

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› AGOSTO 12 › ANO 4 › Nº 44 › 3,90 € (Cont.)

Fazer sempre mais e melhor

O caso de sucesso de José Avillez, empreendedor, gestor e referência da cozinha em Portugal



› **Em Foco** A liderança de José Mourinho › **Carlos Antunes** A caminho do «Direito Laboral Patronal» › **Especial** Outsourcing RH, de formação e de TI › **Entrevista** Hernán Cerna Vergara › **Engagement** Uma clarificação do conceito › **Mário Ceitil** «Educonomia», um novo tipo de política educativa › **Boas Práticas** «Excelência SEDES» › **Escolhas** Manuel Forjaz › **Viagem** Formentera

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

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

SAGIES
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

uma entidade de
JOSE DE MELLO SAUDE



PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**
Cultura de Prevenção

uma unidade da:



JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

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





	Editorial	02	38	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho Uma questão comportamental, por Rosa Braz
	Zoom RH	04	40	Entrevista Hernán Cerna Vergara
Remunerações «Guia Salarial Hays»/ Múltiplos Olhares/ Empreendedorismo Mary Kay Perspetiva Miguel Luís Benefícios «Inside Employers' Minds» Flash Interview Rui Bárto-lo-Ribeiro, do ISPA-IU Desporto PwC nas olimpíadas Boas Práticas «Excelência SEDES»			42	Crónica Formação Será que ainda o ouvem?, por José de Almeida
Primeira Opinião		12	44	Espaço RH Em Síntese/ Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil Livros/ Sites/ Artigo Vítor Fernandes Opinião Luís Bento/ Legislação Coaching Fridolin Kimmig/ Agenda
Filipa Castanheira/ Sandra Pires			54	As Minhas Escolhas Manuel Forjaz
Sucesso.pt (tema da capa)		14	56	Lifestyle Viagem Formentera Sugestão Hotel Vila Galé Coimbra Restaurante Open Brasserie Mediterrânica Automóvel BMW 116D Efficient Dynamics Leitura/ Artes Plásticas Música/ Teatro/ Montra
José Avillez			64	Crónica Woman
Dupla Expressão		20		
Manuela Cruz/ Artur Fernandes				
Em Foco		22		
A liderança de José Mourinho				
Crónica Relações Laborais		26		
A caminho do «Direito Laboral Patronal», por Carlos Antunes				
Especial		28		
Outsourcing				

Diretor

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

Editora Executiva

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

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Alexandra Conceição, Filipa Castanheira, Fridolin Kimmig, Henrique Leite, Jorge Farromba, José de Almeida, Miguel Luís, Rita Feio, Rosa Braz, Sandra Pires, Sérgio Caldeirinha, Vítor Fernandes)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

Cláudia Garcia, Fernando Piçarra
(www.fernandopicarra.com), João Andrés, Fotolia,
Pedro Abrantes, Vítor Gordo – Syncvivo

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 Aqualva Cacém

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

EDITORIAL

Dois casos de sucesso em português

Não é a primeira vez que a «human» apresenta casos de sucesso em português, e acredito que também não será a última. Nesta edição, entre os destaques deixo a nota de dois, o trabalho com José Avillez, que puxámos para capa, e o trabalho ligado à liderança de José Mourinho. São dois verdadeiros casos de sucesso em português, de dois profissionais ainda jovens mas que conseguiram, naquilo que fazem, atingir a excelência. E mesmo atingindo-a, vê-se que não estão satisfeitos, que querem sempre fazer mais e melhor.

É aliás nesta expressão, fazer mais e melhor, que se resume o trabalho do 'chef' que escolhemos para figura de capa. Fazer sempre mais e melhor, até porque, como ele próprio diz, «nos restaurantes, todos os dias se começa do zero e todos os dias queremos oferecer mais e melhor a quem nos visita», porque «a pressão e a exigência são sempre muito grandes». O mesmo poderá dizer José Mourinho do futebol: a cada jogo, a cada época, a cada competição, tudo começa do zero. E a pressão e a exigência faz com que também aí se queira oferecer mais e melhor, se precise de oferecer mais e melhor.

O trabalho sobre a liderança de José Mourinho assenta na opinião de vários estudiosos do fenómeno que o 'special one' representa. Já o de José Avillez centra-se nas suas próprias declarações. Os dois são exemplos de rigor, exigência e inovação. Exemplos tão necessários sobretudo nos tempos que vivemos, tempos difíceis onde nem sequer podemos olhar para quem nos lidera a todos, pois aí os exemplos que encontramos são



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

bem diferentes. Lamentáveis. Um desprezo absoluto pelas pessoas. Líderes que se lideram a eles próprios, e nalguns casos nem isso. Com um pastel de nata desenha-se uma estratégia de internacionalização. Com uma mentira foge-se a todas as promessas. Com uma golpada fica-se doutor. ®

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

15% DE DESCONTO NA INSCRIÇÃO

Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

LISBOA • 26 A 28 DE SETEMBRO • LABORAL

Metodologia 4C's

LISBOA • 27 DE SETEMBRO • LABORAL

Auditor Coordenador ISO 14001

LISBOA • 1 A 3 DE OUTUBRO • LABORAL

Sistema de Gestão de Energia ISO 50001

LISBOA • 9 DE OUTUBRO • LABORAL

Auditor Coordenador ISO 9001:2008

PORTO • 22 A 26 DE OUTUBRO • LABORAL

LISBOA • 12 A 16 DE NOVEMBRO • LABORAL

Lean Manufacturing

LISBOA • 29 A 30 DE OUTUBRO • LABORAL

EXIN ISO/IEC 27002 Foundation (ISFS)

LISBOA • 29 E 30 DE OUTUBRO • LABORAL

Auditor Coordenador OHSAS 18001

LISBOA • 26 A 28 DE NOVEMBRO • LABORAL

Inovação & Desenvolvimento

LISBOA • 3 A 5 DE DEZEMBRO • LABORAL

REMUNERAÇÕES

» «Guia Salarial 2012», da Hays

Texto: MSA

A Hays, empresa mundial de recrutamento de profissionais qualificados, apresentou o seu «Guia Salarial 2012», com informação atualizada sobre as tendências do mercado de trabalho em Portugal. De acordo com o documento, a grande maioria dos profissionais está disposta a trabalhar no estrangeiro, sobretudo na Europa e no continente americano. Por outro lado, 76,8% pretendem mudar de emprego ainda no decorrer de 2012, em busca de progressão profissional e melhores salários.

O «Guia Salarial 2012» apoia-se em milhares de entrevistas e reuniões em todo o país, além de inquéritos específicos realizados junto de mais de 3.000 quadros técnicos, médios e superiores e de cerca de 800 empregadores. Aborda as políticas retributivas, as motivações dos colaboradores, as preferências de quem está a contratar e as profissões mais requisitadas atualmente. São também analisadas as dinâmicas dos diferentes sectores do mercado, desde Finanças e Banca, passando por Indústria, Retalho e Tecnologias da Informação (TI), entre outros.

Do lado dos empregadores entrevistados, 33,3% consideram contratar novos colaboradores em 2012, apesar do panorama económico atual. No entanto, este esforço de contratação poderá não beneficiar os jovens desempregados, conforme assinala Paula Baptista, 'managing director' da Hays: «Uma esmagadora maioria de 80% dos empregadores valoriza mais a experiência do que as qualificações académicas, procurando deste modo obter um retorno mais imediato do investimento feito em recursos humanos.»

Entre os perfis mais procurados, destacam-se aqueles que contribuem para a internacionalização das empresas, os que proporcionam maior controlo e eficácia nos custos/ processos ou os perfis altamente orientados para a concretização de objetivos. Os sectores Indústria e TI são os que têm revelado maior dinamismo no reforço dos seus quadros, a par do Financeiro. Também foram os únicos onde a diminuição generalizada da oferta salarial não se fez sentir com tanta preponderância. ®

HAYS

MÚLTIPLOS OLHARES

Até aonde poderá ir a austeridade?



Sérgio Caldeirinha
Head of Training Department
da True-Skills



Henrique Leite
Diretor-geral
da Eurest Portugal



Rita Feio
Diretora do Centro Internacional
de Serviços Tecnológicos da SAP

«Os últimos dados apontam para uma evolução da receita abaixo do esperado. Acrescente-se as consequências impostas pela inconstitucionalidade da medida do corte nos subsídios de férias na função pública. Teremos naturalmente um governo que nos continuará a propor apertar o cinto. Hipóteses possíveis passarão pelos sempre disponíveis ajustes no IRS e no IVA, deixando o país em apneia. Também a segurança social é ameaçada. O ciclo é vicioso: mais desemprego, menos contribuições, mais subsídios sociais. É importante dar propósito às ações governativas, ligando-as à equidade que mantém qualquer sociedade coesa, intervindo no seu 'core' e reduzindo gastos supérfluos que os bem informados sabem existir e que este estado já não devia suportar, e que mesmo incipientes na perspetiva da consolidação orçamental aliviarão a revolta que se sente latente naqueles que pagam efetivamente a crise.»

«É prematuro estar a fazer uma avaliação do ponto a que irão chegar as medidas de austeridade. O plano de resgate a Portugal está estruturado para um período mais ou menos longo, e ainda estamos no início. As metas podem sempre ser revistas e a implementação ou o aligeirar de medidas dependem do contexto económico nacional e internacional, que está em constante mutação. É importante que os portugueses não desanimem e que encarem o clima de austeridade atual como necessário à estabilidade do país a longo prazo, e ao seu desenvolvimento. Mas claro que algumas medidas acabam por afetar seriamente o consumo e levar a consequências pesadas para as empresas e para os seus colaboradores, como se tem visto pela redução do consumo e pelo aumento do desemprego no nosso país.»

«Perante a atual situação económica e social, é mais do que reconhecido que o relançamento da economia nacional deverá passar por uma aposta clara no crescimento e na criação de emprego. É isso que importa, mais do que debater a austeridade. Estratégias de inovação com recurso a soluções tecnológicas que permitam potenciar o crescimento, a eficiência e a competitividade das empresas deverão ser um dos caminhos. Por outro lado, a criação de infra-estruturas, à semelhança do Centro de Serviços Tecnológicos da SAP, que contribuam para absorver os nossos jovens licenciados e integrá-los no mercado de trabalho, será outra via para o desenvolvimento. Neste sentido, apesar de todos os esforços já realizados, acredito que é fundamental reforçar a aposta no motor de crescimento da economia nacional: as empresas e as pessoas.»

EMPREENDEDORISMO

MARY KAY

► Uma oportunidade de negócio para as mulheres

Texto: Irina Pedro

A Mary Kay, uma empresa de cosmética, está em Portugal desde junho de 1995 e a sua atividade consiste em «dar apoio para que todas as consultoras de beleza [quem vende os produtos] tenham um negócio e uma carreira em constante crescimento». Quem o garante é Sandra Silva, diretora-geral da Mary Kay Portugal, que acrescenta que para além de terem «uma gama alargada de produtos de elevada qualidade a um preço competitivo», dão formação em produto, gestão e liderança. E isto porque a venda não é feita nem em perfumarias nem na grande distribuição, mas sim exclusivamente através das consultoras de beleza.

Assim, «a Mary Kay promove o empreendedorismo, já que oferece às mulheres portuguesas a oportunidade de terem o seu próprio negócio de sucesso, onde a evolução é ditada pela ambição, pela determinação e pela capacidade de trabalho de cada consultora», sublinha Sandra Silva. «Cada consultora determina quanto tempo quer dedicar ao seu negócio e aonde quer chegar. Encontramos desde as mulheres que encaram a oportunidade como um 'part-time', que pretendem conciliar com a sua vida profissional e pessoal, até às mulheres que se querem dedicar a 100% a este negócio e ser executivas de sucesso. É sem dúvida uma oportunidade única que permite o crescimento pessoal, profissional e económico.»

Atualmente, o universo Mary Kay é composto por 3.100 consultoras de beleza. «Mas mais de 200 mulheres iniciam todos os meses o seu negócio», faz notar a diretora-

Sandra Silva assumiu a direção da Mary Kay Portugal em novembro de 2009. O seu principal desafio tem sido «a construção de uma equipa forte, motivada e que procura a excelência na execução da visão da empresa».



-geral. E o perfil das que procuram a empresa é muito variado. «A variedade geográfica, etária e profissional é a nossa maior riqueza», diz, salientando ainda que «para que cada consultora atinja os seus objetivos a equipa portuguesa dá o seu melhor, no lançamento de produtos, a cada três meses, nos eventos que promove e nas formações que desenvolve, ou seja, em todos os serviços prestados a todas as consultoras de beleza em Portugal». Sandra Silva, formada em «Economia», assumiu a direção da Mary Kay Portugal em novembro de 2009. E desde então o seu principal desafio tem sido «a construção de uma equipa forte, motivada e que procura a excelência na execução da visão da empresa», pois acredita que só assim podem cumprir a sua missão: «ser uma oportunidade única e ilimitada de negócio e carreira para todas as mulheres; ter um papel relevante na vida das mulheres, das suas famílias, e em última instância na sociedade». ©



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

PERSPETIVA

➤ Na rota da Europa

Um responsável da APG explica como a Europa está no centro da acção da associação, através de dois projectos financiados.

Texto: ML

Portugal encontra-se entre os países que menos candidaturas efectua a fundos europeus, facto que tem consequências na influência junto da Comissão Europeia.

A APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos dispõe de uma rede alargada de parcerias internacionais, europeias e mundiais, que lhe permite olhar para as oportunidades dos fundos europeus e operacionalizar projectos conjuntos agregadores de valor para a realidade nacional.

Foi assim que em Setembro de 2011 viu reconhecida a sua candidatura a um financiamento para uma transferência de conhecimento, inserida no «Programa Leonardo da Vinci». Esse projecto chama-se «GREAT» e está a correr o país a disseminar o ‘game based learning’.

Como é que se ganha um projecto com financiamento europeu?

Falemos de exemplos concretos e do «GREAT». Sendo uma transferência de conhecimento, significa que existe um projecto anterior, no caso um projecto chamado «Engage Learning», que foi liderado pela FH Joanneum na pessoa da ‘expert’ Maja Pivec.

Garantido o seu apoio, efectuámos uma pequena redefinição do âmbito, alargando-o às organizações, e juntámos uma série de novos países: Turquia, Roménia, Itália, Reino Unido e Áustria, onde teve origem o «Engage».

Mais recentemente, em Junho de 2012, a APG venceu um concurso promovido pelo CIEJD – Centro de Informação Europeia Jacques Delors para liderar um projecto sobre a recuperação económico-financeira da União Europeia. Denominado «UE2020: Oportunidade, Sim ou Não?», estará focalizado em colocar os cidadãos europeus no centro do debate acerca dos fundos que serão alocados na «Agenda Europeia 2020». Cidadãos informados são cidadãos mais activos e participativos. Queremos trazer a Europa para o centro do debate nacional e explorar as possibilidades que poderão advir para as empresas e para os cidadãos de uma participação mais activa junto da Comissão Europeia.

Quais são as sete ‘flagships’ ou áreas estratégicas da «Agenda Europeia 2020»? Sabia que os actuais fundos comunitários terminam em 2013? Que reformulações

Se todos contribuirmos, podemos ter uma voz mais activa na Comissão Europeia e trazer mais financiamento para o desenvolvimento de projectos estruturantes em Portugal.



➤ Miguel Luís (miguel.luis@hotmail.com) é responsável de comunicação da APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, instituição onde é ainda vogal do Núcleo de Formadores e Coaches. Psicólogo organizacional, pós-graduado em «Gestão» (com especialização em «Marketing») e com um mestrado em «Gestão», é orador, docente e formador em empreendedorismo. Dirigiu a incubadora de empresas do Taguspark.

faria para tornar os fundos comunitários mais acessíveis? Como poderá uma empresa candidatar-se aos novos fundos comunitários depois de 2013? Estas são apenas algumas questões que iremos esclarecer no decurso do projecto. «Juntos por uma Europa em crescimento!» é o nosso ‘slogan’, porque acreditamos que deve ser devolvido às pessoas o poder de decidir o rumo do desenvolvimento da União Europeia.

Estes são apenas dois exemplos de como a determinação, a cooperação e um espírito aberto podem trazer valor para Portugal.

Se todos contribuirmos, podemos ter uma voz mais activa na Comissão Europeia e trazer mais financiamento para o desenvolvimento de projectos estruturantes em Portugal.

Queremos mais empresas e mais cidadãos a candidatarem-se a projectos europeus, podendo para o efeito contar com o apoio da APG. Onde se acredita que «o melhor do mundo está nas pessoas». ①

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

BENEFÍCIOS

➤ Melhorar a proposta de valor para colaboradores e candidatos

Texto: António Manuel Venda

A Mercer lançou no início de julho uma iniciativa denominada «Inside Employers' Minds», visando ajudar as organizações a encontrarem formas eficazes de fazer face aos desafios relacionados com as áreas de recursos humanos e benefícios. Lançada na sequência de um estudo global que procurou conhecer as principais preocupações das empresas em 2012, a iniciativa permite à Mercer apresentar soluções que se centram em três eixos: risco de pensões, escolha de benefícios e gestão de talento.

Numa entrevista ao portal «HUMANet» (<http://www.human.pt/>), Diogo Alarcão, 'partner' da consultora, fala desta iniciativa, referindo a certa altura que «os benefícios integram uma proposta de valor que geralmente inclui a remuneração, ações de desenvolvimento pessoal e profissional e ainda iniciativas relacionadas com o 'work life balance', sendo que essa proposta de valor «é dirigida a potenciais candidatos e a colaboradores e tem por objetivo atrair e fidelizar o talento de que a organização necessita». Desta forma, explica, «os benefícios podem ser utilizados não só para melhorar o retorno deste investimento mas também para personalizar a relação entre a organização e as pessoas», com um pacote personalizado a servir de «fator diferenciador, ajudando a reforçar o 'employer brand' no mercado».

Centrando-se nos serviços da Mercer neste âmbito, Diogo Alarcão assinala na entrevista ao portal que a consultora «ajuda as organizações em todo mundo a melhorarem a saúde, a riqueza e o desempenho das suas pessoas». Por



Diogo Alarcão, da Mercer, explica que a consultora «desenha, implementa e administra planos de benefícios que melhoram a proposta de valor das empresas para os seus colaboradores e para os candidatos».

este motivo, frisa, «o tema do talento, da compensação e dos benefícios é central em relação àquilo que somos e ao que fazemos». A Mercer «desenha, implementa e administra planos de benefícios que melhoram a proposta de valor das empresas para os seus colaboradores e para os candidatos», explica ainda o responsável, defendendo que «qualquer decisão em benefícios nunca deve ser unilateral nem míope em relação a uma só meta». Por isso, a consultora tem uma ferramenta denominada «Total Rewards», que «assenta numa abordagem holística que considera a perspetiva da empresa, do colaborador e do custo e ainda o enquadramento externo do mercado e da legislação», refere o 'partner' em Portugal. O objetivo é «ajudar a formular estratégias e soluções de equilíbrio que contribuam para construir organizações melhores e mais adaptadas ao contexto onde operam», conclui. ☺

Pessoas (TI) + Formação (Certificada) =

Rumos HR Outsourcing >>>

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

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

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

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

FLASH INTERVIEW

RUI BÁRTOLO-RIBEIRO, DO ISPA-IU

» «As empresas devem dar mais atenção às pessoas.»

Texto: António Manuel Venda

O ISPA – Instituto Universitário (ISPA-IU) vai lançar já no ano letivo 2012/ 2013 uma pós-graduação denominada «Avaliação, Motivação e Desenvolvimento de Talentos». Pretexto para uma conversa com o responsável pelo projeto, precisamente sobre o tema do talento e da sua gestão nas organizações.

Por que é que agora, no mundo empresarial, se fala tanto de talento?

A atenção para o talento nas organizações ganhou maior expressão com um estudo da McKinsey, de 1998, «The war for talento». Esse estudo referia a redução de colaboradores de elevado potencial nas organizações, o que levaria a uma guerra entre as empresas para conseguirem atrair e reter esses talentos. Atualmente as empresas sabem que o capital humano é a grande vantagem competitiva num mercado global em que a competitividade e a exigência estão continuamente a aumentar. Na atual conjuntura socioeconómica, uma gestão eficaz destes colaboradores pode contribuir para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas.

Como vê a questão da valorização do trabalho e da sua compensação pelas instituições empregadoras?

Todo o trabalho deve ser valorizado e compensado na proporção do valor do seu contributo para os objetivos da organização e de acordo com a expectativa que foi criada pelo contrato estabelecido entre as partes. Assim como todos os colaboradores que estejam comprometidos com a organização e que partilhem a sua visão devem ser moti-

vados e reconhecidos pelo seu trabalho e pela dedicação. Por outro lado, o valor do trabalho deverá refletir o investimento efetuado na qualificação do colaborador e que, de algum modo, é estabilizado pelo próprio mercado.

À luz dessa sua perspetiva, como apresenta a nova pós-graduação do ISPA-IU?

Enquadra-se no âmbito da gestão de recursos humanos e visa a qualificação dos profissionais desta área com a aquisição de conhecimentos e competências que lhes permitam gerir de forma otimizada os colaboradores de uma organização. É uma formação avançada que irá permitir aos seus pós-graduados uma valorização do seu trabalho pelas competências adquiridas.

Desenvolver, motivar e avaliar o talento – eventualmente também descobrir os talentos e conseguir retê-los –, que desafios coloca às empresas hoje em dia?

A globalização dos mercados em que operam e o ritmo das transformações são alguns dos desafios que as empresas enfrentam e que têm implicações diretas no aumento das exigências solicitadas aos seus colaboradores. As empresas têm de ser inovadoras e devem estar atentas aos estudos e à investigação desenvolvida na academia para melhor atrair e reter os colaboradores com potencial, assim como para utilizar métodos válidos na avaliação do seu potencial e para conceber programas de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Têm de dar ainda mais atenção às suas pessoas.

Nesta pós-graduação dizem ter uma grande ligação às empresas, sobretudo nas apostas que fazem no corpo docente. Este tema da gestão do talento só pode ser verdadeiramente suportado numa universidade com este perfil de pessoas à frente das cadeiras?

Uma das mais-valias da pós-graduação é a conciliação entre os conhecimentos teóricos e a prática profissional do seu corpo docente. A maioria dos docentes e conferencistas trabalha ou já trabalhou em organizações e está ligado ou colabora com instituições de ensino universitário. Esta qualificação do corpo docente permite conciliar a sustentação teórica dos modelos mais recentes ligados ao comportamento organizacional com as políticas e práticas da atual gestão de recursos humanos. A formação avançada de profissionais que pretendam trabalhar na gestão de talentos ou do talento deverá conciliar o saber fazer com o saber. ©

Rui Bárto-lo-Ribeiro assinala que na nova pós-graduação «a qualificação do corpo docente permite conciliar a sustentação teórica dos modelos mais recentes ligados ao comportamento organizacional com as políticas e práticas da atual gestão de recursos humanos».



