e uma estagnação inquietante do desemprego em taxas elevadas», o mundo pós-moderno vive um ambiente social tendencialmente caótico, em que «é o medo que prevalece e que domina face a um futuro incerto».

Em síntese, «o temor impõe-se ao prazer, a angústia à libertação».

Esta «desagregação do mundo da tradição» traduz-se num sentimento crescente de insegurança ontológica, fruto da progressiva perda de legitimidade e de poder identitário das grandes ideologias e das

Os grandes sonhos são hipotecados numa obsessiva praxeologia do imediato e a história resvala para aquilo que Gilles Lipovetsky designou por «a era do vazio».



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

estruturas sociais: «as grandes estruturas socializantes perdem a sua autoridade, as grandes ideologias já não trazem nada de novo, os projetos históricos já não mobilizam, o campo social é apenas o prolongamento da esfera privada». Os grandes sonhos são, enfim, hipotecados numa obsessiva praxeologia do imediato e a história resvala para aquilo que Gilles Lipovetsky (na foto) designou por «a era do vazio».

Para além do caráter tendencialmente alarmista desta prospetiva da pós-modernidade, o que é facto é que uma simples passagem pelos jornais e o visionamento dos telejornais dão ao cidadão comum uma perceção da nossa realidade contemporânea que talvez não ande muito longe da crispação e da ansiedade referidas.

Particularmente, as recentes situações relacionadas com as suspeitas de envolvimento de figuras políticas de relevo em processos de espionagem e as alegadas devassas da vida privada de cidadãos configuram práticas que, no mínimo, levam os cidadãos a sentirem-se cada vez mais inseguros em relação aos poderes que os governam e, sobretudo, em relação aos verdadeiros desígnios e propósitos dessa governação.

Para além de qualquer consideração de natureza expressamente político-partidária, é expectável do serviço público, e das pessoas que o protagonizam, que nos papéis institucionais que ocupam, por inerência da representatividade que lhes é outorgada pela legitimidade democrática, deem o seu melhor na procura de soluções para o bem comum e não se empenhem apenas em defender os seus interesses pessoais ou de grupos restritos aos quais pertencam.

Episódios como este mancham não só a credibilidade da política e dos seus agentes mas constituem um verdadeiro ferrete na confiança dos cidadãos no sentido de propósito dos sacrifícios vividos, acentuando cada vez mais os estigmas da inquietação ontológica que nos pode, de facto, fazer perigosamente resvalar para «a era do vazio». ©



© editorialpencil

OPINIÃO

➤ Da economia do casino à economia vudu

«Se o governo espanhol resgata a banca e a banca resgata o governo, o sistema converte-se numa economia vudu. Não vai funcionar e não está a funcionar.»
Joseph Stiglitz, Prémio Nobel da Economia

A ajuda europeia a Espanha não é um resgate, diz Mariano Rajoy.

Pois não, acrescento eu. É um ‘regalo’ (prenda, em castelhano).

Rajoy diz que foi ele que pediu. Durão Barroso contesta e diz que foi ele, Durão. Rajoy diz que a ajuda não tem implicações no défice das contas públicas. O ministro alemão das Finanças diz que sim, que vai fazer crescer o défice público.

Chipre também fala em pedir uma ajuda idêntica à espanhola.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) diz que a



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

União Europeia tem menos de três meses para salvar o euro.

Irra! É trapalhada a mais. Não admira, portanto, o título desta crónica.

Passámos da economia de casino, que deu origem à maior crise financeira e económica na Europa e nos Estados Unidos desde os anos 30 do século passado, para uma economia vudu, nas palavras desassombradas de Stiglitz, acima citadas. Ou seja, substituímos o pano verde da roleta pelo terreiro da galinha preta.

Parece que os «mercados» – leia-se, entidades internacionais, bancos, reguladores financeiros e governos – passam da sorte e do azar ao divino e ao sagrado simbólico, sem pararem no apeadeiro da realidade.

E assim não vamos lá. ☹

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

COACHING ASSESSMENTS
PROJETOS À MEDIDA **FORMAÇÃO**
NEGOCIAÇÃO
KEY ACCOUNT MANAGEMENT
RETAIL COACHING
SISTEMAS DE INCENTIVOS
MOTIVAÇÃO
CREDENCIAÇÃO
ASSESSORIA COMERCIAL
CRIATIVIDADE
RETAIL SAFARIS

CONVENÇÕES
PALESTRAS
WORKSHOPS

VENDAS **LIDERANÇA**

É preciso CONCRETIZAR MAIS e MELHOR!

DESAFIE-NOS!
Ana Teresa Penim & João Alberto Catalão
FACILITADORES DE SUCESSO

21 896 30 25 | 96 131 36 39 | info@inv.pt

inv. Instituto de negociação e vendas
the performance school
inv.pt

YouUP
The Coaching Company
youup.pt

salesup
salesup.pt

SalesUp
concept & design

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão RH

Texto: Carlos Antunes

› Legislação nacional

Portaria 107/2012, «Diário da República» 77 – Série I, de 18 de abril de 2012, Ministério da Economia e do Emprego Especifica as profissões regulamentadas abrangidas na área da economia e designa a autoridade competente para o reconhecimento das qualificações profissionais.

Decreto Regulamentar Regional 10/2012/A, «Diário da República» 84 – Série I, de 30 de abril de 2012, Região Autónoma dos Açores (Presidência do Governo)

Regulamentação dos decretos legislativos regionais 15/2011/A, de 30 de maio, e 14/2011/A, de 26 de maio, relativos à atribuição de bolsas para formação profissional e trabalhadores-estudantes matriculados no ensino superior.

Portaria 122/2012, «Diário da República» 86 – Série I, de cinco de maio de 2012, Ministérios das Finanças, da Economia e do Emprego e da Solidariedade e da Segurança Social Atualização anual das pensões de acidentes de trabalho.

Portaria 135/2012, «Diário da República» 89 – Série I, de oito de maio de 2012, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Aprova os estatutos do Instituto da Segurança Social IP.

Decreto Regulamentar Regional 13/2012/A, «Diário da República» 90 – Série I, de nove de maio de 2012, Região Autónoma dos Açores (Presidência do Governo)

Nova redação ao artigo dois do Decreto Regulamentar Regional 9/2008/A, de sete de maio (atividade ocupacional temporária de beneficiários de prestação de desemprego).

