

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› SETEMBRO 12 › ANO 4 › Nº 45 › 3,90 € (Cont.)



O que podemos esperar de líderes como estes?

Os estilos de liderança de Pedro Passos Coelho e José Sócrates vistos por profissionais de recursos humanos

› **Responsabilidade Social** Aldeias de Crianças SOS › **Denize Athayde Dutra** Preparando futuros gestores › **Especial** Formação › **Entrevista** Fátima Matos/ Viana Abreu › **Relações Laborais** Privacidade no local de trabalho › **Coaching** Sandra Pereira › **Benefícios** Poupar com o subsídio de refeição em títulos › **Escolhas** Rui Lança › **Lifestyle** Restaurante Tágide



Learning designers



A formação profissional é um elemento crítico de transformação de conhecimentos, competências e atitudes nos seus colaboradores. Num mundo ideal, os programas formativos estariam adequados ao que realmente importa nos processos de gestão. As soluções à medida de cada colaborador passam também pelas plataformas educativas digitais. Conheça as soluções de formação da PwC.



Editorial 02

Primeira Opinião 04

Maria João Safara

Zoom RH 06

Dicas Para o tecido empresarial
Múltiplos Olhares/ Responsabilidade Social
«Schneider Electric Teachers»/ Flash Interview
Lurdes Morais, do Grupo CH/ Evento em
Destaque «Leadership Practitioner», em Monchique
Conceito Coworking/ Projeto «Pais em Rede»

Dupla Expressão 12

Paula Campos/ António Souto

Tema da Capa 14

Os estilos de liderança de José Sócrates
e Pedro Passos Coelho

Crónica Benefícios Extra-salariais 20

Sabe quanto recebe de subsídio de refeição?,
por Hugo Domingues

Responsabilidade Social 22

Aldeias de Crianças SOS

Crónica Relações Laborais 26

Privacidade no local de trabalho,
por Ana Cláudia Rangel

28 Especial

Formação

38 Crónica RH e Novas Tecnologias

Ferramentas para o crescimento, por Carla Sacadura Cabral

40 Em Direto

Fátima Matos/ Viana Abreu

42 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Formação profissional ou para profissionais?,
por Luísa Machado

44 Espaço RH

Em Síntese/ Opinião Luís Bento
Agenda/ Coaching Sandra Pereira
Livros/ Sites/ Legislação
Visto de Fora Denize Athayde Dutra
Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil
Personal Branding Maria Duarte Bello

54 As Minhas Escolhas

Rui Lança

56 Lifestyle

Restaurante Tágide
Automóvel Mercedes CLS Shooting Brake
Sugestão Estalagem Parque do Rio
Leitura/ Música/ Cinema
Artes Plásticas/ Performance/ Montra

64 Crónica Woman

Diretor

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

Editores Executivos

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, Ana Cláudia Rangel, Carla Sacadura Cabral, Eva Matos, Hugo Domingues, Jaime Ferreira da Silva, Luísa Machado, Maria João Safara, Maria Márcia Trigo, Marta Pires, Nuno Nogueira, Pedro Frutuoso, Rita Marta, Sandra Pereira)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designeforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com),
João Andrés, EPA – José Sena Goulão,
Vitor Gordo – Syncview

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia
961 219 531, smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

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

> Líderes?! Que líderes?

O destaque desta edição é um trabalho em que dois conceituados profissionais ligados à área de recursos humanos, Lúcio Lampreia e José Bancalheiro, nos ajudam a reflectir sobre os estilos de liderança dos dois últimos homens a ocuparem o cargo de primeiro-ministro de Portugal. Convidamos por isso os leitores a descobrirem algumas das características que marcam o líder que temos no país e o líder que o antecedeu. E a tentar a partir daí, pelos perfis de liderança traçados, perceber o que poderá ter corrido mal para chegarmos à actual situação de Portugal.

Tenho de confessar que me interessou particularmente este trabalho, onde procurei encontrar nos perfis traçados alguns pontos de contacto com as minhas próprias ideias sobre o desempenho de cada um deles. Descobri esses pontos de contacto, assim como também descobri áreas em que existe um distanciamento. São dois políticos que, provavelmente como a maior parte das pessoas, segui com atenção. O primeiro ainda não tinha chegado à liderança do país e já eu estava de pé atrás, o que acabou por ter uma triste confirmação, que se podia adivinhar mesmo nos seus primeiros anos de governo, quando em quase toda a parte os elogios eram mais do que muitos. Pode-se pensar, por isso, que na minha ideia não poderia voltar a haver algo assim. Só que houve. O que se seguiu, para mim, foi muito parecido. Lembro-me de termos em tempos entrevistado o segundo, ainda como candidato à liderança do seu partido. Na altura a entrevista não gerava grande entusiasmo na «human» e fui eu que fiz força para que se realizasse, com um argumento que agora, reconheço, me parece, digamos assim, desactualizado: o de que «ele parece ter algum nível». Avançámos para a entrevista e eu saí de lá, tenho de confessar, a pensar um pouco, por algumas coisas que vi e que ouvi. Mas mantive-me com um bocadinho de esperança, embora



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

não suficiente para apanhar o meu voto. Passado algum tempo, a desilusão: a chegada à liderança do país e imediatamente a quebra da palavra dada, não uma vez, nem duas, mas sucessivas vezes. Decisões que fizeram, umas atrás das outras, com que várias das afirmações proferidas em campanha eleitoral se tornassem mentiras.

Achei tudo isto absolutamente lamentável. Os dois, o desempenho de cada um. O que mostraram como líderes. Mas isto são ideias minhas. Cada pessoa terá as suas. E a sistematização conseguida no trabalho que agora apresentamos poderá ser um bom suporte para quem queira reflectir sobre o assunto. ⑩

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

> Nota: na edição anterior, num trabalho sobre 'outsourcing' de serviços de formação, referimos que a empresa Source of Knowledge abriu recentemente um centro de formação em Lisboa, o que de facto não é verdade; aos leitores e aos responsáveis da empresa apresentamos as nossas desculpas.



Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)

Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Conferências/Seminários (gratuitos, com inscrição)

AEP/ISPC - 27 set/12 Porto

Consultua/ISPC - 13 out/12 Vila Real

ISQ/ISPC - 6 fev/13 Lisboa

TGA/ISPC - 11 out/12 Coimbra

TGA/ISPC - 8 nov/12 Caldas da Rainha

Coaching Fundamentals (nível I) (61h)

mais de 100 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximos cursos – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa 15 set/12 - Porto 17 set/12

AEP - Porto 24 set/12

Consultua - Mirandela 20 out/12 - Vila Real 3 nov/12

ISQ - Lisboa 15 fev/13

TGA - Leiria 6 out/12

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Itália
França
Espanha
Portugal



© Fernando Piçarra

Maria João Safara
Managing Partner da Power RH
mjsafara@power-rh.com

➤ Empregabilidade

DESENVOLVIMENTO, RETENÇÃO E TRANSIÇÃO DE TALENTOS

«A guerra por talentos não é simplesmente uma questão de oferecer os melhores pacotes. É muito mais, tem a ver com o desenvolvimento de mentalidades e com a focalização de estratégias que promovam, criem ou desenvolvam pessoas talentosas, de acordo com os ambientes onde elas possam continuamente aprender, contribuir e sobressair – para o seu benefício e o da empresa.»

Michael Williams, «The War for Talent – Getting the Best from the Best»

Quanto mais agitados estiverem os mercados (económicos, sociais), maior será a necessidade de termos as melhores pessoas nos lugares-chave dos processos de mudança. Pensamos, agimos, implementamos, criamos, dinamizamos, e no meio de toda esta velocidade comumente perdemos o equilíbrio. É

níveis da estrutura humana – dos mercados, das empresas e do indivíduo; no sentido de assumirmos o nosso papel como seres humanos activos, cooperantes, sociais, profissionais, com objectivos definidos e enquadrados, seres que persistem na concretização dos mesmos, aos mais diversos níveis.

Focalizando nas empresas, falamos da consciencialização das equipas de gestão no processo longo e continuado da identificação de talentos (nos processos de recrutamento e selecção e também de enquadramento funcional e laboral), de avaliação dos potenciais individuais enquadrados nos potenciais funcionais. E falamos de desenvolvimento contínuo, com

Vejo a empregabilidade como a responsabilidade de manter uma dinâmica activa que gere emprego, desenvolva as pessoas e as empresas e crie riqueza económica, e isso tem a ver com a abertura da consciência humana.

nestes momentos de agitada mudança que nos apercebemos da necessidade de parar, pensar e reequilibrar para retomarmos os nossos processos com clareza, objectividade, intelectualidade e capacidade de mudar e criar um processo de crescimento melhor.

É desta forma que entendo a «crise» – são saltos de evolução. Entendo-a como positiva, com um propósito de purgar, alinhar, desenvolver os bons princípios, os bons processos, a reflexão e o equilíbrio sereno em nós, num ambiente de alta velocidade de mudança. O processo esteve muito lento durante muito tempo, e agora urge implementar o essencial, as boas políticas de gestão de pessoas em contexto de mudança.

Vejo a empregabilidade como a responsabilidade de manter uma dinâmica activa que gere emprego, desenvolva as pessoas e as empresas e crie riqueza económica, e isso tem a ver com a abertura da consciência humana, com o desenvolvimento da consciência do outro e com o reconhecimento do impacto das nossas acções no outro, nas sociedades, nos mercados.

Aqui há uma relação directa com o desenvolvimento, com a retenção e a transição de talentos. Trata-se de um processo estratégico global, ao nível das políticas económicas e estratégicas das empresas e das estratégias individuais de desenvolvimento. E tem uma complexidade global, que exige responsabilidade a todos os

o desenvolvimento das funções e da empresa (avaliação de desempenho e identificação das necessidades individuais de formação e ainda política de transição sustentada de carreira interna), falamos de programas de mobilidade interna das empresas, ou externa (programas de apoio à transição de carreira, quando já não é possível a retenção na empresa, como o 'out-placement', entre outros).

É com grande satisfação que trabalho com empresas que têm esta responsabilidade assumida e este cuidado de impacto no meio humano, consciente. Não é por um colaborador de uma empresa já não fazer parte da mesma que terminam as responsabilidades sociais desta. O processo de empregabilidade é contínuo: inicia-se quando nascemos – com o início da nossa socialização e da nossa educação – e termina quando morremos. Tudo no ser humano é sinérgico e contínuo, todos impactamos nos outros e no meio.

É urgente e importante que desenvolvamos a nossa consciência colectiva, de forma a simplificarmos o desenvolvimento humano enquadrado. Relembro duas frases de Anne Frank: «Todos os seres são portadores de uma boa notícia. A boa notícia consiste no facto de ninguém conhecer ao certo o seu potencial de grandeza, amor e realização.» ©

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



PLANEIE A SUA REFORMA.

Advertências ao Investidor

- Não existe garantia de rendimento mínimo em nenhum Fundo de Pensões da FUTURO e apenas o PPR GARANTIA DE FUTURO garante o capital investido, sujeito a risco de crédito da FUTURO;
- Existência de comissões.

Neste verão pode assegurar +1% para a sua Reforma, no máximo de 20€.

Saiba como, aos balcões do MONTEPIO, ou contactando a FUTURO.

707 222 222

Atendimento personalizado dias úteis das 8h30 às 17h30

www.futuro-sa.pt



FUTURO
Grupo Montepio



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.

Rua de Santa Justa, 109 - 2º, 1100-484 LISBOA

O valor das Unidades de Participação detidas varia de acordo com a evolução do valor dos ativos que constituem o património dos Fundos de Pensões e está dependente de flutuações dos mercados financeiros, fora do controlo da Sociedade Gestora. Rendibilidades passadas não são indicativas de rendibilidades futuras. Os prospets simplificados estão disponíveis em www.futuro-sa.pt, www.montepio.pt, www.cmvm.pt ou aos Balcões do MONTEPIO.

DICAS

➤ Para o tecido empresarial

Texto: Mário Sul de Andrade

A consultora Bracing Results divulgou na sua 'newsletter' de agosto algumas dicas para o tecido empresarial, sobretudo tendo em conta o momento difícil que este atravessa. Fê-lo num artigo do seu 'chief executive officer' (CEO), David M. Cardoso. São as seguintes:

- **As pequenas e médias empresas (PME) têm de inovar** – mas devem ignorar o atual mito de que inovação é criar coisas novas para depois vender; é muito mais, devendo por isso as empresas questionar-se sobre o que tem mudado na sua estratégia de vendas nos últimos anos, que campanhas de 'marketing' têm estado a realizar, qual o impacto destas campanhas nas vendas, como está organizado o negócio (interna e externamente) e como poderão induzir e premiar a criatividade interna.

- **Ganhar efetivamente dinheiro e reduzir os custos certos no momento certo** – o autor refere que encontram muitas empresas que não têm a perceção de que estão a perder dinheiro, pensando muitas vezes que estão bem; ora acontece que, preocupadas em aumentar o número de clientes, ganhar quota de mercado e aumentar a faturação, não estão cientes de que ao fazê-lo podem estar a perder margens por cliente, a aumentar o risco no negócio e a aumentar os montantes dos incobráveis, entre vários outros fatores que diminuem a rentabilidade e a competitividade.

- **Profissionalizar mais e melhor** – algo muito importante, e ainda mais no sector social; um exemplo apresentado é o do 'e-commerce', onde se pensa que ter um bom 'site' e uma ágil estrutura com os processos em 'backoffice' (encomenda do cliente, logística interna, 'feedback', etc) é suficiente, quando se o serviço ao cliente (fator humano) for mau o negócio pode começar a ruir.

- **Questões** – o autor enuncia-as assim... quais os processos de negócio da empresa?; como são eles geridos?; como se apresenta a empresa ao mercado (postura, mensagens que envia, o que faz com o 'feedback' obtido)?; o negócio é rentável ou apenas resistente?; como é o serviço ao cliente?; entre outras que devem ser colocadas.

- **Conselhos** – Três, o de honrar sempre os compromissos, o de pautar-se pelo bom e genuíno relacionamento e o de elevar o profissionalismo no negócio. ©

MÚLTIPLOS OLHARES

Como vê o grau de exigência das nossas universidades?



© Global Blue

Pedro Frutuoso
Country Manager
da Global Blue Portugal

«O grau de exigência das nossas universidades está diretamente relacionado com a qualidade da educação e do capital humano nacional. Não tenho dúvidas de que o nível de exigência das universidades é, cada vez mais, um fator de promoção da competitividade da nossa economia. A realidade é que a grande maioria das instituições de ensino superior ainda deixa muito a desejar quanto a esse mesmo grau. No seu formato atual, as universidades portuguesas são comodistas, inertes e conformistas, em vez de serem fontes de dinamismo e de excelência. Há honrosas exceções a esta tendência, é verdade. Temos até algumas universidades que mantêm uma qualidade de investigação de destaque e que figuram inclusive nas listas das melhores a nível internacional. Formam com excelência e competitividade. Porém, infelizmente, são a minoria.»



© Grupo Talent

Rita Marta
Diretora de Recursos Humanos
do Grupo Talent

«O ensino superior deve estar preparado para responder às expectativas dos jovens que terminam o secundário e dos adultos que procuram aprendizagem ao longo da vida. A exigência no desenvolvimento de competências torna-se fundamental para que o ingresso num mercado tão competitivo e em constante mudança seja bem-sucedido. Perante este quadro, as universidades devem fazer da exigência a sua imagem de marca. A realização de parcerias com o meio empresarial e com universidades estrangeiras de reconhecido mérito, a criação de sistemas de investigação e desenvolvimento (I&D) integrados internacionalmente e a aposta na mobilidade de estudantes e docentes são vertentes nas quais importa incidir com vista à formação de diplomados de qualidade superior. Só desta forma é possível atingir patamares de excelência que permitam formar os profissionais de topo de que o país tanto necessita.»



© Eurofrozen

Marta Pires
Administradora
da Eurofrozen

«Poucas realidades mudaram em Portugal nos últimos 20 anos mais do que a das universidades: de missões conventuais com a construção de patamares de inacessibilidade à abertura ao mundo, da conceção de espaços de conhecimento puro em função da investigação à construção de espaços de ensino desenhados em função do aluno. A coisa custou a mudar – e ainda estamos longe dos melhores exemplos –, mas antes tarde do que nunca, sendo certo que, perdidas várias décadas, não temos outra solução que não a de atalhar caminho. Copiar modelos, importar professores e modelos de negócio e abrir-nos ao mundo, fazendo com que Portugal funcione como um polo internacional de captação dos melhores alunos. A universidade é uma forma de construção da sociedade e da economia e de nada serve licenciar jovens para estarem a milhas da costa que lhes permitirá uma boa integração no mercado de trabalho.»

RESPONSABILIDADE SOCIAL

«SCHNEIDER ELECTRIC TEACHERS»

➤ Envolver os colaboradores no voluntariado

Texto: Mário Sul de Andrade

A Schneider Electric lançou em conjunto com a sua fundação um programa de voluntariado para os colaboradores, visando contribuir de uma forma diferenciada para os programas de educação desenvolvidos em todo o mundo em prol de jovens desfavorecidos. Denominado «Schneider Electric Teachers», o programa está incluído na estratégia de sustentabilidade da empresa a nível global.

Teresa Fernandes, diretora de comunicações de 'marketing' da Schneider Electric em Portugal, explica que «a ideia surgiu do facto de querermos fazer mais e melhor pelas comunidades desfavorecidas e de envolvermos cada vez mais os colaboradores numa problemática que vai muito além da vertente profissional, a gestão energética». Ou seja, o programa cria «uma plataforma que liga competências com necessidades concretas e que permite contribuir de forma distinta para os programas de educação desenvolvidos em todo o mundo para aquelas comunidades».

A responsável, além do seu cargo, é voluntária numa outra função, a de 'manager' da iniciativa «Responsible Everywhere». Esta iniciativa decorre da criação e da implementação a nível mundial de um outro programa da empresa, denominado «Connect», que visa a propagação deste espírito de responsabilidade social nos colegas, nos fornecedores, nos parceiros e nos clientes. Ainda sobre o «Schneider Electric Teachers», diz que com ele «os antigos e atuais colaboradores assumem o papel principal e são

«Queremos fazer mais e melhor pelas comunidades desfavorecidas e envolver cada vez mais os colaboradores», refere Teresa Fernandes, da Schneider Electric.



eles próprios a levar às comunidades desfavorecidas os conhecimentos e a formação necessários para se aprender a gerir da melhor forma a energia».

A Schneider Electric criou a sua fundação em 1998, com o intuito de dedicar tempo ao ensino e à formação profissional. Programas como o «Schneider Electric Teachers» têm vindo a ser desenvolvidos desde há muito. Teresa Fernandes assinala: «Temos programas internos, como o 'Connect', e programas externos, como o 'Energy University' – cursos de formação de energia –, que têm vindo a preparar terreno para novas ideias. No âmbito da energia criámos a ONG [organização não governamental] Schneider Electric Teachers, onde se enquadra o respetivo programa, no sentido de encorajar os colaboradores atuais e os já reformados a darem um passo em frente no voluntariado.»

Para dar forma ao programa, foi criado um 'site' dedicado ao conceito (<http://www.teachers.schneider-electric.org/>), onde são publicadas missões pelas organizações parceiras, que posteriormente são distribuídas pelos colaboradores voluntários pré-registados. A ONG organiza posteriormente os contactos, oferece formação prévia e suporta os custos de transporte e de alojamento.

Há vários exemplos de ações desenvolvidas no âmbito do «Schneider Electric Teachers». A mais recente foi uma formação nas áreas de engenharia elétrica e sistemas de controlo, realizada em países da África Oriental. ©



shl *People intelligence
Business results*

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

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

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

FLASH INTERVIEW

LURDES MORAIS, DO GRUPO CH

» «A igualdade de género é fundamental nas empresas.»

Texto: António Manuel Venda

Lurdes Morais, 'partner' do Grupo CH, tem na instituição responsabilidades ao nível do «Progender», um novo programa que visa apoiar as empresas na criação e na implementação dos planos de igualdade. Na sua opinião, «falar em igualdade de género nas empresas, nos dias de hoje, é fundamental, dada a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e as alterações profundas nos modelos familiares».

Como vê a igualdade de género em Portugal, sobretudo no mundo empresarial?