DESPORTO

➤ A PwC nas olimpíadas

Texto: Mário Sul de Andrade

Cinco colaboradores da PwC marcam este verão presença no maior evento desportivo do mundo. A consultora conta com três atletas que se qualificaram para os Jogos Olímpicos de Londres e dois a competirem nos Paraolímpicos. José Alves, 'senior partner' da PwC Portugal, refere o facto de estarem orgulhosos pela participação dos atletas, assinalando ainda: «Na PwC esforçamo-nos para dar a todos os colaboradores a oportunidade de realizarem as suas ambições, sejam elas profissionais, sejam pessoais.»

Os colaboradores da PwC nas competições são os seguintes:
- Jenna Hansen (da PwC Nova Zelândia) – Uma das 12 atletas selecionados para representar a Nova Zelândia, em vela. Integra a PwC desde 2007, colaborando na área de 'financial assurance'. O que mais a motiva a treinar é o desejo de desenvolver o seu potencial. «Treino todos os dias com o objetivo de estar mais perto do meu melhor», assegura.

- Caitriona Jennings (da PwC Irlanda) – É uma das três maratonistas representantes da Irlanda. Está na PwC desde 2001, sendo 'senior manager' da área de 'financial services tax'. A presença em Londres significa tornar realidade um dos seus sonhos. Acha que para se ser um bom atleta é preciso «estar altamente motivado, ser dedicado, muito disciplinado e extremamente organizado».

- Iain Mackay (da PwC Reino Unido) – Garantiu um lugar na seleção de hóquei em campo da Grã-Bretanha. Ingressou na PwC depois da universidade, em 2009, e diz que o apoio recebido da consultora tem sido fantástico. Desde o primeiro jogo internacional que tem reduzido gradualmente o seu tempo de trabalho: primeiro de cinco para três dias por semana e depois para dois. «A PwC permitiu-me passar do



escritório de Londres para o de Reading, para poder participar em todos os treinos», assinala.

- Shimpei Oikawa e Reo Fujimoto (PwC Japão) – Vão estar nos Paraolímpicos. Shimpei é o treinador-adjunto da seleção de basquetebol em cadeira de rodas e Reo é jogador. O treinador é prova viva de que quando se trabalha duro e não se desiste tudo é possível. 'Senior associate' da PwC Japão, lutou contra o cancro enquanto adolescente e perdeu um membro inferior, mas isso não o impediu de alcançar os seus sonhos. ①

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

BOAS PRÁTICAS

«EXCELÊNCIA SEDES»

► Descobrir e promover as melhores práticas

Texto: Ana Leonor Martins

O Grupo de Trabalho de Capital Humano (GTCH) da SEDES vai pela primeira vez destacar as melhores práticas na gestão de capital humano nas empresas portuguesas. A iniciativa chama-se «Excelência SEDES – Boas Práticas na Gestão de Pessoas» e teve início formal no passado mês de julho, com o lançamento do 'site' (<http://www.excelenciasedes.com/>) criado para a formalização de candidaturas. Segundo Carlos Sezões, coordenador do projeto, o objetivo é «detetar os melhores processos de gestão nas organizações empresariais e enaltecer, em particular, os níveis de inovação e eficácia demonstrados». O responsável acrescenta ainda que «o que motivou este grupo de trabalho a levar a cabo a iniciativa foi a noção de que as práticas e os melhores processos de gestão de pessoas com mais elevados níveis de eficácia ainda não são conhecidos como deveriam», sendo preciso «dar-lhes notoriedade, mostrar o seu valor acrescentado e ajudar a multiplicá-los», salienta, acrescentando: «Pretendemos contribuir para uma gestão de pessoas humanista e eficaz no seio das organizações, que permita desenvolver todo o seu talento e todo o seu potencial de evolução, bem como contribuir decisivamente para os objetivos da instituição.»

A iniciativa «Excelência SEDES» prevê a participação de organizações dos mais variados sectores de atividade e a avaliação vai incidir sobre cinco catego-



rias: Acolhimento e Integração; Desenvolvimento de Competências; Gestão do Talento Sénior; Reestruturação/ Downsizing; e Internacionalização/ Carreiras Internacionais. A seleção das práticas por categoria terá como base variáveis de ponderação previamente definidas e ficará a cargo de um conselho consultivo (de que António Manuel Venda, diretor da «human», faz parte) para o qual foram convidadas «personalidades reputadas da gestão de pessoas e de organizações, personalidades que com a sua independência, a sua credibilidade e a sua 'expertise' dessem boas garantias no trabalho de avaliação e seleção», esclarece Carlos Sezões.

O coordenador do conselho consultivo, João Carvalho das Neves, professor catedrático em gestão no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), realça que «as cinco categorias em avaliação evidenciam bem o que se receia que possa estar a ser descurado no atual contexto económico de crise e que é preciso incentivar e alertar os gestores para a importância desta gestão». Lembra que «estamos a viver um período de grandes dificuldades económicas, que levam a muitas situações de desespero», e que no entanto «as empresas que tiverem sentido de cidadania fazem os cortes de benefícios e despedimentos com sentido de responsabilidade e bom senso, com respeito pelas pessoas e, conseqüentemente, com a comunicação adequada para manter a moral ao de cima», lamentando que «infelizmente nem sempre é o caso».

João Carvalho das Neves partilha ainda que há diversos aspetos que vão ser tomados em consideração pelo conselho consultivo, como «a consistência e a coerência com a estratégia e a expectativa de impacto e eficácia das políticas e nas práticas na motivação das pessoas e nos resultados da empresa, assim como a inovação». Para participar, cada gestor ou responsável de recursos humanos deverá descrever as práticas de gestão de pessoas da sua empresa que considera merecedoras de distinção, sendo que a participação poderá ser feita em mais do que uma categoria.

Reconhecendo que existe uma proliferação de prémios para distinção de boas práticas, Carlos Sezões faz notar que cada iniciativa tem o seu espaço próprio, mas ressalva que a «Excelência SEDES» não se trata de um prémio. «Trata-se de um projeto de



Carlos Sezões, do Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES, faz notar que este é «um projeto de descoberta das melhores práticas», visando «reconhecer processos de gestão e formas de atuar».

descoberta das melhores práticas. Ao contrário de outros, que visam, e bem, premiar empresas ou personalidades, queremos sim reconhecer processos de gestão e formas de atuar. Aqui, qualquer empresa pode concorrer, de forma simples e sem qualquer custo associado. E esperamos que fique patente, da forma objetiva, a ligação direta entre as boas estratégias da gestão de pessoas e o sucesso sustentável das organizações», conclui.

Para além da distinção e do diploma de participação na «Excelência SEDES», as empresas cujas práticas forem reconhecidas como mais meritórias serão posteriormente convidadas a partilhar os seus casos de sucesso num evento público, a organizar no último trimestre do ano.

De assinalar que a «human» é 'media partner' da iniciativa, estando prevista a publicação de um trabalho sobre as práticas distinguidas. ®

► **Nota:** A SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social foi constituída em 1970, sendo uma das mais antigas associações cívicas portuguesas.

► As categorias, vistas por João Carvalho das Neves

- **Acolhimento e Integração** – «É fundamental para que as pessoas adquiram a cultura da empresa, a sintam como sua e se empenhem no sucesso da mesma, logo desde o início.»
- **Desenvolvimento de Competências** – «A redução de custos é fácil de fazer em várias áreas, como é o caso da formação e desenvolvimento. É importante perceber e preparar os recursos para gerir neste contexto de dificuldade. A motivação passa também por sentir que há preocupação com o desenvolvimento das pessoas.»
- **Gestão do Talento Sénior** – «São pessoas com muita experiência e conhecimento que devem ser otimizados. Infelizmente no ocidente as pessoas são muitas vezes encaradas como se fossem descartáveis. No oriente a idade e a experiência são fonte de respeito e de aprendizagem para os mais jovens.»
- **Reestruturação/ Downsizing** – «É o que mais tem acontecido no atual contexto económico nacional. A identificação das melhores práticas pode ser um valor acrescentado para todas as empresas que estão nessa senda.»
- **Internacionalização/ Carreiras Internacionais** – «Face ao contexto de crise interna, muitas empresas têm-se virado para os mercados externos e para a internacionalização. Essa estratégia traz exigências específicas na gestão das pessoas e dos gestores. Por outro lado, os portugueses, tipicamente saudosistas da sua terra, veem a falta de oportunidades obrigá-los a uma mudança de comportamentos e interesses. Cada vez há mais portugueses a querer sair desta zona, porque efetivamente esta já não é uma zona de conforto.»



Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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



Filipa Castanheira, Docente da Nova School of Business and Economics / Sandra Pires, Project Manager da unexpected; power@unexpected.pt

› Uma boa altura para falar de engagement

Aqui há uns dias ouvimos alguém importante do mundo empresarial dizer que «agora, com esta crise, o ‘engagement’ das pessoas com o trabalho aumentou, porque as pessoas têm medo de perder o emprego».

Ficámos arrepiadas. Esta é uma daquelas crenças perigosas que rapidamente se difundem nos meios informais e que sentimos a responsabilidade de combater. É perigosa porque basear a gestão de recursos humanos neste tipo de convicções pode levar a resultados desastrosos, quer do ponto de vista do bem-estar dos colaboradores, quer do ponto de vista dos resultados da organização. E além de perigosa é incorrecta. Parece senso comum, mas muitas vezes o senso comum está errado. E a gestão de recursos humanos não pode basear-se em pensamentos intuitivos ou no senso comum.

Aqui há uns dias ouvimos alguém importante do mundo empresarial dizer que «agora, com esta crise, o ‘engagement’ das pessoas com o trabalho aumentou, porque as pessoas têm medo de perder o emprego». Ficámos arrepiadas.

Na verdade, o termo ‘engagement’ designa um estado cognitivo-afectivo positivo e persistente, relacionado com o trabalho e caracterizado por sentimentos de vigor, dedicação e absorção (Marisa Salanova/ Wilmar B. Schaufeli, 2007). Está associado aos elevados níveis de motivação, sendo que as pessoas com maior ‘engagement’ com o seu trabalho são as mais dedicadas e as mais comprometidas com os objectivos da organização, apresentando um melhor desempenho. Não obstante as dificuldades e as exigências com que se deparam no dia-a-dia, se mantêm envolvidas com o seu trabalho e demonstram energia, implicação e eficácia.

Todas as empresas querem ter colaboradores com elevados níveis de ‘engagement’, porque são esses que fazem a diferença num mercado hipercompetitivo. No entanto, a investigação mostra que aquilo que promove o ‘engagement’ é a esperança, o optimismo, o significado do trabalho em si mesmo e para a vida da pessoa, a auto-realização e o sentimento de eficácia dos trabalhadores. Sabe-se também que ter chefes capazes de liderar e inspirar as suas equipas, fazendo-as

confiar num cenário futuro melhor, leva-as a trabalhar com elevado ‘engagement’.

Pelo contrário, o medo gera desconfiança e activa os mecanismos de protecção, inibindo a criatividade, a inovação, os comportamentos de proactividade e de cidadania organizacional. Promove a competitividade desleal e o individualismo. E permite que se criem as condições para o assédio moral, para o desrespeito e para a fraca coesão entre os colaboradores, ou seja, o medo «intoxica» os ambientes de trabalho.

Em conclusão, o medo destrói aquilo que é a verdadeira génese do ‘engagement’: a esperança, a confiança, o optimismo, as boas relações de trabalho. O medo está nos antípodas do ‘engagement’.

Assim, é preciso trabalhar e investir na (in) formação de todos daqueles que têm a res-

ponsabilidade de gerir pessoas num contexto de crise e de elevada insegurança; para que, apesar do medo de perderem o seu emprego, estas pessoas possam encontrar nas suas empresas, nos seus colegas e nas suas chefias as condições para «vestirem a camisola», darem o melhor de si e sentirem ‘engagement’ com o seu trabalho. Só assim contribuirão activamente para o desempenho das respectivas empresa e para a sociedade, ajudando-a a fortalecer-se e a superar os desafios da crise.

Para muitas organizações, mais do que reduzir custos, é urgente criar condições para que os colaboradores possam ter um sentimento de esperança e a confiança de que todos podem contribuir para um amanhã melhor.

O medo e a insegurança não mobilizam. Pelo contrário, paralisam.

A «crise» é uma boa altura para investir na promoção em ‘engagement’, porque este pode ser um factor decisivo para resistir às dificuldades e inclusive para superá-las. ©

› As autoras não seguem o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



Destroika[®]

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

Abrace o desafio de transformar a sua empresa.

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

CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais





JOSÉ AVILLEZ

A vontade de fazer mais e melhor

Tem dois restaurantes, negócios de catering, take-away e consultoria, livros de culinária publicados e estreou recentemente um programa de televisão. Mas José Avillez é, no essencial, um chef e uma das grandes referências da cozinha em Portugal. Protagonista de um percurso de reconhecido mérito, defende que «o importante é nunca desistir e trabalhar sempre com a vontade de ir mais além e fazer melhor»

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

Sempre gostou de cozinha, desde pequeno. Lembra-se de ter cinco ou seis anos e de chegar a casa e ir direito à cozinha espreitar as panelas. Com 10, chegou mesmo a ter um negócio de venda de bolos com a irmã, e recorda-o como o negócio mais rentável que teve até hoje, pois era a mãe que pagava os ingredientes e todo o dinheiro que faziam ficava como lucro. No entanto, só quando estava no último ano do curso de «Comunicação Empresarial» é que percebeu que a cozinha era a sua grande paixão e o seu futuro. Hoje tem dois restaurantes, um negócio de 'catering' e outro de consultoria, também na área de restauração e gastronomia, claro está. Estamos a falar de José Avillez, um 'chef' considerado uma das grandes referências da cozinha em Portugal. Mas José Avillez chegou a pensar em ser carpinteiro. Como os seus pais achavam que isso não dava dinheiro nem tinha futuro, acabou por fazer formação em artes, «porque tinha vontade de seguir 'Arquitetura'». No entanto, escolheu o curso de «Comunicação Empresarial», por «influência de um primo que estava a tirar esse curso e a gostar imenso», partilha. «Não me arrependo nada, acho que foi uma escolha importante.» Assim, quando decidiu tirar o curso de «Comunica-

ção Empresarial» ainda não sabia que o seu futuro viria a passar pela cozinha. A decisão foi tomada já no último ano, quando conheceu Maria de Lourdes Modesto e José Bento dos Santos, criador do projeto vitivinícola da Quinta do Monte d'Oiro e que tem dedicado a sua vida ao culto da gastronomia. O interesse por esta área tornou-se mais forte e entretanto surgiu a oportunidade de estagiar na Fortaleza do Guincho. Tinha então 21 anos. «No primeiro dia em que entrei naquela cozinha o meu coração disparou e senti uma emoção enorme», recorda José Avillez. «Nesse momento percebi que tinha encontrado o meu caminho e comecei a minha aprendizagem na cozinha.» Passados 10 ou 11 anos, tinha os seus próprios restaurantes, o Cantinho do Avillez e o Belcanto, ambos localizados no Chiado, em Lisboa. Antes, José Avillez passou pelas cozinhas de Ferran Adrià, Alain Ducasse e Eric Frechon; e em 2008 foi convidado para o lugar de 'chef' executivo do restaurante Tavares, onde ao fim de pouco mais de um ano conquistou uma estrela Michelin. No início de 2011 deixou o Tavares para se dedicar aos seus próprios projetos. «O Cantinho do Avillez foi a materialização do desejo antigo de ter um espaço descontraído e simpático, com uma boa cozinha para estar entre

José Avillez tinha 21 anos quando lhe surgiu a oportunidade de estagiar na Fortaleza do Guincho. «No primeiro dia em que entrei naquela cozinha o meu coração disparou e senti uma emoção enorme», recorda.

Tem 47 pessoas na empresa. E as preocupações ao nível da gestão de recursos humanos são várias: «preocupou-me que todos saibam que são imprescindíveis para o negócio», diz.

amigos, e o Belcanto é a concretização do sonho de ter um espaço que expresse a minha evolução enquanto cozinheiro», partilha o jovem 'chef'. No primeiro, que abriu em finais de 2011, propõe «uma cozinha simples mas sofisticada», já no segundo, que existe no Largo de São Carlos desde 1958, tendo reaberto em 2012 totalmente renovado, oferece «alta-cozinha».

Para que a materialização destes sonhos fosse, e continue a ser, possível, José Avillez conta com o «apoio extraordinário», tanto dos seus sócios como da sua equipa, que «trabalha de forma incansável». «Sinto-me muito agradecido por isso», salienta. «No entanto, quando olho para trás vejo que todo o meu percurso tem sido marcado por muito, muito trabalho. Mas o mais importante é nunca desistir e trabalhar sempre, com a vontade de ir mais além e fazer melhor.»

» Espírito empreendedor

Porque sempre foi «bastante empreendedor» e sempre gostou de desenvolver projetos, antes de ter aberto os dois restaurantes José Avillez já tinha criado uma empresa de 'catering' e um 'take-way' (JA em casa), que se mantêm até hoje. O José Avillez Catering surgiu em 2007, «como resposta aos vários pedidos de 'catering' personalizado que comecei a receber, tanto de particulares como de empresas», explica. «O 'take-away' JA em Casa surgiu no mesmo ano, para oferecer refeições de qualidade, frescas e congeladas, prontas a levar para casa. Em 2009, os pedidos de consultoria por parte de marcas, restaurantes e hotéis começou a intensificar-se e por isso também fez todo o sentido criar a José Avillez Consultoria. Foi uma evolução natural.»

Através da José Avillez Consultoria tem organizado



e editado livros de cozinha em parceria com marcas, empresas e instituições e tem em desenvolvimento muitos outros projetos, como são exemplo a conceção de novos restaurantes e a reorganização de cozinhas, a criação de receitas e o 'food styling' para sessões fotográficas e filmes publicitários. E o sucesso de «Um Chef em Sua Casa», o seu primeiro livro, levou a que, um ano depois, publicasse «Petiscar com Estilo», o segundo livro.

Conciliar a gestão dos dois restaurantes com a José Avillez Consultoria e o José Avillez Catering, e ainda com a escrita de livros e com o programa de televisão que estreou recentemente na SIC Mulher, o «JA ao Lume», não é obviamente fácil. «Mas os restaurantes são sempre a minha prioridade, em especial o Belcanto», confessa. «Cozinho nos restaurantes várias horas por dia, de segunda a sábado. Gosto de estar envolvido em tudo e faço questão de estar a par de tudo, mas todo este malabarismo só se torna possível porque no dia-a-dia conto com o apoio de uma excelente equipa, na qual deposito toda a confiança», garante.

Para José Avillez, o principal desafio diário no trabalho é a consistência. «Nos restaurantes, todos os dias se começa do zero e todos os dias queremos oferecer mais e melhor a quem nos visita. A pressão e a exigência são sempre muito grandes.»

José Avillez defende mesmo que a sua maior qualidade é a equipa. Atualmente tem 47 pessoas na empresa. E as preocupações ao nível da gestão de recursos humanos são várias: «preocupo-me que todos saibam que são imprescindíveis para o negócio, independentemente da sua função; procuro encontrar o lugar certo para que cada um dê o seu melhor; tento reconhecer o esforço e o empenho de cada um e dar uma direção para que todos saibam para aonde vamos e aonde queremos chegar; pois é importantíssimo que as pessoas se identifiquem com o projeto.»

Procura conseguir isso «estando sempre muito presente e atento». «Apesar de confiar em absoluto nas pessoas que trabalham comigo, gosto e faço questão de estar envolvido em tudo», realça. Para o empreendedor, o principal desafio diário do seu trabalho é a consistência. «Nos restaurantes, todos os dias se começa do zero e todos os dias queremos oferecer mais e melhor a quem nos visita. A pressão e a exigência são sempre muito grandes.» Mas toda a gestão é feita de forma partilhada com os seus sócios.

José Avillez reitera que o mais importante para gerir uma equipa com sucesso é, «em primeiro lugar, escolher bem as pessoas; encontrar as pessoas certas para cada lugar é fundamental». E as características que privilegia no recrutamento são «o 'know-how', a responsabilidade, a proatividade, o espírito de equipa,





a paixão, o gosto por fazer bem feito e a vontade de evoluir». Já para gerir o negócio, destaca que é preciso «conhecimento, organização e uma enorme paixão, porque é um negócio muito exigente».

A sua experiência como empreendedor tem-lhe mostrado que o essencial para ser bem sucedido é a persistência, a consistência e, o mais importante, o trabalho, muito. E essas são características que identifica na sua personalidade. É persistente, procura viver e trabalhar de acordo com os seus valores e é muito trabalhador. Se provas fossem precisas, basta verificar que trabalha seis dias por semana, 16 horas por dia. O domingo é o único dia livre que tem e faz questão de o passar em família.

► O mediatismo

A qualidade do trabalho desenvolvido por José Avillez enquanto 'chef' tem resultado numa crescente notoriedade, que encara como «uma enorme responsabilidade; nunca foi um objetivo», garante. «Para mim, o mais importante é mesmo dar cada vez mais prazer a quem se senta à nossa mesa.» E se há algum segredo no sucesso que tem alcançado é «fazer tudo com enorme paixão e dedicação», acredita.

Por outro lado, ter-se tornado numa figura cada vez mais procurada não só pelos 'media' mas também pelas marcas, com fins publicitários, tem-lhe permitido ajudar a garantir a viabilidade dos seus projetos. Até porque, apesar de compreender o aumento do IVA na restauração para 23% como «uma medida necessária», não esconde que «tem tido um impacto negativo em todo o sector». Revela que o Belcanto não dá lucro, pois exige um grande investimento, mas orgulha-se de empregar aí 20 pessoas. E, na sua perspetiva, nem todos os negócios têm que dar dinheiro; «têm sim que se pagar», e uns projetos compensam os outros.