Decreto-lei 102/2012, «Diário da República» 92 – Série I, de 11 de maio de 2012, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Estabelece o regime do Fundo de Socorro Social.

Decreto Regulamentar Regional 5/2012/M, «Diário da República» 95 – Série I, de 16 de maio de 2012, Região Autónoma da Madeira (Presidência do Governo)

Aprova a estrutura orgânica da Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos, que define a política regional em educação, formação profissional, trabalho e outras áreas.

› Legislação europeia

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

Altera a Diretiva 2004/40/CE (prescrições mínimas de segurança e saúde em matéria de exposição dos trabalhadores aos riscos devidos aos agentes físicos – campos eletromagnéticos (décima oitava diretiva especial 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)

Decisão 2012/238/EU, do Conselho, de 26 de abril de 2012 Relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-membros («Jornal Oficial da União Europeia» L 119, de quatro de maio de 2011).

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO, BRASIL

› Um momento mágico



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

De 21 a 23 de maio, a encantadora cidade de Gramado acolheu pelo trigésimo quinto ano consecutivo o «ESARH – Encontro Sul Americano de Recursos Humanos», que reuniu cerca de mil profissionais da área da gestão de pessoas e de diversas outras, oriundos de 23 estados brasileiros, bem como de 11 países.

O excelente nível dos conferencistas, palestrantes e coordenadores proporcionou um espaço privilegiado para reflexão e partilha de ideias e experiências, em torno do tema central – «Vitalidade Organizacional: inspirar para não expirar!»

Particpei em dois painéis e um deles merece destaque pela oportunidade ímpar que me proporcionou. Tive a honra de partilhar o palco com Lisete Herzog (da República Dominicana) e Fela Moscovici (Brasil) num dos painéis. A minha grande emoção deve-se ao facto de Fela Moscovici, autora de diversos livros sobre desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de equipas, além de ser fundadora da Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo, ter influenciado a minha decisão de abandonar a psicanálise e de me dedicar à psicologia organizacional e particularmente ao desenvolvimento humano nas organizações. Foram as suas obras e palestras que me proporcionaram o claro entendimento de minha missão, e a partir daí sinto-me plenamente realizada com a minha carreira. As suas palavras, quando eu tinha menos de 20 anos, fizeram-me perceber o real significado do meu trabalho.

Criámos uma sinergia maravilhosa com dois telefonemas e com trocas de ‘e-mails’ antes do evento. E durante a nossa apresentação pude viver um daqueles momentos mágicos da carreira: estava ao lado da minha «mestra», do meu «modelo», da minha grande inspiradora. Partilho com os leitores uma singela homenagem que lhe fiz nesta oportunidade, citando «nosso» (também tenho naturalidade portuguesa) grande poeta Fernando Pessoa: «O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.»¹⁰

Pude viver um daqueles momentos mágicos da carreira: estava ao lado da minha «mestra», do meu «modelo», da minha grande inspiradora.

› Desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de equipas

Quanto aos vários pontos abordados no painel em que participou Fela Moscovici (sobre desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de equipas), deixo algumas das minhas reflexões sobre o tema.

Ainda que saibamos que o desenvolvimento interpessoal é uma condição fundamental para o desenvolvimento de equipas, que por sua vez será a base sustentável do desenvolvimento organizacional, na prática ainda percebemos uma grande incoerência entre o discurso e a ação. Fala-se muito, mas ainda é pequena a valorização destes aspetos no mundo corporativo, dado o baixo investimento que ainda ocorre nesta área, que é a primeira a ser cortada quando existe a necessidade redução de custos.

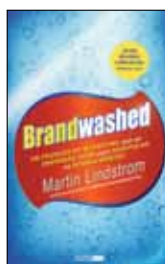
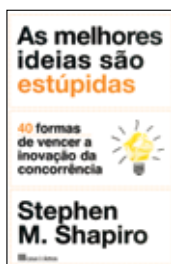
Trazendo a reflexão para o tema do evento, para não expirar é preciso incluir – e a essência da inclusão está nas relações «eu-outro». A vitalidade vem do diálogo, tão necessário para que as nossas organizações se desenvolvam verdadeiramente.

LIVROS/ SITES

› Start-Up – Um Novo Futuro



Um dos fundadores do «LinkedIn» e seu atual presidente juntou-se a um empreendedor premiado para escrever um livro que pretende ajudar os profissionais a transformarem as suas carreiras e a adaptarem-se ao mercado. Reid Hoffman e Ben Casnocha mostram que está na hora de esquecer tudo o que se sabe acerca do mercado de trabalho, porque as regras mudaram e é altura de cada profissional gerir a sua carreira como se de uma empresa se tratasse. A segurança laboral é vista no livro como uma coisa do passado, sendo o mais importante para o êxito a rede de contactos; sem ela, qualquer profissional pode ficar rapidamente excluído do moderno mundo laboral. (Clube do Autor)



Liberdade para Escolher, de Milton Friedman e Rose Friedman. Um clássico da economia, publicado no início da década de 80 do século passado e tantas vezes mal interpretado pelos políticos. (Lua de Papel) **As Melhores Ideias São Estúpidas**, de Stephen M. Shapiro. 40 formas de vencer a inovação da concorrência, por um especialista norte-americano em cultura de inovação. (Casa das Letras) **Boomerang**, de Michael Lewis. Um livro que resulta de uma viagem de dois anos pela Europa, continente que o autor, um jornalista norte-americano, apresenta como «o novo terceiro mundo». (Lua de Papel) **Brandwashed**, de Martin Lindstrom. Para conhecer os truques de 'marketing' que as empresas usam para manipular as mentes dos consumidores, de um especialista em 'branding' e 'marketing' considerado por Philip Kotler como «absolutamente brilhante». (Gestão Plus)

› Emprego e formação na Europa

Um 'site' com múltiplas oportunidades de emprego e de formação na Europa. A EURES (European Employment Services – Serviços Europeus de Emprego) é uma rede de cooperação formada por serviços públicos de emprego. Sindicatos e organizações de empregadores também participam como parceiros. O objetivo é facilitar a livre circulação de trabalhadores no Espaço Económico Europeu (composto pelos 27 Estados-membros da União Europeia e ainda pela Noruega, pelo Liechtenstein e pela Islândia) e também na Suíça. Acessível em <http://ec.europa.eu/eures/>.