Apesar de já termos avançado muito, ainda temos um longo caminho a percorrer no sentido de uma verdadeira igualdade na visibilidade, no poder e na participação de homens e mulheres, na esfera profissional e familiar. Mas no mundo empresarial estas questões começam a ser encaradas numa perspetiva de competitividade, na medida em que contribuem para o aumento da produtividade e do bem-estar dos colaboradores. Falar em igualdade de género nas empresas, nos dias de hoje, é fundamental, dada a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e as alterações profundas nos modelos familiares.

Na evolução que tem havido, a integração europeia de Portugal contou alguma coisa?

Sim. Estarmos na União Europeia mobiliza-nos a seguir as estratégias de desenvolvimento e as respetivas orientações no sentido da convergência para uma maior coesão social. Pretende-se uma sociedade mais equilibrada e igualitária, e Portugal está a contribuir para atingir este objetivo. Há ainda a considerar que na própria Europa há países com desempenhos muito diversificados nesta matéria e mesmo alguns com realidades menos favoráveis do que a nossa, particularmente nas questões salariais.

Qual a sua perspetiva sobre as atuais orientações europeias neste âmbito?

As grandes prioridades estabelecidas estão relacionadas com o combate às disparidades salariais entre homens e mulheres, com o aumento da representação das mulheres em lugares de chefia e com a dessegregação das profissões tradicionalmente femininas e masculinas. Estas prioridades concorrem com as necessidades de intervenção, sendo que refletem as principais consequências da discriminação de género. São orientações em linha com a «Estraté-

«A recetividade das empresas em relação ao 'Progender' tem sido muito boa», assegura Lurdes Morais.



© Grupo CH

gia Europa 2020», pelo que acredito que serão mobilizados os recursos necessários para a sua implementação.

Que intervenção tem o Grupo CH neste âmbito, nomeadamente com a criação do programa «Progender»?

O «Progender» é um produto concebido pelo Grupo CH para as empresas do setor empresarial do Estado e para as empresas cotadas em bolsa. Visa apoiá-las no desenvolvimento desta temática pela implementação de um plano de igualdade, dando resposta às recentes orientações do Governo. Temos vindo a trabalhar este tema com entidades de diferentes setores de atividade, de natureza pública e privada, direcionando a sua intervenção para um apoio de consultadoria especializada na elaboração de um diagnóstico, na conceção e na implementação de um plano de ação e na respetiva avaliação, permitindo uma auto-regulação sistemática dos objetivos e dos indicadores. A igualdade é uma das nossas obsessões, porque consideramos que o equilíbrio e a estabilidade garantidos pelo núcleo extra-profissional são elementos indispensáveis à tranquilidade dos nossos colaboradores e colaboradoras. E temos conseguido elevados níveis de compromisso, validados pelos principais estudos de clima organizacional em Portugal.

E como tem sido a recetividade das empresas em relação ao programa?

Tem sido muito boa, fruto de um grande trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, nomeadamente pela CITE [Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego], que tem procurado estabelecer momentos de reflexão sobre o tema, estimulando num conjunto alargado de empresas a vontade de incorporar a igualdade de género nos seus princípios de governação e por conseguinte nos modelos de gestão. Acredito que estamos no caminho certo e que, muito brevemente, estas empresas serão capazes de motivar outras para abraçarem estas mudanças, tão necessárias como atuais. As empresas com que temos conversado sobre o «Progender» estão sensíveis à temática e reconhecem os benefícios internos e externos que advêm da implementação de um plano de igualdade. ®

EVENTO EM DESTAQUE

» «Leadership Practitioner», em Monchique

Texto: Mário Sul de Andrade

Chama-se «I Have the Power Leadership Practitioner» e vai decorrer no Algarve, na Serra de Monchique. Trata-se de uma certificação da empresa I Have the Power, de Adelino Cunha, que visa treinar novos líderes.

A empresa salienta na divulgação da iniciativa o facto de ter escolhido «um local paradisíaco, longe do bulício da cidade e inserido na natureza», para «aprender e relaxar, no melhor SPA médico do mundo». O convite é para que os participantes embarquem numa viagem de descoberta interior e de revitalização, encontrando o seu equilíbrio perfeito de corpo, mente e alma.

O programa destina-se a quem pretenda «liderar mais e melhor, desfrutando da sua vida com saúde, bem-estar e



» **Nota:** mais informações sobre o evento em <http://www.ihavethepower.net/Loja/Detail-Produto/1021>

prazer», lê-se ainda na divulgação. Haverá um trabalho sobre a motivação, a liderança suportada em valores e nas pessoas, a gestão do tempo, as técnicas de falar em público e as ferramentas e a metodologia de 'coaching'.

Adelino Cunha é empresário, escritor, consultor de empresas e orador motivacional (e «certezacional», como gosta de dizer). 'Coach' certificado internacionalmente pela International Coaching Community (ICC) e «Licenced Practitioner» em programação neurolinguística (PNL), é um dos poucos 'trainers' que fazem parte da equipa de elite de Richard Bandler (co-criador da PNL). A sua empresa, Solfut – I Have the Power, é um centro de treino de PNL legalmente autorizado e reconhecido internacionalmente. ®



AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

- Auditor Coordenador Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008 - Reconhecido pelo IRCA (IRCA 2245/A 17024)
22 a 26 de Outubro - Lisboa | 24 a 28 de Setembro - Porto
- Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001: 2008 15 a 16 Outubro - Lisboa | 19 a 20 Novembro - Porto
- Implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança 8 a 12 de Outubro - Lisboa
- ISO/IEC - IT Service Management 5 a 6 de Novembro - Lisboa
- Sistema de Gestão Florestal Sustentável FSC e PEFC 11 a 13 Outubro - Lisboa

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
info@pt.bureauveritas.com
217 100 934

Move Forward with Confidence



CONCEITO

COWORKING

➤ Como é visto em Portugal

Texto: Mário Sul de Andrade

Uma nova tendência, ou um novo padrão de trabalho, assim é caracterizado o 'coworking', conceito que traduz uma situação em que várias pessoas, trabalhando de forma independente, partilham valores e procuram as sinergias que decorrem do facto de dividirem o mesmo espaço, gerando um fluxo de ideias e experiências que vão sendo trocadas. O termo 'cowork' foi criado em 1999 pelo 'game designer' Bernie DeKoven como a extensão do trabalho no ambiente 'on-line', sendo em 2005 adotado por Brad Neuberger, um engenheiro de 'software', para propor novos espaços de trabalho.

Recentemente, a empresa de aluguer de espaços de trabalho físicos chave-na-mão Avila Business Centers anunciou os resultados de um estudo sobre o tema, estudo esse que foi levado a cabo em Portugal em junho passado. Entre os quase 400 entrevistados, através de meios digitais, 95,3% confirmaram já terem ouvido falar no conceito de 'coworking' e apenas 4,7% admitiram não o conhecer. De resto, 73,2% dos entrevistados asseguram que o ambiente em que trabalham nas suas empresas poderia ser facilmente adaptado ao modelo de 'coworking' sem haver entraves de maior que colocassem em causa a produtividade.

Questionados sobre qual a possível reação dos colegas de trabalho face a uma mudança do paradigma tradicional para um modelo de trabalho num espaço de 'coworking', mais de metade dos participantes (59,2%) indicaram que a reação seria positiva e que a adaptação decorreria sem problemas. Apenas 21,8% dos entrevistados deram a entender que a reação seria negativa, e 19% responderam que os seus colegas adotariam uma posição de indiferença face à mudança no ambiente de trabalho.

O documento da Avila Business Centers colocou ainda aos participantes a hipótese de os colaboradores das em-

Carlos Gonçalves, da Avila Business Centers, assinala que «a forma tradicional como trabalhamos está a mudar e um modelo misto ou de 'coworking' pode ser a solução».

presas em que trabalham poderem desempenhar as suas tarefas em casa, recorrendo pontualmente ao espaço de 'coworking'. Confrontados com esta opção, 77,1% dos entrevistados admitiram que seria um modelo que serviria os propósitos da empresa e dos colaboradores. Apenas 22,9% da amostra se revelou relutante à implementação de um modelo misto (proposto na questão mencionada) em detrimento do atual ambiente em que trabalham.

Quando confrontados com as principais razões que levariam os colaboradores a optar por um modelo de 'coworking', os responsáveis pelas respostas foram claros. Quase três quartos (74,3%) confirmam acreditar que o 'coworking' iria permitir uma considerável redução de custos. A segunda razão mais mencionada tem a ver com a flexibilidade no trabalho – 64,8% dos entrevistados admitiram que este seria um critério a ter em conta na opção pelo 'coworking' –, enquanto 55,3% indicaram a promoção do 'networking' e da troca de contactos e de trabalho em equipa como razão para a adoção. 32,1% dos entrevistados acredita que uma das principais razões para enveredar pelo modelo de 'coworking' tem a ver com o aumento da produtividade dos colaboradores.

A última pergunta do estudo da Avila Business Centers incidia sobre a perceção das principais vantagens do modelo de 'coworking' para os colaboradores da empresa. Apenas uma resposta foi permitida, pelo que a opção preferida de cada um dos entrevistados excluía automaticamente as restantes possibilidades. No que respeita a esta pergunta, quase metade dos entrevistados (49,7%) referiram o contacto profissional como a principal vantagem, deixando para a resposta de maior mobilidade (29,9%) o segundo fator. Melhor trabalho em equipa e melhor acessibilidade foram os restantes critérios enumerados (13,1% e 5,3%, respetivamente). Apenas 2% dos entrevistados indicaram não identificar qualquer vantagem no modelo de 'coworking' para os trabalhadores das empresas.

Carlos Gonçalves, 'chief executive officer' (CEO) da Avila Business Centers comenta assim esta iniciativa: «O estudo confirma que o modelo de 'coworking' é uma mais-valia para muitas empresas e, sobretudo, um conceito que convence os colaboradores e que torna óbvias as vantagens, quer para eles, quer para as respetivas organizações. A forma tradicional como trabalhamos está a mudar e um modelo misto ou de 'coworking' pode ser a solução para muitos dos ambientes de trabalho das empresas atuais.» ©



➤ Nota: mais informações acerca do «Avila Coworking» em <http://www.avilacoworking.com/>.

PROJETO

«PAIS EM REDE»

➤ Promover a inclusão social

Texto: Irina Pedro

Foi lançado em 2008 e desde então tem já 20 núcleos espalhados pelo país e mais de 300 membros. O projeto «Pais em Rede» é uma associação de famílias, profissionais e amigos de pessoas com deficiência e surgiu porque em Portugal quase meio milhão de gente sofre com o problema da marginalização e do isolamento. Trata-se de um movimento cívico nacional que tem por objetivo a efetiva inclusão social de todas as pessoas com deficiência.

Os responsáveis do projeto alertam que «sem apoios específicos a quase totalidade dos pais isola-se, marginalizados dos processos pontuais de intervenção nos filhos,



ignorando os seus direitos e acabando por se deixar submergir pelo cansaço e pela angústia». O que pretendem é criar uma rede nacional que promova a igualdade de oportunidades e a autonomia, a inclusão social, o respeito pela dignidade, o gozo pleno dos direitos; e também capacitar os pais e os profissionais no desempenho das funções, intervir nas comunidades com vista ao levantamento de problemas e à procura de soluções e promover a mudança de mentalidades.

A manutenção financeira do projeto depende exclusivamente de donativos e angariação de fundos. ⑤

NUM MUNDO DE NORMALIZAÇÃO FORMAMOS PARA QUALIFICAR

USUFRUA DE DESCONTOS ATÉ 15% NA SUA INSCRIÇÃO

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



Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

Para não mais se falar de crise

Temos uma história recheada de feitos e conquistas que nos imortaliza e nos lança para os compêndios universais que habitam na memória das pessoas. Em condições adversas, atravessando mares nunca dantes navegados, ultrapassando adversidades, chegámos aos quatro cantos do mundo e aí deixámos a nossa marca. Uma marca forte que influenciou culturas que ainda hoje têm muito de nós.

Esta identidade nacional, que rapidamente se internacionalizou mesmo sem Internet, num tempo em que ainda não se falava de globalização, foi sofrendo nas últimas décadas um processo de mutação, que se vem traduzindo paulatinamente numa perda de visibilidade e influência. De repente, e sem percebermos bem como, encontramos-nos novamente em mares revoltosos, no meio de tempestades perigosas, onde temos navegado com dificuldade sem sabermos ainda se passaremos o terrível cabo e chegaremos a bom porto.

O que diferencia então estas duas situações, que sendo diferentes são semelhantes, apesar de acontecerem em contextos e tempos diferentes? Afinal, o que mudou? Falamos do mesmo país, das mesmas gentes?

Temos que deixar de ouvir e ver notícias que teimosamente ocupam o nosso pensamento com escândalos de ministros que compram cursos ou fazem desvios, ou personalidades sonantes que arditamente construíram esquemas de corrupção.

Que doença crónica é esta «crise», que sendo diferente da peste e do escorbuto que matou muitos marinheiros tem vindo a tornar-se numa assassina silenciosa de crenças éticas, de valores, de saúde física e equilíbrio psicológico, tão necessários ao desenvolvimento equilibrado das pessoas e das organizações?

Que esforços têm sido feitos para a combater, para descobrir o antídoto para esta bactéria social que tem vindo a fragilizar uma população, que silenciosamente continua sem perceber bem o que se passa e o que fazer? Todos os meses somos brindados com novas medidas, todos os dias nos fazem apelos a esforços e sacrifícios de uns quantos, sempre os mesmos, como se só deles dependesse o vislumbrar na linha do horizonte «de terras de Santa Maria». Até quando teremos força para continuar a remar contra ventos e marés, se o timoneiro não nos contagia com o deslumbre da chegada? Como nos fazer acreditar que chegaremos a bom porto se um Adamastor do tamanho da Europa nos continua a amedrontar e reduz sistematicamente o poder das nossas armas?

Para não mais se falar de crise, precisamos urgentemente de fechar virtualmente as nossas fronteiras e não deixarmos entrar mais

ninguém, nem deixarmos fugir os nossos melhores e mais bravos marinheiros, aquilo a que chamamos talento.

Continuamos a ter mar e um sol que as brisas frescas emolduram de diferentes formas em painéis de pintura, eternizados por todos quantos vislumbram as nossas paisagens. Temos uma culinária soberba, feita com as melhores e mais refinadas especiarias, temos dos melhores néctares, abençoados pelo deus Baco, que continuam a ser cobiçados e premiados com os melhores troféus. Temos os melhores, os mais bravos e talentosos marinheiros do mundo, que na arte e na ciência, do desporto à música, da poesia à pintura, se destacam e vão esculpindo a «marca Portugal».

Para não mais se falar de crise, temos definitivamente que deixar de ouvir e ver notícias que teimosamente ocupam o nosso pensamento com escândalos de ministros que compram cursos ou fazem desvios, ou personalidades sonantes que arditamente construíram esquemas de corrupção.

Para não mais se falar de crise, precisamos urgentemente de «um Vasco da Gama», de «um Pedro Álvares Cabral», homens possantes que

sem serem políticos ou doutores contagiavam os seus marinheiros com «a audácia de acreditar» que brevemente se gritaria «terra à vista». Precisamos que nos ajudem a definir objetivos sem nos lembrarem sempre os obstáculos, e de quem pelo exemplo nos inspire e nos faça (re)descobrir o significado da palavra «confiança». Precisamos de quem promova os nossos melhores exemplos sem nos estar sempre a brincar com os exemplos dos outros.

Para não mais se falar de crise, precisamos de perceber que a crise já dura há demasiado tempo para se manter viva, e que na melhor das hipóteses vai continuar em coma, levando a um estado de vegetação todos quantos nela se focarem. Para não mais se falar de crise temos que perceber que mesmo precisando da Europa e do mundo temos em Portugal tudo o que necessitamos para viver bem e sermos felizes. Basta para isso que mudemos de atitude, olhando mais para nós, deliciando-nos narcisicamente com a nossa beleza e condimentando os comportamentos e as ações com a nossa famosa «lusitana paixão». ①

➤ **Nota:** Paula Campos é presidente do Grupo Regional Norte da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).

Todos os anos há didactólogos de sortidas latitudes a entornar metodologias inovadoras. Os resultados, sempiternamente, são os mesmos: maus.

Todos os anos, tirando os fogos, é de educação que se arenga entre junho e setembro. Isto porque, todos os anos, mais disciplina menos disciplina, mais chumbo menos chumbo, há exames nacionais. E há resultados: um mal (in)evitavelmente mau. Todos os anos as editoras escolares preparam um manancial de livros de apoio ao estudo e de preparação para os exames. Todos os anos há professores zelosos que repescam provas dos anos precedentes e as dissecam. Todos os anos as reações oscilam entre «fáceis», para uns, quando a coisa corre bem, e «difíceis», para outros, quando a coisa nem por isso. Os resultados, invariavelmente, são os mesmos: maus.

Todos os anos se promove estatísticas e 'rankings' (de forma mais ou menos encoberda ou declarada), todos os anos se investe em novas tecnologias, todos os anos se exige a qualquer preço (e a que preço) que os docentes realizem formação a preceito, todos os anos há didactólogos de sortidas latitudes a entornar metodologias inovadoras. Os resultados, sempiternamente, são os mesmos: maus.

Ora isto, para quem lida com o ensino e pe-leja pelo êxito, dá que pensar.

Os professores, por norma, e quando não deprimem prematuramente, acompanham várias gerações de alunos; os programas mantêm-se há anos praticamente inalterados; os manuais medram incansavelmente em texto, em imagem e em peso; os exames, dizem as más-línguas, vêm notoriamente

minguando em dificuldade. Tudo assim, autenticamente, e não há quem deslinde este mistério dos resultados. Quer dizer, haver até há.

Há gente versada a afirmar ciclicamente que o problema está nos professores ignaros que não sabem ensinar nem aquilo que rotineiramente ensinam, que um tal gabinete de especialidade elabora provas manifestamente desajustadas em termos de requisitos (de conteúdos e/ ou de níveis), que os exames estão inequivocamente pejados de armadilhas e erros, e por aí fora... E há especialistas a sério que exaustivamente reclamam outras circunstâncias, mas que definitivamente não são ouvidos.

Ramiro Marques, a propósito da questionável «correlação entre o tamanho das turmas e os resultados escolares dos alunos», veio muito recentemente rebater este «mito» e lembrar que os resultados em apreço (com base em dados do PISA/Leitura e da OCDE) dependem fundamentalmente de «variáveis contextuais do tipo expectativas face à educação, envolvimento dos pais no processo educativo, cultura cívica dos alunos e autoridade dos professores».

Uma síntese obviamente inconveniente para quem continua fingindo que o imbróglio está irremediavelmente do lado dos professores, da escola, do sistema ou da sociedade em geral, para quem reconhece, 'tant bien que mal', que os resultados se mantêm expressivamente maus, fatalmente maus. ®

Adverbialmente mal



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



Faz a Diferença !

SOLUÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES
CONTACTE-NOS!

- Neurolinguística Aplicada às Organizações
- Formações Certificadas InPNL
- Coaching Executivo
- Consultoria

EFICÁCIA GARANTIDA:

**AVALIAMOS O DESEMPENHO
ANTES E DEPOIS DAS FORMAÇÕES**

LÍDER > COACH
IDEIAS > RESULTADOS
EQUIPA > ACÇÃO

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Contactos InPNL

Av. Duque de Loulé, n.º 47, 7º dto.
Telm: 961 484 784 ou 969 255 902
E-mail: info@inpnL.com
www.inpnL.com

JOSÉ SóCRATES E PEDRO PASSOS COELHO

Afinal, que líderes são eles?

José Sócrates e Pedro Passos Coelho, os dois últimos homens a exercerem o cargo de primeiro-ministro por cá, vistos por dois conceituados profissionais de recursos humanos. José Bancaleiro recorre a uma metodologia famosa para analisar aquelas lideranças. Já Lúcio Lampreia partilha as suas opiniões numa entrevista.

Texto: António Manuel Venda

São os rostos dos dois governos mais recentes de Portugal e os protagonistas de lideranças que têm marcado os últimos anos no nosso país. José Sócrates e Pedro Passos Coelho, um de um partido de esquerda e outro de um partido de direita, começaram nas juventudes partidárias os seus percursos políticos, curiosamente com opções bem diferentes daquelas onde protagonizaram a ascensão ao poder. Sócrates, primeiro-ministro socialista, entrou pela juventude dos sociais democratas; Passos, primeiro-ministro social democrata, começou por andar na juventude comunista. Criticados, defendidos, insultados, culpados, idolatrados, tolerados, apreciados, odiados e tantas outras coisas por parte de tanta gente, são eles os dois líderes que procuramos perceber neste trabalho. Mas serão verdadeiros líderes? E de que tipo?