Recentemente, desenvolveu um novo projeto, em parceria com o H3, a «Empadaria do Chef», que representa «um novo conceito de 'fast-food' direcionado para centros comerciais, que oferece empadas de qualidade e que tem tido um grande sucesso». Já estão abertas três lojas e a previsão é que abram mais cinco até ao final do ano. Há pouco tempo estreou também o seu primeiro programa de televisão, o referido «JA ao Lume». Quanto ao que virá a seguir, ainda não sabe. «Como estou sempre com mil ideias e projetos, vamos ver», diz. Porque quer sempre fazer mais e melhor, José Avillez também pretende continuar a evoluir enquanto 'chef'. Considera que a cozinha expressa diferentes momentos de conhecimento, de aprendizagem e de reflexão, e comunica não só o evoluir da técnica, mas também a maturidade, a personalidade e a alma do seu criador. E defende que «a inovação, quando bem aplicada, permite-nos aperfeiçoar a cozinha e obter resultados extraordinários; bem aplicada no sentido de melhorar e não de transformar», ressalva. Pois «a cozinha tradicional portuguesa é riquíssima» e é para ele a grande fonte de inspiração. ©



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

A magia de escolher

Estamos em agosto, provavelmente já ninguém fala da licenciatura de Miguel Relvas e o governo está a aproveitar o período de veraneio para decidir de que forma vai colocar os privados a pagar as contas do sector público. Aumentaram os impostos, convidaram-nos a emigrar, obrigam-nos a viver com um orçamento cada vez mais reduzido e impõem-nos o pagamento de dívidas que não fizemos... E agora? Que opções temos? Vários conhecidos decidiram fazer as malas e procurar soluções noutra país, negando-se a amaldiçoar a sua sorte e a encarar a situação como uma grande oportunidade de crescimento que a vida lhes oferece. Desistiram de encontrar desculpas e culpados para todas as suas insatisfações. Encararam

e aproveitar o máximo da pessoa que é ou das coisas que possui, ou então definharam de tanta ansiedade e desgosto por não ser ou não possuir tudo o que gostaria./ Pode entregar-se ao mundo, melhorar a si próprio e, por consequência, melhorar tudo que está à sua volta ou esperar que o mundo melhore para que, então, também você possa melhorar./ Pode continuar escravo da preguiça ou comprometer-se consigo próprio e adotar as atitudes necessárias para concretizar o seu plano de vida./ Pode aprender o que ainda não sabe ou fingir que já sabe tudo e não precisa de aprender mais nada./ Pode ser feliz com a vida como ela é ou passar o seu tempo todo a lamentar-se pelo que ela não é.»

A escolha será sempre nossa e o mais importante é que podemos sempre escolher. Neste mês de agosto, período de férias para alguns, desafio os leitores a fazerem as suas melhores escolhas.

a verdade de que, no fim das contas, somos sempre nós quem decide o tipo de vida que queremos levar.

Num mês em que a 'troika' volta a Portugal para mais uma avaliação, decidi partilhar convosco o extrato de um texto sobre motivação que me serviu de inspiração para organizar um 'workshop' num curso de 'coaching'. Desconheço o nome do autor, mas reconheço o mérito das suas palavras, e por isso aqui vai:

«Pode escolher o seu destino e, através de ações concretas, caminhar firme em direção a ele, com marchas e contramarchas, avanços e retrocessos, ou continuar a acreditar que o destino já estava escrito nas estrelas e nada mais lhe resta a fazer senão prestar-lhe vassalagem./ Pode viver o presente que a vida lhe oferece ou ficar preso a um passado que já acabou – e, portanto, não há mais nada a fazer – ou a um futuro que ainda não chegou – e que, por isso, não lhe permite fazer nada./ Pode ser feliz

Em síntese, podemos tudo desde que queiramos e ousemos escolher.

Devemos lembrar-nos de que até para nascer tivemos de trabalhar contra os nossos «concorrentes»: uma quantidade quase incontável de espermatozoides. Contudo, nesse momento não nos permitimos paralisar com o medo de perder, não nos deixámos abater pelo desânimo e lutámos até ao momento da fecundação.

A escolha será sempre nossa e o mais importante é que podemos sempre escolher. Neste mês de agosto, período de férias para alguns, desafio os leitores a fazerem as suas melhores escolhas. A aproveitarem para ponderar antes de decidir. Lembrem-se de que somos nós que carregamos sozinhos e sempre com o peso das escolhas que fizemos.

Em sentido figurativo, cada um de nós deverá saber que será sempre consigo próprio e com as suas escolhas que dormirá todas as noites. Bons sonhos! ©

Os alemães

Quem nos ensinou a verdadeira importância do diálogo social dentro das organizações foi uma empresa alemã.

Qual será o segredo dos alemães? Terão eles o toque de Midas?

Em 1988, ao ser entrevistado para um potencial emprego, aquele que seria o meu futuro chefe perguntou-me no fim da entrevista: «O que pensa dos alemães?»

A pergunta surpreendeu-me, por estar fora de contexto e por eu nunca ter pensado no assunto.

Respondi o que me veio à cabeça no momento: «Grandes pensadores e eminentes juristas.»

Mais tarde, ao constatar que o meu já chefe tinha uma foto de Hitler no cacifo, percebi o real contexto da pergunta.

Mais de 50 anos depois da Segunda Guerra Mundial, ainda há quem confunda os alemães com nazis, mesmo quando há bem mais nazis fora do que dentro da Alemanha. É um insulto fácil e que vale por isso mesmo: insulto.

Mas essa pergunta feita pelo luso-nazi despertou-me a atenção para a influência alemã em Portugal e na Europa, e de facto fiquei agradavelmente surpreendido.

As empresas alemãs são as que mais investimento estruturante e verdadeiramente enriquecedor fizeram em Portugal. De forma discreta, foram investindo no que Portugal tem de melhor: os seus trabalhadores. As simbioses luso-alemãs são exemplos de sucesso mesmo além-fron-

teiras, e um exemplo de como duas economias podem e devem colaborar.

Se formos sinceros, teremos que reconhecer que quem nos ensinou a verdadeira importância do diálogo social dentro das organizações foi uma empresa alemã. Onde se testou com sucesso soluções que passaram a fazer parte do nosso tecido legislativo foi em empresas alemãs.

Pessoalmente, gosto de trabalhar com clientes alemães. Gosto e identifico-me com o seu sentido prático, com a eficiência, a organização, a pontualidade, a abertura à mudança e a separação entre o profissional e o social que mostram no dia-a-dia.

Os resultados estão à vista. Alemão é símbolo de qualidade, seja produzido em Portugal, seja em Espanha, seja noutro lugar. Desde que o método e o maestro sejam alemães, os resultados surgem e são sempre positivos.

Hoje não tenho dúvidas no momento de comprar um carro: será alemão. É o melhor investimento. Ao comprar um eletrodoméstico a marca pode ser qualquer uma desde que seja alemã e isto serve de exemplo para tudo o resto. Até para a cerveja.

Os gregos não estão de acordo comigo? Pois não, mas eu também não estou de acordo com eles. @



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

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO:

- MICROSOFT OFFICE
- ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS
- DESENVOLVIMENTO / PROGRAMAÇÃO
- BASES DE DADOS
- NETWORKING
- VIRTUALIZAÇÃO
- CAD / BIM
- DESIGN / WEB DESIGN
- METODOLOGIAS
- GESTÃO DE PROJECTOS

SOFT-SKILLS E COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS:

- GESTÃO E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES
- DESENVOLVIMENTO PESSOAL
- GESTÃO EMPRESARIAL
- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
- VENDAS
- MARKETING
- LOGÍSTICA
- LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
- SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

SERVIÇOS ESPECIALIZADOS:

- OUTSOURCING DE FORMADORES
- LIVROS DE FORMAÇÃO
- GESTÃO DE FORMAÇÃO
- FORMAÇÃO DE FORMADORES
- CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS

Source of Knowledge

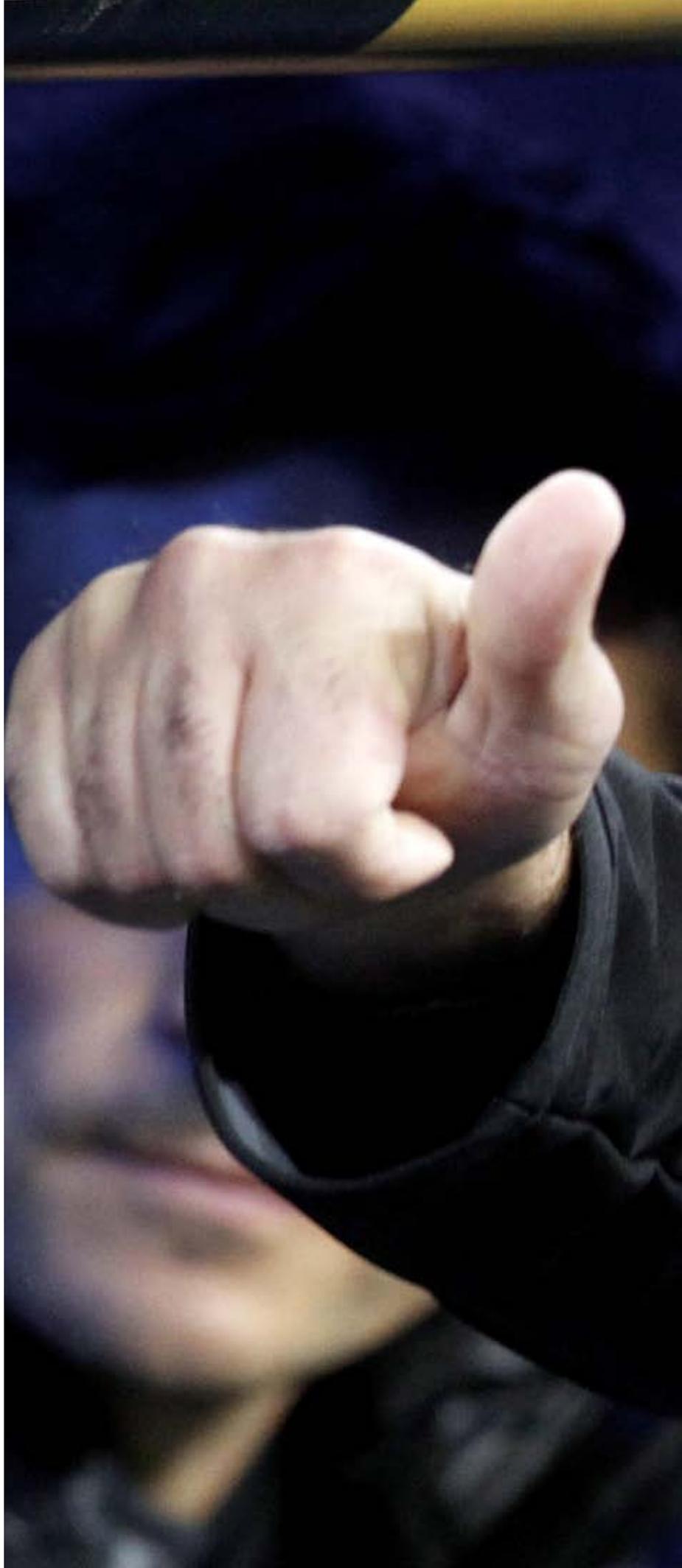
www.sourceofknowledge.pt | info@sourceofknowledge.pt
+351 211 955 662 | +351 916 072 829

A liderança de José Mourinho

É a característica mais notada no atual treinador da equipa de futebol do Real Madrid – a liderança. E muitos especialistas desta área não se cansam de apontá-lo como exemplo para as empresas, sobretudo um exemplo para quem tem a responsabilidade de geri-las e de envolver as pessoas nas respetivas estratégias.

Texto: António Manuel Venda

Um dos estudiosos do fenómeno de José Mourinho e da sua liderança é Fernando Ilharco, professor da Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica Portuguesa (UCP). Num livro que lançou ainda bem recentemente («Mourinho – Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional», ed. Universidade Católica Editora), procura mesmo responder à questão «o que pode um profissional aprender com o sucesso de José Mourinho?». Há alguns anos, no âmbito da sua atividade de investigação, Fernando Ilharco antecipou que o sucesso do atual treinador do Real Madrid não seria passageiro, considerando estarmos perante





› Vítor Poeyras: «Mourinho é um verdadeiro líder.»

O que é que mais destaca na liderança de José Mourinho?

O carisma, o estilo inspiracional e motivador, a competência técnica, o rigor, a inteligência emocional – com destaque para o autocontrolo –, a empatia na relação com os jogadores, a liderança situacional e a co-responsabilização pelos resultados inculcada nos jogadores.

É possível sistematizar um estilo de liderança «Mourinho» e termos algo parecido a um modelo?

É perfeitamente possível criar-se esse modelo, teorizando as suas vertentes fundamentais e criando uma estrutura suscetível de ser aplicada nas organizações e nas equipas de trabalho. Aliás, o estilo de Mourinho é já fonte de estudo e investigação sobre as práticas de liderança com inteligência emocional.

Para que serve essa sistematização?

Serve para construir um modelo diferente e inovador de liderança de equipas de trabalho, em todas as áreas relacionadas com trabalho de equipa, motivação de equipas, liderança pelo exemplo, orientação para a tarefa e relacionamento interpessoal, inteligência emocional no trabalho, entre outras.

No caso das empresas e dos seus quadros, que contributo pode dar um modelo como o que referiu?

Pode contribuir para a melhoria das competências de gestão e liderança nos quadros portugueses, acentuar a importância das competências emocionais na relação com as equipas, aumentar a sua motivação e a sua produtividade e também tornar a liderança mais inspiracional.

Por que é que um líder como José Mourinho é tão admirado e tão criticado?

Porque é assumidamente polémico, gosta do confronto, do contraditório, tem um carisma muito forte, tem uma personalidade forte e tem uma relação muito especial com a comunicação social na defesa dos seus jogadores e das suas equipas. No fundo, o seu lema é «falem bem ou mal de mim, o que interessa é que falem».

Por que é que José Mourinho é frequentemente conotado com a ideia de liderança, enquanto outros treinadores não o são? Acabam por ser vistos como treinadores – a lista seria exaustiva: Jorge Jesus, Alex Ferguson, Domingos Paciência, Vítor Pereira, Jesualdo Ferreira, Joachim Löw, Vicente del Bosque...

Mourinho é um verdadeiro líder, na pura aceção da palavra. É alguém que não trabalha para os seus colaboradores – os jogadores –, trabalha com eles, muito perto deles, protegendo-os das ameaças externas, dando o peito às balas. Ele

gere muito bem a maturidade psicológica e técnica dos jogadores.

Quem se aproxima mais da ideia de líder, pelo menos nos comentários que se ouve, são dois treinadores ligados à nossa seleção: Luiz Felipe Scolari e o atual, Paulo Bento. São contudo líderes diferentes. Concorda?

Concordo que são líderes diferentes no estilo comunicacional e na abordagem que fazem, mas têm um ponto em comum enquanto líderes: trabalham muito bem o aspeto psicológico na relação com os jogadores, fomentando um forte espírito de equipa.

Um dos grandes rivais recentes de José Mourinho foi Guardiola. Teve muitos elogios, provavelmente mais até do que Mourinho, mas não tanto pela liderança. Quer comentar?

Guardiola vingou mais pela competência técnica, pela identificação e pela relação muito próxima com a organização onde trabalhou, pela vontade muito forte de vencer e ter sucesso, pela orientação para os resultados, beneficiando também de um grupo de trabalho muito bom tecnicamente, unido e coeso. Não é tão forte como Mourinho ao nível da capacidade de comunicação e do carisma.

O que poderá ser um líder «à Mourinho» numa empresa?

Um líder emocionalmente inteligente, que mantém os níveis de motivação sempre elevados na equipa, que a protege das perturbações externas, alguém que sabe dar 'feedback' constante e de forma personalizada, fazendo 'coaching' direto, liderando pelo exemplo, estando orientado de forma equilibrada para a tarefa e para a relação.

E apenas num departamento do recursos humanos?

Basicamente o mesmo que acabo de referir. Mas acrescentando a capacidade de dar um sentido ao trabalho de todos os colaboradores, alinhando-os com a estratégia geral da organização, falando abertamente com eles, motivando-os, premiando o mérito, responsabilizando-os, dando-lhes autonomia funcional e desenvolvendo o seu potencial ao serviço da organização, apostando na formação contínua e permanente.



um treinador que iria marcar o futebol mundial e cujas práticas profissionais eram relevantes para as organizações em todo o mundo. Isto porque, na sua opinião, o desempenho superior do 'special one' pode ser estudado, conceptualizado e adaptado, em aspetos importantes, à atividade organizacional e ao mundo profissional em geral, no que respeita à liderança, ao trabalho de equipa e à excelência profissional. Depois de um primeiro

so de formação avançada «Liderança, Equipa, Excelência!», lecionado precisamente por Fernando Ilharco.

Outro autor que não fica alheio ao caso de José Mourinho é Ricardo Fortes da Costa, consultor com responsabilidades de topo na Alter Via. No seu mais recente livro («Equipas de Alto Rendimento», ed. RH Editora), centra-se nos profissionais que têm como missão obter resultados extraordinários das

Manuel Sérgio, filósofo e professor catedrático, que teve José Mourinho entre os seus alunos, falou recentemente do 'special one' numa conferência, considerando-o um génio, enquanto os colegas são apenas treinadores de futebol.

trabalho, em 2007 (o livro «Liderança: As Lições de Mourinho», escrito em co-autoria e com prefácio do próprio 'special one'), tem apresentado com enorme sucesso os resultados da sua investigação em conferências e seminários em empresas e organizações diversas, em Portugal e no estrangeiro. E a escola de pós-graduação da FCH da UCP inicia agora, com base neste novo livro, a oferta do cur-

respectivas equipas, quase sempre compostas por pessoas normais. E o que aí é realçado é uma característica que diferencia líderes como Mourinho, a capacidade de conseguir que as pessoas deem às equipas o que de melhor têm, muitas vezes para lá do que imaginavam.

Manuel Sérgio, filósofo e professor catedrático, que teve José Mourinho entre os seus alunos, fa-

lou recentemente do 'special one' numa conferência proferida no Chile, considerando-o um génio, enquanto os colegas são apenas treinadores de futebol. Definiu-o como «um líder, uma pessoa com uma grande perspicácia, que só sabe olhar para o futuro», e contou em declarações aos 'media' que José Mourinho procurou-o a certa altura porque, segundo assinalou, «sabia que o futebol é muito mais do que técnica e tática, é também relações humanas». Na opinião do filósofo, «para saber de futebol Mourinho tinha a noção de que tinha de perceber de humanidade», e ele, Manuel Sérgio, não lhe ensinou nada: «Dei-lhe apenas formação em alguns pilares filosóficos para fazer o que faz e ser quem é», disse, acrescentando: «Por isso ele prepara os jogadores não só na parte técnica, mas também na parte humana. Ele está muito acima dos outros».

Outro caso é o do sociólogo Vítor Poeiras, que tem vindo a desenvolver desde 2011 um produto de formação ligado à figura de José Mourinho. Trata-se de um 'workshop' sobre liderança de pessoas e

equipas com inteligência emocional, baseado naquilo a que chama «estilo Mourinho». Destina-se a profissionais que chefiam e coordenam pessoas e equipas nas organizações e que pretendam melhorar as suas competências emocionais na liderança. Com cerca de duas décadas de atividade no mercado da formação profissional como consultor, coordenador pedagógico e formador comportamental, Vítor Poeiras destaca no seu 'workshop' os seguintes tópicos: «o líder que sabe dar um sentido ao trabalho de equipa»; «as competências emocionais do líder eficaz»; e «a liderança à Mourinho». Na entrevista em anexo partilha algumas das suas opiniões sobre o 'special one', com quem diz que aprendeu muito. «Apendi o valor da liderança inspiracional e transformacional, a importância da capacidade de comunicar e empatizar na liderança e a relação com pessoas e equipas, além da importância do 'coaching'», explica, acrescentando: «Também aprendi que não devemos ter medo do sucesso, e retive a ideia de que não basta ser, há que parecer, e mais, querer é poder». ☺



www.b-training.pt



- **OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS**
- **FORMAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS**
 - a. Gestão de Equipas e Pessoas
 - b. Desenvolvimento Pessoal
 - c. Formação Pedagógica de Formadores (modalidade presencial e *b-learning*)
 - d. Gestão da Formação (modalidade presencial e *e-learning*)
 - e. E-Tutor
 - f. Conceção de Cursos *E-learning*
- **CERTIFICAÇÕES DE ENTIDADES FORMADORAS PELA DGERT**

Instalações: Rua Castilho, n.º 23, 6º B 1250-067 Lisboa | Telf. +351 211 919 570 | 918 455 001 | Fax: 211 931 925 | Email geral@b-training.pt | www.b-training.pt



Carlos Antunes
Jurista
carlos.antunes48@gmail.com

© João Andrés

RELAÇÕES LABORAIS

➤ A caminho do «Direito Laboral Patronal»

«Estamos a achinezar os direitos do trabalho no nosso país.» Frei Fernando Ventura, «Grande Jornal», da RTP, 13.11.2011

Como é sabido, o Direito do Trabalho surgiu no agudizar da chamada «questão social» da segunda metade do século XIX. Aí, por força do trabalho fabril assente na industrialização crescente e suportada no êxodo das pessoas dos campos para os centros industriais, extremaram-se os abusos dos patrões sobre os trabalhadores em matéria dos tempos e das condições de trabalho e de vida do operariado, que sofreu então uma deterioração sem precedentes.

Demonstrada assim a fraqueza do dogma da «liberdade contratual» quando esta é exercida por sujeitos com poder muito diferenciado, quadro denunciado pela Igreja Católica (a encíclica «Rerum Novarum», do Papa Leão XIII, de 1891, condena firmemente a exploração dos operários pelos industriais e os excessos do liberalismo económico), a partir do início do século XX a maioria dos estados da Europa Continental, cientes da necessidade de fazer face à «questão social», iniciaram uma intervenção normativa sistemática no domínio laboral em torno de três princípios fundamentais. Estes princípios põem em causa dois dogmas do direito civil privado (os da «igualdade dos entes jurídicos privados» e da «liberdade contratual»), que estão na génese da criação e da autonomia do Direito do Trabalho.

Daqui ressalta que, na sua origem, o Direito do Trabalho tem como objectivo a tutela dos direitos dos trabalhadores, prosseguida de diversos modos:

- autonomização do «contrato de trabalho» em relação aos contratos civis da locação e da prestação de serviços, com regulamentação completa e específica sobre a relação de trabalho, desde a sua formação até à sua cessação;
- elevação das convenções colectivas de trabalho à categoria de fontes laborais, cres-

cente papel dos sindicatos na negociação das condições de trabalho (negociação colectiva) e consagração do direito à greve; – no domínio das condições de trabalho, o carácter mais intervencionista do Estado no reforço da protecção dos trabalhadores nas situações de risco social associadas ao trabalho (doença, maternidade, acidentes de trabalho, desemprego, reforma).

Contudo, a partir da década de 70 do século passado a orientação tradicional do Direito do Trabalho sofreu uma inflexão usualmente designada como «crise do Direito do Trabalho», que perdura até hoje. Na origem desta crise está a evolução de determinados factores que estão no cerne do desvio da orientação protectora do Direito do Trabalho. São essencialmente os seguintes:

- aparecimento, ao lado do «trabalhador típico» (trabalhador subordinado) de novas categorias de trabalhadores (trabalhadores a termo, temporários, trabalhadores especializados, quadros técnicos e dirigentes), os denominados «trabalhadores atípicos», que não correspondem à imagem do trabalhador subordinado clássico;
- despontar, ao lado do modelo típico de empresa (grande unidade industrial ou empresa dominante do sector secundário da economia), de uma multiplicidade e predominância de modelos empresariais (empresas do sector terciário, tecnológicas, globalizadas), que adoptam formas de organização mais flexíveis e menos verticalizadas e em que a denominada relação de trabalho típica deixa de ser dominante para passar a ser apenas mais uma entre os diversos estatutos dos trabalhadores;
- crença na insustentabilidade económica do sistema laboral protectorio (derivada dos sucessivos ciclos de crise e recessão económicas), que levou as empresas e os estados a reduzirem os custos associados ao trabalho.