› Avaliação de pessoas e equipas



O novo 'site' da Thomas Portugal, com a área de clientes totalmente renovada, está disponível em <http://www.thomasinternational.net/>. Segundo os responsáveis da empresa, os desenvolvimentos efetuados traduzem «o compromisso contínuo

da Thomas no investimento em inovação em sistemas de avaliação de pessoas e equipas», visando «agregar valor ao serviço prestado». O objetivo é fazer com que as empresas tenham maior eficácia nas suas práticas de recrutamento, retenção, desenvolvimento e gestão de pessoas.

Textos: Mário Sul de Andrade

ARTIGO

› Um retorno visível

Texto: Paulo Gandrita

No antigo modelo empresarial, as empresas encaravam os cursos de formação como um custo sem retorno. Numa sociedade moderna, onde o novo modelo empresarial é bastante competitivo, as empresas investem em cursos de formação de forma a prepararem os seus recursos para qualquer tipo de desafios que possam surgir no contexto da sua atividade profissional.

A área de recursos humanos é sem dúvida uma das mais importantes dentro de uma empresa e nesse âmbito é importante que haja aí um investimento contínuo. Ou seja, a aposta na formação contínua é fundamental, não só para o crescimento da própria empresa mas também para o sucesso profissional

O retorno da aposta na formação numa empresa é bem visível, uma vez que leva a uma melhoria da qualidade e a um aumento da eficácia dos recursos humanos.

dos colaboradores. A formação permite a especialização técnica e a melhoria de resposta às exigências do mercado. O retorno da aposta na formação numa empresa é bem visível, uma vez que leva a uma melhoria da qualidade e a um aumento da eficácia dos recursos humanos, além de contribuir para um clima de estabilidade e satisfação.

A aposta na formação dos recursos humanos é ainda necessária e continua a traduzir-se num retorno para as empresas. Porque a formação profissional é percebida como um processo global de desenvolvimento do capital humano e essencial para o preenchimento de lacunas existentes em qualquer empresa, ajudando-a a enfrentar o competitivo mercado em que se insere. ©

Paulo Gandrita (formacao@vantagem.com) é diretor-geral da Vantagem+

ARTIGO

› Liderar com emoção

Texto: Vítor Poeiras

«A Liderança não é algo que se faça para as pessoas.
É algo que se faz com as pessoas.»

Ken Blanchard

Sou da opinião de que o maior problema que temos no nosso país é a má gestão e a falta de uma liderança humanizada, ou seja, a incompetência na gestão de pessoas, processos, projectos e equipas por parte dos seus responsáveis, nos mais diferentes contextos organizacionais, desde a Administração Pública até ao sector empresarial privado. Temos infelizmente muitos gestores que não passam disso mesmo. E que não são verdadeiros líderes.

Ora, para ser eficaz um gestor não necessita apenas de competências de gestão e organização do trabalho: necessita fundamentalmente de competências de liderança, que deve reflectir na relação com a equipa e com cada um dos seus colaboradores. É hoje reconhecidamente aceite que a liderança tem muito de «emocional», não sendo um processo meramente racional e baseado em factores cognitivos: um líder de sucesso é emocionalmente inteligente.

A liderança é uma relação, um processo de influência positiva, centrado na comunicação assertiva entre o líder e os seus seguidores, onde o 'feedback' é o elemento-chave de toda a interacção estabelecida. O que acontece é que encontramos muitas vezes chefiadas a dar um 'feedback' totalmente destrutivo aos seus colaboradores, como por exemplo começar logo por apontar os aspectos negativos do desempenho, «entrando a matar» e ferindo a auto-estima daqueles ao repreendê-los em público – precisamente o contrário do que se deve fazer.

A liderança de pessoas e equipas tem muito de «emocional». Para se ser um líder motivador e inspiracional (logo eficaz), são necessárias algumas competências emocionais, desde o autoconhecimento e o autocontrolo até à empatia e à sociabilidade, passando pela automotivação. Ou seja, o líder tem que possuir a capacidade de gerir em si próprio os seus sentimentos e as suas emoções de forma positiva, e geri-los também no relacionamento com os seus seguidores.

Será que um líder tem a equipa que merece? Existem muitas abordagens sobre a liderança nas organizações, e também sobre os motivos pelos quais os líderes (ou os gestores?) falham na relação com as suas equipas. Poder-se-á afirmar que esse insucesso se deve essencialmente à sua incapacidade de não trabalhar o nível de necessidades emocionais dos cola-

Mourinho é um bom exemplo de uma liderança emocionalmente inteligente, sendo evidente que se trata de um caso de sucesso e que deveria inspirar todos os nossos gestores.

boradores, de não os proteger das ameaças externas e não ser capaz de lhes dar 'feedback' construtivo sobre o seu desempenho.

Estes três factores são precisamente alguns dos pressupostos de uma liderança emocionalmente inteligente e geradora de resultados. De um líder assim o que se espera é que seja capaz de mobilizar as emoções, a energia e o capital psicológico de cada colaborador de forma positiva. É sabido que a confiança é a base psicológica de qualquer (boa) relação interpessoal...

Mourinho é um bom exemplo de uma liderança emocionalmente inteligente, sendo evidente que se trata de um caso de sucesso e que deveria inspirar todos os nossos gestores. É alguém que atribui níveis aceitáveis de responsabilidade, transforma dificuldades em novos desafios, partilha objectivos motivadores, previne tensões e conflitos, tem autoridade moral para decidir e dá o exemplo pelos seus comportamentos e pelas suas atitudes. Ou seja, é um líder que sabe liderar com emoção.

Outro aspecto importantíssimo numa relação de liderança é, tal como referido, o 'feedback' como ferramenta de comunicação constante com os colaboradores e como termómetro da motivação que se quer incutir na equipa de trabalho. Existem muitos gestores que descumem a importância estratégica desta ferramenta, uma vez que não acompanham regularmente os colaboradores no desempenho das tarefas e não sabem comunicar-lhes o verdadeiro sentido do seu trabalho no contexto da organização.

Ora, liderar com emoção passa também por motivar diariamente a equipa, inspirando-a para a acção, dando 'feedback' construtivo (seja positivo, seja negativo) e reforçando sempre os comportamentos desejados nos colaboradores. Sendo a liderança um processo assente na comunicação directa e regular entre o responsável e aqueles que dependem de si em termos hierárquicos e funcionais, a falta de 'feedback' do líder (sem dúvida pior do que um mau feedback) desmotiva fortemente os colaboradores.