► Metodologia MBTI

Há cerca de meia dúzia de anos, José Bancaleiro, um conhecido profissional de recursos humanos que atualmente é 'managing partner' em Portugal da consultora Stanton Chase, usou a metodologia «Myers-Briggs Type Indicator» (MBTI) para analisar os perfis de líderes de Sócrates (então candidato a primeiro-ministro) e Pedro





Modelo MBTI

Baseado nas teorias dos tipos psicológicos do psiquiatra suíço Carl Gustav Jung, o modelo MBTI foi desenvolvido ao tempo da Segunda Guerra Mundial pela psicóloga norte-americana Katharine Cook Briggs, em conjunto com a sua filha Isabel Briggs Myers, também psicóloga. Jung acreditava que as pessoas expressam as suas preferências através de alguns comportamentos mais do que através de outros, podendo ser classificadas em tipos psicológicos por essas preferências, pelas características individuais, pelos hábitos e pelas iniciativas. No modelo MBTI, existem 16 tipos psicológicos representados pela combinação de quatro pares opostos (E-I, S-N, F-T e P-J), conforme as relações de cada atitude. O modelo MBTI classifica as pessoas num dos 16 tipos, analisando as respostas de um questionário específico.

Extraversion (E)	(I) Introversion
Sensing (S)	(N) iNtuition
Thinking (T)	(F) Feeling
Judging (J)	(P) Perception

Santana Lopes (que se candidatava depois de por alguns meses ter exercido o cargo em substituição daquele que tinha sido eleito). José Bancaleiro regressa agora à análise que fez para Sócrates e junta-lhe a análise sobre Passos. Faz no entanto uma declaração prévia: a visão que dá de Sócrates e Passos «é constituída apenas com base na imagem que ambos transmitem nas suas intervenções públicas», reconhecendo que «provavelmente padecerá de falhas de consistência e, certamente, de rigor científico». Dito isto, explica que «a liderança é sempre prática e contingente, ou seja, varia em função de um conjunto de situações a que habitualmente chamamos realidade». Daí que as lideranças de Sócrates e Passos sejam «diferentes», porque «cada um deles a exerceu perante realidades diferentes» e com «objetivos diferentes».

Usando a metodologia MBTI, José Bancaleiro vê Sócrates como estando próximo de um ENTJ – Extraversion, iNtuition, Thinking, Judgment. «Tem uma visão positiva do mundo, é decidido, confiante, gosta de ação e de planear a longo prazo. A sua racionalidade baseia-se em ideias, tornando-o analítico, lógico e difícil de convencer sem ser com argumentos da razão. Tem grande curiosidade por novas teorias e novos conceitos e prefere explorar possibilidades para futuro. Desvaloriza os detalhes – mesmo que importantes – e concentra-se no que considera essencial. Um dos seus 'handicaps' poderá ser o de tomar decisões demasiado rápidas, sem ouvir outras sensibilidades e sem dominar todos os aspetos dos problemas. Se o seu racionalismo não for devidamente amenizado, poderá correr o risco de se tornar surdo aos sentimentos das pessoas, teimoso e mesmo despótico.»

Já Passos, na opinião de José Bancaleiro, «é mais difícil de tipificar», mas deverá andar próximo de um ESFJ – Extraversion, Sensing, Feeling, Judgment. «É diplomata, bom comunicador e tem boa capacidade de relacionar-se e gosto pela variedade e pela ação. Afetuoso e tolerante, preocupa-se com a harmonia e acredita no consenso. É realista, simples, minucioso, rigoroso e sistemático, tem grande sentido prático e é concretizador. Define prioridades e prazos, decide com facilidade e prossegue os seus objetivos de forma metódica, firme, disciplinada e persistente. A abrangência de interesses, conjugada com a tolerância e alguma emocionalidade, poderá levar, em casos extremos, à impulsividade e à dispersão.»

Algumas comparações

Desafiado a comparar os dois e até a compará-los com aquilo que seria desejável em quem tem o desafio de liderar um país como Portugal, José Bancaleiro começa por assinalar que «não há uma liderança ideal, nem uma fórmula certa para avaliar a forma como um líder desempenha o seu papel». Explica depois que «os líderes são, habitualmente, avaliados com base em dois grandes critérios, primeiro o das denominadas competências 'hard', que incluem para além das técnicas a capacidade de planear, de gerir os recursos e de monitorar os resultados, e depois o das competências 'soft', que integram as capacidades de criar uma visão, inspirar, envolver e motivar as pessoas». No primeiro enquadramento, considera que Sócrates e Passos «mostraram ser competentes»; em relação ao segundo enquadramento, diz estar «convencido sobre as competências de ambos», parecendo-lhe «uma das áreas onde Sócrates demonstrou ser mais forte do que Passos».

José Bancaleiro refere ainda «um terceiro critério de avaliação, frequentemente esquecido», um critério que considera «determinante, muito particularmente quando a liderança está ligada a funções de serviço público». Tem a ver com «os valores que se defende e inclui aspetos como a ética, a integridade e a lealdade, que constituem uma espécie de cola que ajuda a dar sentido e coerência a qualquer liderança». Para o 'managing partner' da Stanton Chase Portugal, «liderança sem valores é liderança sem sentido», e neste aspeto Passos «tem vindo a demonstrar qualidades fortes», enquanto Sócrates, «pelo contrário, demonstrou – principalmente nos últimos anos de mandato – ser um exemplo daquilo que não deve ser um líder, imediatista, oportunista, errático e desonesto».

A referência das empresas

E se pensarmos nos líderes das empresas? Que comparações poderemos fazer em relação a eles? José Bancaleiro insiste numa ideia inicial, dizendo que «não existe um chefe ideal, porque o exercício da chefia depende de aspetos situacionais, como seja a personalidade do chefe, a composição e as características de cada um dos colaboradores e da equipa e a situação em concreto». Apesar disso, refere a existência de alguns aspetos importantes, de entre os quais salienta três. «Primeiro, a atitude face ao exercício do poder de chefia. Um bom chefe sente que está ao serviço da equipa e dos seus objetivos e desempenha o seu papel pela positiva, formando, acreditando, apoiando, envolvendo, incentivando, partilhando, reconhecendo e celebrando. Um mau chefe acha que a equipa está ao seu serviço, exercendo a sua função pela negativa, desconfiando, exigindo, controlando, disciplinando, punindo. O segundo aspeto tem a ver com dar o exemplo. Para explicar o que quero dizer, basta citar o padre Manuel Bernardes, escritor, orador e religioso nascido em Lisboa em 1644, que escreveu de forma simples e clarividente que 'não há modo de mandar, ou ensinar mais forte, e suave, do que o exemplo: persuade sem re-

José Bancaleiro afirma que Sócrates «é um líder individualista, clarividente, corajoso e destemido que sabe para aonde quer ir, assume posições firmes e enfrenta pessoalmente e sem receio os problemas». Lamenta no entanto que «a falta de valores o tenha levado a utilizar tão mal as suas grandes qualidades de liderança».

tórica, impele sem violência, reduz sem porfia, convence sem debate, todas as dúvidas desata, e corta caladamente todas as desculpas. Pelo contrário, fazer uma coisa, e mandar, ou aconselhar outra, é querer endireitar a sombra da vara torcida'. Finalmente, o terceiro aspeto, a coragem. A liderança corajosa traduz-se na capacidade para enfrentar situações difíceis mostrando posições firmes sempre que necessário. O líder corajoso enfrenta os problemas no momento certo para evitar que fiquem fora de controlo, assume as soluções que lhe parecem ser as melhores, mesmo que não sejam as mais fáceis, e gere com sensibilidade mas sem receios os conflitos dentro da sua equipa. Porque sem coragem não há liderança.»

Tendo em conta estas considerações, José Bancaleiro considera que Sócrates «é um líder individualista, clarividente, corajoso e destemido que sabe para aonde quer ir, assume posições firmes e enfrenta pessoalmente e sem receio os problemas». Lamenta no entanto que «a falta de valores o tenha levado a utilizar tão mal as suas grandes qualidades de liderança». Quanto a Passos, «é um líder coletivo, que acredita que tem uma missão – coletiva – superior, que tem de dar o exemplo e que procura

› José Bancaleiro

José Bancaleiro, doutorando em «Ciências do Trabalho», é licenciado em «Direito» e pós-graduado em «Gestão de Recursos Humanos»; fez ainda o curso de «Magistrado Judicial» e um MBA de «Marketing». Foi diretor de recursos humanos em diversas empresas de relevo, tendo em 2008 iniciado a sua atividade de consultor especializado em 'executive search', 'coaching' e 'talent management', sendo atualmente 'managing partner' da Stanton Chase International – Portugal. É conferencista e leciona em pós-graduações e programas de MBA de diversas universidades. Escreve regularmente artigos para jornais e revistas, sendo também autor de vários livros.



© Stanton Chase



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



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

Oficina | **15 NOVEMBRO** | **PORTO**
As SOFT SKILLS de uma
LIDERANÇA DE SUCESSO
Com Tomaz Morais

Em cada profissional existe potencial para o Sucesso, sendo a liderança um seu catalisador - de forma constante ou em momentos pontuais, mas decisivos.

Neste Workshop, iremos partilhar de forma muito activa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interacção, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam as "soft skills" essenciais a uma Liderança de Sucesso.

GALILEU Porto | Tel: 22 607 30 90

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

ENTREVISTA: LÚCIO LAMPREIA^(*)

» «O que marca estas duas lideranças é uma profunda falta de visão para o futuro de Portugal.»

O que é para si um líder?

Um líder é alguém que dá significado àquilo que fazemos. Alguém que nos leva a ir mais além, a fazer um esforço extra, a trabalhar com orgulho, alguém que tem a capacidade de agradecer o esforço realizado, que se preocupa com todos. Os líderes têm muitas vezes que tomar decisões impopulares, mas sempre com um objetivo maior, porque liderar é acerca de pessoas, não de coisas.

O que é que na sua opinião marcou as duas últimas lideranças que tivemos no país, a de José Sócrates e a de Pedro Passos Coelho?

Falamos de duas pessoas com percursos bastante parecidos. São ambas fruto de uma máquina partidária, com pouca experiência de gestão e daquilo que são o quotidiano e as dificuldades das pessoas. Para mim, o que marca estas duas lideranças é uma profunda falta de visão para o futuro de Portugal, de algo que nos una num propósito comum. Continuamos a existir, a subsistir, com alguns exemplos isolados e desintegrados de sucesso.

Como é que compara cada um dos protagonistas com o que pensa ser desejável para o líder de um país?

Falta, aos dois, um desígnio nacional. O líder de um país deve ter a capacidade de unir e galvanizar as pessoas em torno de algo maior, de um propósito pelo qual valha a pena lutar. Infelizmente, quando penso em cada um deles só me recordo de obras de betão, cortes orçamentais, más decisões e sucessivas polémicas não esclarecidas.

E se a comparação for com o que pensa ser desejável para um líder do meio empresarial, que comentários isso lhe sugere para cada um?

Um líder no meio empresarial revela-se pelos resultados e pela capacidade de atrair e manter as melhores pessoas. No caso de José Sócrates acredito que seria um líder mais diretivo, que comandaria bem a sua equipa no sentido que considera certo. E se ele estivesse realmente certo, as coisas correriam bem. Já Pedro Passos Coelho parece-me ter um estilo mais participativo, mas com fraca capacidade de passar emoção e mobilizar pessoas. Neste caso, teria de ter uma equipa muito forte e disciplinada para conseguir vingar no meio empresarial. Aí, os líderes estão muito atentos à realidade interna e externa, e devem estar constantemente a reorganizar as suas equipas. Na governação estes ajustamentos tornam-se mais difíceis, pois a estrutura é pesada, pouco flexível. É mais difícil reagir e corrigir erros.

Como vê cada uma das duas lideranças em termos de compromisso com as pessoas? Isto pensando na época de cada um – José Sócrates até há pouco mais de um ano e Pedro Passos Coelho agora?

A imagem que passam é que estão mais preocupados com os seus objetivos partidários do que com as pessoas e Portugal, pois se assim não fosse José Sócrates continuaria ativo no desígnio de Portugal. Já Pedro Passos Coelho cumpre aquilo que foi negociado com a 'troika', comunica – muito – mal e não explica por que é que estamos assim, por que é que vale a pena lutar e fazer sacrifícios, e isso enfraquece o compromisso das pessoas.

E quanto a apontar um caminho para o futuro, como vê os dois?

A escola da política portuguesa tem-se caracterizado pelo imediatismo, pelo enfoque no curto prazo, que passa muitas vezes por deslumbrar as pessoas com obras mediáticas – edifícios, autoestradas e estádios. Tem faltado a visão de longo prazo, com projetos que vão além do ciclo eleitoral. Hoje, a Europa já não está no centro do mundo – depois de 500 anos nessa posição –, e aquilo que se espera de um líder é que nos diga qual é o nosso papel, não apenas que faça uma mera gestão administrativa. É bom saber que temos um caminho, mesmo não sendo seguro que seja o caminho certo.

Que opinião tem sobre a capacidade de gerir e liderar uma equipa, no caso os elementos que fazem parte da governação?

Estamos a falar de uma liderança muito mais centrada na estrutura interna do que nas necessidades externas. E o problema começa aí: perde-se demasiado tempo e energia a discutir assuntos que não têm interesse para o país. Muitos deles lideram apenas pelo poder da posição que ocupam, porque na sua estrutura hierárquica só têm pessoas a obedecer, não pessoas a pensar.

E se pensarmos na liderança num contexto de enormes dificuldades?

A liderança num contexto de dificuldades é dura – quem lidera equipas sabe isso –, e gerir um país periférico e mal preparado como o nosso não é fácil. É por isso que entendo ser crítico haver uma grande proximidade com as pessoas. Mas essa proximidade não pode ser plástica, tem que ser genuína, pois a autenticidade é uma dimensão fundamental da liderança. Enquanto liderados queremos sentir que o líder é um de nós, que nos representa, que nos defende, que trabalha para todos termos um país melhor, mas também que está acima de nós na sua grandiosidade, na coragem de lutar pela sua visão para o futuro – François Hollande e David Cameron estão a fazê-lo. Em momentos de crise, é ainda mais importante esta componente inspiracional da liderança, fazer acreditar que é possível superar as dificuldades e que vale a pena cada um de nós dar o melhor de si.

**As lideranças de José Sócrates e Pedro Passos Coelho ficaram marcadas pela quebra da palavra dada, a primeira durante um horizonte temporal mais longo, a segunda de uma forma quase vertiginosa, com uma mudança radical entre o discurso do período eleitoral e a ação imediatamente a seguir à ascensão ao poder. Que efeitos pode ter esta situação, sobretudo em termos de espaço para que seja exercida eficazmente a liderança?**

Sem confiança não há liderança. Seguir alguém é confiar na sua capacidade de nos conduzir. O mundo mudou, as pessoas têm de ser envolvidas, a sociedade tem de participar. Já não estamos no tempo em que as pessoas viam com admiração e distanciamento os políticos na RTP1. As pessoas pensam, têm opinião, todas comunicam com todas, já não é unilateral. Se se governa apenas com as pessoas do partido, corre-se o risco de se ficar sozinho. E essa não é a essência da liderança.

E as respetivas equipas, como é que na sua opinião influenciam – num caso – e influenciaram – no outro – a liderança?

Os líderes escolhem as suas equipas e escolhem-nas ao seu estilo. Acredito que no caso de José Sócrates escolheu pessoas da sua confiança e que lhe davam a segurança de executarem bem as suas decisões, pois trata-se de alguém com um estilo forte e dominador. Já no caso de Pedro Passos Coelho acredito que valorize mais a qualidade técnica e o brilhantismo intelectual, mas isso não chega. Mesmo com uma equipa competente é preciso alguém que desafie as pessoas a superarem-se, que una os esforços e que nos momentos difíceis diga «é por aqui». E Pedro Passos Coelho não parece muito confortável nesse papel.

Em resumo, acha que estamos perante verdadeiros líderes?

Depende sempre do que entendermos por verdadeiros líderes. Se algum deles vai ficar na história por ter realizado algo extraordinário? Penso que não, mas espero – ainda – estar enganado. Portugal precisa mesmo de verdadeiros líderes.

^(*)Lúcio Lampreia, licenciado em «Sociologia do Trabalho», é certificado internacionalmente pela Ken Blanchard em «Liderança Situacional II» e «Self Leadership». É 'coach' certificado pela International Coach Federation (ICF) e 'coach' internacional (The Mind Gym e MAST, Londres). Foi diretor na Egor e diretor de operações na Tracy Human Performance. Atualmente é 'partner' da unexpected – designing people, empresa que fundou a partir de uma parceria com a Albuquerque Designing Business, no início de 2010, quando sentiu que precisava de espaço criativo, ar e ideias frescas. Intervém com frequência como 'speaker' em eventos empresariais e é colaborador regular da SIC e da SIC Mulher (rubrica «Dear Job»).

envolver a sua equipa no alcançar desse objetivo». José Bancaleiro assinala que, «não sendo individualmente tão dotado como Sócrates, consegue através da convicção no bem superior da sua missão ser determinado nos objetivos, consistente na ação e mobilizador na forma de liderar a equipa».

► Compromisso e contexto de crise

José Bancaleiro fala ainda da sua perceção sobre as duas lideranças no que diz respeito ao compromisso com as pessoas e ao facto de serem exercidas em contexto de enormes dificuldades (todo o ano de governo de Passos e os últimos de Sócrates).

No que diz respeito ao compromisso, considera que «ambos são líderes eficazes, embora cada um à sua maneira», socorrendo-se depois dos três aspetos referidos para assinalar que Passos «exerce a sua função com um forte sentido de serviço/ missão coletiva, com ética, dando o exemplo e envolvendo, procurando consensos e integrando-se na equipa», enquanto Sócrates «é focado em resultados, liderando de forma individualista, corajosa e agressiva, fixando objetivos ambiciosos à sua

equipa, fazendo-a acreditar no seu alcance, controlando e exigindo resultados». O especialista enfatiza mesmo, em relação a Sócrates, que «consenso não é a sua praia, para ele é tudo preto ou branco, dando origem a punição ou celebração».

Quanto às dificuldades que o contexto que temos vivido coloca à liderança de Passos e colocou à liderança de Sócrates, José Bancaleiro faz notar que «não existem dúvidas de que o principal fator de sucesso de um projeto ou de uma organização são as pessoas, mas para que isso aconteça – as pessoas também podem constituir um fator de insucesso – é necessário que elas possuam as competências certas e estejam motivadas e focalizadas nos objetivos». É aqui, defende, «que entram os líderes», ou seja, «a função de um líder passa essencialmente por criar uma visão, fornecer às suas pessoas os recursos e as competências adequadas e influenciar cada uma delas e todas em conjunto para a prosseguirem». Por isso, conclui, é que se diz (Mia Couto) que, «particularmente em contextos de grande exigência, um exército de ovelhas liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha». Ⓞ

Sobre Pedro Passos Coelho, José Bancaleiro considera que «define prioridades e prazos, decide com facilidade e prossegue os seus objetivos de forma metódica, firme, disciplinada e persistente». Já «a abrangência de interesses, conjugada com a tolerância e alguma emocionalidade, poderá levar, em casos extremos, à impulsividade e à dispersão».



EXECUTIVE COACHING • OUTPLACEMENT • CAREER MANAGEMENT

Apoiamos as organizações no seu desenvolvimento estratégico, estrutural e humano, num ambiente positivo, evolutivo e de constante mudança, tanto na transição interna como externa. 11 anos de apoio às organizações e às pessoas.

A RELAÇÃO QUE ESTABELECEMOS CONSIGO É A NOSSA MAIS VALIA

powerrh
with human touch

arbora
Global Career Partners

www.power-rh.com

R. Domingos Sequeiro nº27 6ºB | 1350-119 LISBOA | geral@power-rh.com
Telefone (+351) 213 874 034 | Fax (+351) 213 861 508



Hugo Domingues
Diretor Comercial da Edenred Portugal
hugo.domingues@edenred.com

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

➤ Agora a sério: sabe quanto recebe de subsídio de refeição?