As tendências de evolução do Direito do Trabalho, por força dos factores referidos,

Em menos de uma década, Portugal vai na terceira reforma laboral, todas elas feitas em nome do aumento da produtividade e da competitividade das empresas e também do crescimento do país (indicadores que, paradoxalmente, em vez de aumentarem, desceram nessa mesma década).

levou à inflexão da universalização da tutela laboral no sentido do afastamento da rigidez e do garantismo dos regimes laborais, ou seja, da «flexibilização» e da «desregulamentação» dos institutos jurídico-laborais. Por um lado, na «flexibilização» tanto na sua vertente da diversificação da tipologia dos vínculos laborais («flexibilização externa») como na diminuição da sua rigidez («flexibilização interna»). Por outro lado, na «desregulamentação» essencialmente focada em três pontos:

- a supressão das normas legais imperativas em diversas matérias cuja regulação é remetida para o âmbito dos contratos de trabalho, reforçando assim a individualização das relações de trabalho;
 - a possibilidade de afastamento das normas legais pelas convenções colectivas, mesmo que em sentido menos favorável aos trabalhadores, colocando em causa o princípio das normas legais como «imperativos mínimos»;
 - a alteração das regras especiais de interpretação e aplicação vigentes no direito laboral («princípio do 'favor laboratoris'») no sentido do seu progressivo afastamento.
- Têm vindo a acentuar-se entre nós estas tendências de «flexibilização» e «desregulamentação» – a despeito da existência actual de uma «nova questão social» que, embora com diferenças, se assemelha à do século XIX, quando se justificava, por isso

mesmo, uma intervenção refundadora do Direito do Trabalho no sentido da aproximação aos princípios que estiveram na origem da sua criação. Em menos de uma década, Portugal vai já na terceira reforma laboral (as de 2003 e 2009 no Código de Trabalho, e agora a mais recente proposta de alteração à legislação laboral do governo de Pedro Passos Coelho), e todas elas feitas em nome do aumento da produtividade e da competitividade das empresas e também do crescimento do país (indicadores que, paradoxalmente, em vez de aumentarem, desceram nessa mesma década). Objectivamente, no entanto, essas reformas tiveram apenas em vista uma alteração de poderes na sociedade; isto é, o modo como o poder é distribuído entre o trabalho e o capital, sempre a favor deste último.⁽¹⁾

Caminhamos, pois, no sentido do que podemos denominar como «Direito Laboral Patronal»,⁽²⁾ isto é, um direito que, reduzindo sempre e mais os «direitos dos trabalhadores» (facilitação e embaratecimento dos despedimentos, aumento dos tempos de trabalho sem contrapartida salarial, redução dos feriados, diminuição da remuneração do trabalho suplementar, protecção mais reduzida no desemprego, etc), se destina a realizar apenas e tão só «os interesses das empresas e dos empregadores». ©

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

Objectivamente, as três últimas reformas laborais tiveram apenas em vista uma alteração de poderes na sociedade; isto é, o modo como o poder é distribuído entre o trabalho e o capital, sempre a favor deste último.

⁽¹⁾ Ver «Sociedade da Austeridade e Direito do Trabalho de Exceção», de António Casimiro Ferreira («Vida Económica», 2012).

⁽²⁾ A expressão «Direito do Trabalho Patronal» foi utilizada por António Monteiro Fernandes num artigo muito crítico desta perspectiva transformista das relações e do Direito do Trabalho («Público», 04.01.2012).

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

DALE CARNEGIE TRAINING
100 YEARS
1912-2012

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

OUTSOURCING

Como poderá ajudar as empresas?

O outsourcing em algumas das suas múltiplas vertentes, sempre tendo em vista o reforço da competitividade do tecido empresarial, dotando-o das competências de que não dispõe. O que apresentamos a seguir são perspetivas de profissionais com experiência neste âmbito, seja em recursos humanos, seja no apoio à formação, seja ainda em termos de serviços de tecnologias de informação (TI).

Texto: Mário Sul de Andrade





› Outsourcing RH

A preocupação que tivemos no primeiro dos três âmbitos deste trabalho foi saber como poderá o tecido empresarial ser ajudado em termos de ‘outsourcing’ de recursos humanos. Além disso, procurámos saber qual o verdadeiro papel das instituições prestadoras destes serviços e que contributo poderão dar para o fomento do emprego.

› Mudança de mindset

Um dos especialistas que ouvimos foi António Carvalho, ‘manager’ da Kelly Services, com responsabilidades nas áreas de trabalho temporário (para a região sul) e de ‘outsourcing’. António Carvalho começa por explicar que «o aumento da competitividade e as exigências de mercado têm levado muitas empresas a concentrarem os recursos nas atividades ‘core’, potenciando novas oportunidades de ‘outsourcing’ e a criação de verdadeiras parcerias estratégicas entre prestadores e clientes, através de uma externalização de processos e recursos». Refere ainda que são vários os estudos que apontam para «aumentos de produtividade e reduções de custos superiores a 10% para as empresas utilizadoras de serviços de ‘outsourcing’», sendo que «esses ganhos de competitividade advêm da maior focalização no ‘core business’, da partilha eficaz de risco e da flexibilidade obtida pela transformação de custos fixos em variáveis». Para este especialista, trata-se de «uma mudança de ‘mindset’ empresarial» que se tem traduzido em «crescimento do mercado e conseqüente fomento de emprego especializado, através de empresas prestadoras de serviços de ‘outsourcing’», e um dos exemplos que dá é precisamente o da Kelly Services. O mercado de ‘outsourcing’ em Portugal, arrisca António Carvalho, pode «gerar aproximadamente 10 mil novos postos de trabalho nos próximos quatro anos». Quanto a casos concretos, fala da ‘business unit’ de ‘outsourcing’ da Kelly Services, que «tem vindo a crescer de forma bastante sustentada, através de uma diversificação crescente de mercados e sectores, da aviação à indústria, passando pelas áreas de serviços e organismos públicos, equipas de vendas e mais recentemente ‘healthcare’».



› António Carvalho: «As exigências de mercado têm levado muitas empresas a concentrarem os recursos nas atividades ‘core’.»



› Carla Marques: «Há uma nova geração do ‘outsourcing’, que dita e acompanha o ritmo de mudança.»

› Nova geração

Carla Marques, a diretora comercial da Tempo-Team (Grupo Randstad), considera que o ‘outsourcing’ «começou por ser um meio para estabilizar e homogeneizar as operações na área das tecnologias de informação (TI)», só que, explica, «a experiência demonstrou que seria uma forma eficaz para conseguir a redução dos custos do funcionamento global das organizações, concentrando os recursos apenas nas atividades fundamentais do negócio». Ou seja, «as empresas rapidamente perceberam que poderiam fazer a externalização de várias áreas não nucleares, como a contabilidade, o pagamento de ordenados, as vendas ou a segurança, entre outras». Numa fase seguinte «procurou-se já conseguir sinergias de forma a sintonizar a atividade de ‘outsourcing’ com os objetivos de negócio, estabelecendo-se parcerias com empresas de recursos humanos especializadas em

processos globais de 'outsourcing', explica ainda Carla Marques, fazendo notar que «o 'outsourcing' já atua como agente transformador do próprio negócio». Quanto ao potencial de criação de emprego, considera-o «bastante significativo», referindo que na maior parte dos casos engloba «pessoas muito jovens, com um perfil dinâmico e criativo, qualidades que se traduzem numa vantagem para as empresas, especialmente para aquelas que se focalizam na inovação como estratégia de negócio». Carla Marques salienta que «os jovens de hoje sabem usar diversas ferramentas tecnológicas e aprendem depressa, sentindo-se mais motivados quando trabalham com estes meios, além de terem capacidade para lidar com diferentes formas de relacionamento em simultâneo». Trata-se de «uma nova geração do 'outsourcing'», que «dita e acompanha o ritmo de mudança», fator que Carla Marques considera «indispensável para a sustentabilidade das empresas». A sua organização, a Tempo-Team, é especialista em operações neste âmbito nas áreas de retalho, vendas, 'back-office', 'data entry', 'telemarketing' e 'contact center'.

› Um desafio

O diretor da unidade 'outsourcing' da Adecco, Sérgio Duarte, destaca o facto de a empresa ter crescido em Portugal, apresentando hoje em dia «um conjunto de serviços na área de recursos humanos, entre os quais o 'outsourcing'». Na sua perspetiva, «o 'outsourcing' em Portugal surgiu nas empresas de trabalho temporário por necessidades mais específicas dos clientes, nomeadamente a estabilização dos quadros afetos às operações e pela necessidade de manter o 'know-how' acumulado pelos colaboradores». O crescimento do 'outsourcing', «ganhando representatividade no volume de negócios das empresas, tem levado à criação de emprego sustentado e à integração de colaboradores num contexto de continuidade, promovendo a estabilidade e a eficiência nas operações». Mas «cabe às empresas de recursos humanos o desafio de manter fidelizados e motivados os colaboradores que prestam serviços nas empresas clientes, procurando gerir a sua carreira», adverte. Neste âmbito, na Adecco «foi criado um programa de vantagens para os colaboradores, que engloba todos os elementos contratados, através do qual são proporcionados descontos em diversos produtos e serviços». Trata-se de «mais uma medida no programa de fidelização implementado junto dos colaboradores», assinala Sérgio Duarte.

› Minimizar riscos

Sónia Barbosa, diretora executiva da SLOT Recursos Humanos, faz notar «a crescente rentabilidade evidenciada por algumas empresas que recorrem a serviços de 'outsourcing'», o que tem feito crescer a atividade de forma significativa, daí encará-la como «uma forma de potenciar o emprego». Como faz questão de salientar, «os benefícios são enormes e o 'outsourcing' acaba por ser uma solução bastante interessante para algumas pequenas e médias empresas [PME], face ao período economicamente difícil que atravessamos», pois «com a externalização de determinados serviços evitam aumentar os custos, minimizando verticalmente os riscos ao transferirem parte dos mesmos para o 'outsourcer'». No caso da SLOT, a responsável destaca três projetos, que considera «muito interessantes, dada a sua especificidade». Trata-se de projetos no sector naval, na aeronáutica e nas vendas na área de telecomunicações: «São sobretudo projetos ao nível de 'people sourcing', onde acabamos por gerir o futuro



› Sérgio Duarte: «O crescimento do 'outsourcing' tem levado à integração de colaboradores num contexto de continuidade.»



› Sónia Barbosa: «A solução é bastante interessante para algumas pequenas e médias empresas, face ao período economicamente difícil.»

dos recursos humanos aí. O facto de se externalizar não significa perda de controlo sobre aquilo que se externaliza. Pelo contrário, ganha-se mais controlo, pois a partir do momento da externalização há um parceiro e por esse motivo consegue-se controlar de forma mais eficaz todos os serviços, num trabalho conjunto entre ‘outsourcer’ e cliente.»

› O principal ativo

O diretor de ‘outsourcing’ do Grupo Multipessoal para a zona sul do país, Alexandre Gomes, afirma que não tem dúvidas sobre o facto de «a inclusão do ‘outsourcing’ no ciclo da economia resultar no fomento do emprego». Na sua opinião, «o objetivo de qualquer empresa é a entrega de um produto ou serviço com os níveis de qualidade exigidos pelos clientes», e «a melhor forma de atingir esses requisitos é recorrer a profissionais altamente especializados nas respetivas tarefas, e isso é possível através do ‘outsourcing’», salienta. Ou seja, «um produto ou serviço com maior qualidade torna uma empresa mais competitiva, e o aumento da competitividade gera crescimento na economia, fomentando a empregabilidade, num ciclo favorável para todos, colaboradores e empresas». O Grupo Multipessoal «está focado em recrutar os melhores profissionais no mercado e em reter esses talentos», partilha ainda Alexandre Gomes, frisando que «as pessoas são o principal ativo», daí preocuparem-se com «os seus níveis de satisfação». Porque «só através do seu profissionalismo e da sua atitude é possível garantir a entrega de um melhor serviço aos clientes», sintetiza.



› Alexandre Gomes: «Só através do profissionalismo das pessoas e da sua atitude é possível garantir a entrega de um melhor serviço.»



› Elisabete Roxo: «O objetivo é ajudar o tecido empresarial português e as instituições públicas a melhorarem a produtividade.»

› Responsabilidade social

«Todas as empresas que prestam serviços de ‘outsourcing’ de recursos humanos fomentam o emprego», defende Elisabete Roxo, diretora executiva da Egor Outsourcing (Grupo Egor), que no entanto avisa que lhe parece que «algumas empresas e instituições utilizam este tipo de serviços para diminuir descontroladamente os seus custos de mão-de-obra e não para aumentarem a produtividade ou para se focarem no seu ‘core’». Fala depois do Grupo Egor, «que se preocupa e gere toda a sua atividade com responsabilidade social, recusando-se a ser cúmplice destas estratégias». No grupo, a área de ‘outsourcing’ «existe para ajudar o tecido empresarial português e as instituições públicas a melhorarem a produtividade e a poderem despreocupar-se com processos de apoio à sua principal atividade, canalizando recursos e energias para o seu ‘core’», explica Elisabete Roxo, partilhando que têm vivido experiências muito gratificantes: «O nosso trabalho tem contribuído para a melhoria de empresas e instituições, quer ao nível do relacionamento entre estas e os seus clientes, quer ao nível do tratamento dos seus processos de ‘back-office’ e até ao nível da produção. É nestas alturas que honramos o nosso nome e provamos que o mercado necessita de nós, e por isso acreditamos que empresas como a nossa vão continuar a crescer e a resistir a toda esta pressão», conclui ⑩

› Outsourcing de serviços de formação

Neste trabalho também procurámos perceber como no âmbito da formação o 'outsourcing' se pode revelar interessante para as empresas. Recolhemos três perspetivas, de profissionais ligados a instituições que fornecem serviços de formação.

› Aposta estratégica

Inês Sousa, 'senior consultant' da B-Training, começa por recordar Steve Jobs e o seu conselho de que nos devemos concentrar naquilo que fazemos melhor, delegando o resto. «É aqui que o 'outsourcing' de formação surge como uma aposta estratégica», diz, partilhando a experiência da B-Training ao referir que as empresas que procuram a instituição fazem-no essencialmente por três motivos: «focalização no cliente e na criação de valor acrescentado; para converterem um custo fixo interno num serviço externo especializado; e por confiarem num parceiro estratégico que detete, fácil e imparcialmente, lacunas e necessidades de formação, as quais internamente dificilmente seriam identificadas». Na opinião de Inês Sousa, «o desenvolvimento de formação comportamental requer, mais do que qualquer outra área, um clima favorável à partilha e à abertura na expressão pelos colaboradores, por exemplo, de problemas organizacionais, aspeto facilitado pela intervenção de um parceiro isento». Refere também que «a opção pelo 'outsourcing' deve ser acompanhada de um processo rigoroso de seleção do fornecedor e de um trabalho em equipa entre a empresa contratante e o parceiro».



› Inês Sousa: «O desenvolvimento de formação comportamental requer um clima favorável à partilha e à abertura.»



› João Teixeira: «Ao nível da formação, a tendência para o 'outsourcing' tem vindo a notar-se cada vez mais.»

› Qualidade e competitividade

O diretor comercial da Source of Knowledge, João Teixeira, considera que «o 'outsourcing' é nos dias de hoje uma aposta muito forte na estratégia das empresas», destacando que «ao nível da formação essa tendência tem vindo a notar-se cada vez mais». João Teixeira, cuja empresa abriu recentemente um novo centro de formação em Lisboa, salienta que o tecido empresarial «procura reduzir ao máximo os custos das estruturas internas, preocupando-se em manter os seus níveis de qualidade intocáveis para o mercado», sendo que «o recurso a colaboradores externos, especialistas nas suas áreas de atuação, resultado de experiências diversificadas, é notório quando se recorre ao modelo de 'outsourcing'». O responsável faz também notar que «os níveis de qualidade e competitividade exigidos às empresas de 'outsourcing' e aos seus colaboradores reforçam a ideia e a implementação deste modelo nas organizações». Para a Source of Knowledge, frisa, «este é um aspeto diferenciador, sendo a empresa um exemplo da aplicação do modelo».



▶ Cláudia Vicente: «Uma empresa especializada em formação tem mecanismos e ferramentas para a apresentação das soluções ideais.»

▶ A importância da especialização

Já Cláudia Vicente, diretora da Galileu, defende que «uma empresa especializada em formação está dotada de mecanismos e ferramentas que permitem a apresentação das soluções ideais para as necessidades das organizações, utilizando todo o seu 'know-how' e a sua logística no rápido e eficaz desenvolvimento do processo formativo». No caso da Galileu, a responsável salienta que colocam «ao serviço dos clientes todo o 'know-how' acumulado ao longo de mais de 20 anos de experiência na área da formação», destacando depois algumas das vantagens do 'outsourcing' neste âmbito: sobretudo «o acesso a diferentes metodologias e soluções formativas – formação de calendário, 'intra', 'one-to-one' ou 'live training' –, a equipas de formadores especializados nas mais variadas áreas – tecnologias de informação (TI), 'soft skills' ou competências empresariais, por exemplo – ou a ferramentas de diagnóstico que permitem a aferição e o levantamento das necessidades de formação, avaliando o grau de conhecimento dos colaboradores relativamente a determinado assunto». Uma outra vantagem do 'outsourcing' neste âmbito, segundo Cláudia Vicente, é «a capacidade de rapidamente uma empresa implementar o plano de formação em qualquer zona do país». ⑩

▶ Outsourcing de TI

Outro âmbito em relação ao qual recolhemos opiniões foi o dos serviços de tecnologias de informação (TI). Como poderão a esse nível as soluções de 'outsourcing' ajudar as empresas?

▶ Âmbito muito alargado

António Silva Fontinha, administrador e diretor de 'marketing' e qualidade do Grupo SOFT, começa por avisar que «a definição de 'outsourcing' de serviços de TI é muito vaga de 'per si', pois pode ir desde a cedência de pessoal à gestão integral do departamento de informática do cliente, considerando envolvidos nessa gestão as pessoas, os equipamentos, os 'softwares', as próprias instalações ou as relações com eventuais parceiros, entre outros fatores». Ou seja, o âmbito é muito alargado. O responsável centra-se no caso do Grupo SOFT para dar a sua opinião sobre o tema, referindo que aí «a oferta de serviços de 'outsourcing' possibilita aos clientes a utilização das mais avançadas soluções de 'software' sem terem que as comprar nem instalar nos seus servidores». Isso «permite aos utilizadores acederem aos dados via comunicações, tendo a garantia de disponibilidade e segurança de 'backup' e atualização permanente», partilha. Trata-se, no fundo, de «um 'outsourcing' aplicacional que possibilita uma melhoria da competitividade das empresas» e que «carece de uma maior perceção pelas empresas nacionais», visto que «atualmente a perceção é mais significativa por parte das multinacionais, independentemente da dimensão».



▶ António Silva Fontinha: «A definição de 'outsourcing' de serviços de TI é muito vaga de 'per si'.»

› Escolher os parceiros certos

O administrador da iCreate Consulting, Rui Alexandre, considera que «o 'outsourcing' é uma ferramenta fundamental para a competitividade dos países, criando valor em pequenas e grandes empresas», sobretudo porque «as iniciativas empresariais são tradicionalmente complexas, exigindo um conjunto de competências alargadas e um esforço de gestão e coordenação de múltiplas áreas». Rui Alexandre, cuja empresa engloba as áreas de 'outsourcing' de recursos humanos e de formação, com orientação para as TI, partilha ainda a perspetiva de que «a evolução no mercado ocidental tem sido enorme, mas muitas vezes não nos apercebemos da radicalidade da mudança nem do valor criado». Esse valor, explica, «vem da horizontalização e da especialização das empresas, aumentando a velocidade, reduzindo o 'time-to-market' e permitindo maiores ambições geográficas e de serviços». E avisa que a área das TI «é crítica e obriga a seleccionar criteriosamente os parceiros, que além das capacidades de execução técnica devem apoiar na inovação e no planeamento estratégico da tecnologia e das arquiteturas».



› Rui Alexandre: «A área das TI é crítica e obriga a seleccionar criteriosamente os parceiros.»



SEGURANÇA ALIMENTAR

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



SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

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



APOIO AO CLIENTE 808 303 859 www.interprev.pt



› Investimento mais apelativo

«O ‘outsourcing’ de serviços de TI é atualmente uma vantagem na gestão do capital das organizações, tornando mais apelativo o investimento em novos projetos.» A opinião é de Duarte Fernandes, ‘account manager’ da RUPEAL, que dá o exemplo do desenvolvimento de ‘software’, «atividade cuja afetação de recursos varia ao longo do tempo», sendo que «ao ser subcontratado na medida das necessidades dos picos de trabalho garante um ‘headcount’ controlado e baixo». Outra vantagem é «a conversão de custos fixos em variáveis, permitindo controlar a saída de capital, libertando-o para o ‘core business’», avisa, destacando ainda que «os fornecedores têm habitualmente um prazo de pagamento alargado, possibilitando um ‘delay’ entre a data da realização de um projeto e o custo do mesmo, evitando recorrer-se a financiamento externo».



› Duarte Fernandes: «O ‘outsourcing’ de serviços de TI é uma vantagem na gestão do capital das organizações.»



› Eduardo Quero: «O motivo mais importante para a externalização é permitir maior concentração nas competências estratégicas.»

› Procura de eficiência

Eduardo Quero, ‘general manager’ da Meta4, lembra que «é frequente dizer-se que o ‘outsourcing’ reduz custos e apresenta uma vertente bastante quantitativa ao nível da apreciação por parte dos decisores», mas adianta que na Meta4 preferem «abordar a questão sob a forma de critérios qualitativos», ou seja, «tendo em vista alcançar uma maior eficiência na gestão dos salários e da administração de pessoal, o que não é o mesmo». Na procura de eficiência introduziram «outros aspetos, mais táticos ou operacionais», como os seguintes: «garantir atualizações legais; obter maior eficácia nos processos administrativos, através de automatismos; ter fluxos que garantem o controlo e a confidencialidade; diminuir os erros no processo, através do controlo das operações desde a origem; e especialização do serviço prestado por profissionais dedicados». Quanto ao motivo estratégico mais importante para a externalização, Eduardo Quero fala em «permitir uma maior concentração nas competências estratégicas da área de recursos humanos». Termina referindo que «a maioria das empresas, quer as que externalizam, quer as que não o fazem, reconhecem importantes vantagens na externalização da gestão de pessoas e na gestão dos salários» – onde a Meta4 disponibiliza soluções de ‘software’ –, isto porque «permite-lhes dedicarem os seus esforços à procura do reforço da competitividade».