Um gestor até pode ser eficiente (e eficaz) nos seus processos de trabalho usando mais a «razão». No entanto, um verdadeiro líder será sempre mais eficaz porque o faz com paixão e respeito profundo pelos seus colaboradores, ou seja, pondo «emoção» na relação. ①

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

Vítor Poeiras (vitor.poeiras@gmail.com) é sociólogo, consultor e formador comportamental.

ARTIGO

Processos das equipas de elevado desempenho

Texto: Rui Lança

Em Outubro de 2011, abordei na «human» algumas das características associadas às equipas de elevado desempenho e que as diferenciam de «outras» equipas. Poderia recuperar algumas das nuances que estas equipas apresentam, mas será isso suficiente para explicar o sucesso das mesmas?

A resposta é claramente não. Então, coloca-se outra questão... Que tipo de processos de formação e dinâmicas de grupo podemos aplicar e dinamizar para facilitar e fomentar esse resultado?

Não existem receitas para que as equipas de elevado desempenho se criem, se mantenham no tempo e consigam enfrentar com mais eficiência do que outras os obstáculos e os desafios. Há um conjunto de processos e dinâmicas que podem ser aplicados considerando o contexto, a liderança, as identidades das pessoas, os objectivos e os procedimentos adjacentes ao dia-a-dia da organização.

Tal como os processos operacionais, técnicos, tácticos e físicos, que para se manterem eficientes ou melhorarem precisam de rotinas e hábitos de exigência, de avaliação, de continuidade, também os processos para motivar, potenciar e criar patamares de elevados desempenhos nas equipas devem ser aplicados diariamente.

Como melhorar as competências no trabalho em equipa? Para lá dos processos de comunicação, espírito de equipa, dar e receber 'feedback', reconhecimento ou responsabilidade, existem processos que podem distinguir a rotina e a formação relacionada com as equipas de elevado desempenho. Apresento-os na caixa em anexo.

São esses processos e as dinâmicas individuais e colec-

tivas que fazem coabitar diversos elementos num determinado contexto, com objectivos estabelecidos e uma estratégia para os alcançar, valorizando e potenciando os recursos existentes e que consigam contribuir para a inteligência colectiva. Trata-se, no fundo, do conjunto das competências dos elementos que compõem o todo e dos processos/ dinâmicas criados para potenciar as mais-valias dos recursos humanos na concretização dos objectivos propostos e alinhados. ①

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

Rui Lança (rmlanca@gmail.com) é formador em 'team coaching'

> Os processos

- Criação de submetas e a equipa saber jogar com a sua motivação: a equipa deve criar metas específicas, desafiantes e que criem compromissos entre todos (as submetas são pequenos momentos que servem para aumentar a confiança da equipa à medida que pequenos objectivos inseridos no objectivo macro vão sendo superados).
- Orientar a equipa em situações de solução de problemas: a equipa a trabalhar a necessidade de chegar à resolução de problemas comuns, criando contextos onde é fundamental definir prioridades no processo de situações para serem geradas soluções para os problemas e não o enfoque nos problemas.
- Treinar as competências necessárias: não é mais do que criar mecanismos de repetição e evolução das acções, situações individuais e colectivas, formação em diferentes áreas (a palavra treino, que não é exclusiva do desporto, significa para lá do hábito ou da repetição, indispensáveis à evolução, apurar a eficiência dos actos e reflectir sobre os mesmos).
- Promover um ambiente positivo: criar não apenas normas processuais relativamente a resultados e comportamentos de respeito, reconhecimento, etc, mas também de tolerância e excelência de espírito de equipa (dar 'feedback' positivo de cada vez que um colega execute algo pode ser um bom método, desde que não se desvalorize a importância).
- Facilitar a gestão de emoções e conflitos: acabar com a ideia de que conflitos e pessoas emocionais são prejudiciais, criando momentos onde esses mesmos conflitos e emoções geram excelentes ideias e momentos de melhoria do espírito de equipa.
- Promover a inclusão, a participação e a fundamentação: dar hipótese a que todos, de forma voluntária, possam apresentar a sua perspectiva sobre a situação, não por norma mas por acto reflectido de criação de valor (não dando apenas o momento, antes ensinando a melhorar a participação de todos).

-15%*
inscrições efectuadas até 11.09.2012

Organização:  IFE

Empresa organizadora de:  EXPO RH

2ª EDIÇÃO **EXECUTIVE TRAINING**

GESTÃO ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR NOS RECURSOS HUMANOS

8, 9, 15, 16, 22, 23, 29 e 30 Novembro 2012 | Sana Malhoa Hotel | Lisboa | 8 Dias / 52 Horas

Media Partners





Portais Oficiais




Apoio



Empresa acreditada por



Consulte o programa detalhado em www.ife.pt

MARIA BRITO DE GOES

► Uma vida cheia de interesses



Fotos: MBG

Texto: Ana Leonor Martins

Maria Brito de Goes é sócia da FIND. A ideia de criar a empresa de consultoria em recursos humanos surgiu há cerca de oito anos, a partir de uma conversa entre amigas. «A Filipa Mendes Pinto, minha sócia, era na altura advogada e eu, como psicóloga, sempre estive ligada à vertente de recursos humanos», conta. «Teremos detetado uma necessidade específica no mercado jurídico, do qual tínhamos particular conhecimento, motivou-nos a querer dar uma resposta adequada, tendo nós partido com a confiança de que iríamos mesmo dar essa resposta. Para além disso – acrescenta –, a ideia de poder gerir o meu horário profissional com maior liberdade e autonomia também foi um factor de motivação fundamental, bem como o facto de conhecer bem a Filipa.»

Antes de criar um negócio próprio, o seu percurso profissional não foi linear, tendo no entanto como fio condutor ter sempre trabalhado na área de psicologia social e das organizações e na vertente de recursos

humanos. «Trabalhei oito anos numa organização não governamental [ISU – Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária], na qual assumi toda a gestão de recursos humanos e a responsabilidade por vários projetos de solidariedade e de cooperação», esclarece. «Depois decidi abrandar o ritmo e estive um ano a estudar e a fazer voluntariado numa IPSS [instituição particular de solidariedade social], a Ponto de Apoio à Vida, na qual viria a trabalhar cerca de três anos, também na vertente de recursos humanos.» Até que em 2005 surgiu a FIND.