Ao assistir ao recente debate sobre a entrega em títulos do subsídio de refeição (ou de creche, ou de transporte, etc), fico com a sensação de que os portugueses só agora estão a descobrir este benefício social. Digo isto sem ironia, porque se trata de coisas sérias: a forma intermitente como o país recuperou algum do atraso nas últimas décadas fez com que a função daqueles títulos fosse adulterada. E isso prejudica as pessoas. Começemos pelo princípio. O subsídio de refeição foi criado para garantir aos trabalhadores uma alimentação equilibrada durante o dia de trabalho. Sendo um sucedâneo moderno da cantina, é – tal como aquela – um benefício social concedido

o pagamento de benefícios sociais em dinheiro, como forma de evitar a sua adulteração.

Em Portugal, infelizmente, as coisas não correram assim. Num país com salários tradicionalmente baixos, só em 1973 (há menos de 40 anos) o rendimento médio 'per capita' português atingiu os 50% da Europa a 15. Neste contexto, o subsídio de refeição rapidamente se tornou numa forma expedita (e relativamente barata) de subir nominalmente os salários. Ou seja, transformou-se em pagamento pelo trabalho o que era, e é, um benefício social.

Os governos, entretanto, foram fazendo o que podiam, dando isenções a quem re-

Sabe quanto ganharia no seu próprio ordenado, e quanto pouparia a empresa que lhe paga, se passasse a receber o subsídio de refeição em títulos?

pelo empregador, e como tal é extra-salarial. Sim, leu bem: não tem nada a ver com o pagamento do trabalho prestado.

É exatamente por não ser um rendimento do trabalho, mas sim o assumir da responsabilidade pela correta alimentação do trabalhador, que desde o início os estados prescindiram (até um certo limite) de o tributar. E fizeram mais: para contribuírem para que essa verba fosse mesmo gasta em alimentação, os governos foram concedendo benefícios fiscais e contributivos ao seu pagamento em títulos (antes feito em senhas e, agora, em cartões tipo «multibanco» que podem ser usados nos terminais de supermercados e restaurantes). Em muitos países é mesmo proibido

cebia e a quem entregava os subsídios em títulos. Este contributo para que o subsídio de alimentação seja aplicado no fim a que se destina foi, aliás, aumentado pelo Orçamento do Estado para 2012: se o mesmo montante for pago em títulos, o trabalhador recebe no seu cartão exatamente a mesma quantia para gastar em alimentação, mas o seu ordenado líquido mensal aumenta devido ao benefício fiscal; e a empresa poupa em contribuições e impostos.

Passados 35 anos sobre a criação, pergunto: sabe exatamente quanto recebe de subsídio de refeição? Sabe quanto ganharia no seu próprio ordenado, e quanto pouparia a empresa que lhe paga, se passasse a receber aquele subsídio em títulos? ®



Em 2012

Vamos de TALENTO em Popa!



factor 

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

20 Anos de Conquistas a seu lado!



ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS

O resultado de um sonho

A primeira aldeia foi criada na Áustria, poucos anos depois da Segunda Guerra Mundial, em 1949. Portugal foi o quinto país a receber o projeto, que hoje acolhe mais de uma centena de crianças e jovens.

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

O projeto resultou de um sonho de Hermann Gmeiner (1919-1986), um filantropo austríaco. Nascido numa família de camponeses, Gmeiner perdeu a mãe aos cinco anos, tendo a sua irmã mais velha ficado responsável por ele e pelos restantes irmãos. Formou-se em Medicina, tendo chegado a exercer a profissão de médico, até que aos 30 anos fundou a primeira aldeia, respondendo a uma profunda necessidade de dar uma mãe a órfãos de guerra e crianças abandonadas; uma mãe e também uma família, um lar e amor. Ele próprio dizia que «uma criança necessita de amor, amor e mais amor, para que quando seja adulto saiba dar amor». Em pouco tempo Gmeiner passou a dedicar-se totalmente à causa das crianças, tendo o projeto atingido dimensão internacional. Manteve-se na direção até à sua morte, sempre incentivando a criação de novas unidades assim como a inovação pedagógica. Hoje são cerca de meio milhar as aldeias, em mais de 130 países, com um número de crianças e jovens que ronda os 60 mil. Há ainda os denominados programas de fortalecimento familiar, através dos quais são assistidas cerca de 125 mil crianças, e dois milhares de instituições SOS (jardins de infância, lares de jovens, escolas, centros sociais e médicos) que prestam auxílio a mais de um milhão e 270 mil beneficiários. O juiz Raul Esteves é o presidente do Conselho Diretivo da associação responsável pelo projeto no nosso país. Realça o facto de Portugal ter sido «o quinto país a aderir», recordando que houve um longo período em que as aldeias foram dirigidas pelas fundadoras – Maria do Céu Correia e Palmira Cabrita Matias –, só que o recente falecimento de ambas veio colocar novos desafios. Segundo Raul Esteves, «o projeto mantém-se vivo e mais forte, havendo uma clara ideia sobre a missão, comprovando-se diariamente o êxito dos métodos implementados na assistência e nos cuidados prestados às crianças e aos jovens que são confiados à associação». A concretização da missão é assegurada com mais de duas dezenas de moradias unifamiliares, que acolhem

cerca de 130 crianças e jovens, e também com apartamentos para os jovens que estão em idade universitária e que pretendem ter a sua autonomia, com uma colónia de férias e uma quinta. E existem «funcionários altamente motivados, com equipas técnicas de excelência, com dezenas de voluntários, com muita organização e especialmente com muito amor e carinho para dar a todos aqueles que nos chegam», assegura Raul Esteves.

► Um projeto único

Num universo muito grande de instituições que apoiam crianças e jovens, Raul Esteves considera que o projeto das Aldeias de Crianças SOS é único. «Temos uma filosofia completamente diferente. Tal qual as outras instituições, cuidamos de crianças cujos pais o não conseguem fazer. Significa isto que, tal qual as outras, estamos aptos a dar cama, roupa, comida e educação às crianças que nos sejam confiadas. Só que não o fazemos como as outras instituições. Diminuir ao máximo o estigma da institucionalização é a nossa luta diária», explica, acrescentando: «Temos como base de atuação a figura da 'mãe', uma mulher que está com as crianças durante todo o tempo, de dia, de noite, aos sábados e aos domingos, nos feriados e nas férias. Tal qual a nossa mãe. Depois temos a casa. Não um lar ou orfanato, mas sim uma casa de família, onde há casas de banho, sala de estar e jantar, cozinha, quartos e jardim. Nessa casa vivem a mãe e as suas crianças – quatro, cinco ou seis –, que são tratadas como se fossem verdadeiros filhos. Depois temos o conceito de lar. O lar é a família que se gera nessa casa em torno dessa mãe. Todos ajudam, todos contribuem para o dia-a-dia de todos, na cozinha, na limpeza, nos estudos, nas brincadeiras, nos tempos livres. As crianças das casas ao lado são os vizinhos, as escolas são as escolas que a zona oferece, as atividades de tempos livres realizam-se dentro de muros das aldeias, abertas a crianças e jovens da comunidade, ou fora dos muros,

«A noção de um lar de família assente numa casa e numa mãe dedicada 24 horas por dia aos seus filhos é o nosso conceito», partilha Raul Esteves, o presidente do Conselho Diretivo das Aldeias de Crianças SOS de Portugal.



› Gestão RH

Nas Aldeias de Crianças SOS de Portugal trabalham mais de 90 funcionários, com uma estrutura hierárquica bem definida. Um secretário-geral ocupa o lugar cimeiro logo abaixo do Conselho Diretivo, e a ele está subordinada toda a estrutura financeira e pedagógica. Em cada aldeia e polo pedagógico (aldeias de Bicesse, Gulpilhães e Guarda e polo de Rio Maior) existe um diretor – um homem, que simboliza a figura paternal –, que é responsável por todos os funcionários que aí servem. Paralelamente, as equipas técnicas respondem funcionalmente perante os seus diretores e pedagogicamente perante a diretora pedagógica nacional. Em cada valência, há funcionários da área administrativa e financeira que de molde articulado com o respetivo diretor garantem uma uniformidade de critérios definidos a nível central.

Raul Esteves considera que «nesta área ainda haverá muito que evoluir», referindo que tentam «manter um nível de resposta muito próximo das necessidades que as empresas sentem na gestão de recursos humanos». O Conselho Diretivo está a estudar a implementação de um processo de avaliação global do desempenho de cada um dos funcionários, incluindo os quadros superiores, processo esse que estará em condições de ser executado nos primeiros meses de 2013. Associado a esse processo de avaliação está igualmente em estudo um projeto de definição de competências, sendo desejável uma definição clara de funções e responsabilidades de todos os funcionários. «Adotamos também regras claras no processo de contratação, tendo o apoio da Egon Zehnder, que de uma forma generosa e gratuita nos permite selecionar os quadros de topo, garantindo-nos os melhores do mercado», assinala.

onde as nossas crianças e os nossos jovens são inscritos para frequentarem livremente.»

Raul Esteves continua a sua explicação sobre o funcionamento do projeto: «Na falta de uma mãe temos a figura da 'tia', uma mulher que se ocupa das crianças enquanto a mãe não pode. E temos os 'padrinhos' das crianças, que são as pessoas da comunidade a quem, depois de uma rigorosa seleção, confiamos as crianças para saírem ao fim-de-semana, ou para uma ida ao cinema ou ao teatro, pessoas que estabelecem verdadeiros laços de amizade. Depois, quando as nossas crianças se tornam jovens e de jovens chegam a adultos com mais de 18 anos de idade, continuam a ser nossos filhos, sendo protegidos e apoiados nos estudos superiores, nos primeiros passos profissionais. A nossa missão só termina quando os jovens constituem família e se mostram aptos para cuidarem eles mesmo dos seus filhos.»

«Qual é a instituição em Portugal em que nas festas de Natal, por exemplo, se reúnem centenas de pessoas de todas as gerações, que passaram pelas aldeias, pessoas que trazem consigo já os cônjuges e os filhos para estarem juntos em plena comunhão e harmonia familiar?» A pergunta é feita por Raul Esteves, que frisa a ideia de que «as mães sociais são verdadeiras mães e ficam com os filhos dos seus filhos quando estes precisam, tal qual os avós ficam com os netos dos seus filhos quando estes precisam». É a filosofia que está subjacente ao projeto das Aldeias SOS.

› Uma longa história em Portugal

As Aldeias de Crianças SOS atravessaram em Portugal um longo período, de quase meio século, com diferentes envoltórios sociais, políticas e económicas, e sempre com inúmeros desafios. Raul Esteves diz que sempre os venceram e recorda que se depararam, logo no seu primeiro dia de vida, com um que parecia inultrapassável perante o regime político existente na década de 1960». As escolas e os lares de então não aceitavam em simultâneo crianças do sexo masculino e sexo feminino, havendo uma clara separação, algo que chocava com uma premissa das aldeias, a de nunca separar irmãos biológicos – seguindo a própria experiência do fundador. «Sempre acolhemos debaixo do mesmo teto quer rapazes, quer raparigas, educando-os em conjunto, tal qual as famílias faziam e fazem aos seus filhos rapazes e raparigas. Como é bom de ver, nunca nos afastámos desse conceito e foi o regime de então que teve que aceitá-lo e abrir uma exceção», assinala.

De facto, ao longo dos tempos e dos regimes e das políticas sociais, as aldeias «têm vindo a impor esta filosofia de acolhimento», constata Raul Esteves, que face aos resultados obtidos junto das crianças conclui que ficou demonstrado que a filosofia está certa. «Agora estamos a tentar junto da Segurança Social e da Autoridade para as Condições do Trabalho sensibilizar para a necessidade de haver uma grande flexibilização na aplicação das diversas leis que regulam as instituições de acolhimento de crianças e que não se aplicam às Aldeias SOS», refere,

apresentando dois exemplos: «Como é possível à nossa instituição fornecer à Segurança Social mensalmente a ementa alimentar das crianças se nós não temos um refeitório? Ou como é possível à nossa instituição ter uma máquina de picar o ponto para controlar os horários de entrada e de saída das nossas responsáveis pelos cuidados às crianças? Temos dezenas de casas unifamiliares, cada uma com a sua cozinha e cada uma com uma mãe social que confeciona a comida para as suas crianças tal como em nossas casas as nossas mães cozinhavam para nós. A noção de um lar de família assente numa casa e numa mãe dedicada 24 horas por dia aos seus filhos é o nosso conceito, a nossa forma de dar amor e carinho a todas as crianças que não o tiveram. Jamais nos afastaremos desta forma de estar, e o nosso modelo é o mais simples de entender, basta recordarmo-nos de como era em casa dos nossos pais e de como é em nossas casas para aqueles que têm filhos ao seu cuidado.»

Raul Esteves continua... «As nossas mães picavam o ponto todos os dias? As nossas mães fixavam à entrada da casa a ementa? As nossas mães faziam turnos de oito horas e depois eram substituídas por outras mães? Claro que não. As mães SOS também não. Dedicam-se às crianças como se seus filhos biológicos fossem, e neste quadro é muito difícil aplicar leis criadas para instituições frias e massificadas, onde a 'mãe' é um educador, onde a cozinha tem cozinheiros, a sala de jantar é um refeitório e quarto é uma camarata.»

► O futuro

Quanto ao futuro, Raul Esteves fala de «um esforço permanente de melhoria, alargando a atuação a todo um universo de crianças e jovens em situação vulnerável mas ainda inseridos no seio das suas famílias biológicas, que com alguma ajuda poderão aí permanecer». O responsável assinala que todos os dias sentem que estão a dar passos significativos para se afirmarem como «uma instituição vencedora e capaz

de honrar os seus compromissos com a sociedade». Enquanto presidente do Conselho Diretivo, cargo que exerce como voluntário, tal como os seus colegas desse órgão, acredita que «a entrega a um projeto desta magnitude e a responsabilidade de manter acesa a chama da ajuda e da solidariedade que sempre o caracterizou dá uma visão muito peculiar sobre o país real e as suas verdadeiras necessidades nesta área». Raul Esteves diz ainda que «a ajuda de todos, por muito pequena que fosse, seria certamente suficiente para dar às crianças um futuro estruturado e sólido, preparando-as para a vida enquanto homens e mulheres cientes dos valores da vida em sociedade e com as ferramentas de trabalho imprescindíveis para o êxito». E lembra que «o Estado que conhecemos está em mudança e o que se aproxima será mais exigente quanto às políticas sociais, cabendo-nos perceber que a subsistência dos projetos de solidariedade passará sempre pela iniciativa privada e pela criação de mecanismos próprios de sustentação financeira».

Na sua opinião, os próximos 50 anos das aldeias em Portugal «apenas serão possíveis, com a mesma qualidade e a mesma excelência, se houver a capacidade de ler os sinais e uma preparação para os novos tempos». ☺

Hermann Gmeiner, o fundador, dizia que «uma criança necessita de amor, amor e mais amor, para que quando seja adulto saiba dar amor».

► A responsabilidade social das empresas

«Temos tido a colaboração de centenas de pessoas que são donos e responsáveis por empresas e que distribuem pelas nossas crianças parte da riqueza que conseguiram gerar», diz Raul Esteves, para quem «a verdadeira dimensão das pessoas, estejam elas nas empresas ou não, é medida pela sua generosidade e pela capacidade que revelam de distribuir o que não precisam por aqueles que precisam». Raul Esteves acredita «no ser humano enquanto espécie capaz de ajudar e fazer o bem junto do seu próximo, dando o que não precisa, seja dinheiro, seja bens ou mesmo o seu tempo livre para que o bem-estar, a saúde, a educação e a felicidade possam ser generalizados aos mais carenciados». E se há carenciados, lembra, «são as crianças que vêm a este mundo sem terem pais capazes de cuidar delas». Para o responsável, «apoiar as crianças que não contam com qualquer possibilidade parental para as ajudar a serem adultos integrados e confiantes é o maior ato de generosidade que podemos praticar».

I HAVE THE POWER®

Certificação Internacional em Liderança

LEADERSHIP PRACTITIONER @ LONGEVITY RESORT

Num local paradisíaco, longe do bulício da cidade e inserido na natureza, **venha aprender e relaxar**, no melhor Spa Médico do Mundo, um local de eleição o LONGEVITY WELLNESS RESORT em Monchique, no Algarve.

Contactos para informações e inscrições:

www.ihavethepower.net

(+351) 227 819 001

Longevity
WELLNESS RESORT



Ana Cláudia Rangel, Responsável do Departamento de Direito Laboral da Raposo Bernardo & Associados, acrangel@raposobernardo.com

RELAÇÕES LABORAIS

PRIVACIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

► Da realidade à utopia

Estaremos todos de acordo em que as pessoas têm direitos e deveres intrínsecos e inerentes à sua qualidade de seres humanos independentemente do local onde se encontrem – na rua, em casa ou no local de trabalho. Mas também não teremos muitas dúvidas em relação a um simples facto: as entidades empregadoras contratam os trabalhadores para que estes não estejam, durante o seu horário de trabalho, preocupados e ocupados com outra coisa que não seja produzir e trabalhar.

Por outro lado, é pacífico que as novas tecnologias representam um importante fator na organização, no aumento de produtividade e na modernização, podendo simultaneamente ser utilizadas para controlo dos trabalhadores em matéria de produtividade.

Nesta medida, estão claramente em confronto dois direitos, protegidos legalmente, e que por vezes suscitam problemas jurídicos com opiniões díspares: de um lado o direito do empregador, de zelar pela solidez financeira da organização e pela manutenção dos postos de trabalho; do outro o direito dos trabalhadores à salvaguarda da sua privacidade.

Muitos são os diplomas legais que reconhecem ao ser humano, e por inerência ao trabalhador, o direito à sua privacidade. No entanto, se é verdade que em determinadas situações o mero bom senso é suficiente para permitir uma convivência salutar e equilibrada entre estes dois direitos, não é menos verdade que noutras situações a barreira fica mais «desfocada», provocando conflitos com insatisfação para ambos os lados e preocupações legítimas. Vejamos algumas regras de ouro quanto a esta matéria, que são desajustadas em relação à realidade.

A instalação de meios de vigilância à distância, no local de trabalho – câmaras e mecanismos de escuta – com o propósito de controlar os trabalhadores é ilícita. No entanto, já não será assim se tiver como finalidade a segurança da organização. O empregador deve, nestes casos, cumprir os deveres de informação ao trabalhador, afixando avisos, e solicitar autorização à Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD).

Coloca-se uma questão: alguém acredita que um trabalhador que seja «apanhado» pelas câmaras a praticar um ato prejudicial para a organização possa ser ignorado pelo empregador simplesmente porque este não dispõe de outro meio de prova, dado que a gravação não poderá ser utilizada para esse fim?

Claro que não. Avizinha-se uma guerra silenciosa, que mais tarde ou mais cedo irá levar à dispensa do trabalhador, por «acordo» forçado, ou por despedimento com justa causa, muitas vezes ilícito, por omissão das verdadeiras razões. Assumindo o empregador, nestes casos, a posterior declaração de ilicitude nos tribunais e sujeitando-se a suportar uma indemnização, convenhamos, injusta.

Tudo em nome da proteção da privacidade do trabalhador no local de trabalho.

Outra matéria que tem gerado muita polémica prende-se com o direito à confidencialidade do conteúdo de mensagens de natureza pessoal e com a informação não profissional a que o trabalhador tenha acesso no seu local de trabalho ainda que através do 'e-mail' facultado pelo empregador. Este não pode aceder ao seu conteúdo e apenas poderá visualizar as referidas mensagens na presença do trabalhador, mas mesmo assim só quanto a endereço do destinatário, data e hora de envio.

O problema colocar-se-á novamente numa situação de um 'e-mail' trocado entre colegas de trabalho ao qual o empregador aceda presumindo tratar-se de um assunto profissional mas que verifica tratar-se de uma mensagem pessoal, descobrindo por essa via uma infração grave. Mais uma vez o legislador pretende obrigar o empregador a um comportamento utópico – que se resigne perante a impossibilidade de usar a prova que obteve por meio não admissível.

Não se trata aqui de ter a veleidade de resolver uma questão que já fez correr muita tinta e que mais ainda fará correr no futuro. A solução equilibrada e justa é uma meta difícil de alcançar, mas já seria bom se fosse gerada uma reflexão sobre o assunto com outros «olhos», menos idealistas. ®

Estão em confronto dois direitos, protegidos legalmente, e que por vezes suscitam problemas jurídicos com opiniões díspares: de um lado o do empregador, de zelar pela solidez financeira da organização e pela manutenção dos postos de trabalho; do outro o dos trabalhadores à salvaguarda da sua privacidade.



Entusiasmo

O que podemos fazer por si?

CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais

FORMAÇÃO

Desafios do contexto atual

O contexto economicamente difícil que o país atravessa tem tido reflexos transversais às diversas vertentes do mercado e da sociedade, obrigando a ajustamentos a uma nova realidade. A área da formação não é exceção. A «human» falou com mais de duas dezenas de especialistas para perceber como está o tecido empresarial a gerir a formação, que novas soluções podem os operadores propor às empresas e como se perspectiva o futuro nesta área.

Texto: Ana Leonor Martins

«Os estudos mais recentes sobre desenvolvimento económico apontam a formação como um dos pilares fundamentais. E as empresas sabem disso.» Quem o afirma é **Sérgio Guerreiro**, diretor executivo da Bizpoint, que constata que os clientes são agora mais criteriosos na escolha dos formatos, dando preferência a intervenções com acompanhamento 'on job', para que os conteúdos sejam o mais ajustados possível à sua realidade. Por outro lado – continua –, há uma alteração de paradigma, já que as empresas começam a optar por formação numa lógica 'top-down', invertendo a ideia vigente durante muitos anos em que a formação era, sobretudo, destinada às bases e a quadros intermédios. Este modelo é mais seletivo, já que a empresa escolhe cirurgicamente os colaboradores a desenvolver, para que os seus efeitos sejam extensivos a outros, como são exemplo as formações em liderança ou gestão motivacional de equipas», exemplifica.

De opinião idêntica é **Alexandre Henriques**, 'partner' da Blink Consulting, que tem observado por parte das empresas «um maior critério nos projetos a implementar, sobretudo ao nível da população a envolver». Verifica ainda que tem havido «uma valorização crescente das abordagens integradas em detrimento das mais tradicionais» e também «uma preocupação crescente com a qualidade, a utilidade e o retorno dos projetos, tendo estes fatores impacto nos tempos de decisão e no tipo de investimentos a realizar», salienta. «Quem sempre considerou o desenvolvimento dos recursos humanos como elemento decisivo para o sucesso continua atento e diligente, valorizando de forma mais consciente algumas fragilidades organizacionais que, em tempos de abundância, eram muitas vezes tidas como marginais.»

Apesar de ressaltar que «o tecido empresarial está a ge-

rir a formação de forma contida e racionalizada», **João Teixeira**, diretor comercial e de 'marketing' da Source of Knowledge, concorda com a ideia de que nos projetos de formação se está a acentuar cada vez mais a especialização dos colaboradores. Com os orçamentos limitados, a escolha da formação e dos parceiros adequados é um factor de sucesso na gestão das empresas», realça. «Como resultado, a tendência para a redução do número de participantes a ter formação será cada vez maior, obrigando todos os intervenientes a adaptarem soluções de formação inovadoras e com uma maior flexibilização dos seus recursos.»

Já **Artur Ferraz**, 'partner' da Factor H, sublinha, por outro lado, que «perante o cenário atual de incertezas e contenções a todos os níveis a formação não poderia deixar de ser afetada de forma bastante significativa. Embora algumas organizações continuem a desenvolver planos ajustados às suas necessidades, estas são uma exceção», lamenta. E alerta: «As prioridades de muitas empresas, principalmente pequenas e médias, são de ordem financeira e a palavra de ordem é 'cortar'. Parece óbvio, e certamente todos consideram estar a aplicar a atitude correta, mas também sabemos que o que é bom hoje, amanhã pode ser muito mau, mas mesmo assim preferimos agir em função do presente. Esta deficiente orientação estratégica está a liquidar de forma progressiva todas as iniciativas que conduzam à inovação e mesmo à renovação de atitudes e mentalidades, que a formação potencia, e que seriam críticas neste período de mudança e ajustamento.» Visão mais pessimista tem **Pedro Castaño**, 'manager' da eIC Formação, que chama a atenção para o facto de Portugal ter reconhecidamente «um tecido empresarial fracamente estruturado», além de que «as empresas não se



► Sérgio Guerreiro, BizPoint



► Alexandre Henriques, Blink Consulting



► João Teixeira, Source of Knowledge



► Artur Ferraz, Factor H



► Pedro Castaño, eiC Formação

estão a preparar para o futuro; estão a tentar sobreviver como podem e a formação não é uma prioridade», constata. «Haverá exceções, mas a exceção não é a regra. Costuma dizer-se que somos bons executantes e que é por isso que os nossos emigrantes triunfaram, mas «como será quando se puder avaliar o impacto da nossa emigração baseada na mão-de-obra qualificada», questiona. «Nunca se exportou tanto conhecimento, mesmo quando parece ser comum afirmar que só formamos ignorantes. Não se deveria estar a fazer 'downgrades', mas quem pode fazer ajustamentos baseados nas competências necessárias no futuro?», pergunta ainda.

► Que soluções formativas?

Rosa Braz, coordenadora do Departamento de Consultoria e Formação do Bureau Veritas, faz notar que «a sociedade está em constante mudança na sua forma de se organizar e de produzir, e principalmente de ensinar e aprender», e que, «mais do que nunca, a formação é uma das principais alavancas para o aumento da produtividade». Defende que «a estratégia da formação deve estar sustentada numa parceria entre a empresa cliente e a empresa prestadora de serviços de formação, sendo indispensável um diagnóstico rigoroso das necessidades. Por outro lado, acrescenta, a formação deve estar alinhada com a política de gestão de recursos humanos e com a estratégia da empresa, caso contrário será um desperdício de tempo e recursos. Já as prestadoras de serviços de formação devem ter a capacidade para dar respostas formativas cada vez mais flexíveis, inovadoras, customizadas e adaptadas à atual conjuntura de mudança e turbulência.»

Para Daniela Moreira, 'executive director' da Dale Carnegie Training Portugal, «a pressão por resultados imediatos, com um menor nível de investimento, tem implicado nos operadores de formação o desenvolvimento de soluções cirúrgicas, 'light' e não replicáveis». Conforme explica, «são cirúrgicas ao responderem com exatidão à necessidade identificada; 'light' ao reduzir-se não só o custo em termos financeiros mas também em termos de tempo necessário por parte dos colaboradores para a implementação da solução; e não replicáveis porque a solução é tão específica na resposta a uma situação que não é possível os operadores aplicarem exatamente a mesma solução». Também Adriana Araújo, 'consultant' da B-Training Consulting, reconhece que «o contexto atual da economia tem tido, necessariamente, repercussões ao nível das estratégias de atuação no mercado. Enquanto operadores de formação, o ajuste à nova realidade empresarial verifica-se através da aposta crescente em modalidades de formação como o 'e-learning' e o 'b-learning', que permitem não só imputar custos mais baixos aos projetos formativos como proporcionar flexibilidade e melhor articulação das responsabilidades dos colaboradores com a realização da formação, rentabilizando o tempo», assegura. «Por isso apostamos na conceção de cursos de formação à distância, ministrados através da nossa plataforma de formação, denominada 'Virtual Learning Center'.»

Na opinião de Nuno Velho, 'chief executive officer' (CEO)



► Rosa Braz, Bureau Veritas



► Daniela Moreira, Dale Carnegie Training Portugal



► Adriana Araújo, B-Training Consulting



► Nuno Velho, Actual Training



► Paulo Gandrita, Vantagem+

da **Actual Training**, a solução passa por «ser criativo, mantendo a qualidade e a exigência que têm de pautar as empresas de formação visionárias e líderes». E dá o exemplo da sua: «Podemos ter soluções-base, mas para cada cliente são feitos ajustes, quer em conteúdos, quer nos consultores que desenvolvem cada projeto. Temos-nos preocupado em ser objetivos, com metodologias e na construção das formações, com cenários virados para a prática e para a qualidade.» O responsável está convicto de que «a revolução da formação nos próximos anos será ao nível não dos conteúdos mas também da forma como as pessoas a ela assistem», e assinala que desenvolvem agora na empresa alguns projetos com novas tecnologias de voz e vídeo à distância.

Reconhecendo que vivemos momentos desafiantes que colocam à prova as empresas e as suas melhores estratégias e táticas para lidar com as tensões do mercado, **Paulo Gandrita, diretor geral da Vantagem+**, destaca que «a formação é uma das principais contramedidas para lidar com a pressão de uma economia fragilizada e incerta». Mas porque as empresas terão que «obter melhores resultados com menos recursos, vão ter de apostar na qualidade, entender a diferença entre preço e valor e ser mais criteriosas na escolha dos seus parceiros». E reitera que «relegar para segundo plano a formação é um erro absoluto, pois haverá sempre quem saiba aproveitar os momentos de uma economia mais debilitada para otimizar as competências – trampolim para o crescimento, para uma maior competitividade e para a distinção face à concorrência».

► Fazer mais com menos

Para **Adelino Cunha, CEO da I Have the Power**, não há dúvidas; acredita que «qualquer empresário com bom senso entende que sem conhecimento o destino é fácil de prever: a falência a breve prazo», porque «o sucesso tem uma relação direta com o conhecimento, que deve ser de qualidade», salienta. «As empresas, dada a escassez de recursos financeiros e até de recursos humanos com a qualidade que o mercado exige, só têm uma possibilidade, formar as pessoas de modo a poderem fazer mais com menos.» Para isso, «têm de escolher muito bem os parceiros de formação porque o dinheiro é muito caro e já não se podem dar ao luxo de contratar empresas que não asseguram qualidade.» O responsável faz ainda notar que «os períodos mais difíceis libertam tempo para que as pessoas possam aprender» e que «há muito a melhorar; basta circular numa empresa e detetamos o quanto se pode fazer e o que faria com que ela desse saltos gigantes de produtividade e de resultados».

É consensual a ideia de que investir na formação nos momentos difíceis é fundamental, porque «são momentos em que um desempenho de alto nível se torna vital para as organizações. Nessas alturas, ser razoável ou mediano pode revelar-se fatal», alerta **Luzia Wittmann, diretora geral do InPNL – Instituto Internacional de Programação Neurolinguística**. «A competência técnica já não é suficiente. O que faz a diferença para a sobrevivência e o cres-



► Adelino Cunha, I Have the Power



► Luzia Wittmann, InPNL



► Sofia Nascimento Gomes, Easy Talk



► Miguel Teixeira, People and Skills



► Cláudia Vicente, Galileu

cimento durante as crises é a criatividade, a proatividade, a resiliência e, sobretudo, uma cultura empresarial de confiança e alegria», acredita. «Com as ferramentas adequadas, é possível criar um espírito de equipa único, com o envolvimento emocional mais propício para a mudança, o empenho e o compromisso. É a altura ideal para a transformação comportamental, desde os 'top managers' a todos os colaboradores, criando uma cultura aberta e apta a rentabilizar todo o potencial das pessoas que viabilizam a empresa», defende.

«Quanto mais qualificados forem os colaboradores, melhor será a empresa e a sua prestação», assinala Sofia Nascimento Gomes, 'managing director' da Easy Talk – Escola de Línguas. «Apostar na sua formação é a estratégia correta, sobretudo em períodos difíceis em que devemos aproveitar para perceber o porquê de se estar com dificuldades, tentando também perceber se temos as pessoas com as competências certas nos sítios certos», aconselha. E exemplifica: «Se queremos apostar na internacionalização, temos de pensar que alguns colaboradores precisarão de falar línguas estrangeiras. Dando formação, a empresa tem a certeza de que no momento certo os seus colaboradores estarão preparados e mais motivados para assumirem novos desafios.»

Miguel Teixeira, diretor da People and Skills, põe igualmente o foco nas pessoas, que considera «o ativo mais importante numa empresa ou organização, pois permitem obter uma vantagem competitiva sustentável». Desta forma, afirma ser «fundamental para as empresas terem a possibilidade de continuar a apostar na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, na motivação e na retenção do talento.» Mais... «A verdadeira vantagem competitiva das organizações está na identificação e no desenvolvimento pleno das suas competências essenciais, que resultam da sinergia entre as competências individuais dos seus recursos humanos. Mais do que a necessidade de se vencer hoje, o grande trunfo reside em poder continuar a vencer amanhã e no dia seguinte. Será a evolução dos colaboradores que permitirá à organização continuar a progredir, evoluir e superar a crise que se instalou e que já ninguém se lembra de quando começou.»

► Formação técnica 'versus' formação em 'soft skills'

Não obstante o cenário de crise e a «ligeira quebra, expectável», verificada na procura da formação, Cláudia Vicente, diretora da Galileu, considera que o mercado empresarial continua a apostar na formação, ainda que de forma mais ponderada. Em relação às áreas formativas mais procuradas, o foco parece ser nas 'soft skills', «com o objetivo de aproveitar e desenvolver ao máximo o potencial e a rentabilidade dos recursos». Mas «no mercado particular é notável uma maior procura de formação nas mais variadas áreas – técnicas, 'soft skills' e competências empresariais –, fruto também da realidade que vivemos», faz notar, acrescentando que «existe uma necessidade real, por parte dos particulares, de atualizar conhecimentos e desenvolver novas competências, aumentando a empregabilidade».



➤ Margarida Agra, Intelac Rh



➤ Alfredo Lopes, Profiforma



➤ Sara Sousa Brito, Global Estratégias



➤ Amândio da Fonseca, Grupo Egor



➤ Jorge Horta Alves, SHL Portugal

Margarida Agra, gestora de projetos na Intelac Rh, também constata que tem havido uma maior procura na formação em 'soft skills'. «Compreende-se que assim seja, já que hoje é crucial trabalhar em equipa e é na dimensão comportamental que se faz a diferença», acredita. «As equipas vencedoras são as que possuem uma comunicação fluida, que geram sinérgias e que se mantêm focadas nos objetivos. Para isso – continua –, as pessoas têm de saber ouvir e comunicar, gerir o tempo, resolver problemas e tomar decisões; têm de possuir um espírito combativo, ser perseverantes e resilientes, não ter medo de falhar, aprender com os erros, aceitar as críticas e vê-las como veículo de melhoria.» No fundo, «mudar o enfoque do 'eu' para o 'nós'», salienta, defendendo ser necessário «ajustar e mudar atitudes e comportamentos», apresentando a formação como «o meio para o desenvolvimento destas competências».

Na perspetiva de Alfredo Lopes, diretor geral da Profiforma, «em Portugal o clima envolvente da formação encontra barreiras culturais que começam pela falta de capacidade de liderança e pela falta de planeamento estratégico, e que se deixa envolver em barreiras de contexto que absorvem a atenção e a disponibilidade das pessoas». Consequentemente, «o balanço da procura na formação estabelece como prioridade absoluta uma mudança radical na atitude comportamental, e consequentemente serão as 'soft-skills' a prioridade, numa perspetiva estratégica», defende. Mas, seja qual for a área, «a formação concentra em si a responsabilidade do desenvolvimento de um processo considerado crucial e central para a sociedade».

A opinião parece mesmo ser convergente. Sara Sousa Brito, diretora geral da Global Estratégias, acha igualmente que «há uma franca aposta nas 'soft skills', fruto da necessidade de reforçar novas competências ao nível da liderança». Faz notar que «são necessários líderes e equipas com uma capacidade de adaptação às novas condições de mercado, com foco nos resultados, resiliência, flexibilidade e inovação», e que «essa adaptação passou a fazer parte do dia-a-dia das equipas, sendo preciso promover a sua consolidação», realça. «A formação é cada vez mais virada para dinâmicas de reflexão vivenciais, completamente adaptadas e que retratam os desafios do dia-a-dia, como 'coaching' individual e grupal, 'storytelling', 'serious games' e outras metodologias que igualmente se adaptaram às novas exigências do mercado», exemplifica.

➤ O futuro da formação

«Embora seja consensual que a formação continuará a ser um investimento estratégico, todos temos a convicção de que as metodologias atuais terão que ser melhoradas», admite Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor, constatando que «as dificuldades de apuramento do ROI ['return on investment'] da formação documentam bem as fragilidades dos sistemas atuais. A popularidade das avaliações a 360 graus deriva da eficácia com que os 'stakeholders' tendem a contribuir para a identificação dos problemas e do poderoso impacto que a dimensão grupal da avaliação assume num processo de desenvolvimento, envolvendo níveis de valorização pes-



► Paula Tomás, PTC



► Rita Mendes, RHmais

soal que os modelos atuais de formação não conseguem mobilizar», assinala. «A formação do futuro terá que apostar em processos de desenvolvimento pessoal suportados em processos motivacionais endógenos e exógenos ainda pouco valorizados».

Jorge Horta Alves, 'managing director' da SHL Portugal, antevê dias difíceis para a formação, pois «o histórico mostra que as empresas que mantêm um plano de formação consolidado têm, em geral, mais de 200 trabalhadores». E «é previsível que o número de iniciativas de formação e o número de participantes continue a diminuir». Assim, «excetuando as formações tecnológicas, que por vezes implicam aprendizagens demoradas, os tipos de formação tendem a processar-se em sessões breves de meio-dia ou de um dia, recorrem ao 'e-learning' e à formação à distância,

implementam o diagnóstico de competências e o aumento do autoconhecimento, recorrem à formação no posto de trabalho com a chefia e os colegas e obtêm ótimos resultados com poucos custos», garante. «A formação torna-se mais individualizada, mais exigente, e tem de ser laboriosamente planeada e implementada por especialistas.»

«A realidade atual é um desafio, resultante da globalização da produção e da cisão entre crescimento económico e emprego. E a formação deverá ser orientada para resultados, para o aumento da produtividade e da competitividade, mas também deve ser um meio ao serviço da riqueza comum e deve permitir melhorar as formas de co-desenvolvimento», diz Paula Tomás, 'managing director' da PTC – Paula Tomás Consultores. «A formação, para além de desenvolver competências específicas e técnicas, terá um papel fundamental nas competências cognitivas-comportamentais-emocionais-éticas, promovendo o ser humano como único, como o núcleo principal da produção do conhecimento», considera. «Uma formação à medida, adaptada às pessoas, à cultura, à missão e aos objetivos da empresa, bem como a formação-ação e o envolvimento das equipas e dos líderes-'coach' no projeto formativo, será cada vez mais uma constante.»

Não obstante as considerações apresentadas anteriormente, Rita Mendes, diretora coordenadora da área de Formação & Desenvolvimento da RHmais, acredita que «a formação de ativos continuará a ser, inevitavelmente, uma aposta das empresas capazes de compreender as exigências do futuro». No entanto, perspetiva «alterações na forma como entendemos os processos de gestão de competências do capital humano nas empresas, que deverá caminhar para um modelo que se centre na gestão do desempenho e nos resultados». E «a inclusão das aprendizagens informais, com a respetiva certificação, nos sistemas de formação das organizações, a par da formação em contexto formal e da flexibilização dos modelos 'b-learning'/'e-learning', poderá constituir uma alternativa», concretiza, salientando que «a formação tenderá também a ser cada vez mais voltada para os resultados». ⑩

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

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

ltm
CONSULTORIA

Lisboa | Porto
211563010 | 229396700
www.LTM.pt

➤ Formação de executivos

QUATRO PERSPETIVAS SOBRE O TEMA DA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS, REVELANDO TENDÊNCIAS E ASSUMINDO UMA IDEIA CLARA DE INOVAÇÃO.

Recolha: António Manuel Venda

➤ Novas tendências, sem PowerPoint

Por Jaime Ferreira da Silva

Nos últimos 30 anos, a formação de executivos generalizou-se como um ‘must have’, dotando o mercado português com uma vasta gama de possibilidades. A abordagem tradicional, inspirada no modelo clássico de ensino (mais teórico do que prático), dominou durante largos anos, começando a perder força e audiência à medida que a economia foi perdendo a sua previsibilidade e, consequentemente, os clientes da formação passaram a exigir outro tipo de soluções, mais à medida das suas necessidades específicas.

Genericamente, a formação serve um propósito muito concreto – fornecer conhecimentos e ferramentas capazes de incrementar resultados de forma mais eficiente e geradora de bem-estar para os envolvidos. Nas matérias relacionadas com a formação de executivos, esta terá tanto mais valor quanto melhor for capaz de habilitar os participantes com ferramentas (conceptuais e comportamentais) que lhes permitam atingir os seus objetivos de desempenho na condução das suas equipas e empresas. E aí falamos invariavelmente de produção de mudança sustentável, de melhoria de métodos, processos e resultados, lidando com resistências, bloqueios cognitivos e emocionais próprios e alheios, oportunidades e ameaças. Com risco.

A formação tradicional poderá ser útil, ao fornecer um enquadramento teórico sobre um determinado assunto, mas será manifestamente insuficiente na monitorização das aprendizagens, da mudança e do impacto pretendidos.