› A solução SaaS

O ‘country manager’ para Portugal da Cezanne Software Ibérica, Enzo de Palma, considera que «é cada vez mais difícil para as empresas investirem em TI, sobretudo quando este investimento não faz parte do seu ‘core business’». Assim, «o ‘outsourcing’ de serviços de TI permite-lhes assegurar uma evolução tecnológica na vanguarda, mantendo a concentração nesse mesmo ‘core business’». Outro aspeto realçado por Enzo de Palma é «a prestação dos serviços de ‘outsourcing’ na opção SaaS [Software as a Service]», dando o exemplo do ‘feedback’ dos clientes em relação à solução ‘Cezanne OnDemand’, que demonstra as potencialidades dos serviços de TI no reforço da competitividade e na distinção em termos de gestão dos recursos humanos».

> Ganhos de flexibilidade

«O ‘outsourcing’ é um meio para aumentar a competitividade das empresas, permitindo maior flexibilidade, maior racionalização de custos e resultados operacionais e financeiros mais eficazes.» Esta ideia é defendida por Pedro Mota, ‘head’ da Randstad Technologies (Grupo Randstad), que acrescenta: «Pensando em pequenas e médias empresas (PME), muitas vezes sem necessidade de um departamento de TI demasiado estruturado nem mesmo de acesso a tecnologias de vanguarda, e se utilizarmos a título de exemplo uma área de ‘helpdesk’, pode significar que não precisam de ter uma equipa de ‘helpdesk’ nos quadros.» Assim, «ao verificar-se a externalização do serviço, uma empresa terá ganhos de flexibilidade no controlo dos custos operacionais, através da conversão de custos fixos em variáveis e da contratação dos serviços pelo período em que são necessários», diz Pedro Mota, para quem «as empresas de ‘outsourcing’ são o veículo para aceder a ‘skills’ técnicas, capital intelectual, escala e tecnologia especializada».



> Pedro Mota: «As empresas de ‘outsourcing’ são o veículo para aceder a ‘skills’ técnicas, capital intelectual, escala e tecnologia especializada.»



> Tomé Gil: «Trata-se de uma ferramenta que tem ajudado a crescer com racionalidade e sustentabilidade».

> Uma outra perspetiva

Finalmente, Tomé Gil, o diretor-geral da Escrita Digital, empresa que fornece soluções de ‘software’, aborda a questão numa outra perspetiva: a do recurso ao ‘outsourcing’ pela própria Escrita Digital. «Recorremos a serviços de ‘outsourcing’ desde 2005 e fazemo-lo maioritariamente para funções ligadas a desenvolvimento de ‘software’», conta. «A preferência por esses serviços surge sempre que necessitamos de recursos para projetos específicos e não encontramos as pessoas certas, seja porque não podemos reforçar os nossos quadros com receio de aumentarmos os custos fixos de forma não sustentável, seja porque necessitarmos de pessoas com competências que não existem na nossa empresa». Desta forma, o ‘outsourcing’ é visto pelo responsável como «uma ferramenta que tem ajudado a crescer com racionalidade e sustentabilidade, uma vez que permite uma flexibilidade que o mercado de trabalho, por si só, não disponibiliza». ①

-15%*
Inscrições efectuadas
até 11.09.2012

*Desconto não acumulável com outras ofertas em vigor

Organização



Empresa organizadora de



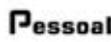
2ª EDIÇÃO **EXECUTIVE TRAINING**

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



© Vilor do Rio

Rosa Braz
Gestora de Formação do Bureau Veritas
rosa.braz@pt.bureauveritas.com

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

► Uma questão comportamental

PERCEÇÃO DO RISCO E CULTURA DE SEGURANÇA

O funcionamento sustentado de um sistema de gestão da segurança depende, entre outros fatores, do comportamento humano, sendo este um dos maiores desafios dos gestores.

A produção e a sobrevivência das empresas podem estar comprometidas se não apostarem na segurança e na saúde dos colaboradores. Quando se analisa sistemas de gestão da segurança mais tradicionais, identifica-se uma gestão de carácter puramente estatístico, baseada em factos ocorridos (acidentes e doenças) e no cumprimento de requisitos legais. Esta atitude não agrega mais valor.

e a percepção do risco tem um importante 'status' nas recentes pesquisas em psicologia da segurança no trabalho. Este conceito é tido como mais um elemento importante para a compreensão dos aspetos psicossociais relacionados com a prevenção dos acidentes de trabalho. Na prática, há uma evidente lacuna por parte das organizações, por não procurarem conhecer o nível em que se encontra a percepção do risco dos seus colaboradores.

A segurança comportamental refere-se à aplicação dos conhecimentos científicos da psicologia comportamental nas questões da segurança do trabalho. É uma nova for-

Atingir a excelência em segurança e saúde exige um trabalho contínuo para estabelecer uma verdadeira cultura nesse âmbito.

O combate a acidentes e doenças profissionais exige uma estratégia e ações multidisciplinares persistentes e sistematizadas de longo prazo. A mudança efetiva do comportamento dos colaboradores será possível com uma progressiva mudança de mentalidade e de cultura. Desta forma, o papel da informação e da formação, enquanto elementos de sensibilização, alteração de comportamentos e criação de valores, é determinante.

O comportamento seguro de um trabalhador, de um grupo ou de uma organização é a capacidade de no presente identificar e controlar os riscos inerentes à atividade, de forma a reduzir a probabilidade de ocorrências indesejadas no futuro, para o próprio e para os outros. É esta competência que deve ser desenvolvida e estimulada nos processos formativos, para que os comportamentos seguros façam parte da cultura organizacional. O comportamento seguro é definido por «identificar e controlar riscos»,

ma de gestão da segurança, que vem crescendo nos Estados Unidos e na Europa, por apresentar ganhos significativos nos níveis de segurança das empresas. Não se trata de uma campanha de motivação, mas de um procedimento com base científica para atuar sobre comportamentos seguros/ inseguros observáveis. Em prevenção, o processo perceptivo é fundamental, uma vez que quando lidamos com preservação da segurança e da saúde no trabalho estamos vinculados à capacidade das pessoas para se relacionarem com os perigos de forma cuidadosa, evitando danos para a integridade física e psíquica; isto é, prevenir acidentes e doenças.

A percepção do risco diz respeito à capacidade da pessoa para identificar a frequência na qual está exposta a situações ou condições de trabalho que possam causar dano (perigos) e reconhecer os riscos que estas oferecem, não só na sua atividade imediata mas também em todo o contexto de trabalho. As empresas que contam com gestores

com visão estratégica estão a implementar a gestão comportamental para conseguir o compromisso dos colaboradores, a todos os níveis, o que se traduz em esforços de mudança na segurança e no desenvolvimento baseados em dados que agem de forma positiva, tanto nas condições dos locais de trabalho como na cultura das empresas. O interesse crescente da gestão do comportamento é justificado pelo reforço que as empresas que a adotam têm conseguido para atingir as suas metas de segurança. As

que se preocupam e atuam na segurança e saúde com base nos comportamentos são empresas líderes, servindo de modelo para as restantes.

Atingir a excelência em segurança e saúde exige um trabalho contínuo para estabelecer uma verdadeira cultura nesse âmbito. Deve ser uma prática comportamental por convicção e não por obrigação, enraizada numa forte cultura organizacional e num sistema sustentado de gestão de segurança e saúde. ®

As empresas que se preocupam e atuam na segurança e saúde com base nos comportamentos são líderes, servindo de modelo para as restantes.

Flexibilidade

Portal

meta4!

Salários

Experiência

Tecnologia

Eficácia R.H.

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

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

HERNÁN CERNA VERGARA

Felicidade e superação

É em Espanha o rosto de uma das mais conhecidas empresas que prestam serviços profissionais de ‘coaching’ e prepara agora a sua entrada em Portugal. Hernán Cerna Vergara fala da sua experiência profissional neste âmbito, assinalando que a primeira coisa que lhe vem à cabeça é felicidade, e a segunda é superação; por cada um dos desafios que se lhe têm apresentado.

Texto: António Manuel Venda

Na visão da empresa que fundou, a Coaching Corporation, refere-se que o ‘coaching’ se aplica a todas as áreas corporativas. Como justifica esta ideia?

O ‘coaching’ é uma conversa estruturada, que potencia o desenvolvimento das pessoas e pode ser aplicado nas diferentes vertentes das organizações empresariais, independentemente da dimensão ou do tipo de negócio. Isto porque a sua essência é sempre a mesma: acompanhar as equipas e as pessoas na consecução dos seus objetivos, tendo em vista a excelência, a responsabilidade e uma visão estratégica do desempenho.

Pode-se falar num equilíbrio entre as diversas áreas das empresas, em termos da aplicação do ‘coaching’? Ou há áreas em que essa aplicação é mais imediata?

O ‘coaching’ pode aplicar-se nos seus diferentes aspetos dentro de uma organização para favorecer os planos de desenvolvimento dos responsáveis como complemento dos planos de formação para fidelizar o talento. E uma das aplicações mais imediatas é formar os quadros intermédios em ferramentas que sejam aplicáveis ao posto de trabalho, de forma a que o ‘coaching’ influa no estilo de liderança. É frequente eu ter sessões de ‘coaching’ com diretores que obtiveram ótimos resultados; as suas

empresas, em numerosas ocasiões, proporcionam-lhes esse serviço como prémio por um trabalho bem feito em vez de fazê-los participantes de um incremento nos rendimentos – acaba por ser mais importante dar-lhes oportunidades para otimizar capacidades de gestão e potencial de liderança do que apenas aumentar-lhes a conta bancária.

Que contraponto faz entre a aplicação do ‘coaching’ no mundo empresarial e fora desse mundo?

O ‘coaching’ carece de fronteiras e a sua disciplina, atrevo-me a dizer, abarca qualquer âmbito das nossas vidas. É certo que a abordagem nas empresas propicia mais oportunidades para o desempenho do ‘coaching’ de equipas e do ‘coaching’ executivo, mas por outro lado é mais comum que no âmbito privado os serviços que são solicitados atendam mais ao que denominamos como ‘life coaching’ ou ‘coaching’ pessoal. Existe o ‘coaching’ de carreira que permite nestes momentos acompanhar as pessoas numa orientação profissional, adequada de acordo com os seus valores, a sua formação e as suas expectativas. Por exemplo, com candidatos a emprego isso acontece, já que é muito frustrante para uma empresa e para quem procura trabalho que não se satisfaçam as expectativas mútuas.

É especialista também em ‘coaching’ para figu-

«A principal razão da nossa presença em Portugal obedece ao projeto de criar uma escola de ‘coaching’ e liderança estratégica por valores e alcançar acordos com instituições de relevo.»

Hernán Cerna Vergara tem mais de 5.500 horas de experiência em 'coaching'. Natural de Santiago do Chile, está radicado em Madrid (Espanha), onde é diretor da Coaching Corporation e co-fundador da Hernán Cerna Training. É 'master coach' internacional e especialista em 'coaching' executivo e de equipas pela International Coaching Community (ICC), além de 'master' em 'coaching' pessoal, executivo e organizacional pela Associação Espanhola de Coaching (ASESCO). É perito em 'coaching' para executivos de topo e para figuras públicas, membro da ICF Internacional e professor certificado de programação neurolinguística (PNL) pela Society of NLP. Entre os seus clientes encontram-se empresas como a Coca-Cola, a Hewlett Packard, a BMW, a Adidas, a American Express, a Mercedes Benz, a Daimler Chrysler, o Banco Santander ou o BBVA. É licenciado em «Medicina Alternativa e Complementar» (Universidade de Colombo, Sri Lanka) e mestre em «Psicoimunologia».



© Hernán/C Corporation

ras públicas. Que especificidades encontra aí?

O que é público tem a sua relevância no mundo atual, tanto que personalidades destacadas de qualquer âmbito projetam uma determinada imagem. Especialmente na sociedade da informação em que vivemos, é necessário encontrar uma coerência entre a imagem que se transmite e os princípios que se segue. Os políticos, por exemplo, não estão isentos de cometer erros na sua forma de comunicar, de transmitir à sociedade a sua imagem e a sua mensagem. Aí, qualquer líder que se preze conta com um 'coach' que o acompanha não só nas campanhas mas também na sua atividade diária. Da minha experiência, posso dizer que para os políticos a imagem e a forma de transmitir as mensagens convertem-se em algo vital. A sociedade dos nossos dias exige que os seus representantes não deem uma imagem ou uma mensagem equivocada ou que provoque disfunção. Os cidadãos exigem clareza e transparência e que os seus políticos, e outras personalidades públicas, sejam fiéis à sua forma de atuar, em frente às câmaras e afastados delas.

Por falar em 'coaching' de figuras públicas, e sabendo que nas empresas muitos dos serviços

de 'coaching' são para executivos a partir de um determinado nível, não pode ficar a ideia de que o 'coaching' tem um carácter elitista?

Essa é uma imagem que desde há algum tempo vem a mudar. O 'coaching' foi-se, se me permite, democratizando, porque cada vez somos mais aqueles que se dedicam a esta profissão, que conta com quatro décadas de existência. Por outro lado, também é certo que quando acedemos a um portal 'web' de 'coaching' encontramos imagens repetitivas de executivos reunidos em volta de uma mesa. Creio que isso desvirtua a realidade, as empresas deste sector. Hoje em dia, o 'coaching' está orientado para a educação, a saúde, o desenvolvimento das carreiras profissionais, as pessoas públicas, a família e o desporto, só para dar alguns exemplos. Na nossa empresa, inclusive, levamos já vários anos promovendo processos de 'coaching' para desempregados, com o objetivo de reinseri-los no mercado laboral. Este trabalho tem sido muito satisfatório tanto para os próprios desempregados como para instituições e empresas com as quais temos vindo a colaborar.

Como tem sido a sua experiência profissional ligada ao 'coaching' em Espanha?

A primeira coisa que me vem à cabeça é felicidade. E a segunda é superação, por cada um dos desafios que se me têm apresentado. Quando iniciei o meu caminho em Espanha no campo do 'coaching', sabia que me tocava lutar por dar a conhecer uma nova profissão que apenas era conhecida, de maneira particular, por determinadas grandes empresas e multinacionais, enquanto que para o resto do sector empresarial era como falar-lhes de algo que desconheciam. O desconhecido dificilmente gera confiança. Passada uma década, as coisas adquiriram outra perspectiva. Se hoje se introduz no «Google» a palavra 'coaching', encontra-se 45 milhões de registos.

E a presença em Portugal, que objetivos tem?

Aqui os objetivos obedecem a vários aspetos. Por um lado, Portugal é um grande país, possui uma sociedade culta e preparada, e a língua portuguesa é uma das mais solicitadas nas escolas. Por outro lado, Portugal é uma encruzilhada e uma ponte para países como o Brasil. No Brasil coloca-se muitas esperanças e observa-se com especial atenção o seu atual modelo de crescimento. Nos próximos anos, Portugal e o Brasil assistirão a importantes desafios de carácter internacional. A principal razão da nossa presença em Portugal obedece ao projeto de criar uma escola de 'coaching' e liderança estratégica por valores, acreditada pela International Coach Federation (ICF), e alcançar acordos com instituições de relevo que permitam mostrar a nossa experiência e partilhar boas práticas. ©



© João Andrés

José de Almeida
Partner da Ideias & Desafios
jose.almeida@ideiasedesafios.com

FORMAÇÃO

> Será que ainda o ouvem?

Com os cortes que todos os dias somos forçados a fazer na maior parte das rubricas do nosso orçamento, é difícil que a área de formação não seja afectada. Dada esta situação, é normal que muita da formação das empresas passe a ser feita pelas chefias directamente, com maior frequência.

No entanto, já senti que nos últimos tempos a sua mensagem não chega à sua equipa? Este é um problema que cada vez mais ocorre nas empresas e que tem a ver com a saturação da comunicação. Podemos fazer uma analogia com as situações do quotidiano: lá em casa, a sua mulher ou o seu marido tem alguma dificuldade em o(a) ouvir?

existem na empresa colegas que possam dar essa formação? E parcerias: pode-se estabelecer um acordo com alguma empresa parceira que possa vir dar cá formação, e vice-versa? E por quê pensar numa formação «normal» como a conhecemos? Pense um pouco 'outside the box' e veja o potencial que poderá advir de, por exemplo, fazer uma sessão interactiva de partilha e melhoria entre colegas, onde todos contribuem para resolver as situações de falta de performance de alguns colegas da equipa. Inclusivamente, pode criar a figura de «mentor» na empresa e agrupar colegas mais antigos com colegas mais recentes, ou que estejam a atravessar dificuldades.

Uma coisa é certa, em tempos de crise o apoio e a formação das pessoas é uma das áreas que não pode mesmo ser descurada.

Já senti que por mais ou melhor conselho que dê a um familiar, por exemplo, não é tão bem recebido como se fosse um estranho a dar? Mesmo que as palavras, os argumentos e os exemplos sejam praticamente iguais? Este fenómeno prende-se com o facto de, por vezes, quando as pessoas estão muito próximas, a comunicação já não passar – bate na parede e resvala.

Agora transponha essa realidade para as empresas – irá reparar que o mesmo acontece. Se para além das mensagens que se dá às equipas, também se fizer formação das mesmas, de forma mais frequente, o que é que acha que pode acontecer?

Exactamente o que está a pensar... O tempo que é investido em formação da equipa poderá não estar a ter o melhor efeito possível. E o pensamento que automaticamente aparece é: «Mas não há orçamento para ir fora...» De facto, essa é a realidade, mas então por que não ir dentro? A análise que terá de fazer é: será que

Enfim, o número de possibilidades é bastante alargado, basta ter imaginação. Agora uma coisa é certa, em tempos de crise o apoio e a formação das pessoas é uma das áreas que não pode mesmo ser descurada. Por quê? Porque sem isso estaremos a fomentar o aumento exponencial da sensação de abandono que as pessoas estão a sentir, por parte das empresas, na sua evolução.

Ao utilizar-se este tipo de estratégias (como as referidas), as pessoas notam que embora os tempos estejam difíceis a empresa está a fazer o seu melhor para não descurar a evolução do seu capital humano. De realçar ainda que a adopção destas estratégias contribui fundamentalmente para o aumento do moral das pessoas, ampliando a sua vontade de lutar e continuar a vestir a camisola, melhora a sua produtividade e naturalmente os resultados no terreno. ©

> O autor 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€.

EM SÍNTESE

1 > Grupo Multipessoal cresce 19%

O Grupo Multipessoal alcançou um volume de negócios de 80 milhões de euros em 2011, crescendo 19% face ao ano anterior. Os resultados positivos resultam essencialmente do crescimento nas áreas de ‘outsourcing’ e trabalho temporário. A instituição conseguiu ter em média no seu ‘headcount’ mais de 8.000 colaboradores dispersos por diversos sectores de atividade. António Eloy Valério (na foto), presidente da Comissão Executiva, considera que estes resultados «espelham o esforço e a motivação de toda a equipa para contornar as adversidades do atual contexto económico».



1

2 > Grupo CH distinguido pela APCE

Com a «In´CHNEWS», o Grupo CH foi distinguido pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) com o «Grande Prémio APCE 2012 – Excelência em Comunicação», na categoria de «Publicação Interna». A plataforma premiada marcou a diferença por conseguir aliar a estratégia do grupo, as comunicações de todas as empresas e os ‘fait divers’ dos colaboradores de forma diária. O Grupo CH chegou à final ao lado de empresas como os CTT, a EDP, a EPAL e a Galp Energia. António Henriques, o ‘chief executive officer’ (CEO), assinala que «a In´CHNEWS é apenas uma das peças de um vasto ‘puzzle’ comunicacional» e que «no Grupo CH a comunicação anda de braços dados com a estratégia da organização, sendo um parceiro fundamental ao serviço da administração».



2

3 > Raquel Rebelo lidera formação no Grupo IFE

Raquel Rebelo (na foto) assumiu a direção da Unidade de Negócio de Formação do Grupo IFE – International Faculty for Executives. Na primeira fase deste desafio, a gestora focar-se-á no desenvolvimento da oferta de formação à medida. «No âmbito da estratégia internacional de expansão e crescimento do Grupo IFE na Europa, decidi aceitar o desafio que me foi recentemente colocado para contribuir para o reforço e o desenvolvimento da Unidade de Formação do grupo em Portugal», afirmou Raquel Rebelo.



3

Aquisição da SHL pela CEB

O ‘chief executive officer’ (CEO) do SHL Group, David Leigh, anunciou que o grupo concordou com a aquisição pela Corporate Executive Board (CEB). A junção da CEB com a SHL cria «a mais importante fonte internacional de conhecimento sobre avaliação e gestão do



4

talento para as empresas e os governos», sendo que «a combinação dos dois grupos terá uma capacidade sem rival para proporcionar serviços de nível mundial aos seus clientes», assinala-se num comunicado divulgado no nosso país pela SHL Portugal – People Solutions.

Galileu lança curso de marketing pessoal

A partir de 27 de agosto, a Galileu terá a decorrer um novo curso, ligado a ‘marketing’ pessoal. Trata-se de uma iniciativa de formação que visa proporcionar aos participantes conhecimentos e ferramentas que lhes permitam comunicar as suas competências profissionais e a sua proposta de valor único, preparando-os para um processo de recrutamento. Os destinatários são pessoas à procura do primeiro emprego, desempregados e todos os que desejem desenvolver competências a este nível.

4 > «World Retail Congress», em setembro

Trata-se de um evento que decorrerá em Londres de 19 a 21 de setembro, envolvendo líderes da área do retalho provenientes de todo o mundo. O «World Retail Congress» aborda inúmeras questões relacionadas com motivação, perfis profissionais, sistemas de remuneração e incentivos, liderança, etc. São os próprios ‘chief executive officers’ (CEO) e presidentes das empresas que aí marcam presença que falam cada vez mais da questão comportamental e da diferença na performance comercial pelas pessoas.

FIND apoiou «Rock ‘n’ Law»

A FIND, consultora de recrutamento especializada na área jurídica, apoiou o «Rock ‘n’ Law», que se realizou em Algés em meados de julho. Foi a quarta edição do evento e aconteceu no recinto do «Optimus Alive», um dia antes do início deste festival. O «Rock ‘n’ Law» é uma iniciativa promovida por um grupo de sociedades de advogados que, em benefício de projetos de solidariedade social, desenvolveram as suas próprias bandas de música, encontraram internamente os seus DJs e, em conjunto, atuam em favor de uma causa.

5 > Tendências do mercado de trabalho

A Tempo-Team está a apresentar um estudo sobre as tendências do mercado de trabalho em 2012. Este estudo assenta em seis grandes tendências, comparando as opiniões de empregadores e emprega-

dos. Foi realizado pela InSites Consulting, com base numa pesquisa internacional, e compara os resultados obtidos nos cinco países em que a Tempo-Team está presente. Na divulgação do estudo, a Tempo-Team assinala que «a forte retração do mercado e as mudanças no mundo laboral têm vindo a gerar transformações significativas no mercado de trabalho», considerando por isso «fundamental que as empresas que disponibilizam estas soluções acompanhem o mercado e também elas se adaptem».