A responsável faz notar que a FIND tem sido «um desafio extremamente gratificante, não só pelos resultados alcançados mas também pela confiança» que hoje sentem por parte do mercado em que atuam. «O nosso dia-a-dia passa por conhecermos variadíssimos advogados que conosco partilham as suas perspetivas de carreira. Poder interferir positivamente na vida profissional dessas pessoas, por um lado, e



► Os interesses pessoais que preenchem a vida de Maria Brito de Goes passam essencialmente pelo cultivo da vida familiar.

corresponder às expectativas dos nossos clientes, por outro, é o que mais me entusiasma», revela.

Casada há 18 anos e com sete filhos, Maria Brito de Goes admite que o seu principal desafio diário é conseguir conciliar a vida profissional com a vida familiar. «Nem sempre esse equilíbrio é possível, mas a flexibilidade que tenho a nível profissional e a rede de apoio de que disponho em casa acabam por permitir ir gerindo as prioridades de um lado e de outro, ainda que com dificuldade.» Partilha ainda que neste momento não tem propriamente 'hobbies', mas sim «uma vida cheia de interesses».

Os interesses pessoais passam essencialmente pelo cultivo da vida familiar. «E isso faz-se nas coisas rotineiras do dia-a-dia e na atenção pessoal que tento dar a cada filho, mas também nos momentos de festa, de passeios, de viagens, de formação e de programas com os amigos», exemplifica. «As festas de família são frequentes e são momentos altos lá em casa, em que todos investem, ajudam e gozam muito.»

► **Estar com a minha família** «É aquilo que verdadeiramente gosto de fazer, aproveitar todas as vivências normais, mais ou menos rotineiras, do dia-a-dia, e que passam por dar banho e 'biberon' aos mais pequenos, brincar e ouvir música com eles, assistir aos números e aos teatros das minhas filhas do meio e ajudar as mais velhas a escolher a roupa antes de

uma saída; planejar com eles as suas tarefas e responsabilidades, conversar com cada um, jantar e rezarmos juntos, e deitá-los.»

► **Viajar em família** «Tento viajar com o meu marido pelo menos uma vez por ano. Viajar anima-nos e enriquece-nos. Permite estar num sítio com o intuito de tudo fazer para o conhecer bem, quebrar rotinas, apreciar a beleza da natureza, da arte e também a de quem conosco viaja. Por isso, gosto de promover viagens em família com alguma regularidade. Retenho na memória uma viagem pela Europa com os cinco filhos que na altura existiam e que a todos marcou, outra à Madeira e a última a Paris, já com os sete filhos. São experiências que perduram no tempo.»

► **Ler e passear por livrarias** «Penso ter herdado do meu pai o hábito de entrar numa livraria, ver livros e comprá-los. É das coisas que mais gosto de fazer, sempre que posso e tenho tempo. Cá ou no estrangeiro. Hoje em dia o tempo para ler é escasso, mas não me deito sem ler algumas linhas. Se for de um romance histórico ou de uma biografia, melhor.»

► **Peregrinar a Fátima** «Sou uma peregrina confessa. Comecei muito nova, mas de há cerca de 15 anos a esta parte tem-se tornado um ritual anual. Não prescindindo de uma peregrinação a Fátima, normalmente com o Movimento de Schoenstatt. Este ano, já acompanhada pelos meus filhos mais velhos. São caminhadas de reflexão, de introspeção e de redefinição de estilo de vida.» ©

RESTAURANTE – PRIMEIRA SINFONIA

O «mê» sushi alentejano

Sushi de bacalhau com broa e grelos ou de morcela com puré de maçã. Estranho?! Sim. Mas igualmente delicioso. São duas peças do «mê sushi alentejano/ fandango» que podem ser provadas no Primeira Sinfonia. Originalidade é a palavra-chave. E peixe cru, diz o 'chef' Eduardo, é no aquário.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Irina Pedro

«'Sushi' é arroz fermentado, o alentejano sou eu e a minha cozinha é de fusão; o peixe cru fica no aquário.» É esta a introdução que todos os visitantes do restaurante Primeira Sinfonia ouvem do 'chef' Eduardo Guerreiro, que deixou a escola aos 12 anos para começar a trabalhar numa churrasqueira com o irmão mais velho. E desde então não mais deixou o ramo.

Foi em 2005 que o 'chef' Eduardo abriu o pequeno restaurante que se situa no número 109 da Rua São Sebastião da Pedreira, em Lisboa. Com menus de almoço completos a 6,5 euros e uma ementa original, tinha sempre casa cheia. Classifica a sua comida como de fusão, com raízes no Alentejo (como ele),



transformada de acordo com o seu gosto pessoal. Apesar do sucesso, um infortúnio familiar fez com que tivesse que fechar o restaurante durante algum tempo. Reabriu em 2008, mas como a afluência não foi a de outrora percebeu que tinha que fazer algo diferente. Percebeu também que o 'sushi' estava na moda, mas a ideia do peixe cru não o entusiasmava particularmente. Decidiu então juntar aos rolinhos de arroz japoneses a sua cozinha de fusão. Experimentou fazer um menu de 'sushi' alentejano para um grupo e a aceitação não podia ter sido melhor. O conceito pegou, e de que maneira...

O 'Ti Eddy', como muitos o conhecem, criou então o 'sushi' alentejano e o 'sushi' fandango (a base do recheio é peixe, cozinhado, claro está), que é agora a especialidade de casa. Ao arroz fermentado junta por exemplo bacalhau com broa e grelos, salmão cozido a vapor com legumes ou carapaus alimados; morcela com puré de maçã, farinha com abacaxi, linguiça braseada em aguardente do Esporão, envolvida em caldo verde, ou queijo de Nisa

com pera. Mas as peças são muito variadas e, sobretudo, originais. A soja aqui também é alentejana, ou seja, azeite. E que bem que resulta...

Para além do 'sushi', também o bacalhau 'parmeggiano' e a «hamburgalheira» costumam fazer as delícias dos clientes. Tal como as sobremesas ou a maravilhosa entrada de 'wrap' de frango com legumes salteados no 'wok', acompanhado por um 'shot' de sopa.

O espaço não é grande (máximo 20 pessoas) mas tem a vantagem de se poder por exemplo fazer um aniversário reservado aos amigos. Quem encher a casa tem direito ao bolo de aniversário como oferta. E os menus (entrada, sangria à descrição, 12 peças de 'sushi' e sobremesa) têm preços simpáticos (cerca de 20 euros).