Compreender intelectualmente um processo ou uma metodologia não assegura que sejamos capazes de pô-los em prática da forma pretendida. Precisaremos, para isso, de um acompanhamento mais duradouro (por exemplo, ‘workshops’ experienciais com ‘follow-up’, ‘coaching’ individual e/ ou de equipa), com um programa de desenvolvimento com objetivos globais e intermédios, de treino efetivo das competências e das atitudes envolvidas, com ‘feedback’ sobre resul-

tados que nos permita tomar consciência de como a mudança está a acontecer e de como os velhos hábitos vão (subtilmente) mudando.

A mudança consubstancia-se na ação e pela ação e cada pessoa terá o seu modo preferencial de a produzir. Não é um processo linear, sem hesitações ou retrocessos. Insinua-se e instala-se, gradualmente e à medida de cada indivíduo. Na formação de executivos, quanto mais personalizado for esse acompanhamento, melhores condições estarão reunidas para que cada indivíduo possa monitorizar as suas aprendizagens, compreender as suas idiossincrasias e tirar delas o melhor partido, na concretização das suas metas de desenvolvimento.



Jaime Ferreira da Silva é ‘managing partner’ da Dave Morgan

➤ Formar executivos para um mundo inovador e incerto

Por Maria Márcia Trigo

1. O imperativo da competição, do conhecimento, da inovação e da incerteza

A desintegração global da cadeia de valor, associada paradoxalmente à integração global da «concepção-produção-distribuição-consumo» de bens e serviços, não se limita a reduzir custos e a deslocalizar empresas e empregos. Desenvolve um novo tipo de organizações, novas formas de «produção-aquisição-

-partilha» de conhecimentos e competências, bem como novos e inovadores modelos de negócio, nos quais muito do trabalho especializado (incluindo investigação avançada) é realizado em 'outsourcing' e 'offshoring', por núcleos de especialistas e centros de investigação espalhados pelo mundo e ligados ininterruptamente 'in time'. A competição e a cooperação à escala global continuarão a mudar, a ritmos impen-sáveis. Atualmente, as empresas inovadoras estão a construir novos tipos de vantagens competitivas, estabelecendo a ligação entre conhecimento, inteligência, talento, mercados, clientes e outros ativos, globalmente dispersos e disponíveis, mobilizando-os para obter resultados inovadores. Desta forma, as suas capacidades de apreender, criar, partilhar e disseminar conhecimento passam a ser as suas principais ferramentas de trabalho, vida e convívio. Perante cenários em que a incerteza é a única certeza, a possibilidade de obsolescência dos diversos fatores organizacionais, em especial o emprego (tipo de emprego, duração, remuneração e localização), a flexibilidade e a mobilidade globais, a que se alia o exer-

cício continuado do pensamento complexo, transformam-se em variáveis interdependentes e críticas, por oposição ao raciocínio fragmentado ou modelo mental binário «Ou/ Ou», certo ou errado, custo ou diferenciação, bem ou mal, ocidente ou oriente. Os atuais modelos de desenvolvimento das economias avançadas e das empresas inovadoras adotam uma abordagem de pensamento complexo, sendo a competitividade baseada em múltiplas vantagens que se reforçam mutuamente, num modelo complexo de «E/ E/ E» 'versus' «Ou/ Ou». Esta nova realidade alerta-nos para a urgência de repensarmos, em contínuo, a formação de executivos.

2. Formação de executivos – construir a audácia da liderança, da esperança e da confiança

A correlação da aprendizagem ao longo da vida (ALV) e das mudanças referidas conduz-nos a questionar muito do que foi adquirido, em especial na formação de executivos, porque com Karl Popper recordamos que «metade do que sei já está ultrapassado, só não sei qual é a metade». É nesta perspetiva de ambição institucional que na Escola de Gestão & Negócios

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.

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

Mais de 35 mil trabalhadores de mais de 500 organizações das mais diversas áreas de actividade comprovam a nossa credibilidade.

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

uma unidade da:

SAGIES
Cultura de Prevenção



JOSÉ DE MELLO-SAÚDE

(EG&N), a 'business school' da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), construímos os pilares de uma urgente «audácia da esperança» no futuro.



Maria Márcia Trigo é professora coordenadora da EG&N/ UAL

› Valorizar a oferta para valorizar a procura

Por Nuno Nogueira

Trabalhar em equipa. Procurar a excelência de conteúdos pedagógicos e de especialistas. Alcançar tal desiderato, na prática. Concretizá-lo e, desse modo, assegurar a satisfação de clientes – empresas e profissionais – e o máximo retorno do seu investimento significativo em formação profissional. Espírito de missão que vemos muitas vezes postulado. Repetido. Poucas vezes materializado.

Pese embora a reduzida dimensão da nossa estrutura empresarial e da população ativa que a suporta – mais ainda quando estamos perante formação de quadros médios e superiores –, abundam no mercado inúmeras soluções de formação profissional. Uma análise mais atenta permitir-nos-á concluir que se trata de propostas com o mesmo enquadramento técnico e pedagógico, aparente identidade de conteúdos e, não raras vezes, suportadas por profissionais que pouco diferem entre si, no seu 'currícula' pedagógico, académico e/ ou profissional. Faz sentido?

Parece-me que não.

Parcerias. Trabalhar em equipa e partilhar responsabilidades, especialidades e competências devem ser algo mais do que tópicos de conteúdos de cursos a ministrar por uma entidade formadora credenciada. Devem fazer parte do seu ADN. Da sua cultura empresarial. Da sua prática contínua. Não apenas pelas óbvias vantagens comerciais e pedagógicas. Também, e em particular, pela maior qualidade de serviço que o cliente – empresas e profissionais – obterão do seu investimento.

Duas recentes experiências que concretizámos demonstraram de novo essa evidência. Por um lado, o programa inter-empresas «Negociação Comercial», realizado em parceria com a IPAM Business School.

Por outro, o programa inter-empresas «Basileia III e CRD IV», realizado em Portugal com especialistas da PwC no Luxemburgo. Nos dois programas, em que participaram dezenas de empresas e instituições financeiras, os profissionais tiveram a oportunidade de usufruir de soluções de formação que foram construídas em parceria, em trabalho de equipa, entre várias entidades de formação de referência e especialistas credenciados que preferiram apresentar ao mercado uma proposta mais completa.

A crescente valorização da oferta permitirá também uma valorização da procura.

A formação profissional – em especial a que exige um maior investimento a aplicar – impõe que formadores, especialistas e entidades formadoras trabalhem mais em equipa e em parceria. Trabalhem para seu cliente final em conjunto. A procura de formação de executivos não almeja «quantidade» mas sim qualidade. Não ambiciona catálogos mas soluções diferenciadas e distintas, assentes na diversidade de experiências e valor acrescentado que só o trabalho de equipa e a parceria entre especialistas pode oferecer.



Nuno Nogueira é 'senior manager' da Academia da PwC

› Formação alinhada com a estratégia do negócio

Por Eva Matos

Mais do que nunca, o planeamento das ações de formação deve ser feito em estreito alinhamento com a estratégia do negócio. É fundamental dotar os profissionais de ferramentas que lhes permitam alavancar as competências e potenciar o desempenho.

Na CH Academy, os planos de formação são desenhados à medida da necessidade de cada cliente. No que diz respeito à formação direcionada a executivos, para fazer face à conjuntura as principais tendências situam-se ao nível das competências comportamentais. O nosso objetivo é potenciar o desenvolvimento individual de líderes capazes de agir numa sociedade em constante mutação e na qual o valor é criado através do conhecimento e da capacidade de abraçar desafios, vencer barreiras e

interagir com tudo o que os rodeia.

A aposta na relação com o mercado consiste em inovar nos conteúdos e na forma e ainda fazer bem à primeira, apresentando programas de formação de elevado carácter prático, científico e tecnológico.

É cada vez mais evidente que o sucesso empresarial e profissional depende mais das chamadas competências 'soft' do que de conhecimentos técnicos que rapidamente se podem tornar obsoletos. Desenvolver competências comportamentais como liderança, comunicação ou negociação são agora trunfos decisivos no mundo dos negócios e das organizações.

Com a nossa oferta de valor pretendemos fornecer as ferramentas conceptuais mais avançadas de motivação, comunicação e 'networking'.

Queremos apoiar o desenvolvimento dos executivos, dando-lhes capacidades para analisarem criticamente as suas competências fundamentais de liderança, e ajudar a desenhar estratégias e planos de ação para melhorar e rentabilizar estas mesmas competências. Objetivos que podem ser trabalhados através de sessões de 'coaching' individual.

Uma técnica que assiste o executivo na identificação de metas, valores, missão e propósito da empresa no mercado. Permite também trabalhar a clareza da sua missão pessoal e empresarial, objetivando o equilíbrio dos propósitos da empresa, das suas necessidades humanas e dos diferentes papéis vividos (na empresa, na família e na sociedade).



Eva Matos é 'partner' do Grupo CH, com responsabilidades na CH Academy

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

LIDERANÇA

CONVENÇÕES
PALESTRAS
WORKSHOPS

É preciso
CONCRETIZAR
MAIS e MELHOR!

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

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

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

YouUp
The Coaching Company
youup.pt

salesup
salesup.pt



Carla Sacadura Cabral
Gestora de Produto da Escrita Digital
carla.cabral@escritadigital.pt

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ Ferramentas para o crescimento

Os recursos humanos são um elemento-chave para o sucesso de empresas e organizações. Sem pessoas, nem os grandes projetos, nem as tarefas que os suportam seriam possíveis. As novas tecnologias aplicadas à gestão das pessoas vieram permitir gerir, desenvolver e otimizar esse potencial humano, as suas capacidades individuais e o seu tempo, libertando recursos para áreas de atividade mais produtivas, criativas e motivadoras.

Nas economias ocidentais estará já em curso um processo de reestruturação económica que implicará um equilíbrio entre capacidade de produção e necessidades de consumo, o que conduzirá a profundas transformações na forma como nos organizamos e trabalhamos, e na afetação dos recursos, de modo a conseguirmos ganhos reais de produtividade. Tal processo exigirá de todos nós, e muito em particular de empresas e organizações, flexibilidade, polivalência e abertura a novos desafios.

conhecimento dos colaboradores, das suas competências, das suas capacidades e das suas motivações.

As aplicações «XRP» respondem a estas necessidades, seja no apoio ao desenvolvimento dos recursos humanos, com ferramentas que permitem conhecer as especificidades de cada colaborador, seja na gestão administrativa, com ferramentas que eliminam tarefas sem valor acrescentado e diminuem a burocracia.

Destaco as aplicações «XRP | Gestão da Formação» e «XRP | Gestão de Talento».

A «Gestão da Formação» é uma aplicação cujo 'core concept' assenta na noção de qualificação associada a conhecimento/ domínio de competências, permitindo associar a formação a competências e as competências a funções, fornecendo instrumentos que identificam o colaborador mais qualificado para uma função de acordo com a sua formação. A aplicação permite a gestão global do

As novas tecnologias aplicadas à gestão das pessoas vieram permitir gerir, desenvolver e otimizar esse potencial humano, as suas capacidades individuais e o seu tempo.

A flexibilidade e a polivalência do capital humano são fatores determinantes do sucesso e, neste contexto, as novas tecnologias na gestão de recursos humanos ganham mais relevância em grandes estruturas, onde face a um elevado número de colaboradores os departamentos de recursos humanos têm dificuldade em possuir e manter um conhecimento atualizado das competências, das capacidades e das motivações de cada pessoa de modo a melhor aproveitarem as suas especificidades.

Consciente do contributo das novas tecnologias para o desenvolvimento e para a capacidade produtiva de empresas e organizações, e acreditando que apenas pessoas com a formação adequada e gosto pelo que fazem podem construir grandes empresas e criar riqueza sustentável, há quase uma década que a Escrita Digital concebe e desenvolve ferramentas de 'software' que visam auxiliar nesse processo de

ciclo do processo de formação, auxiliando na identificação das necessidades de formação e na avaliação da qualidade e da relevância da formação, otimizando o investimento na formação. A «Gestão de Talento», ao integrar informação de várias fontes, permite disponibilizar motores de busca que, cruzando informação sobre competências, motivações e interesses de cada colaborador com as necessidades da empresa ou organização, identificam os colaboradores mais adequados, quer para substituir outros colaboradores, quer para preencher novas funções. Esta aplicação permite ainda implementar uma prática de gestão de carreiras, um fator sempre relevante mesmo em tempos de flexibilidade e polivalência. A verdade é que todos gostamos de saber que, ao integrarmos uma empresa ou organização, temos possibilidade de aí progredir, quer em termos remuneratórios, quer profissionalmente. ®

Finding Talent Assessing Talent Developing Talent

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership® Seminars
- Motivational Workshops



DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4º • 1070-051 Lisboa
Telephone: +351 213 014 125 • Fax: +351 213 014 128

FÁTIMA MATOS/ VIANA ABREU

Divulgar o coaching e a atitude coach

Têm feito nos últimos anos um intenso trabalho de divulgação do coaching e daquilo a que chamam «atitude coach». Fátima Matos e Viana Abreu, fundadores de projetos ligados ao coaching, a nível empresarial e a nível associativo, partilham aqui algumas das suas experiências.

Texto: Mário Sul de Andrade **Fotos:** Vítor Gordo

O que vos motiva na atividade de 'coaching'?

[FM] Motiva-nos assistir ao desabrochar das pessoas, no sentido de se conhecerem melhor, as suas qualidades e capacidades, de verem com mais lucidez o sentido da vida nas diferentes dimensões. Nas formações de 'coaching' as pessoas procuram cada vez mais conhecerem-se melhor. Chegam muitas vezes numa fase de viragem profissional, em que a aposta é precisamente conhecerem-se melhor, para também melhor poderem definir um novo rumo, que seja coerente com os seus valores e com os seus objetivos nas diferentes dimensões da vida. Dessa forma, sentem mais equilíbrio, sendo a ação muito mais focada e eficaz. A oportunidade de contribuímos para a formação e o desenvolvimento de profissionais de 'coaching' segundo os 'standars' exigentes da ISPC [International School of Professional Coaching] representa também uma motivação importante, pelo impacto positivo na sociedade.

Que projetos têm vindo a desenvolver?

[VA] Projetos de divulgação do 'coaching' e da atitude 'coach', promovendo seminários e conferências de entrada livre, que permitam que um cada vez maior número de pessoas possa ter acesso a este tipo de abordagem; e, por outro lado, de consolidação e afirmação dos itinerários formativos de certificação em 'coaching' profissional da ISPC. O crescimento da 'network' de parceiros da empresa [Portal do Ser], enquanto «ISPC Licensed Training Center», tem permitido atrair entidades credíveis e de qualidade, o que permite chegar a mais clientes. E a criação da APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, em 2009, bem como as iniciativas levadas a cabo desde então pela mesma, tudo isso tem vindo a traduzir a afirmação do 'coaching' e dos seus profissionais no panorama nacional. Desde 2007 realizámos dezenas de conferências e seminários, mais de 100 edições do curso «Coaching Fundamentals», perto de 30 edições do curso «The Art and Practice of Coaching» – que levou à certificação de centenas de 'coaches' –, bem como seis edições do curso «Certified Professional Coaching Trainer». Paralelamente,



Fátima Matos: «Motiva-nos assistir ao desabrochar das pessoas, no sentido de se conhecerem melhor, de reconhecerem as suas qualidades e as suas capacidades.»

desenvolvemos projetos de 'coaching' em empresas, associações empresariais, universidades e outras organizações.

Que realidades têm encontrado, a nível empresarial e a nível das pessoas, em relação ao 'coaching'?

[FM] A nível empresarial, há duas realidades principais. Numa, os responsáveis são mais céticos e vão, por exemplo, a uma conferência de 'coaching' para ver se se identificam com a abordagem subjacente. Por vezes inscrevem um dos quadros na formação inicial de 'coaching', para sentirem o impacto da formação na atitude dessa pessoa. Na maior parte das vezes, é muito rápida a mudança de atitude, recomendando-se a frequência da formação a outros elementos, ou são solicitadas formações 'indoor' para os quadros superiores e/ ou serviços de 'coaching'. Na segunda abordagem, os responsáveis são pessoas criativas, positivas e empreendedoras, que procuram estratégias positivas para as suas empresas, a nível de recursos humanos, de produtos e de mercados. Veem a crise como oportunidade. Nestes casos, os responsáveis querem



Viana Abreu: «O 'coaching' facilita a comunicação entre as pessoas, consolida o espírito de equipa, reforça uma cultura positiva.»

complementar as suas competências com competências associadas a um profissional de 'coaching', sendo que muitos deles fazem a certificação em 'coaching' profissional e têm sessões individuais. Quanto às pessoas que nos procuram a nível particular, quer para as formações, quer para as sessões individuais de 'coaching', elas vêm à procura de mudança, e por vezes também à procura de uma nova aposta em termos profissionais; pretendem melhorar as relações interpessoais ou, ainda, em termos globais, alinhar-se nas várias áreas da vida.

O que esperam verdadeiramente do 'coaching' as pessoas com que contactam?

[VA] Esperam ver facilitados processos de mudança positi-

va, na vida pessoal e na vida profissional. E obter resultados positivos, rápidos e sustentáveis; um sentido de propósito maior para a existência; ter mais tempo, até para se fortalecerem; uma melhor comunicação em família; entender-se e entender os outros; motivar os colaboradores; melhorar os resultados das organizações; entre outros objetivos.

E o que é que podem oferecer a essas pessoas?

[FM] Oferecemos uma formação exigente e de qualidade, nomeadamente eventos abertos de divulgação, certificações em 'coaching' e em 'coaching trainer', formações introdutórias e formações dirigidas a executivos.

E às empresas, em termos de reforço da sua competitividade, o que podem oferecer com o 'coaching'?

[VA] O 'coaching' facilita a comunicação entre as pessoas, consolida o espírito de equipa, reforça uma cultura positiva nas empresas e permite uma maior identificação das pessoas com os objetivos. Estes são atingidos através de programas integrados de abordagem às empresas.

Estes tempos, de crise profunda, representam o quê para a atividade de 'coaching'?

[FM] Portas para a mudança e novos desafios no sentido de maior autoconhecimento pessoal e organizacional. Esvaziado o modelo da eficácia, dos números, dos rácios, é urgente o paradigma da versatilidade, da criatividade, da simplicidade. Pessoas mais focadas, porque mais envolvidas e comprometidas, e mais libertas, porque mais felizes.

E vocês, como encaram estes tempos? São de desafios, mais dos que os que vivemos há três ou quatro anos?

[VA] Há grandes oportunidades. Trata-se de desafios acrescidos, e é para nós um privilégio acompanhar todas estas pessoas que têm passado pela empresa e ver a transformação nas suas vidas, nas equipas e nas suas organizações. Estamos gratos por podermos contribuir em conjunto com os nossos parceiros para uma sociedade mais positiva alicerçada em ser humanos mais livres. ☺

Fátima Matos e Viana Abreu são fundadores da empresa Portal do Ser – Centro de Desenvolvimento Pessoal. Também fundaram a APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, de que são, respetivamente, vice-presidente e presidente. Na International School of Professional Coaching (ISPC) exercem os mesmos cargos. Fátima Matos é licenciada em «Economia» pela Universidade de Coimbra, tendo uma especialização em «Gestão de Recursos Humanos». Viana Abreu é licenciado em «Engenharia Electrotécnica» (ramo de «Computadores e Telecomunicações») pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, tendo atividade docente a nível universitário. São ambos profissionais certificados em 'coaching'.



People & Skills

Linguas (Corporate Training) |
Gestão & Recursos Humanos |
Gestão Financeira | Administrativa &
Secretariado | Marketing & Marketing
Digital | Vendas | Comportamental &
Desenvolvimento Pessoal |
Higiene & Segurança |
Logística | Tecnologias de Informação |
Micro-Informática | Idade do Ouro |
Speed Courses | P & S Kids



Empreendedorismo e Gestão de PME's
15 de Outubro | 72 Horas
15 % desconto Pós - Laboral

geral@peopleandskills.pt | +351 211 953 454 | Edifício Imaviz - Avenida Fontes Pereira de Melo, nº 35, 1º B



Luísa Machado, Enfermeira Especialista (Enfermagem Médico-cirúrgica), Interprev geral@interprev.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

➤ Formação profissional ou para profissionais?

Vivemos numa época plural, em que na esfera profissional nos é pedido que sejamos pessoas, nas dimensões relacionadas com as relações interpessoais e de comunicação. Ao mesmo tempo, é-nos pedido que o produto da nossa atividade laboral seja efetuado de forma rápida mas com uma qualidade perto da perfeição, assim como temos que desenvolver capacidades operacionais de forma sistemática e com qualidade para acompanharmos o ritmo da evolução científica, tecnológica e social.