6 > Interprev em destaque

A Interprev – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho foi destacada no ‘ranking’ «Empresas de Crescimento Elevado (ECE)», publicado pela revista «Exame» em parceria com a Informa D&B. A empresa liderada por Pedro Soares (na foto) surge no trigésimo lugar entre as 100 que mais cresceram em Portugal nos últimos anos. O responsável assinala que «foi com muita satisfação que a Interprev tomou conhecimento do lugar obtido no ‘ranking’, não só por se tratar do resultado de um grande esforço interno, diário, da jovem equipa da empresa, mas também pelo contributo para o crescimento da economia do país bem como para a dinamização do emprego em Portugal».

7 > Solução do Grupo SOFT na Renault

Foi divulgado pelo Grupo SOFT a disponibilização de uma solução de gestão de recursos humanos à Renault Portuguesa. Esta disponibilização traduz-se na implementação no grupo de empresas do universo da Renault no nosso país da solução de ‘software’ aplicacional «GESVENGRH – Gestor de Recursos Humanos», um ‘software’ avançado para gestão de pessoas que no caso concreto da Renault Portuguesa comporta os módulos «Gestão Administrativa e Vencimentos», «Gestão de Tempos (Ponto)», «Self-Service» e «Gestão de Formação».

8 > Para uma escola diferente

Preparar as crianças para um futuro global e mostrar que é possível criar uma escola diferente é a missão dos «Cursos de Verão Novabase/ CAISL 2012». Esta iniciativa da Novabase e da Carlucci American International School of Lisbon (CAISL) conta desde o seu início com o apoio da Câmara Municipal de Sintra. Este ano os cursos abrangeram 180 alunos de sete agrupamentos de escolas da zona de Sintra (Alfredo da Silva, Alto dos Moinhos, D. Domingos Jardo, D. Fernando II, Ferreira de Castro, Prof. Agostinho da Silva



5



6



7



8



9

e Região de Colares). Durante três semanas, aprenderem inglês e tecnologias de informação (TI) de uma forma divertida e descontraída, com recurso também à música, ao teatro e a outras artes.

9 > Programas RH mais valorizados

Cerca de uma dezena e meia de profissionais ligados a recursos humanos participaram recentemente em mais um pequeno-almoço organizado pela Randstad e pela Psicoforma, desta feita no Hotel Marriott. A oradora convidada foi Ana Rilda Gomes, diretora de recursos humanos da Nestlé, tendo a moderação do debate estado a cargo de Catarina Horta, diretora de recursos humanos da Randstad. O tema em foco foi «Quais os programas de recursos humanos que os colaboradores mais valorizam?».

Mais uma certificação para a LTM

A LTM Consultoria anunciou ter sido certificada para ministrar o curso «Formação Básica de Segurança (FBS)». Trata-se de uma formação exigida pela EDP (e por outros operadores do mercado) e que visa assegurar a profissionais os conhecimentos suficientes para reconhecerem e se protegerem dos riscos associados ao meio onde irão desenvolver a sua atividade. O reconhecimento da LTM foi efetivado através do Instituto Eletrotécnico Português, sendo que a formação agora disponibilizada tem a duração de 14 horas e habilita os formandos (de acordo com as regras de aproveitamento) com o cartão comprovativo da aquisição de competências. É análoga em termos de qualificação individual ao curso de formação designado por «Passaporte Segurança».

Vantagem+ certifica recursos humanos

A Vantagem+ lançou a primeira «Certificação de Recursos Humanos», que consiste em dois percursos de certificação integrados num programa denominado «Treino de Excelência em Gestão de Pessoas». Através desta certificação, os profissionais da área podem adquirir um conjunto de ferramentas e conceitos e aplicá-los no dia-a-dia das suas empresas.

Portugueses criativos e empreendedores

O prémio internacional «Empreendedores 2012», da Fundação everis, registou a apresentação de cerca de 40 projetos portugueses. Já na sua décima primeira edição, a iniciativa esteve aberta à participação nacio-

nal pelo terceiro ano consecutivo, tendo ficado bem patente que os portugueses apostam cada vez mais na inovação, na criatividade e no empreendedorismo.

10 > Formação na modalidade 'e-learning'

Estão a ser oferecidos pelo Bureau Veritas descontos na formação na modalidade de 'e-learning'. A instituição que, além de prestar serviços de verificação de conformidade e certificação nas áreas de Qualidade, Saúde e Segurança, Ambiente e Responsabilidade Social, se destaca na conceção e na implementação de soluções formativas orientadas para incrementar valor nas organizações, está a aproveitar a época de verão para promover condições excecionais em termos de aquisição de competências em cursos segundo aquela modalidade.

11 > Ações de formação Portal do Ser

A empresa Portal do Ser tem em agenda para o segundo semestre do ano diversas ações de formação. São as seguintes: «Coaching» (Lisboa e Porto); «PNL – Programação Neurolinguística» (apenas Lisboa); e «Falar em Público» (Porto e Lisboa).

12 > Portal da APESPE gera emprego

O portal de emprego da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) registou um total de 20.626 visitas durante o primeiro semestre de 2012, das quais 17.145 são de visitantes únicos. No final do mesmo período, o portal registava 4.847 candidatos inscritos, tendo publicado uma média de 150 anúncios de emprego diários, provenientes das empresas associadas da APESPE.

13 > Pós-graduação RH no ISLA

A edição 28 da pós-graduação em «Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos», do ISLA Campus Lisboa, tem já as inscrições abertas. É coordenada por Isabel Moço (na foto) e segundo a instituição trata-se de um programa que, «no contexto do mercado de trabalho atual, tem algumas vantagens», como as seguintes: «adquirir conhecimentos/ competências que permitam desenvolver atividade nos domínios da gestão de recursos humanos, adquirir uma visão abrangente e transversal da gestão estratégica de recursos humanos e poder integrar equipas de desenvolvimento de recursos humanos, além de uma componente sobre aprender a fazer – dada a vertente muito prática/operacional».



10



11



12



13

Para ajudar Portugal a vencer

Através da Academia de Vendas, a Wilson Learning Portugal está a oferecer acesso gratuito aos cursos de 'e-learning' «Iniciação às Vendas» e «Atendimento ao Público», durante vários dias. Trata-se de uma iniciativa que visa «envolver todos os portugueses na adição de valor e no crescimento do país», lê-se num documento de divulgação da iniciativa, que se consubstancia numa campanha de verão denominada «Vamos Ajudar Portugal a Vencer».

14 > Felicidade que gera resultados

A Liberty Seguros esteve presente na oitava edição da conferência «Felicidade nas Organizações – Pessoas Felizes Geram Melhores Resultados», que se realizou recentemente no auditório do Oceanário de Lisboa. Na conferência foi lançado o livro infantil «Comer como Campeões e Vencer!», promovido pela União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) e pela Federação Mundial de Cardiologia, com o apoio da Comissão Europeia. No âmbito da sua política de responsabilidade social, a Liberty Seguros apoiou a publicação do livro e a causa que lhe está associada, tendo adquirido 1.500 exemplares para distribuir pelos colaboradores e parceiros de negócio. A conferência foi organizada pela Power Coaching e pela AEP – Câmara de Comércio e Indústria e contou com o apoio do Grupo Editorial Vida Económica.

«Sage Júnior Technician»

Sob o lema «Queremos ajudar a construir um futuro melhor!», a Sage Portugal disponibiliza gratuitamente, pelo quarto ano consecutivo, a certificação «Sage Júnior Technician» a recém-licenciados e desempregados nas áreas de ciências empresariais e informática. Privilegiando uma vertente prática, em ambiente de simulação empresarial, o programa, de 40 horas e ministrado em formato presencial e 'on-line', aborda as soluções Sage e temas complementares como fiscalidade, contabilidade e informática, potenciando as competências exigidas pelo mercado de trabalho e proporcionando uma melhor compreensão da envolvente organizacional, desde as operações gerais à gestão empresarial.

Solução web para recursos humanos

Está a ser feita a divulgação pela ArtVison das principais funcionalidades e também dos principais

benefícios do «ArtVision Human Resources Portal». Trata-se de uma solução 'web' que permite estabelecer uma interação direta entre colaboradores e instituição e facilita a atualização da informação crítica de recursos humanos. A solução pode ser conhecida no 'site' da Artvision.

Compta ajuda estudantes da Santa Casa

Com atividade no sector das tecnologias de informação, comunicação (TIC) e eletrónica, a Compta está a disponibilizar estágios a estudantes da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa na área de infraestruturas e segurança. Os estudantes que tenham frequentado, pelo menos, o décimo primeiro ano poderão integrar a equipa da empresa, numa oportunidade única para contactar de perto com o mercado de trabalho. Durante o período



14

'Workshop' sobre a liderança de Mourinho

O 'workshop' «Liderança Emocional – o exemplo de Mourinho», promovido pela People & Skills, vai ter diversas edições, em Lisboa, em finais de agosto. Dinamizado pelo sociólogo, consultor e formador comportamental Vítor Poeiras, tem previstas edições em horário laboral e também em horário pós-laboral. Mais informações podem ser obtidas por 'e-mail' (geral@peopleandskills.pt).

Textos: MSA



A CRIAR PARCERIAS DE CONFIANÇA

www.rhmais.pt

- gestão de contact centers
- recrutamento e seleção
- formação
- e-learning
- outsourcing
- consultoria e estudos
- qualidade
- cliente mistério
- handling

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • AVEIRO • CASTELO BRANCO • BARREIRO






GRANDEZA NO DIA-A-DIA

» «Educonomia»

A ideia de condicionar a oferta de cursos superiores universitários às taxas de empregabilidade em domínios profissionais afins parece-me errada e poder vir a ser portadora de consequências fortemente negativas, a médio e a longo prazo.

Aparentemente, o nexó entre os dois universos, os cursos superiores e os empregos potenciais nas suas áreas de competências, parece ser entendível e, até, lógico; de facto, perguntar-se-á, para que serve tirar um curso superior se, depois, a sociedade e os mercados não conseguem «absorver» as especializações por ele produzidas? Não será que isso só irá contribuir para gerar um contingente cada vez mais alargado de pessoas altamente formadas e superiormente frustradas?

No entanto, uma leitura mais atenta deste binómio pode vir a suscitar interrogações mais inquietantes. Dou alguns exemplos:

- Será lícito condicionar a formação das pessoas, particularmente dos jovens, que constituem a maior fatia da população universitária, aos desenvolvimentos da economia?
- Não será possível conceber uma lógica de progresso social em que a aposta no desenvolvimento dos recursos cognitivos dos cidadãos seja autónoma em relação às políticas económicas?
- Não será que, mesmo em contextos de dificuldades económicas, o facto de existir num país uma «mão-de-obra» mais qualificada é, em si mesmo, um ponto forte desse país, que pode levá-lo a recuperar das crises mais rapidamente e a melhor garantir a sustentabilidade futura?

Não se nega, obviamente, a estreita interdependência que existe entre as qualificações escolares e a empregabilidade, assim como se sustenta a importância que



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

as mesmas qualificações têm na evolução dos índices de produtividade. No entanto, uma coisa é constatar a sua interdependência; outra, completamente diferente, é defender a dependência de uma em relação à outra.

Fazer depender a evolução das qualificações dos jovens das vicissitudes da economia é como criar um novo tipo de política educativa, que eu designaria, à falta de melhor vocábulo, por «Educonomia» e que, na prática, se traduz em produzir políticas educativas completamente subordinadas às determinações da economia.

De acordo com esta nova disciplina, se a economia está em baixa logo se deve conter o fluxo de desenvolvimento das qualificações, porque o mercado não pode absorvê-las por via da empregabilidade. Neste contexto, surge de imediato uma pergunta óbvia: se a crise económica demorar muito tempo e gerar a estagnação das qualificações, onde é que iremos buscar pessoas qualificadas quando a crise passar?

Imagine-se um cenário em que certos pais, perante as estatísticas pessimistas sobre a evolução das taxas de empregabilidade, dizem aos filhos que não vale a pena estudarem, porque estudar não dá futuro.

Insisto neste ponto: fazer depender as políticas educativas da empregabilidade, ou seja, das oscilações da economia, é uma prática que pode conduzir, no futuro, a consequências negativas e que, vista de perto, pode mesmo ter contornos aberrantes.

Se dúvidas houver, imagine-se um cenário em que certos pais, perante as estatísticas pessimistas sobre a evolução das taxas de empregabilidade, dizem para os filhos que não vale a pena estudarem, porque estudar não dá futuro.

Já viram isto em algum lado? Ou nalguma outra época? ©



LIVROS

› De Clone a Clown



Comportamentos e hábitos práticos, apresentados numa linguagem clara e sucinta, visando ajudar a ter (e vender) ideias originais. São o resultado da aprendizagem de ‘clown’ do autor, Vítor Briga, da análise de casos de sucesso e da sua vasta experiência como formador. No fundo, trata-se de um guia para treinar a criatividade, onde o autor explica que «o que distingue as pessoas criativas das outras é a habilidade para se colocarem mais facilmente num determinado modo de pensar e agir no qual se permitem brincar com os seus pensamentos, com quem os rodeia e com o mundo». (Vida Económica)

› Vá Pelas Escadas

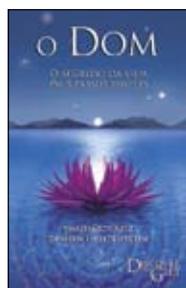
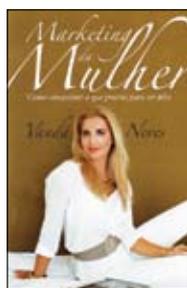
Sete passos para alcançar o sucesso, de Rory Vaden, um estratega, autor e orador motivacional norte-americano. Vaden valoriza a autodisciplina, mostrando como as pessoas de sucesso se concentram num objetivo de forma a alcançarem resultados. O livro começa com uma pergunta: «Da última vez que se deparou com a opção escada ou elevador, será que se decidiu por usar as escadas?» (Sinais de Fogo)



› Equipas de Alto Rendimento



Um livro de Ricardo Fortes da Costa, docente universitário e consultor de recursos humanos. Dirige-se aos profissionais que têm como missão obter resultados extraordinários das suas equipas, quase sempre compostas por pessoas normais. Realça uma característica que diferencia os melhores líderes, a capacidade de conseguir que as pessoas deem às equipas o que de melhor têm, muitas vezes para lá do que imaginavam. (RH Editora)



Porque é que o Marketing é Sexy & Inteligente?!, de vários autores (João Alberto Catalão, Jorge Remondes, Salomé Areias, Eduardo Garcia, Miguel Sousa e Paulo Moreira). Coordenação de Fernando Rodrigues, Julien Diogo e Vasco Jorge. (PicoSoma) **Marketing da Mulher**, de Vanda Neves, Um livro que procura aplicar os conceitos do ‘marketing’ ao universo feminino. (Oficina do Livro) **O Dom**, de Shajen Joy Aziz e Demian Lichtenstein. O segredo da vida em passos simples, com exercícios e mensagens de grandes líderes espirituais. (Albatroz) **Atitude UAU me! (Especial Mulher)**, de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim. Uma nova edição, agora dedicada exclusivamente às mulheres. (SmartBook)

SITES

› Novo site da Stanton Chase Portugal

Contando já com dois anos, a Stanton Chase Portugal, integrada numa das maiores multinacionais de ‘executive search’, lançou recentemente o seu ‘site’. A consultora apostou na pertinência de uma página ‘web’ que evidenciasse a sua oferta global e o posicionamento local, assim como os respetivos serviços. Desde a oferta de recrutamento de executivos aos ‘assessments’ inerentes à gestão de talentos, passando pelas modalidades de ‘executive coaching’ e pela implementação de estratégias de ‘employer branding’, os vários modelos de intervenção estão aí descritos. José Bancaleiro, o ‘managing partner’, considera que «esta iniciativa justifica-se pela necessidade de comunicar, de forma mais focalizada, com o mercado português e o mercado lusófono, partilhando também o conhecimento dos consultores, eventos e artigos de opinião». Disponível em <http://stantonchaseportugal.com.pt/>.



› Para o crescimento dos negócios



O consultor Paulo de Vilhena, autor de «O Livro Secreto das Vendas – O Mapa Mental dos Supercomerciais Desvendado» e de «O Livro Secreto do Crescimento dos Negócios», partilha as suas ideias num ‘blog’, acessível em <http://reeducacaopresarial.blogspot.pt/>. Denominado «Blog Secreto do Crescimento de Negócios», este espaço ‘on-line’ interessa-se sobretudo por pequenas e médias empresas (PME) e por empreendedores, que o autor pretende ajudar com dicas positivas e construtivas.

› Bright Partners renova presença na web

Empresa especializada em soluções para a gestão de ciclos de investimento e gestão de projetos, a Bright Partners acaba de renovar o seu ‘site’ institucional. Com o endereço <http://www.brightpartners.com/>, o ‘site’ apresenta um ‘layout’ renovado, mais funcional e apelativo, que visa contribuir para uma maior interação e uma maior proximidade com o mercado e os visitantes em geral. A estrutura contempla as áreas de atuação da empresa – Bright Investments, Bright Projects, Bright Academy, Bright People e Bright PMO –, destacando-se a renovação dos conteúdos, disponíveis também em inglês, os testemunhos de clientes e a apresentação de ‘case studies’ de projetos implementados com sucesso.



Textos: Mário Sul de Andrade

ARTIGO

➤ Empreendedor: aventura ou coragem?

Texto: Vítor Fernandes

Em 1950 o economista Joseph Schumpeter introduziu a expressão «empreendedor» no vocabulário do mundo dos negócios. Desde então, e até aos dias de hoje, ser empreendedor sofreu alterações de conceito, desde a pessoa versátil que com o seu potencial desenvolve negócios ou oportunidades de negócio até à mais recente e aceite definição do Robert Hirsch (no seu livro intitulado «Empreendedorismo»): quem se dedica a criar «valor» criativo, industrial, tecnológico ou funcional, que aplicado aos negócios permite gerar «mais-valia», negócios ou oportunidades de negócio.

Certo é que um empreendedor será sempre aquela pessoa que concebe um conceito de negócio, investe nele e o coloca em prática. Porém, até onde vão os limites do risco de ser empreendedor? O que custa ser empreendedor? Respondo-vos aqui pela minha experiência resumida de empreendedor, e dela espero que resulte o meu contributo para novos empreendedores.

Tenho 35 anos. Ser empreendedor não se «aprende», é uma vocação natural da personalidade de cada um. Tinha eu 14 anos e já criava novos eletrodomésticos a partir de partes de outros eletrodomésticos parcialmente avariados. Ser empreendedor é criar, dar vida a coisas novas, vencer o que alguns chamam de «impossível». É também aceitar o insucesso como pedagogia, e não perder a esperança e a força para o próximo desafio. Eu tinha sonhos criticáveis por muitas das pessoas mais próximas. Com 16 anos já trabalhava em 'part-time' por minha própria vontade em empresas onde até aos 24 anos aprendi tudo e das quais depois me tornei concorrente. Aprendi a minha maior arma de empreendedor, o conhecimento do negócio em que queria investir um dia. Mas faltava o capital... Para evitar o recurso a bancos, trabalhei o mais que pude no sentido de reunir o que precisava – depois dos 18 anos cheguei a ter três empregos ao mesmo tempo, que me ocupavam, com os estudos, em média 16 a 18 horas por dia. Mesmo assim o capital não chegava, e quando fui a um banco pedir o restante percebi que afinal os bancos (hoje é igual) não acreditam em jovens empreendedores. A preocupação dos bancos é saber quem é o fiador e se este tem garantias 10 vezes maiores do que o valor emprestado.

Tenho que reconhecer que devo tudo à minha família, decisiva no impulso inicial. Mal de mim se dependesse apenas das ideias empreendedoras, se não existisse um suporte que permitisse a concreti-

➤ Riscos tão diferentes

Lembre-se sempre de que ser empreendedor implica riscos bem diferentes dos de ser trabalhador por conta de outrem, e primeiro deles é aceitar que qualquer projeto por bom que seja pode falhar. Vejamos a diferença de riscos entre o empreendedor e o trabalhador por conta de outrem. O trabalhador no máximo pode perder alguns salários, com todas as consequências daí resultantes e cuja gravidade se compreende. Já o empreendedor perde todos os seus salários na mesma medida/ proporção/ consequências do trabalhador, se não cumprir com as Finanças vê o seu património pessoal/ familiar ir à «praça» e vai parar à «lista negra»; se não cumprir com a Segurança Social é acusado de crime punível com três anos de prisão, além de o seu património pessoal/ familiar voltar a ir à «praça». Lembre-se de que o Estado se está nas tintas para o risco de correr mal uma iniciativa de emprego. O empreendedor, porque arriscou, arrisca-se a ser tratado como um criminoso e pode até, teoricamente, apanhar prisão. Será justo tamanha pressão do lado de quem arrisca?

Dos 18 aos 32 anos não tive férias. Não porque não pude-se, mas porque a minha vontade de que tudo corresse bem e o sentido de responsabilidade não deixavam.

zação dessas ideias. E assim nasceu a minha primeira empresa, tinha eu 24 anos. Dois anos depois criei a segunda e aos 28 a terceira. Até aqui tudo parece correr bem, mas será que o sucesso é automático? Ser empreendedor é literalmente como ser pai ou mãe de uma criança que acaba de nascer, e só quem passa por essa experiência é que sabe o quanto nos faz sentir responsáveis. Posso dizer-vos que dos 18 aos 32 anos não tive férias. Não porque não pudesse, mas porque a minha vontade de que tudo corresse bem e o sentido de responsabilidade não deixavam. Era doloroso saber que a maioria dos amigos regularmente tinha tempo para cinema, bares e discotecas, e eu tinha de ficar a trabalhar, porque ser responsável e empreendedor é também ser o «fim da linha» da dependência do sucesso.

É preciso ser humilde, ser líder e ser corajoso. Um líder reúne em si a força natural de quem o rodeia, inspira confiança e credibiliza a empresa. É muito importante saber ouvir os mais experientes, porque é da experiência e da inovação que se retira as melhores decisões. Mas pior é quando temos sucesso e a nossa empresa se destaca de tudo o resto... Aí, importa ter a força intelectual e pessoal necessária para resistir a todo o tipo de situações adversas e até revoltantes, quando sentimos que nem sempre a sociedade usa as mesmas regras. Basta atentar na diferença de riscos entre um empreendedor e um trabalhador por conta de outrem (ver caixa). ©

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

Vítor Fernandes (vitor.fernandes@radioregional.pt) é proprietário de um grupo de empresas de comunicação social e gestor/ investidor de mercados financeiros.

OPINIÃO

➤ Duplo resgate, falência integrada



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

Durante muito tempo, as economias portuguesa e espanhola procederam a um processo de integração económica que transformou a Espanha no principal cliente de Portugal. Muitas vezes alertaram para o facto de não ser boa ideia, no plano económico, colocar todos os ovos no mesmo cesto e que um colapso grave da economia espanhola iria ter um efeito de arrastamento pernicioso para um pequeno mercado como o portu-

guês. Venceu a lei do facilitismo: era aqui ao lado, gostavam de Portugal, eram 'nuestros hermanos', o rei até fazia vela em Cascais, blá, blá, blá...