Atualmente, o 'chef' Eduardo está a apostar num outro conceito: «Chef Eddy's at Home», em que leva a sua comida à casa dos clientes. Presta serviço de 'catering' especializado para grupos até 60 pessoas. ©

<http://www.restaurante1sinfonia.pt/>

SUGESTÃO – QUINTA DO VALLADO

Tradição e modernidade

Em resposta ao aumento da procura de alojamento na região do Douro, a Quinta do Vallado abriu em março passado um novo Hotel Rural. Oito quartos e várias áreas comuns da nova unidade hoteleira somam-se assim aos cinco quartos da Casa Tradicional.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Fernando Guerra | FG+SG

A Casa Tradicional da Quinta do Vallado, que outrora pertenceu a Dona Antónia Adelaide Ferreira, a lendária Ferreirinha, e que agora pertence aos seus tetranetos, funcionou até ao início do presente ano como 'guest house', com cinco quartos que se mantêm em funcionamento. Com a abertura do novo Hotel Rural, o projeto de enoturismo está agora mais qualificado, diversificado e com uma nova dimensão.

O edifício do novo hotel é assinado pelo arquiteto Francisco Vieira de Campos que optou por seguir a linguagem arquitetónica da adega. Rodeado de vinhas, hortas e jardins aromáticos, a Quinta do Vallado oferece agora dois edifícios com ambientes diferentes, que unificam tradição e modernidade numa completa experiência do Douro e da sua atmosfera. Os interiores do espaço recentemente inaugurado pautam-se pelas referências ao mobiliário nórdico 'vintage' que convivem com materiais de origem nacional, num perfeito equilíbrio. As lazeiras dos espaços comuns convidam a momentos de

'dolce far niente' ou tertúlias entre amigos.

Também a envolvente do hotel vínico foi pensada ao pormenor. Nos dias de sol convida os hóspedes a tirarem partido da piscina, localizada num espaço idílico. Podem ainda receber massagens, fazer passeios pedestres, de bicicleta, de barco ou de jipe; organizar sessões de pesca no Rio Corgo, fazer piqueniques, ter aulas de cozinha tradicional, provas de vinhos ou cursos de iniciação à prova.

A Quinta do Vallado mantém a aposta em produtos da terra e vinhos da quinta, mas a oferta gastronómica está mais diversificada, sendo possível fazer refeições ligeiras nos vários espaços do hotel. A Casa da Ramada, um edifício de traça antiga, continua disponível para almoços ou jantares de grupo. As refeições são compostas por menus tradicionais e acompanhadas de vinhos do Vallado.

Os hóspedes têm ainda direito a mimos diários como uma garrafa de Tinto Vallado em todos os quartos e um pequeno-almoço requintado. O novo hotel Quinta do Vallado proporciona uma estadia de lazer, cultura e bem-estar. ®

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



AUTOMÓVEL

À medida da troika

O novo Chevrolet Aveo é um carro dos tempos modernos: familiar, económico e relativamente barato. A versão de cinco portas custa 14.500 euros e a de quatro portas – o Aveo 4 – anda à volta dos 16.500.



© Chevrolet

Texto: Humberto Silva

A 'troika' até poderá recomendar moderação das políticas de austeridade em Portugal, mas ninguém acredita que nos próximos tempos o poder de compra volte a ser o mesmo de um passado recente. E é com essa quebra generalizada que o mercado automóvel se debate, procurando encontrar soluções. Foi o caso da Chevrolet, quando pensou o Aveo 4, lançado quase em simultâneo com o Aveo.

Depois das versões a gasolina – 1.2 de 86 cavalos (cv) e 1.4 de 100 cv –, a marca norte-americana aproveitou para lançar uma motorização a gásóleo – de 75 cv e 95 cv – que foi «beber» quase tudo ao bem (re)conhecido Opel Corsa. E com consumos anunciados de 3,6 litros por cada 100 quilómetros (km) percorridos. O 1.3 a 'diesel', mais modesto, de cinco portas, está associado ao nível de equipamento mais baixo; enquanto o mais potente tem duas variantes, uma normal e outra 'eco'. Todas as versões estão equipadas com «Start & Stop», jantes de 15 polegadas, ar condicionado, 'cruise control', ajuda ao arranque em subida, vidros eléctricos, computador de bordo, ligações auxiliar, USB e 'bluetooth', controlo de estabilidade e de tração, 'airbags' para condutor, passageiro, laterais e de cortina ou aviso de uso do cinto de segurança. O Aveo 4 pretende agradar a um público mais conservador e que necessite de espaço para bagagens. Não se espere um estilo demasiado arrojado, mas mesmo assim o 'design' é agradável. O espaço interior chega e sobra para condutor e passageiros e o conforto também tem nota positiva. Aliás, o 'tablier' dá ares de um 'cockpit'. Há matéria suficiente para o Aveo ter sucesso. E ainda falta uma nota: a garantia. São três anos ou 100 mil quilómetros no que toca à mecânica; três anos para pintura e seis anti-corrosão. ®

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

LEITURAS

**Da Vinci, Maquiavel e Bórgia**

Considerado pelo «The Washington Post» como «livro histórico do ano», «O Artista, o Filósofo e o Guerreiro», de Paul Strathern, um multifacetado autor britânico (além de livros históricos, já escreveu biografias, livros de viagens e romances), apresenta um quadro vivo e rigoroso do Renascimento italiano, centrando-se em três figuras: Leonardo Da Vinci, Nicolau Maquiavel e César Bórgia, cujos percursos se cruzaram em 1502, durante um curto período. A edição é do Clube do Autor.

Pagwaçaya, de Armando Frazão. No futuro, em Madrid, um grupo de pessoas deixa a proteção dos escudos da cidade e aventura-se pelo desconhecido mundo natural, com destino a Lisboa. (Vírgula)

Comprada – A Minha Vida num Harém, de Jillian Lauren. A história verídica de uma jovem norte-americana que viaja para o extremo oriente em busca de fortuna e acaba no palácio de um príncipe, presa num harém de 40 mulheres. (ASA)

A História Não Acaba Assim, de Miguel Sousa Tavares. Escritos políticos e não só, do escritor e jornalista, publicados entre 2005 e 2012 no semanário «Expresso»; prefácio de Ricardo Costa. (Clube do Autor)

ARTES PLÁSTICAS

**Mostra no Carpe Diem**

No passado mês de junho, o Carpe Diem Arte e Pesquisa, em Lisboa, inaugurou a sua décima primeira mostra. A primeira inauguração aconteceu no dia nove, com as exposições de Tatiana Macedo (Portugal), Amélie Bouvier (França), Sara & André (Portugal), Ding Musa (Brasil) e Pedro Tudela (Portugal); e a segunda no dia 30, com a instalação de Chelpe Ferro, um coletivo criado no Rio de Janeiro pelos artistas Luiz Zerbin,



Sergio Mekler e Barrão, em 1995. O trabalho destes artistas pode ser visto até dia 22 de setembro, mas o Carpe Diem estará fechado durante o mês de agosto.