Neste âmbito, a formação profissional adquire um papel importante, pois não só é promotora de aprendizagem mas também veículo de certificação de competências desenvolvidas nos diferentes contextos em que vivenciamos o nosso quotidiano.

Esta exigência, de ser cada vez melhor, que

que nos possa prestar assistência efetiva e sobretudo eficaz no caso de sofrermos um politraumatismo grave ou uma paragem cardio-respiratória? Provavelmente a resposta será «muito pouco tempo».

O Concelho Europeu de Ressuscitação assinala que por cada minuto que passa após um evento cardíaco a probabilidade de sobrevivência da vítima, com qualidade de vida, decresce cerca de 10%. Ou seja, a assistência imediata faz toda a diferença no aumento desta probabilidade de sobrevivência, assim como o facto de ser prestada por um leigo em saúde.

O reconhecimento precoce de uma situação que poderá levar a uma paragem cardio-respiratória, o conhecimento do funcionamento da linha de emergência 112, nomeadamente do Centro de Orientação

Quanto tempo da nossa vida estamos rodeados por alguém que nos possa prestar assistência efetiva e sobretudo eficaz no caso de sofrermos um politraumatismo grave ou uma paragem cardio-respiratória?

a Humanidade faz a ela própria, também se aplica aos cuidados de saúde. Hoje, é pedido ao profissional de saúde que seja excelente nas relações que estabelece mas sobretudo que tecnicamente seja capaz de salvar vidas e de devolver a qualidade de vida às populações após um acidente ou uma situação de doença.

Contudo, importa refletir em que contextos ocorrem as situações de emergência médica. Onde passamos a maior parte do tempo do nosso dia? A não ser que desenvolvamos o nosso exercício profissional numa instituição prestadora de cuidados de saúde, ou que façamos parte do grupo restrito de pessoas cujo ciclo de relações interpessoais é pautado por quem tem formação académica em saúde, quanto tempo da nossa vida estamos rodeados por alguém

de Doentes Urgentes (CODU), e a capacidade teórica e a destreza prática para fazer a avaliação primária de uma vítima são conteúdos simples e facilmente adquiridos por um leigo em saúde, alguns dos quais já alcançados através da vivência pessoal, mas ao mesmo tempo ainda pouco refletidos e organizados na nossa forma de atuar numa situação de emergência.

Por conseguinte, importa que haja uma sociedade informada e com competências e habilidades para efetuar a avaliação primária de uma vítima; para realizar uma chamada para o número europeu de emergência – 112 – e para fazer o pedido de encaminhamento para o CODU e fornecer as informações necessárias para a otimização da assistência de forma eficaz. Assim como com a aptidão para fazer procedimentos/

manobras de suporte básico de vida, o que faz toda a diferença no árduo trabalho da assistência à vítima levado a cabo pelo Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM) e na reabilitação e na promoção da qualidade de vida futura da pessoa que sofreu um evento de emergência médica, desenvolvida na fase do pós-socorro.

Por este motivo, e à semelhança do que acontece em vários outros países, parece-me de fulcral importância que a formação proporcionada em contexto laboral não se cinja à atividade profissional da entidade onde se desenvolve, mas também englobe

questões relacionadas com saúde, higiene e segurança no trabalho, com especial enfoque na prevenção de situações-problema e na sua resolução/ encaminhamento rápido e irrepreensível.

O palco da nossa vida é por um período extenso do dia o local de trabalho, o que leva a pensar se a formação e o desenvolvimento de competências e habilidades deverá ser apenas direcionada para a área laboral da entidade empregadora ou se, de facto, importa pensar nas pessoas que aí desenvolvem atividade. Afinal, os atores mais importantes. ⑩

O Conselho Europeu de Ressuscitação assinala que por cada minuto que passa após um evento cardíaco a probabilidade de sobrevivência da vítima, com qualidade de vida, decresce cerca de 10%.



EMBA LIDERAR PESSOAS, ORGANIZAÇÕES & NEGÓCIOS 7ª Edição

Coordenação Científica:

Professora Maria Márcia Trigo

e José Aires da Silva, Consultor e Formador Internacional

Em Tempos de Competição Global, venha aprender a:

- Liderar-se a si próprio (*Personal Leader*)
- Liderar projectos (*Project Leader*)
- Liderar um Negócio e uma Organização (*Business e Corporate Leader*)
- Liderar pela Inovação (*Innovation Leader*)

EMBA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 13ª Edição

Coordenação Científica:

Professora Maria Márcia Trigo e Margarida Barreto, Presidente da APG

Em Tempos de Crise e Incerteza, venha aprender a tornar-se:

- Um Gestor de RH de Excelência e Reconhecido
- Parceiro Estratégico da sua Empresa ou Organização

E saiba:

- Gerir as Pessoas para obtenção de Resultados
- Responder aos novos desafios da GRH

Informação: www.egnegocios.ual.pt
e-mail: egnegocios@universidade-autonoma.pt
Telf: 21 317 76 07



EM SÍNTESE

1 > Três cursos da eiC Formação

A eiC Formação tem em agenda novas edições de três dos seus cursos. São os seguintes: «Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)», «Metodologia 4C's» e «Six-Sigma». Informações adicionais sobre cada um deles está disponível no 'site' da instituição (<http://www.eicformacao.pt>). Pode também ser obtida por telefone ou 'e-mail' (214 259 965; ricardo.gamito@eicformacao.pt).

APG com nova denominação

Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas é a nova designação da APG, que até agora se denominava Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos. A primeira designação da associação – que tem como lema a frase «o melhor do mundo está nas pessoas» –, em 1964, foi Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal (APDCP). Esta mudança de designação terá também associada uma mudança de imagem.

2 > Prevenção e combate a incêndio

No próximo dia 14, em Lisboa e no Porto, a Esumédica vai organizar, em horário laboral, um curso de prevenção e combate a incêndio, cujo objetivo é que os participantes adquiram as competências necessárias para uma atuação face a situações de incêndio, nomeadamente em edifícios. Refira-se que a Lei 202/ 2009, de 10 de setembro, refere que os empregadores devem dotar os colaboradores das competências necessárias para atuarem nestas situações.

3 > Certificação em coaching no ISQ

Foi assinado a 12 de julho um protocolo de colaboração entre o ISQ, a International School of Professional Coaching (ISPC) e a empresa Portal do Ser, com a presença de Manuel Cruz e Maia Rito, do ISQ, e Viana Abreu, da ISPC. Com este protocolo, o ISQ tornou-se mais um «ISPC Institutional Partner» a operar no território nacional, sendo integrada no catálogo da Direção de Formação do ISQ a oferta do «Ciclo de Certificação Internacional de Coaching» da ISPC.

Microsoft distingue Actual Training

A Actual Training recebeu no passado dia 10 de julho, em Toronto (Canadá), a distinção de «Parceiro Microsoft do Ano – área de Learning» para Portugal. A entre-



1



2



3



4

ga deste prémio teve lugar na mesma semana do evento mundial dos parceiros Microsoft, a «WPC – World Partner Conference». Segundo Nuno Velho, 'managing partner' da Actual Training, «este reconhecimento é o voto de confiança, por parte da Microsoft e dos clientes que acompanham a empresa, pelo trabalho realizado ao longo destes últimos anos». De assinalar que a Actual Training desenvolveu recentemente um conjunto de vídeos que permitem partilhar as melhores práticas e a melhor forma de realizar algumas tarefas no recente «Windows 8».

Elevus procura estagiários RH

A consultora Elevus procura atualmente estagiários que terão como objetivo apoiar consultores seniores de recursos humanos. Cada estágio tem uma duração prevista de três meses.

Metodologia ROI Institute

«Como determinar o valor monetário dos projetos de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos?» É o tema de um 'workshop' do Let'sTalkGroup sobre a «Metodologia ROI Institute», agendado para 27 de setembro, em Lisboa. Esta metodologia, desenvolvida pelo ROI Institute (Estados Unidos), provou já ser uma ferramenta precisa, credível e viável para traduzir em resultados financeiros todos os projetos e programas, de qualquer tipo de organização. É reconhecida internacionalmente como a abordagem líder na avaliação do retorno do investimento.

4 > Workshops Ideias & Desafios

Dois dos 'workshops' mais populares da Ideias & Desafios vão marcar o regresso da consultora após as férias de verão. Com coordenação de José de Almeida, fundador da Ideias & Desafios e autor do livro «Compre Já!», os 'workshops' têm marcadas 11 sessões em diversos pontos do país ('workshop' «Compre Já!») e duas sessões de três dias em Lisboa e no Porto ('workshop' «Arte de Vender»).

5 > Grupo Randstad unifica ação de marketing

O Grupo Randstad, que tem vindo a operar em Portugal sob as marcas registadas internacionais Randstad e Tempo-Team, vai unificar a sua ação de 'marketing' através do uso exclusivo da marca Randstad. Com esta opção, visa atingir relevantes economias de custos e o

reforço da notoriedade da marca. Mário Costa (na foto), o administrador-delegado, referiu que o grupo «continuará representado em Portugal por várias sociedades que prestam diversos tipos de serviços, nomeadamente recrutamento, seleção e colocação de trabalhadores e formação profissional». De assinalar também uma nova iniciativa da Randstad, um ciclo de conferências no âmbito da gestão de recursos humanos, em parceria com a Associação Empresarial do Baixo Ave (AEBA). A primeira conferência decorreu na Trofa e teve como tema as alterações ao Código do Trabalho.

Segunda edição da «Certificação RH»

Apercebendo-se das necessidades das empresas de garantirem que os seus trabalhadores estão aptos para desempenharem com qualidade uma determinada atividade profissional, a Vantagem+ está a preparar a segunda edição da iniciativa «Certificação de Recursos Humanos (RH)». São duas ofertas distintas – «Certificação em Gestão Administrativa de Recursos Humanos» (de 17 a 28 de setembro) e «Certificação em Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos» (de um a 12 de outubro) –, ambas com a duração de 60 horas e realização em Lisboa. Realce ainda para uma outra iniciativa da Vantagem+, a realizar em Luanda, em outubro, o seminário «Gestão e Práticas de RH Inovadoras», que contará com a presença do brasileiro Idalberto Chiavenato, considerado um dos maiores gurus do mundo em recursos humanos.

6 > «CEO Survey» em Portugal

Cerca de metade dos 'chief executive officers' (CEO) portugueses (45%) confiam no crescimento da receita



5



6



7

das suas empresas e nove em cada 10 estão preocupados com os impostos e a instabilidade dos mercados. Esta é uma das conclusões da primeira edição do «CEO Survey Portugal», lançada pela PwC em parceria com a AESE – Escola de Direção e Negócios, no âmbito das sessões de continuidade do Agrupamento de Alumni. A edição portuguesa surge na sequência do décimo quinto «Global CEO Survey», lançado pela PwC no final de janeiro, em Davos, na Suíça.

7 > Novos cursos da B-Training

A B-Training Consulting, liderada por Alda dos Santos Neves e Mafalda Costa Isaac (na foto), concebeu três novos cursos de formação: «E-tutor», «Gestão da Formação E-learning» e «Plataforma SIGO – Iniciação e Gestão».

Protocolo Grupo IFE/ Barclays

O Grupo IFE – International Faculty for Executives celebrou com o Barclays um protocolo de colaboração no âmbito do lançamento do novo produto «Pacote Start Up Barclays», destinado a empresas 'start up'. Trata-se de um conjunto de soluções e parcerias, exclusivas para empreendedores, que pretendem minimizar, de forma célere, os custos no momento do lançamento de uma empresa. O Grupo IFE beneficiará todos os clientes do Barclays com data de abertura de conta posterior a 31 de maio de 2012, e data de constituição de empresa nos últimos 12 meses relativamente à data de abertura de conta, com condições especiais na realização de formação inter-empresas e na elaboração e na implementação de planos de formação à medida. Ao Barclays compete divulgar aos seus clientes os benefícios concedidos pelo Grupo IFE.

XRP
Recursos Humanos

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

escrita digital

Rua Castilho, 39, 10.º F
1250-068 Lisboa (Portugal)
Tel. (+351) 21 381 17 10
Fax (+351) 21 381 17 16

Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos
Gestão de Turnos/Banco de Horas • Recrutamento
Gestão por Competências • Férias e Faltas
Portal do Colaborador • Revisão Salarial
Gestão da Formação • Gestão de Talento
Gestão de Despesas • Gestão de Contratos

www.escritadigital.pt/xrprh

Também disponível em SaaS **XRP**

Mais colaboradores em projetos internacionais

A necessidade por parte das empresas de internacionalizar a atividade, competir no mercado global e ganhar experiência em diversas geografias provocou um aumento na mobilidade internacional dos seus colaboradores. Enquanto o número de colaboradores com contratos internacionais se tem mantido relativamente estável, a percentagem dos chamados nómadas globais (colaboradores que viajam de país para país em múltiplos projetos) e expatriados a longo-prazo aumentou cerca de dois terços desde 2008/ 09. Este fenómeno foi observado pela consultora Mercer no estudo «Benefits Survey for Expatriates and Internationally Mobile Employees» e está a criar novos desafios às empresas, nomeadamente no que diz respeito aos programas de benefícios para expatriados.

8 > Formação «Microsoft Office 2010»

Iniciativa da Galileu e da EAB – Escola de Estudos Avançados das Beiras, vai decorrer entre 18 de setembro e 30 de outubro, em Viseu, um curso avançado de «Microsoft Office 2010». O objetivo é dotar os participantes de conhecimentos nas ferramentas de produtividade em produtos «Microsoft Office», como análise de dados em «Excel», bases de dados em «Access», gestão de informação em «Outlook» ou apresentações digitais em «PowerPoint».

9 > «Valoriza+TE 2012»

A edição de 2012 da «Valoriza+TE – Feira de Valorização Pessoal e Profissional» vai realizar-se de cinco a sete de outubro, em Lisboa (Pavilhão do Conhecimento, Parque das Nações). O tema é «Valoriza+TE Portugal! Empreendedorismo, Ciência e Felicidade», num evento que tem como propósito apoiar as pessoas na descoberta do seu potencial, dos seus próprios recursos e do seu valor pessoal a nível interno e externo. A organização é do portal «CoachingPortugal».

Certificação em assessment

Nos próximos dias 10 e 11 de setembro, em Lisboa, terá lugar uma certificação nos instrumentos de 'assessment' representados em Portugal pela Conceito O2: «Certificação em Instrumentos Saville Consulting». Os participantes terão oportunidade de explorar o conjunto de instrumentos disponibilizados e as mais-valias da sua aplicação em diversas áreas, ficando credenciados na interpretação dos mais de 20 relatórios disponíveis.



8



9



10



11

10 > Lançamento de nova associação RH

A CRHLP – Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa, na figura do seu presidente, Manuel Sousa Antunes (na foto), marcou presença no lançamento da Associação Cabo-verdiana dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (ACG-RH). Foi na cidade da Praia, num seminário em que se discutiu os desafios da gestão de recursos humanos (RH) em Cabo Verde. A ACG-RH surge agora após muitos meses de trabalho e grande persistência, tendo como primeiro presidente Jorge Semedo Mascarenhas.

Novidades na rentrée do CaF

Várias novidades marcam a 'rentrée' do CaF – Centro de Formação. Trata-se de novos cursos (de uma nova área, comercial e 'marketing') e de remodelações outros, com valores de investimento ainda mais competitivos, com promoções adaptadas aos clientes, além de alguns em regime de 'b-learning' (por exemplo, o curso «Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas, Contabilidade e Recursos Humanos»). O 'site' da instituição também foi remodelado.

11 > Conferência «O Novo Código do Trabalho»

A Global Estratégias tem agendada para 26 de setembro, em Lisboa, a quinta edição da conferência «O Novo Código do Trabalho», subordinada ao tema «O que Muda nas Relações de Trabalho em Portugal?». Sara Sousa Brito, diretora-geral da empresa, refere que foi convidada «a equipa de especialistas do Departamento de Direito de Trabalho da Simmons & Simmons Rebelo de Sousa, que irá analisar, através do recurso a exemplos práticos, as principais novidades introduzidas no Código do Trabalho pela publicação da Lei 23/ 2012, de 25 de junho, em vigor desde um de agosto».

Economia comportamental

Vai ser lançada já este ano letivo de 2012/ 2013 pelo ISPA – Instituto Universitário (ISPA-IU) a pós-graduação «Economia Comportamental». Trata-se, segundo a instituição, da única oferta formativa em Portugal dedicada a esta área, que desde a década de 1970 tem mostrado forte crescimento, atraindo cada vez mais a atenção das áreas da psicologia e da economia.

Textos: MSA

OPINIÃO

Os descamisados do século XXI

Desde a década de 1950 que a Europa não registava um tão elevado índice de desemprego jovem. Os pais já não podem ansiar para os filhos uma vida melhor do que a que tiveram. Só podem desejar que não tenham uma vida muito pior. É a triste realidade desta Europa que tarda a perceber que está a provocar a maior negação de esperança de que há memória.

Só em Portugal registamos no momento em que escrevo 35,5% de taxa de desemprego jovem – 15/ 24 anos. E se considerarmos o intervalo seguinte – 25/ 35 – quase só encontramos desempregados de longa duração (que procuram activamente emprego há mais de três anos).

Em Espanha, na Holanda, em França, tocam os sinais de alarme. E os jovens desiludidos, quando encontram uma ocupação, é precária, temporária e com



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

salários entre os 360 e os 550 euros. Pobres, sem esperança e mal pagos, são os novos descamisados do século XXI. Passaram de «geração rasca» a «geração à rasca», de «geração X» a «geração ?». Iludidos nas expectativas, descrentes da sociedade que criámos, sem se reverem nas instituições que gerem essa sociedade, tendem a tornar-se extremistas, ou seja, a procurar soluções extremas de sobrevivência: desqualificação profissional, imigração, adiamento da formação de família, falta de fé no futuro.

É como se o carrossel da esperança tivesse encravado nas encruzilhadas da crise económica e financeira. Como se a roda da evolução dos níveis de vida tivesse parado subitamente. Até quando? ®

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

vantagem+
Consultores de Formação • Empresas

A Trustful Training Company!

Fundada em 1993, a Vantagem+ Consultores de Formação é uma **empresa líder no mercado da Formação para Profissionais**, tendo uma oferta abrangente a todas as áreas transversais das empresas (Gestão; Gestão de Projectos; Tecnologias de Informação; Design Gráfico; Micro-Informática; etc). Além da **Formação** presta serviços de **Consultoria, Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos**.

Disponibilizando mais de **2.000 cursos**, a Vantagem+ apresenta a Melhor e Maior oferta de formação em Portugal.

Do vasto leque de serviços que presta na área da formação, destacam-se a **Formação Inter-Empresas** e a **Formação Intra-Empresas**, além da organização e realização de **Seminários e Conferências Nacionais e Internacionais**.

Composta por uma **equipa com quase 20 anos de experiência no mercado da formação profissional e da Consultoria**, a Vantagem+ possui uma bolsa de formadores e consultores qualificados e especializados nas mais diversas áreas.

Desde o início fortemente orientada para o mercado a Vantagem+ foi consolidando a sua posição ano após ano, e, é com orgulho que actualmente já ultrapassou fronteiras e conta entre os seus Clientes com um grande número de Instituições Públicas e muitas das Maiores e mais prestigiadas empresas em Portugal e nos países de língua portuguesa, como sejam, Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Timor Leste e Brasil.