E hoje?

Portugal acordou com a 'troika' o chamado «Memorando» e as suas contas públicas estão sob resgate das autoridades financeiras internacionais. Espanha pediu um apoio para o sistema bancário (um resgate encapotado) e agora já implementa medidas parecidas com as nossas (embora muitas delas, como no caso do IVA dos produtos alimentares essenciais, bem mais sensatas do que as de cá). Espanha está mesmo sob resgate, pois paga os créditos que lhe são concedidos a um preço superior ao que é pago por Portugal. Temos então a Irlanda e a Península Ibérica sob resgate a ocidente, e a oriente a Grécia (e quiçá a Itália dentro de algum tempo).

Os países do centrão europeu, os que mais lucram com a crise das economias periféricas, continuam a assobiar para o lado, desrespeitando os mecanismos democráticos europeus. E multiplicam-se em cimeiras bilaterais para decidirem como podem lucrar ainda mais.

A tal integração económica ibérica foi um 'flop'. Satisfiz interesses de curtíssimo prazo e não foi capaz de resistir aos ataques da crise. Ou seja, estamos perante um duplo resgate de uma falência integrada. É caso para acrescentar algo ao célebre ditado: «De Espanha, nem bom vento, nem bom casamento, nem bom dinheiro.» ©

LEGISLAÇÃO

➤ Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

➤ Legislação portuguesa

Portaria 168/2012, «Diário da República» 101 – Série I, de 24 de maio de 2012, Ministério das Finanças

Fixa o regime remuneratório dos membros da Comissão de Recrutamento e Seleção da Administração Pública.

Decreto-lei 117/2012, «Diário da República» 109 – Série I, de cinco de junho de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Regula a organização do tempo de trabalho de condutores independentes em atividades de transporte rodoviário, transpondo a Diretiva 2002/15/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março de 2002.

Resolução do Conselho de Ministros 51-A/2012, «Diário da República» 114, Suplemento – Série I, de 14 de junho de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova o Plano Estratégico de Iniciativas de Promoção de Empregabilidade Jovem e Apoio às Pequenas e Médias Empresas – «Impulso Jovem»

Decreto Regulamentar 44/2012, «Diário da República» 118 – Série I, de 20 de junho de 2012, Ministério das Finanças

Aprova a orgânica da Direção Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas.

Decreto Regulamentar Regional 9/2012/M, «Diário da República» 119 – Série I, de 21 de junho de 2012, Região Autónoma da Madeira – Presidência do Governo

Aprova a estrutura orgânica da Direção Regional de Qualificação Profissional, com a missão de assegurar a execução da política regional definida para o sector de qualificação, formação e certificação profissional e para a gestão do Fundo Social Europeu (FSE).

Decreto Regulamentar Regional 12/2012/M, «Diário da República» 120 – Série I, de 22 de junho de 2012, Região Autónoma da Madeira – Presidência do Governo

Aprova a orgânica da Inspeção Regional do Trabalho.

Lei 23/2012, «Diário da República» 121 – Série I, de 25 de junho de 2012, Assembleia da República

Procede à terceira alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro.

Decreto-lei 133/2012, «Diário da República» 123 – Série I, de 27 de junho de 2012, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Altera os regimes jurídicos de proteção social nas eventualidades de doença, maternidade, paternidade e adoção e morte previstas no sistema previdencial, de encargos familiares do subsistema de proteção familiar e do rendimento social de inserção, o regime jurídico que regula a restituição de prestações indevidamente pagas e a lei da condição de recursos, no âmbito do sistema de segurança social, e o estatuto das pensões de sobrevivência e o regime jurídico de proteção social na eventualidade de maternidade, paternidade e adoção no âmbito do regime de proteção social convergente.

Decreto Regulamentar Regional 15/2012/M, «Diário da República» 124 – Série I, de 28 de junho de 2012, Região Autónoma da Madeira – Presidência do Governo

Aprova a estrutura orgânica da Direção Regional do Trabalho.

➤ Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

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

AGENDA

› **Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

03 a 26 ago, Lisboa

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

› **Optimizar o Orçamento de Formação**

08 a 10 ago, Lisboa

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

› **Empreendedorismo e Gestão de PME**

16 ago, Lisboa

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

› **Melhorar as Relações Laborais pela Assertividade**

16 e 17 ago, Lisboa

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

› **Desenvolvimento e Valorização Pessoal**

12 e 13 set, Lisboa

17 e 18 set, Porto

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

› **Profissionais de Gestão de Recursos Humanos**

17 a 20 set, Lisboa

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

› **Falar em Público**

22 e 23 set, Porto

20 e 21 out, Lisboa

<http://portaldoser.com/>

› **Conduzir uma Entrevista de Seleção**

24 e 25 set, Lisboa

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

› **Assistente da Função «Recursos Humanos»**

24 e 26 set, Lisboa

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

› **Avaliação e Feedback 360º**

26 set, Lisboa

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

› **Planear e Organizar o Tempo**

27 e 28 set, Lisboa

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

› **Workshop «O Futuro Começa Agora»**

28 set, Lisboa

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

› **Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade**

26 a 28 set, Lisboa

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

COACHING

› A ilusão do talento



Fridolin Kimmig
Fundador da MORE Institut
Internacional
fridolin@more-institut.com

Acontece-lhe por vezes irritar-se com a conversa da gestão de talentos? Por todo o lado se fala de seleção e retenção de talentos. Fala-se da luta pelo melhor, e quem não encontra talentos para a sua empresa fica na «mó de baixo». Com base na minha longa experiência em 'coaching' e gestão, entendo que o cenário é bem diferente.

Em muitas empresas existem pessoas com muito talento, só que ocupam o lugar errado. São-lhes confiadas tarefas inadequadas. Quase com igual frequência, as chefias carecem de um entendimento claro de quais as qualificações que estes talentos – ou 'high potentials', a designação em inglês – devem ter. Um talento, ou uma vocação, por si só não é suficiente para criar valor para a empresa. O termo certo é produtividade, que significa o rendimento num certo período de tempo.

A produtividade implica eficácia, eficiência e qualidade, em proporções equivalentes. Uma fraca prestação no serviço de assistência ou a qualidade inferior de um produto têm como consequência reclamações, que acarretam altos custos.

Um talento, ou uma vocação, por si só não é suficiente para criar valor para a empresa. O termo certo é produtividade.

É frequente um colaborador responsável e orientado para o cliente render mais do que um outro, com talento e conseguido a peso de ouro, mas a quem falta a atitude mais acertada. Já assisti inúmeras vezes a três, quatro ou cinco colaboradores que se reúnem junto de um cliente com uma reclamação, sem que no final qualquer deles contribua para a solução – «não é da minha responsabilidade»; «não faz parte das minhas competências»; ou quaisquer outros argumentos.

Para muitos colaboradores, o objetivo não é a satisfação do cliente, mas a prova de que a culpa não é sua. E até as chefias e os diretores são mestres na arte de atirar uns para os outros a «batata quente» da responsabilidade. Daí que prestemos muita atenção, nas nossas ações de 'coaching', a que o sentido de responsabilidade ande de mãos dadas com a gestão.

O cliente é quem traz o dinheiro. E é pelo seu grau de satisfação que se deve medir o desempenho de cada colaborador, independentemente de quem seja a responsabilidade formal. Por este motivo é que os nossos cursos de 'business' e 'manager coaching' têm tanto sucesso e representam lucro para qualquer empresa. ©

› **Nota:** Fridolin Kimmig é 'master trainer' de 'coaches' e PNL (programação neurolinguística), além de 'executive' e 'life coach'; <http://www.more-institut.com/>.

1ª EDIÇÃO

23 de Outubro de 2012
SANA MALHOA HOTEL

www.totaltraining.ife.pt

25%*

Desconto
nas inscrições até
4 de Setembro

*desconto não acumulável
com outras ofertas em vigor



TOTAL TRAINING CONFERENCE 2012

INVESTIR COM RETORNO

ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

CONFERÊNCIA INOVADORA

- A nova era da formação: novidades e tendências nacionais e internacionais



INTERVENÇÃO ESPECIAL

Marie Du Castel, Presidente, Grupo EFE

- Do acolhimento à performance: atitudes, comportamentos e competências
- Produtividade e desempenho: a formação orientada para resultados
- Grupos de aprendizagem: quando os colaboradores aprendem uns com os outros
- A avaliação: garantir a eficácia e o retorno do investimento
- Atelier "Era uma vez..."
O storytelling como ferramenta de desenvolvimento de competências.
Escrita, cinema e podcast: 3 formas diferentes de passar conhecimentos através da magia das histórias

MEDIA PARTNERS

negócios

human humanet

Human
Resources
HRPortugal

Pessoal

RH online



ORGANIZAÇÃO

FAÇA PARTE DO LEQUE RESTRITO DE EMPRESAS PATROCINADORAS. POSICIONE-SE, APRESENTE-SE E AFIRME-SE!

Contacto para Patrocínios:

Andreia Sousa | Tel: 210 033 818 | E-mail: asousa@ife.pt

MANUEL FORJAZ

➤ Alma de empreendedor

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

Manuel Forjaz é 'chief executive officer' (CEO) da Ideiateca Consultores (que atua na área de vendas) e 'partner' da AddaptCreative (que presta serviços de 'design' e 'marketing') e da Progma People (que disponibiliza programas de formação ligados a 'personal branding', performance organizacional, motivação e bem-estar). Nasceu em Moçambique, em 1963, é licenciado em «Economia», pós-graduado em «Estudos Africanos», tem um 'master' em «Desenvolvimento Social» e está a preparar a discussão de uma tese de mestrado para um posterior doutoramento. Fala sete idiomas. Fundou o Instituto do Empreendedorismo Social (IES), foi diretor nacional da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), 'managing director' da Medipress e da Bertrand Livreiros e diretor de vendas na Unilever.

Como facilmente se percebe, Manuel Forjaz tem um perfil marcadamente empreendedor. Decidiu deixar de trabalhar por conta de outrem quando um dia se apercebeu de que «vivemos muito pouco tempo com os nossos filhos e que os seus melhores 10 anos, entre os seis e os 16, não voltam para trás»; quando constatou «que já não aprendia tanto»; quando se fartou de «dizer o que esperavam e não o que pensava»; quando um dia quis ir fazer 'surf' numa tarde e não pôde. Apesar de nem sempre ter trabalhado por conta própria, acredita que sempre teve alma de empreendedor. «Terei começado a vender na rua revistas de quadradinhos aos seis anos», partilha. «Curiosamente, muito mais tarde, aos 36 anos, foi um acaso que me tirou da vida por conta de outrem.» Foi um acaso feliz.

O empreendedor não esconde que as múltiplas responsabilidades que assume na liderança de três empresas, e que estão longe de esgotar os seus compromissos e objetivos (é professor em várias universidades, investigador e está a desenvolver um clube de empresários, entre outras atividades), exigem «muitas horas de trabalho por dia». Mas não se queixa. E garante que consegue conciliar tudo, através um estilo de liderança muito delegativo, muito tempo para refletir e sendo rapidíssimo a decidir, usando uma lógica de ABC para quase tudo e entendendo as suas fraquezas, aprendendo sempre com os erros, que tenta nunca repetir. Por outro lado, os vários projetos que tem desenvolvido têm todos um denominador comum, «o entendimento do consumidor, a qualidade do atendimento e a excelência da arte de vender».

Manuel Forjaz assume-se como uma pessoa que não





é muito de férias, pois considera que fazer férias é ser retirado da sua vida, do dia-a-dia, que adora. «Não preciso de férias para descansar, nem de alterar rotinas ou espairar, pois isso já eu faço na minha vida do dia-a-dia», salienta. Assim, os 'hobbies' são a sua energia, «um tempo de 'break', introspeção e corte com rotinas». São importantes no seu quotidiano porque o ajudam a criar novas redes com pessoas com quem normalmente não se cruzaria. E «porque me obrigam a 'sair de casa' e me desenvolvem o cérebro», acrescenta.

› **Xadrez** «O interesse pelo xadrez nasceu de uma adolescência muito só, em Coimbra, da absoluta admiração por Bobby Fischer, de um livro que os meus pais me deram de Golombek com as respetivas aberturas e, finalmente, do facto de aos 11 anos ter ganho no liceu um torneio de partidas rápidas.»

› **Cozinhar** «É o resultado de uma educação onde os meus pais muito cedo nos inculcaram um fortíssimo sentido de independência e de uma juventude passada na Europa em trabalhos sazonais onde tínhamos de preparar o que comíamos.»

› **Ler jornais e revistas** «Há muito que tenho o hábito de ler jornais e revistas, hábito intrinsecamente ligado ao de cortar artigos, que tenho acumulado ao longo dos últimos 20 anos. Nesta altura devem ultrapassar, julgo eu, os 100 mil artigos, todos desorganizados, mas que representam um pouco os meus interesses, as coisas de que gosto e as que me preocupam.»

› **Viajar** «Tenho viajado para países muito estranhos como o Suriname, a Albânia ou a Coreia do Norte, o que traduz uma natural curiosidade em descobrir mundos que em breve serão também invadidos pela Coca-Cola e pelo McDonalds e por um desagrado quase visceral de viajar.»

› **Vinho** «Gosto de todos os rituais que o envolve: beber, fazer, cortar e filtrar. É fruto de muitos anos a trabalhar em Itália nas vindimas.»

› **Dança** «Comecei recentemente a aprender a dançar 'hip-hop' porque toda a vida quis não parecer ridículo a dançar numa discoteca. Espero um dia ter uma experiência travoltiana no Lux.» ©



› O xadrez, o vinho (e todos os rituais que o envolve), e a leitura de jornais e revistas são hábitos que Manuel Forjaz cultiva.

Foto: Photo.com

VIAGEM – FORMENTERA

La isla bonita

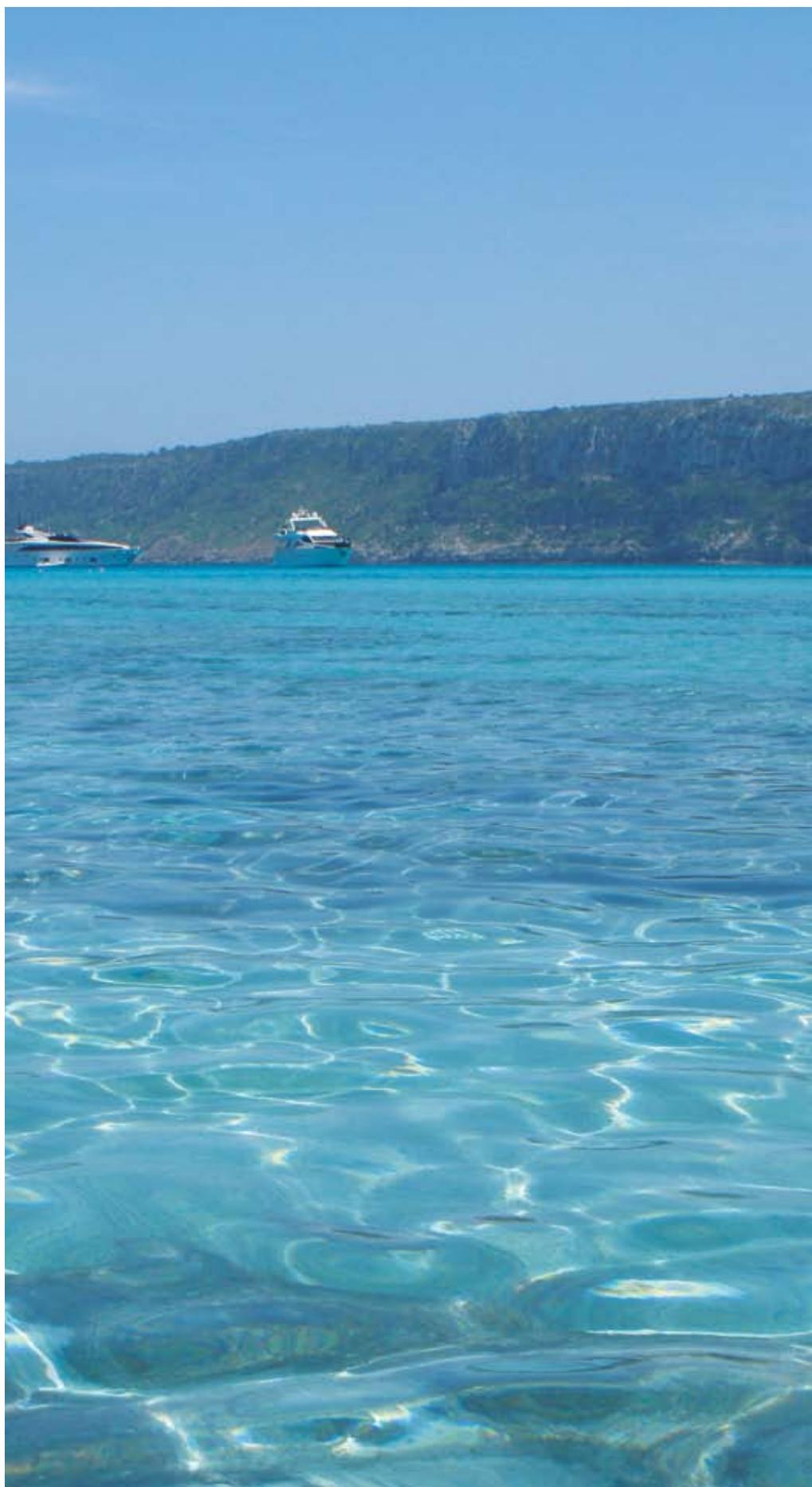
Formentera é considerada o último paraíso do Mediterrâneo. A apenas 45 minutos de barco de Ibiza, nada tem a ver com esta. À medida que nos aproximamos da mais pequena ilha balear, vamos percebendo que é o destino ideal para quem aprecia paisagens idílicas com praias de areia branca e um azul no mar que desconhecíamos que existisse do lado de cá do Atlântico.

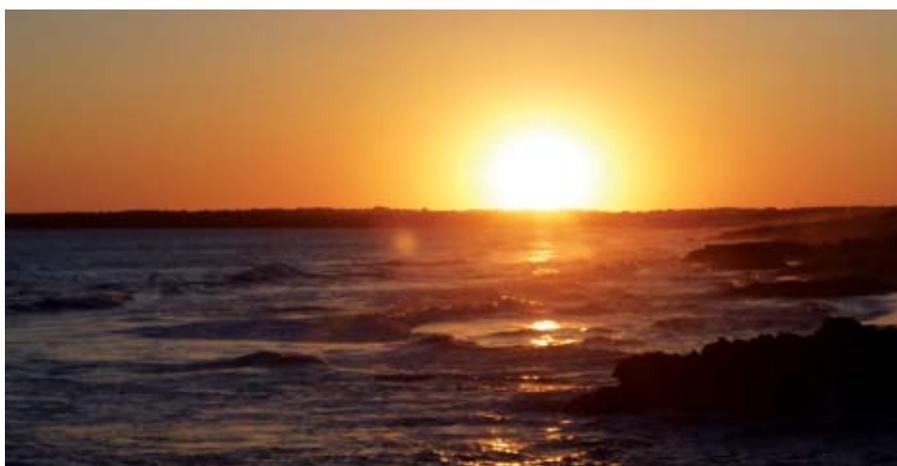
Texto: Alexandra Conceição

Fotos: Cláudia Garcia e Pedro Abrantes

Quando se chega a Formentera é fácil perceber porque é que esta ilha, que é citada na música que Gilberto Gil fez para Elis Regina, a «Ladeira da Preguiça», e que serviu de cenário para o filme de Julio Medem «Lucia y el Sexo», é uma fonte de inspiração para muitos. Diz-se até que foi nela que Madonna se inspirou para escrever a letra de «La isla bonita».

Há quem defenda que em Formentera se encontram as mais belas praias do mundo. São mais de 20 quilómetros de praias paradisíacas, algumas de areia branca e fina, outras de rochas, mas todas com águas límpidas, azuis e transparentes. Algumas fazem mesmo lembrar as praias das Caraíbas. Estão envoltas por uma vegetação selvagem habitada por





sumptuosas lagartixas verdes fluorescentes que, para os visitantes, ao fim de um dia já fazem parte da paisagem. São até consideradas um dos símbolos da ilha. Es Caló, Ses Platgetes (mais conhecida por «Amore l Odio», pelo bar de praia que lhe dá o nome), Ses Illetes, Cala Saona e Migjorn são as praias mais populares, mas na realidade são todas muito recomendáveis, até porque têm sempre um denominador comum, o azul-turquesa no mar.

Pode-se aproveitar para passear na ilha de bicicleta, de 'scooter' ou de carro, mas não deve esquecer-se de fazer uma paragem no miradouro Cami de Sa Pujada, para desfrutar de uma das melhores vistas sobre a ilha, e também nos cabos de Barbària e La Mola, onde se pode ainda encontrar os seus imponentes faróis. Em La Mola não deve deixar de visitar-se a feira artesanal no mercado, que se realiza duas vezes por semana e onde tudo o que é vendido faz parte do artesanato local. Outra experiência marcante é a contemplação do pôr-do-sol, que pode ser apreciado em diversos pontos da ilha. O bar 10.7 é um local privilegiado para o efeito e escolha de

eleição para muitos turistas. Tal como o nome indica, fica no quilómetro 10.7. O sol põe-se ao som de uma versão arrepiante de «Nesun Dorma», de Luciano Pavarotti, o que contribui para tornar o momento perfeito. Outros locais, também na praia de Migjorn, como o Blue Bar, o Pirata Bus ou o Flipper & Chiller, são também excelentes para contemplar este momento tão apreciado por todos os que visitam a ilha.

De referir ainda que a maioria dos restaurantes, bares e discotecas locais se encontram em Es Pujols, o maior aglomerado turístico da ilha, sendo a opção para uma camada mais jovem que pretende conciliar uns excelentes dias de praia com alguma diversão noturna. Aqui não deve deixar-se de jantar no Chezz Gerdi e no Casanita, ambos muito bons e com excelentes pratos de origem italiana.

Para quem procura um lugar tranquilo para fugir ao 'stress' e às grandes multidões, Formentera é o destino perfeito. Com certeza um destino para voltar; e, como diria Madonna, «é o lugar onde quero estar, la isla bonita». ©

<http://www.formentera.es/pt/>

SUGESTÃO – VILA GALÉ COIMBRA

Juntar o útil ao agradável

O Hotel Vila Galé Coimbra inspirou-se na cidade que o acolhe para criar uma oferta dirigida não só ao turismo de lazer mas também ao de negócios, baseando-se conceito «Leisure & Conference». Com uma magnífica vista sobre o Rio Mondego, convida a fazer negócios com prazer.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Vila Galé

Coimbra é hoje em dia muito mais do que a capital dos estudantes. E por isso o Vila Galé Coimbra foi criado a pensar não só no turismo de lazer mas também na vertente de negócios, disponibilizando todas as condições para acolher eventos empresariais. Tem uma área de conferências com capacidade para 600 pessoas e uma estrutura adaptável com salas individuais ou de grupo, estando equipado com a mais alta tecnologia.