COMÉDIA

Festival de humor

Nos dias seis, sete e oito de julho, o Cinema São Jorge, em Lisboa, recebe o «The Famous Humor Fest». Tendo o humor como nota dominante, o cartaz da segunda edição do «Festival de Humor de Lisboa 2012» integra comédia, cinema, 'workshops' e conferências, voltando a receber alguns dos principais humoristas nacionais. Nuno Markl, Herman José, Maria Rueff, César Mourão, Bruno Nogueira, Luís Filipe Borges, Aldo Lima, Manuel Marques, Eduardo Madeira e os Commedia à la Carte serão alguns dos nomes em destaque. Além dos espetáculos de humor, o «The Famous Humor Fest» apresenta sessões de cinema como a ante-estreia nacional da comédia «Bernie», com Jack Black, conferências onde se destaca «Humor e Media», com Pedro Boucherie Mendes, António Pedro Vasconcelos e Jorge Reis de Sá, e ainda 'workshops' sobre diversos temas ligados ao humor e também uma exposição.



Textos: MSA

CINEMA

**Os naufragos mais divertidos**

Estreia nas salas de cinema portuguesas, no dia 26 de julho, «Madagascar 3: Europe's Most Wanted», filme de animação de Eric Darnell, Tom McGrath, Conrad Vernon. O leão Alex, a zebra Martin, a hipopótamo Glória e a girafa Melman estão de volta para mais uma divertida aventura, agora na Europa. Os quatro amigos continuam a tentar voltar a casa, o seu querido zoo em Nova Iorque, e encontram o disfarce perfeito: um circo, que reinventam ao estilo Madagascar.

Textos: ALM

MÚSICA (FESTIVAIS DE VERÃO)

«Cascais Music Festival»

Atrair públicos de todas as idades e gerações. É esta a aposta do «Cascais Music Festival», que a Everything is New vai promover no Hipódromo Manuel Possolo, entre os dias 16 e 29 de julho. Assim, a programação é variada. Inclui 10 espetáculos de artistas nacionais e internacionais, que vão do 'pop-rock' ao fado, passando pelo 'jazz' e pela 'world music'. Morrissey (atua dia 24), um dos mais influentes artistas de todos os tempos, Antony and The Johnsons (dia 25), Xavier Rudd & Donovan Frankenreiter (dia 23) e os Manu Chao (dia 22) vão por certo garantir o sucesso do festival. Keana (dia 16), Melody Gardot (dia 18), Erykah Badu (que se estreia em Portugal, no dia 19), Carlos do Carmo (dia 20), Pink Martini (dia 27) e Mariza (dia 29) completam o cartaz.



«Super Bock Super Rock»

O «Super Bock Super Rock» regressa à Herdade do Cabeço da Flauta, junto à Praia do Meco, em Sesimbra, nos dias cinco, seis e sete de julho. Voltando a apostar na fórmula praia, sol e boa música, e depois de ter levado Prince ao Meco, assegurou para esta décima oitava edição a presença de mais um nome incontornável na história da mú-



«Marés Vivas tmn»

Vila Nova de Gaia também faz parte do circuito dos festivais de verão e em 2012 celebra 10 anos com um cartaz que mantém elevada a fasquia de qualidade. Durante quatro dias, entre 18 e 21 de julho, a praia do Cabedelo vai receber bandas como Franz Ferdinand, The Sounds, Kaiser Chiefs, The Cult, Gogol Bordello, The Hives, Billy Idol, Garbage e Anastacia. A décima edição do festival «Marés Vivas tmn» não deixa assim os seus créditos por mãos alheias, e mostra que está de pedra e cal no roteiro dos festivaleiros.



sica, Peter Gabriel, que se vai fazer acompanhar pela The New Blood Orchestra. Atuam no palco Super Bock no dia de encerramento do festival. Outras presenças na edição de 2012 são o recente super êxito da música Lana Del Rey, que assim se estreia em Portugal, M.I.A., Incubus, Regina Spektor e Bloc Party, entre vários outros.



«Optimus Alive!»

É já no dia 13 de julho que tem início a sexta edição do «Optimus Alive!». Reclamando ser o maior evento de música e arte, apresenta mais uma vez um cartaz de luxo para os três dias de festival no Passeio Marítimo de Algés. Na sexta-feira, os cabeça de cartaz são The Stone Roses, mas os Snow Patrol são outro nome sonante do palco principal. No Heineken Stage atuam por exemplo os LMFAO e Santigold. No dia 14, The Cure e Florence + The Machine serão também espetáculos muito aguardados, mas o concerto mais aguardado fica reservado para o último dia. Os Radiohead vêm a Portugal e já fizeram esgotar os bilhetes para dia 15, no qual também vão atuar The Kooks, Mazzy Star, The Kills e The Maccabees, entre outros. São muitas as bandas, das mais conceituadas aos novos talentos, que vão passar por Algés, pelos três palcos do recinto, onde a música vai ser a arte maior.



1 Pedra Alta Reserva Pessoal

A Quinta da Pedra Alta, situada na Região Demarcada do Douro, tem vindo a produzir vinho generoso desde há mais de 60 anos. A partir de 2001, iniciou o engarrafamento dos seus vinhos, e desde então tem obtido vários prémios em concursos nacionais e internacionais. Exemplo disso é o Pedra Alta Reserva Pessoal Tinto, distinguido com duas medalhas de ouro («International Wine Challenge 2011» e «Concours Mondial Bruxelles 2011») e vinho recomendado («Decanter World Wine Awards 2010»). Frutado e encorpado, tem aroma a frutos vermelhos e no paladar nota-se os taninos suaves mas marcados e um final prolongado.