Inspirado na cidade que o acolhe e com uma imponente vista sobre o Rio Mondego, o Hotel Vila Galé Coimbra tem como conceito-base o «Leisure & Conference». A aposta no turismo de negócios pretende tirar partido da cada vez maior descentralização das empresas, podendo ser um ponto de encontro a meio caminho para quem tem equipas dispersas por vários pontos do país. É também uma forma de dinamizar uma região de enorme riqueza paisagística, da qual se procura tirar o máximo partido na vertente de turismo de lazer.

Existe nesta unidade hoteleira uma oferta personalizada e diversificada da riqueza cultural e



natural da região centro, e os clientes são incentivados a conhecer as zonas rurais circundantes, entre as quais se destacam o Mosteiro de Santa Clara, as aldeias de xisto, as rota dos veados e javalis na zona de Góis e Lousã, a Serra de Cícó, Penela e as Ferrarias de São João, com percursos ideais para os fãs de BTT.

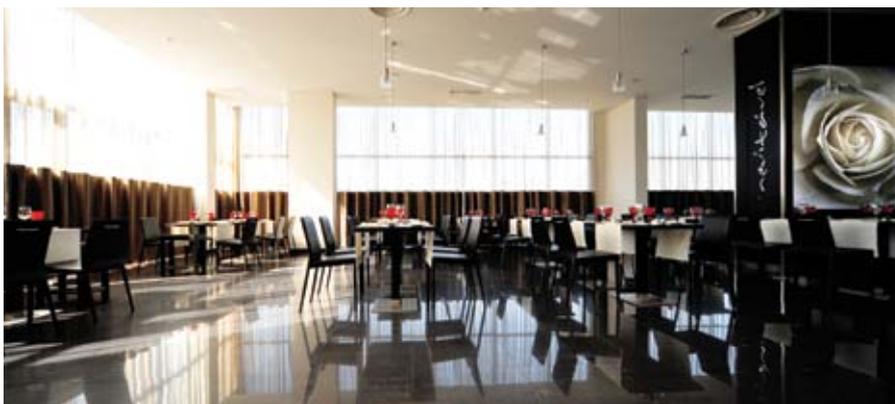
Mas o hotel em si também reúne atrativos suficientes para justificar uma visita. A começar pela decoração, inspirada no tema dança, especialmente patente nas áreas públicas. A conjugação entre a decoração e a iluminação cria uma envolvimento de bem-estar e tranquilidade. Os quartos são também decorados em estilo moderno, com cores quentes naturais e tecidos luxuosos mas despretensiosos.



O Vila Galé Coimbra distingue-se também pelas amplas e acolhedoras áreas. Para além de dois bares, oferece dois restaurantes com uma seleção de pratos locais e internacionais, assumindo a gastronomia como mais um ponto forte. O 'spa' tem cerca de 600 metros quadrados e surge sob o conceito 'satsanga', que alia elementos de 'ambiente' e 'wellness'. Os quartos são 211, mais 18 'suítes' júnior, havendo ainda à disposição dos clientes uma biblioteca, onde a música contribui para o ambiente de relaxamento. No exterior há uma piscina servida por bar e esplanada, com solário e zonas verdes.

O ambiente é exclusivo e, quer em negócios, quer em lazer, está garantida uma experiência enriquecedora. ©

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



RESTAURANTE – OPEN BRASSERIE MEDITERRÂNICA

Por um mundo melhor

Sustentabilidade e responsabilidade social não são à partida conceitos que associemos de imediato à gastronomia, mas é neles que se baseia o restaurante Open Brasserie Mediterrânica. Como é que isso se traduz na prática? Através da utilização de produtos saudáveis, de produção biológica e adquiridos no mercado local. O objetivo é «contribuir para um mundo melhor, respeitando o próximo».

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Open

É de um restaurante que se trata, mas um dos seus objetivos é «contribuir para um mundo melhor, respeitando o próximo». Desde a abertura que o Open Brasserie Mediterrânica apresenta um conceito gastronómico que se define não só pela qualidade do serviço e da comida que oferece mas também pela sustentabilidade e pela responsabilidade social, preocupando-se com o cumprimento de regras ambientais, sociais e económicas.

O Open Brasserie Mediterrânica está integrado no Inspira Santa Marta Hotel, no centro de Lisboa, que é já considerado uma marca de referência do desenvolvimento sustentável em Portugal. Tal como o nome indica, é um espaço dedicado à cozinha mediterrânica, mas o que o distingue é a grande preocupação na utilização de produtos saudáveis, de produção biológica e adquiridos no mercado local, de preferência através do sistema de comércio justo. Tendo por base essas premissas, aposta clara e assumidamente na qualidade e na variedade do menu, evidenciando como se pode fazer uma refeição saudável, respeitando os valores e as regras da sustentabilidade.

Além disso, pode também contribuir-se para causas sociais de cada vez que se fizer uma refeição nesta 'brasserie'. O Open dedica-se a prá-

ticas de responsabilidade social que incluem uma parceria com a Pump Aid, uma organização não governamental (ONG). Através da venda de água filtrada no restaurante em garrafas próprias, de vidro reciclado, patrocina a construção de bombas de água e instalações sanitárias em África. A primeira bomba já foi construída, numa aldeia do Malawi.

O 'chef' é Stephane Gallou, de nacionalidade francesa, que está à frente da cozinha do Open desde fevereiro de 2011. Apesar da sua já vasta experiência, considera que é no Open Brasserie Mediterrânica que consegue conciliar a sua experiência profissional com os seus valores pessoais, pois partilha a mesma filosofia de respeito para com o próximo e para com o meio ambiente.

Além de funcionar como restaurante, o Open realiza ainda várias atividades relacionadas com a gastronomia, como 'show cooking', 'workshops' ou sessões de degustação de vinhos. Está aberto todos os dias das 12H30 às 14h00 e das 19H30 às 22H00. ©

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



AUTOMÓVEL

Um alemão com fibra

Uma linha separa a BMW da concorrência: a de comportamento, dinâmica, conforto e consumos. O 116D Efficient Dynamics é um bom exemplo.



© BMW

Texto: Jorge Farromba

Neste novo modelo da BMW a frente surge mais estilizada e segue a bitola dos seus irmãos mais velhos, transmitindo dinamismo e solidez. A traseira foi também alvo de alterações, mais visíveis ao nível dos faróis, agora mais quadrados e de plástico escurecido.

No interior, a qualidade dos materiais face ao antecessor deu um enorme salto: nesta versão de acesso de gama, com preços a partir de 27.800 euros (31.000 na versão ensaiada, devido às jantes de liga leve, ao volante em pele, aos sensores de estacionamento dianteiros e traseiros e à pintura metalizada), a marca oferece um conjunto de atributos onde sobressai o sistema que modifica, entre outros aspetos, a rigidez do acelerador (permitindo reaprender a conduzir em modo mais ambiental, leia-se económico, onde o jogo é tentar perceber quantos mais quilómetros – km – fazemos no modo Eco Pro (em vez dos modos Confort ou Sport).

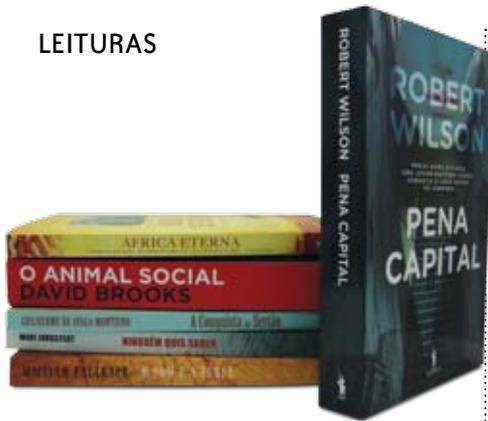
O painel de instrumentos, em tudo idêntico aos dos irmãos de gama, inclui uma excelente visibilidade e um intuitivo computador de bordo. A posição de condução é muito boa, mas seria bom haver uns bancos mais envolventes e com apoio de braços. Na traseira o espaço para passageiros é ajustado face ao segmento.

A BMW assume que este é um mercado muito interessante e apresenta um produto bem conseguido e com grandes argumentos para fazer valer o bom nome alemão que ostenta. Nesta versão, o motor 2.0D com 116 cavalos (cv) cumpre com eficácia o que lhe é pedido, com destaque para o (bom) comportamento, o 'chassis' e o conforto, com uma caixa de seis velocidades bem escalonada e precisa e um sistema Start-Stop muito eficaz e quase impercetível. ©

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

► Nota: agradecemos à Caetano Baviera Parque das Nações a cedência da viatura.

LEITURAS

**Depois de Sevilha**

Novo romance de Robert Wilson, o escritor Britânico que divide o seu tempo entre Oxford (Inglaterra) e um monte isolado próximo de Redondo, no Alentejo. «Pena Capital», que se segue à série de quatro romances passados em Sevilha e protagonizados pelo inspetor Javier Falcón, mostra o lado negro de Londres, cidade onde a jovem filha de um magnata indiano com nome quase português é raptada e mantida num cruel cativeiro. Apesar de em grande parte decorrer em Londres, a ação tem também algumas passagens noutros espaços, por exemplo na zona da Expo, em Lisboa, onde os acontecimentos também não são nada meigos. É uma excelente história, como Wilson já habituou os seus leitores, mas o autor continua com a mania dos itálicos para dar ênfase a algumas palavras ditas pelas personagens; nalguns casos chegam a ser irritantes e até incompreensíveis.

África Eterna, de Catarina Carvalho, Ricardo J. Rodrigues, Rita Penedos Duarte e Susana Lima (coord.). Histórias de gente que habitou alguns dos mais distantes lugares do império português em África. (Oficina do Livro) **Animal Social**, de David Brooks. Um estudo que revela as origens ocultas do amor, do carácter e da felicidade. (D. Quixote) **A Conquista do Sertão**, de Guilherme de Ayala Monteiro. Romance publicado originalmente em 1930, conta a história de um jovem herdeiro ribatejano que em 1888 desembarca em Benguela (Angola), em busca de uma nova vida. (Casa das Letras) **Ninguém Quis Saber**, de Mari Jungstedt. Novo volume de mais uma série policial chegada diretamente da Suécia, depois do caminho aberto por Stieg Larsson. (Contraponto) **O Som e a Fúria**, de William Faulkner. Tido como a obra-prima do autor, que narra a história trágica da família Compson e das suas gentes atormentadas. (D. Quixote)

Textos: MSA

ARTES PLÁSTICAS

Quando a arte e o livro se ilimitam

O Museu Gulbenkian tem patente até dia 21 de outubro a exposição «Tarefas Infinitas – Quando a arte e o livro se ilimitam». Com curadoria de Paulo Pires do Vale, é uma mostra que remete para o diálogo infinito que a arte e o livro travam há séculos e que visa pensar o modo como se colocam mutuamente à prova. O ponto de partida são as coleções do Museu Gulbenkian e da Biblioteca de Arte, instituições perpetuadoras da tarefa de colecionador do seu fundador, que procurou, investigou e adquiriu obras de arte e livros excecionais. Ao longo do percurso expositivo, livros iluminados medievais surgem em diálogo com livros de artistas contemporâneos, livros ilustrados do século XVII são exibidos junto a livros conceptuais do século XX e livros de horas confrontam-se com livros futuristas e livros de poesia visual.



Fotos: Carlos Azevedo

TEATRO

One woman show

No dia seis de agosto, na Sala Montepio do Cinema São Jorge, em Lisboa, pode ser vista mais uma apresentação de «Vamos lá perceber as mulheres...mas, só um bocadinho», de Marta Gautier. Para agosto é a única data disponível, mas o espetáculo volta a subir a cena em setembro (dias 10, 17 e 18), outubro (dias 15 e 29), novembro (dia 19) e dezembro (dias três, 10 e 17). Neste 'one woman show', a autora e intérprete aborda temas que vão dos tempos de liceu e da convivência com a mais popular ou com a «porquita» até à maternidade, passando pela relação com os homens, que parecem não perceber que frases como «estás mais calma?» enervam. Mas por que é que isso enerva as mulheres? «Porque somos todas desequilibradas, mas achamos que ninguém sabe», diz Marta Gautier. Um espetáculo muito divertido, a não perder.

**O absurdo da modernidade**

Diogo Infante está de volta aos palcos com «Preocupo-me, logo existo!», de Eric Bogosian. O autor assegura a interpretação e também a tradução do texto, num espetáculo com direção cénica de Natália Luiza e que é uma co-produção da Egeac com o Cinema São Jorge. É precisamente no São Jorge, em Lisboa, que estará em cena até dia nove de setembro, com apresentações de quarta a sábado. Entre o drama e o humor corrosivo e politicamente incorreto, durante pouco mais de uma hora Diogo Infante vai-se metamorfoseando em oito personagens distintas, que podemos facilmente reconhecer, apresentadas num confronto direto com o público, expondo tabus e o absurdo de uma certa modernidade. A apatia generalizada, a ausência e/ou a contradição dos discursos, a ganância, a violência, o sexo, as drogas, a religião, a banalidade do quotidiano e a procura de sentidos para a vida são temas visados pelas personagens.



© José Frade

Textos: IP

MÚSICA

Party rock is in the house

Em agosto, os LMFAO estão de volta a Portugal para mais um concerto, agora a sul, no Centro Hípico de Vilamoura. Depois de terem esgotado os coliseus do Porto e de Lisboa, em março passado, e de terem levado o público ao rubro no «Optimus Alive!» com a sua energia contagiante, atuam a sete de agosto no Algarve para mais um espetáculo que promete ser uma grande festa. O duo californiano composto Redfoo e Sky Blu tem dominado tabelas de álbuns, 'singles', 'airplay' e de vendas digitais de diversos países, incluindo Portugal. O contagiante «Party Rock Anthem» é sem dúvida um dos 'hits' deste verão e com ele bateram recordes de vendas em todo o mundo e levaram para casa um infindável número de prémios, para além de terem sido nomeados para os «Grammys».



Jazz nas ruas de Lisboa

Todas as quintas-feiras, de 16 de agosto a 13 de setembro, com início às 19 horas e com entrada livre, vão realizar-se concertos de orquestras de 'jazz', em espaços ao ar livre de Lisboa. A iniciativa chama-se «Lisboa na Rua – Com'out Lisbon» e pretende promover a arte da 'big band' (também denominada de orquestra), um 'ensemble' associado à música 'jazz' que normalmente reúne cerca de 18 músicos e que se tornou popular em todo o



Vigésima edição do «Paredes de Coura»

A Praia Fluvial do Tabuão volta a receber o «Festival EDP Paredes de Coura», que em 2012 celebra a sua vigésima edição. De 13 a 17 de agosto, dezenas de artistas vão passar por Paredes de Coura e os nomes confirmados asseguram a fasquia elevada e prometem deixar intacta a reputação daquele que é considerado um dos mais emblemáticos festivais de verão. Patrick Watson, dEUS, Temper Trap, Anna Calvi, Crystal Fingers, Kasabian, God is an Astronaut, Japandroids ou os portugueses Ornatos Violeta e Dead Combo são apenas algumas das bandas confirmadas e que deixam antever mais um «Paredes de Coura» memorável.



mundo, durante a época 'swing' (1930-40). Por ordem de atuação, poderão ser vistos os seguintes concertos: Big Band do Hot Clube (Largo do Intendente), Orquestra de Jazz de Leiria (Parque das Conchas), Tora Tora Big Band (Jardim de Campolide), Big Band da Nazaré (Largo da Estação do Rossio) e Lisbon Underground Music Ensemble (Largo de São Carlos).



Música a sudoeste

Eddie Vedder, Ben Harper, Gorillaz, Sound System, David Guetta e Jessie J são os cabeças de cartaz do «SWTmn – Festival Sudoeste '12». Realiza-se, como habitualmente, em agosto, de um a cinco, na Zambujeira do Mar, tornando o sudoeste alentejano local de romaria para milhares de festivaleiros. A festa começa logo no dia um, com Afrojack, Martin Solveig e Pete Tha Zouk na receção ao campista. E seguem-se mais quatro dias de muita música, onde vão ainda atuar, distribuídos por dois palcos, The Roots, James Morrison, The Tingz Tingz, The Vaccines, Fat Freddy's Drop, Matshyahu, Marcelo D2, Richie Campbell, Best Coast, Two Door Cinema Club, Thievery Corporation e DJ Ride, entre muitos outros.



1 À prova de água

A Sony lançou uma 'handycam' à prova de água. A pensar nos mais aventureiros, e ideal para idas à praia, expedições de 'snorkelling' e dias divertidos com a família, a câmara de vídeo GW55VE é não só resistente à água, até cinco metros, mas também resistente ao pó e a quedas até 1,5 metros. Esta 'handycam' inclui tecnologia avançada para vídeos Full HD estáveis e nítidos em qualquer situação. Está equipada com sensor CMOS Exmor R, lente G com 'zoom' ótico de 10x, Optical SteadyShot com 'active mode' e Intelligent AUTO que reconhece até 99 cenários. Oferece funcionalidades fotográficas até 20.4 'megapixels'.

2 Um brinde ao verão

A Moët & Chandon traz ao verão de 2012 um toque de 'glamour' através do Moët Ice Impérial, o primeiro 'champagne' a nível mundial criado especificamente para ser degustado com gelo. Repleto de frescura e de um poderoso aroma a frutos tropicais, sugere uma inovadora e revolucionária maneira de apreciar 'champagne', tornando-se um verdadeiro 'must-have' para as tardes quentes passadas em boa companhia.

3 Aproveitar cada minuto

Agosto é sinónimo de férias para muita gente. E férias são sinónimo de praia, piscina, festas e descontração. No melhor espírito do verão, para aproveitar ao máximo cada minuto, a Rip Curl propõe como companheiro inseparável o relógio Trafalgar. Resistente e com um 'look' muito moderno, tem caixa em aço inoxidável e é estanque até 100 metros. O mostrador analógico é cinzento com detalhes brancos e pretos e a bracelete é em pele castanha.

4 Impressão e partilha sem fios

A HP anunciou novas impressoras HP Deskjet All-in-One, com novos benefícios para serem utilizados, tanto no escritório como em movimento. O modelo Deskjet 3055A foi concebido para utilizadores domésticos e de pequenos escritórios que procuram uma forma acessível de impressão e partilha, sem fios. Permite ainda imprimir a partir de dispositivos móveis e uma fácil e intuitiva partilha. O utilizador da nova HP Deskjet 3055A e-All-in-One disfruta assim de fácil impressão, digitalização e cópia com botões intuitivos e ecrã monocromático LCD.

5 As fases da lua

Para dar um toque de sofisticação e originalidade ao armário feminino, a Torres Joalheiros tem disponíveis os elegantes botões de punho TF EST. 1968. O modelo Fases da Lua tem a particularidade de ser rotativo, trazendo para o dia-a-dia a exclusividade e o requinte suíços. Os botões de punho são um apontamento marcante em qualquer camisa, tornando-a única, fazendo a diferença.

6 Tablet educacional

Quatro anos após o lançamento do portátil Magalhães, a JP Sá Couto lança agora o primeiro 'tablet' da gama. Dirige-se a um público ainda mais novo, a partir dos três anos, e pretende cumprir uma função educacional. Do tamanho de um livro, o MGT1 tem um ecrã tátil resistente e suficientemente grande para conferir uma boa visibilidade e proporcionar uma boa experiência de 'e-reading'. Bastante intuitivo, tem a ligação a outros sistemas da rede escolar e o acesso a sítios 'web' facilitados pelas funcionalidades 'bluetooth' e 'wi-fi'. O MGT1 está ainda preparado para 3D, tem dupla 'webcam' e ranhura para cartão SIM.





6



1



2



5



› Venham de lá as férias... dos políticos!



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

Está aí a 'silly season', época em que nos 'media' se pratica muito o que na gíria jornalística se chama «encher chouriços». Mas curiosamente, ou talvez não, este ano tenho estado ansiosa por que chegue, porque significa que os políticos estarão de férias. Entre as notícias relacionadas com o fantasma de mais medidas de austeridade, e outras que pouco mais são do que 'silly', como o caso da licenciatura de Miguel Relvas, já não há paciência. É preferível saber das férias «populares» de Pedro Passos Coelho na Manta Rota. Recentemente o Tribunal Constitucional declarou a inconstitucionalidade da suspensão do pagamento dos subsídios de férias e de Natal aos funcionários públicos ou aposentados, prevista para 2012, 2013 e 2014, justificando que violava o princípio da igualdade. A decisão não terá efeitos para este ano, mas não vai poder ser repetida; assim, o governo precisa de uma medida que valha cerca de dois mil milhões de euros para compensar os efeitos deste veto.

As recomendações da 'troika' são para que o ajuste necessário seja feito no lado da despesa e não no da receita, mas poucos acreditarão que o resultado não será uma nova sobretaxa sobre todos nós. A medida mais fácil, portanto. Com a agravante de que, como a sobretaxa de IRS aplicada no ano passado, que representou metade do subsídio de Natal, «só» rendeu cerca de mil milhões de euros, agora o governo ou repete a sobretaxa, mas a dobrar, aplicando-a sobre os dois subsídios, ou fica com um dos subsídios na totalidade. Sobre a medida ter sido considerada inconstitucional, só me espanta que o governo não tivesse ponderado essa possibilidade. De resto, percebo o espírito da decisão. Mas o que acontece quando um patrão do sector privado deixa de ter dinheiro para pagar aos seus funcionários? E as regalias de que durante muito tempo beneficiaram? Quantos funcionários do privado usufruíram de algo semelhante? Mas não me entendam mal, claro que não é esta a questão, pois tenho a certeza de que há muito mais onde cortar na despesa do Estado, até porque, mais uma vez, olham para «baixo» e não para onde está o verdadeiro despesismo.

E que dizer sobre a licenciatura tirada num ano pelo ministro Miguel Relvas, graças à equivalência da sua valiosíssima experiência profissional?! Nada, até porque já todas as piadas foram feitas. Está completamente descredibilizado, mas nem ele tem o bom senso de apresentar a demissão, nem quem o nomeou de o demitir. Porque neste país tudo é normal. Tudo é possível e tudo fica impune. Mas há coisas muito mais graves; relações muito mais perigosas e escandalosas do que entre os políticos e as universidades, pois não passam de um fetiche parolo (mas não inconsequente) por um título académico. Este caso Relvas é só um pouco mais do que 'silly'. Venham de lá as férias... dos políticos! ®

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

Revista de Vendas & Negociação

DO it!

JUL AGO SET 12 • ANO 1 • Nº 02 • 3,00 € (Cont.)

Quando elas verdadeiramente contam

As mulheres no mundo
das vendas e da negociação

JÁ NAS BANCAS

A primeira revista de Vendas & Negociação em Portugal

www.doit.pt



Um dia com...

Sofia Carvalho, diretora
da SIC Mulher

Descubra
as diferenças

As vendas no feminino
e no masculino

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 o 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.

trabalho temporário | search&selection | outsourcing | hr consulting | onsite

kellyservices.pt

KELLY