2 Tecnologia PureView

A Nokia apresentou recentemente o primeiro 'smartphone' a integrar a PureView, uma tecnologia desenvolvida pela marca com o objetivo de revolucionar a área da imagem. O Nokia 808 PureView está equipado com um sensor fotográfico de 41 'megapixels', lente Carl Zeiss e com a nova tecnologia da Nokia 'pixel oversampling', permitindo captar imagens de qualidade profissional, em quaisquer condições. O novo 'smartphone' da Nokia também grava e reproduz vídeo Full HD 1080p.

3 Acessório imprescindível

Elegante e intemporal, assim se define o modelo Boston L da Chopard, disponível na Torres Joalheiros. Uma mala em pele castanha com acabamentos de excelência, da conceituada marca Chopard, vai complementar o 'look' feminino nas diversas ocasiões, personalizando cada uma da 'toilettes'. Esta luxuosa mala suíça vai tornar exclusivos todos os conjuntos, mais formais ou mais casuais.

4 Nova geração de impressoras

A HP apresentou a nova geração de soluções de impressão desenvolvida para dotar os profissionais de inovadoras ferramentas de mobilidade e de otimização de recursos. Entre as novidades incluiu-se a HP Officejet 100 móvel, uma impressora pensada para os profissionais que viajam muito, além de ajudar os clientes empresariais a maximizarem a produtividade em situações como teletrabalho, comunicação entre sucursais ou crescimento de forças de trabalho móvel. Com uma bateria de lítio de longa duração, imprime até 500 páginas. Incorpora ligação 'wireless' através de bluetooth.

5 Fiel à tradição

A Officine Panerai lançou o novo Radiomir Black Seal 3 Days Automatic – 45 MM, que se distingue pelo calibre P.9000 que integra pela primeira vez, neste modelo, a caixa de um Radiomir. O mostrador negro com estrutura tipo sanduíche mantém-se fiel à estética tradicional da Panerai, com a alternância de marcadores de índices horários e grandes números nos pontos cardeais. No fundo, o cristal de safira permite visualizar o movimento. A correia também é preta, de 'aligator'.

6 Criações exclusivas

Chama-se Younik e produz acessórios de moda e joalharia únicos e exclusivos que pretendem refletir a essência de cada cliente. Seja para o dia-a-dia ou para uma ocasião especial, imprime um toque de inovação e criatividade, sempre de acordo com as expectativas da pessoa a quem se destina. Patrícia Cruz, criadora e 'designer' principal desta marca portuguesa, faz acompanhar as suas criações de um cartão com uma breve descrição da sua inspiração.

4



5



woman

› Qual lixo, qual crise!



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

Ouve-se buzinas e há pessoas a festejar na rua. Portugal está entre os quatro melhores da Europa. Sim, entre os melhores e não na cauda da Europa, como já estamos habituados a ouvir. Se calhar contra as expectativas de muitos, não podemos, pelo menos hoje (21 de junho, dia em que escrevo), ser considerados «lixo». Pois, mas estamos a falar de futebol. Não interessa. O país está feliz. E nas notícias de amanhã vamos ter 'non-stop' os jogadores e o treinador da selecção nacional, e os comentadores, e os que comentam os comentadores, e não o primeiro-ministro a anunciar mais medidas de austeridade. Portugal ganhou à República Checa e apurou-se para as meias-finais do Campeonato Europeu de Futebol. Não sei se quando lerem esta crónica ainda estaremos em competição, porque entretanto já teremos de ter defrontado a Espanha ou a França (dois fortes candidatos à vitória final), mas pelo menos por estes dias não temos crise.

A coisa até nem começou nada bem. O apuramento não foi propriamente «favas contadas», pelo contrário, e nos jogos de treino que a selecção fez durante o estágio, vitórias nem vê-las. Choveram as críticas e os «maus agouros», até porque se via mais festa do que trabalho. E sabia-se que era preciso mais do que isso para sobreviver ao «grupo da morte». Começámos a perder, com a Alemanha, mas ficou a sensação de que os rapazes das quinças podiam ter feito muito mais, principalmente o Ronaldo, o principal alvo das críticas. Mas depois ganhámos à Dinamarca e à Holanda e passámos de bestas a bestiais.

Independentemente do que acontecer daqui para a frente até à saída da «human» de Julho para as bancas (altura em que já se saberá quem foram os vencedores e os vencidos), e sobretudo se a equipa lutar pela vitória no(s) jogo(s) que lhe falta(m), ninguém poderá dizer que fizemos má figura. Independentemente disso, e de estar a viver todos os jogos com entusiasmo, porque gosto de futebol, às vezes lembro-me de que cada dia a mais que a selecção está no Europeu são mais 33 mil euros e tal desembolsados, a fazer fé nas notícias divulgadas.

Outra coisa que me faz alguma «espécie» é ver um noticiário que de princípio ao fim só dá futebol. E às vezes com motivos tão absolutamente fundamentais como transmitir em directo a chegada à Polónia do avião com a comitiva lusa, mostrando durante minutos a fio o avião a andar na pista. Bem, é sinal de que nada de importante se está a passar no país ou no mundo. Durante um mês, não há crise. E até dá jeito que ande tudo distraído. ☺

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

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



human

odisseias

don't worry, be happy

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

Our expertise is your advantage



Sempre atenta às necessidades dos profissionais de Recursos Humanos, a Kelly Services desenvolveu um conjunto de ferramentas que lhe facultam acesso aos mais relevantes e actuais conteúdos da área. Colocamos ao seu dispor os instrumentos para que se mantenha informado sobre as últimas tendências relativas às políticas e práticas internacionais de Recursos Humanos que possam apoiar as decisões estratégicas da sua organização.

Pesquise, consulte, aprenda e partilhe, de forma fácil e rápida, informações prementes sobre a actualidade:



Faça o download da aplicação gratuita para iPad "The Talent Project" e consulte case studies, ebooks, relatórios e white papers sobre as mais variadas best practices e perspectivas de RH.



Subscreva as nossas Newsletters e acesse ao site HR Manager onde são partilhados artigos sobre a Gestão de Recursos Humanos e os resultados do Kelly Global Workforce Index, estudo internacional realizado anualmente sobre temas críticos na gestão das pessoas.



Visite www.kellyreportal.com e obtenha uma informação actualizada, detalhada e à medida das suas necessidades sobre as mais importantes questões do mercado de trabalho.



O departamento de HR Consulting realiza workshops com oradores de renome da área de Recursos Humanos, proporcionando momentos de partilha de conhecimento e de experiências enriquecedoras.