Corporate Training

LISBOA

Largo Machado Assis, 7C
Edifício Roma-Parque
1700-116 Lisboa

Tel.: +351 21 849 33 33
Fax: +351 21 848 61 81
e-mail: formacao@vantagem.com

PORTO

Edifício Tower Plaza,
Roi Eng.º Edgar Cardoso,
Nº23-6º-G,
4400-678 Vila Nova de Gaia

Tel.: +351 22 606 50 77
Fax: +351 22 606 50 78
e-mail: formacao@vantagem.com

LEIRIA

Centro de Negócios Maper
Fracção AF, EN 242 - Albergaria,
2430-011 Marinha Grande

Telefone: +351 24 457 75 97
Fax: +351 24 457 75 99
e-mail: formacao@vantagem.com

www.vantagem.com www.vantagem.com www.vantagem.com www.vantagem.com www.vantagem.com

AGENDA

› Formação de Formadores Internos – Valorizar a Experiência

10 e 13 set, Lisboa

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

› Desenvolvimento de Competências Chave para Chefias

11 a 14 set, Lisboa

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

› Desenvolvimento e Valorização Pessoal

12 e 13 set, Lisboa

17 e 18 set, Porto

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

› VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional

13 a 15 set, Lisboa

<http://simposioco2012.com/>

› Coaching Fundamentals

15 set, Lisboa

17 set, Porto

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

› Auditorias Internas

20 e 27 set, Lisboa

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

› Avaliação e Feedback 360º

26 set, Lisboa

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

› Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

26 a 28 set, Lisboa

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

› O Novo Código do Trabalho

26 set, Lisboa

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

› Workshop «O Futuro Começa Agora»

28 set, Lisboa

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

› Coaching Fundamentals

01 out, Porto

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

› Valoriza+TE 2012

05 a 07 out, Lisboa

<http://www.valoriza-te.com/>

› Total Training Conference 2012

23 out, Lisboa

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

COACHING

› Como escolher uma certificação



Sandra Pereira
Fundadora da SP Coaching
sandra.pereira@spcoaching.pt

São muitas as empresas presentes nos mercados nacional e internacional com a mais variada oferta de cursos e certificações na área de 'coaching'. Devem ser tidos ou não em conta alguns critérios de selecção? A minha opinião é um pouco controversa no que diz respeito a esta matéria e vai de certa forma contra a opinião de outros profissionais da área. Acredito que o mais importante aspecto a ter em conta tem a ver com a credibilidade e a experiência do facilitador enquanto 'coach' profissional. Outro aspecto que deve ser considerado é o conteúdo a ser ministrado na acção de formação, além da vertente prática associada ao curso e o acompanhamento que será dado ao formando após a formação. Estes três aspectos ditam a qualidade e a credibilidade da formação, mais do que o que a entidade pela qual o aluno sairá certificado confere.

O que vai dar reconhecimento e sustentabilidade ao profissional de 'coaching' após terminar um curso não é o selo que se encontra no certificado, mas sim os seus conhecimentos na área, a sua segurança a lidar com o cliente durante o processo de 'coaching' e a

O aspecto mais importante tem a ver com a credibilidade e a experiência do facilitador enquanto 'coach' profissional.

prática monitorizada que teve durante a certificação. Escolher uma certificação com base na entidade que certifica e no reconhecimento que o certificado terá a nível internacional não é de todo a melhor abordagem. Até porque, nos dias de hoje, não sendo o 'coaching' uma actividade regulada e legislada, qualquer pessoa pode oferecer um curso de certificação internacional, não sendo esta por si só garantia de coisa alguma.

Neste sentido, se está a pensar certificar-se como 'coach' acompanhe as ofertas que existem no mercado, conheça as diversas empresas e os serviços que oferecem, informe-se sobre os facilitadores e sobre a sua experiência nos temas a abordar durante o curso e peça o programa a ser ministrado. Após analisar o que mais se adequa ao que procura, faça a escolha e inicie a sua jornada. Se, a par desta certificação, estiver à procura de uma carreira internacional, lance-se à aventura, e se tiver feito uma boa opção o reconhecimento internacional chegará, não pelo selo no certificado, mas pelo que conseguir por mérito, pela qualidade do seu trabalho. ®

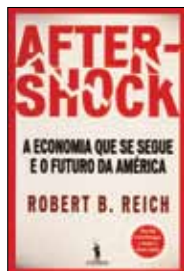
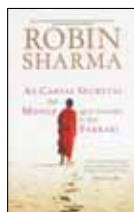
› A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

› Nota: Sandra Pereira é 'coach' e 'master trainer' internacional; <http://www.spcoaching.pt/>.

LIVROS

► As Cartas Secretas do Monge...

Década e meia após a primeira edição de «O Monge que Vendeu o Seu Ferrari», Robin Sharma regressa com mais uma fábula protagonizada por Julian Mantle. Um homem com uma vida atribulada parte em busca das cartas e dos objetos que contêm os segredos e as lições que Mantle aprendeu ao longo da vida. (Pergaminho)



Use a Cabeça, de Daniel Freeman e Jason Freeman (Bertrand) **Código do Trabalho**, de Isabel Rocha/ Nuno Gustavo Pimenta (coord.) (Porto Editora) **After Shock**, de Robert B. Reich (D. Quixote) **Marketing Interno e Comunicação**, de Jorge Remondes (Psicosoma)

SITES

► RHmais com novo site institucional

A comemorar 25 anos, a RHmais apresenta um novo 'site' institucional (acessível em <http://www.rhmais.pt/>). Encarado pela empresa como «uma ferramenta de comunicação por excelência», tem um 'design' mais moderno e apelativo, alinhado com os valores da marca: «criar parcerias de confiança», «crescer com as pessoas», «gerar confiança, acrescentar valor» e «ser mais responsável».



► «Talenting Conference» on-line

Promovida pela Talenter, em maio passado, a iniciativa teve como tema a felicidade. A empresa disponibiliza agora 'on-line' apresentações de intervenientes, vídeos e fotos. A consulta pode ser feita em http://www.talenter.com/nl/2012_07_videosfotos.

Textos: Mário Sul de Andrade



easy talk

Escola de Línguas

Cursos para Empresas

A Easy Talk tem vindo a formar milhares de profissionais que nas instalações da sua empresa têm tido aulas das seguintes línguas: Inglês, Espanhol, Francês, Italiano, Alemão e Português para Estrangeiros.

Organizamos cursos à medida das necessidades e expectativas dos nossos clientes empresariais fazendo com que os cursos tenham um resultado extremamente positivo na performance dos seus colaboradores.

Cursos de Inglês para áreas específicas:

Para quem já tenha um nível intermédio de Inglês realizamos mini-cursos em áreas específicas como:

- Accounting
- Automobile Industry
- E-mails
- Legal English
- Meetings
- Presentations
- MKT & Advertising
- Customer Care
- Sales & Purchasing
- Human Resources
- Logistics
- Telephoning
- Negotiating
- Telecommunications
- Engineering



Easy Talk Executive

Para quadros superiores que queiram ter aulas individuais na sua empresa, temos um serviço completo que vai desde a marcação de uma reunião onde se avalia as necessidades e maiores dificuldades, traçando em conjunto um plano de estudos para que tenha, da melhor forma, os resultados pretendidos.

Easy Talk
Centro de Preparação para
exames da University of Cambridge

Easy Talk Executive

21 350 25 90 - 22 090 70 11
Contacte-nos
Damos formação em todo o país!

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Portaria 207/2012, «Diário da República» 130 – Série I, de seis de julho de 2012, Ministérios da Economia e do Emprego, da Solidariedade e da Segurança Social Cria a «Medida de Incentivo à Aceitação de Ofertas de Emprego».

Decreto-lei 143/2012, «Diário da República» 133 – Série I, de 11 de julho de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Aprova a orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional IP.

Portaria 210/2012, «Diário da República» 134 – Série I, de 12 de julho de 2012, Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios da Administração Interna, da Justiça, da Economia e do Emprego, da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território e da Saúde Trata-se da quinta alteração à Portaria 736/2006, de 26 de julho, diploma que aprova o regulamento onde estão previstas as condições mínimas para os trabalhadores administrativos.

Decreto-lei 150/2012, «Diário da República» 134 – Série I, de 12 de julho de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Procede à terceira alteração ao Decreto-lei 4/98, de oito de janeiro. Este decreto-lei estabelece o regime de criação, de organização e de funcionamento de escolas e cursos profissionais no âmbito do ensino e do ensino não superior.

Portaria 216-A/2012, «Diário da República» 138, Suplemento – Série I, de 18 de julho de 2012, Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência É a segunda alteração à Portaria 49/2007, de oito de janeiro. Esta portaria define as regras segundo as quais é definido o financiamento público dos cursos profissionais de nível secundário.

Portaria 216-C/2012, «Diário da República» 138, Suplemento – Série I, de 18 de julho de 2012, Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência Primeira alteração à Portaria 1.100/2010, de 22 de outubro, diploma que aprova o programa de formação em competências básicas em cursos de educação e formação de adultos ou ainda em processos de reconhecimento, validação e certificação de competências de nível básico.

Declaração de Retificação 38/2012, «Diário da República» 141 – Série I, de 23 de julho de 2012, Assembleia da República

Trata-se da retificação à Lei 23/2012, de 25 de junho («Procede à terceira alteração ao Código do Trabalho, aprovada pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro»), que foi publicada no «Diário da República» 121 – Série I, de 25 de junho

de 2012.

Decreto Regulamentar 47/2012, «Diário da República» 147 – Série I, de 31 de julho de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Aprova a orgânica da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT).

Portaria 225-A/2012, «Diário da República» 147, Suplemento – Série I, de 31 de julho de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Regula as novas medidas de estágios profissionais, no âmbito do denominado «Plano Impulso Jovem». As designações são as seguintes: «Medida Passaporte Emprego», «Medida Passaporte Emprego Economia Social», «Medida Passaporte Emprego Agricultura» e «Medida Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis e Desportivas».

› Legislação europeia

Regulamento (UE) 623/2012, da Comissão, de 11 de julho de 2012

Altera o anexo II da Diretiva 2005/36/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho. Esta diretiva diz respeito ao reconhecimento das qualificações profissionais. («Jornal Oficial da União Europeia» L 180, de 12 de julho de 2012)

Comentário

Os destaques têm a ver com a legislação nacional. Trata-se, nomeadamente, da publicação da Portaria 225-A/2012, que regula, no âmbito do «Plano Impulso Jovem», os estágios profissionais designados por «Medidas Passaporte Emprego», e também da publicação da Portaria 207/2012, que cria a «Medida de Incentivo à Aceitação de Ofertas de Emprego».

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

Preparando futuros gestores

Em 30 anos de carreira voltados para o desenvolvimento humano nas organizações, sempre tive especial interesse pela formação de líderes e empreendedores. Como mãe, uma das minhas preocupações é contribuir para formar este espírito empreendedor e desenvolver o potencial de liderança no meu filho, para que ele, na vida adulta, possa aproveitar as oportunidades que a vida lhe oferecer, ou, se necessário, criar as suas próprias oportunidades. Com uma parceria com as escolas de ensino médio, a Junior Achievement, uma organização não-governamental (ONG) criada em 1919, nos Estados Unidos, e presente em 120 países, tornou-se líder mundial na educação para o sistema da livre iniciativa. Com o apoio de empresários e voluntários, os jovens são inspirados a buscar o sucesso na economia global. O projeto utiliza o método «aprender-fazendo» para colaborar para o desenvolvimento da

Ao ler o relato do meu filho, senti esperanças renovadas, e como profissional fortaleci a crença no futuro do meu país.

educação empreendedora nos jovens. O presidente do Conselho Consultivo da Junior Achievement Brasil é Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau. A ONG já formou cerca de três milhões de jovens no Brasil, desde 1984.

Quero compartilhar o relato do meu filho Thiago (ver caixa) sobre a sua experiência como 'achiever'. Acompanhei muitas das situações que ele refere – observando as suas descobertas, as dificuldades, os conflitos com colegas e também consigo mesmo, sobre decisões que deveria tomar; o seu esforço na gestão do tempo, tendo de cumprir tarefas que coincidiam com provas da escola; a sua pos-



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

tura responsável e ética. E ao ler o relato, tudo isso me deixou mais do que orgulhosa. Senti as minhas esperanças renovadas, e como profissional fortaleci a minha crença no futuro do meu país, com uma geração de gestores mais preparada para os desafios da economia global. ®

Aprendizagem para o resto da vida

Thiago, 16 anos, 'achiever': «No início do ano, fui convidado pela ONG Junior Achievement para participar no projeto 'Mini Empresa'. Tal projeto baseava-se na formação de uma empresa por um grupo de estudantes com o objetivo de mostrar aos jovens um pouco do que é ser empreendedor. Mesmo sem saber direito o que ia realmente fazer, decidi aceitar o desafio, no intuito de saber um pouco sobre como é o funcionamento de uma empresa e como é a vida de um empresário. Após as reuniões do grupo, decidimos que montaríamos uma empresa de porta-retratos e, por meio de uma votação, foram eleitos os diretores e a presidente. Candidatei-me a um dos cargos e o grupo elegeu-me diretor de produção. No decorrer das reuniões, fui percebendo a grande responsabilidade que tinha assumido, e com isso tive de me esforçar muito, junto com toda a equipa, para que nosso projeto fosse bem sucedido mesmo com tantos problemas inesperados que enfrentámos pelo caminho. No final do projeto, fomos premiados como uns dos melhores relatórios, e ficámos entre as 10 melhores do Brasil. Tudo isso nos fez perceber o quanto o nosso esforço valeu a pena e, acima de tudo, deu-nos uma visão simples de que o empreendedorismo não está presente só quando se cria um negócio, mas sim nas nossas vidas, nos planos que temos para o futuro, resumindo-se em iniciativa, esforço e trabalho em equipa. Leverei esta aprendizagem para o resto da minha vida. Tenho, agora, um ponto de vista diferenciado sobre como lidar com situações, como as que eu vivi ao longo do projeto 'Mini Empresa'.»



Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

GRANDEZA NO DIA-A-DIA

Carpe diem

‘Carpe diem’ é uma expressão atribuída a um poema de Horácio que é habitualmente traduzida por «aproveite o tempo» e tem sido referenciada, tanto na literatura como na escrita jornalística, como uma forma de incitamento a que se viva a vida de acordo com uma perspectiva de fruição do prazer imediato e sem grandes preocupações com o futuro. O facto de esta expressão aparecer tão abundantemente referenciada atualmente parece indicar uma certa colagem deste paradigma ao estado de espírito que se vai instalando, em muitas pessoas, relativamente aos contextos caóticos do nosso presente instável, onde se acentua o descrédito em relação ao conjunto dos «sistemas periciais» que governam e regulam a sociedade e é suposto que constituam os alicerces da construção do futuro. Assim, na ausência de referenciais sólidos que sustentem a esperança num futuro melhor, surge uma tendência para que os cidadãos se focalizem no presente, procurando viver a vida o melhor possível e tentando aproveitar os recursos a que ainda conseguem chegar, num afã defensivo inspirado pela máxima «é bom enquanto dura».

Embora possa ser explicável, e até psicologicamente compreensível, esta atitude é, no meu ponto de vista, potencialmente perigosa, designadamente no que respeita à responsabilidade de cada um dos cidadãos relativamente aos legados que deixa para o futuro.

Na ausência de referenciais sólidos que sustentem a esperança num futuro melhor, surge uma tendência para que os cidadãos se focalizem no presente, procurando viver a vida o melhor possível e tentando aproveitar os recursos a que ainda conseguem chegar.

A situação atual de crise generalizada e persistente tem vindo a gerar um novo clima social e cultural caracterizado por uma crescente inquietação perante um futuro dominado por incertezas e riscos: com as, pelo menos aparentes, involuções daquilo que temos vindo a designar por «estado social», com a crescente precarização do emprego e com o dramático crescimento do desemprego persistente, aumentam nos cidadãos os sentimentos de vulnerabilidade, a insegurança profissional e material e a incerteza em relação aos horizontes de vida no curto e no médio prazos. Os escândalos sucessivos na classe política e nas cúpulas das administrações



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

das grandes corporações têm vindo a acentuar ainda mais a descrença numa certa ordem social que se tem julgado baseada numa progressão positiva no sentido de uma maior equidade e de uma maior justiça nas relações entre as instâncias do(s) poder(es) e a chamada «sociedade civil». Tudo isto contribui para gerar um ambiente de crescente desregulação social que convoca, de forma crescente, a angústia e a incerteza.

Neste contexto de desestruturação e desregulação progressivas das sociedades, os indivíduos são confrontados com tendências contraditórias: por um lado, maior desorientação e mais desregramento; por outro, um sentido de maior responsabilização e maior contenção.

A primeira, fomentada por uma «mentalidade de escassez», leva as pessoas a funcionarem numa espécie de «praxeologia do imediato», tentando obsessivamente obter o máximo para si, enquanto houver, sem se preocuparem minimamente com o que fica para os outros que vierem atrás. Aqui, a atitude ‘carpe diem’ descamba na afirmação egoísta do direito de cada um a obter o máximo possível para si, numa regressão, em adulto, a um estado primário de onipotência e egocentrismo infantil.

A outra, tendo como base uma «mentalidade de abundância», corresponde, pelo contrário, à afirmação de um ato de cidadania responsável em que, num ambiente desregulado e desestruturado, cada um se estrutura proativamente como parte de uma solução de, e com, futuro, tornando-se por isso consciencioso e parcimonioso na utilização dos recursos do presente e na criação de condições favoráveis ao desenvolvimento de recursos futuros. É por via desta atitude que se dá expressão à responsabilidade de cada pessoa na definição do sentido da sua própria individualidade que, por via deste ato, se liberta do determinismo mecânico das condições externas.

É por isso também que este ato se torna, por si mesmo, uma condição incontornável para que cada pessoa se possa guindar aos ímpetus da grandeza. ⑩

PERSONAL BRANDING

> High Performance, ou a regra número sete

Um indivíduo com 'high performance' é capaz de produzir um resultado extraordinário, num dado momento. Mas também de o incrementar de forma sustentada ao longo do tempo. Para isso, primeiro devemos sentir que o que fazemos tem um sentido que vai além do próprio resultado. Em segundo lugar precisamos de melhorar continuamente o nível de desempenho e com ele a eficácia. Ninguém dedica o melhor de si a tentar alcançar um elevado nível de produtividade sem que este seja consequência de um esforço apaixonado de quem encontra no trabalho um valor e uma marca essencial.

Quando existem várias opções devemos saber com clareza o que queremos fazer, como e qual o caminho a percorrer. É necessário determinarmos com clareza o objectivo, estabelecendo uma estratégia apropriada que



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

permita atingir o resultado. Ser eficiente implica não só fazermos um trabalho com qualidade mas também sermos eficazes a fazê-lo certo.

Um profissional que procure alternativas para realizar uma actividade com menor custo, maior rapidez e qualidade superior é naturalmente eficiente. Mas poderá não ser eficaz se não atingir os resultados ambicionados.

Como actuar, então? Pois, adoptando os procedimentos necessários e definindo os indicadores adequados para medir e manter o enfoque no resultado.

Um resultado excelente depende de fazermos acertadamente as coisas certas. Conseguirmos ser eficientes e eficazes significa alcançar uma 'high performance'. E constitui a regra número sete para construir uma marca. ®

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

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

Desenvolvimento de Competências
focado nas necessidades e no
Crescimento das Organizações

Técnicas de Venda
19/Setembro | Laboral | 18 horas

Técnicas de Negociação
26/Setembro | Laboral | 18 horas

Gestão de Cobranças com o Primavera
7/Novembro | Laboral | 12 horas

Técnicas de Prospeção com o Microsoft CRM
14/Novembro | Laboral | 18 horas

Gestão de Grandes Contas com o Microsoft CRM
14/Novembro | Laboral | 18 horas

Telefone:
808 287 767

Email:
info@galileu.pt

Site:
www.galileu.pt

808 287 767
608303
www.galileu.pt

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

RUI LANÇA

➤ Fazer o que sempre quis

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Cristina Reis

Rui Lança é formador e consultor de 'coaching' e liderança de equipas, focando-se nos processos de grupo e na razão por que as equipas conseguem elevados desempenhos e no modo como o fazem. Explica que «daqui derivam áreas como as relações interpessoais, a comunicação e a motivação coletiva, ou seja, mais especificamente, num termo que ainda não foi totalmente absorvido no nosso país, o 'teamcognition', que provavelmente será um dia o tema do seu doutoramento. «Adquiri o hábito e o prazer de escrever e decidi juntar a esta vertente formativa a de pesquisar e analisar as boas práticas das equipas mais eficientes e depois relatá-las», partilha.

Apesar de tudo estar «bastante interligado», há um momento que Rui Lança distingue com bastante clareza no seu percurso, o que marca o antes e o depois como formador. «As equipas, as organizações e as relações interpessoais sempre estiveram muito presentes na minha atividade, quer na prática desportiva ou na licenciatura e no mestrado na área desportiva, quer como treinador, animador de grupos e jovens na área da reinserção social. Mas em 2002 tive a oportunidade de realizar um curso em Aarhus, na Dinamarca, sobre facilitação e 'training'. Encarei então novas formas de educar, de partilhar informação e de cativar os outros a aprender e alterar atitudes e comportamentos», conta. «Até 2008 tirei uma pós-graduação em liderança e gestão de pessoas, uma credenciação em 'coaching' individual, de organizações e de equipas, e o trabalho como formador de grupos e equipas começou naturalmente.»

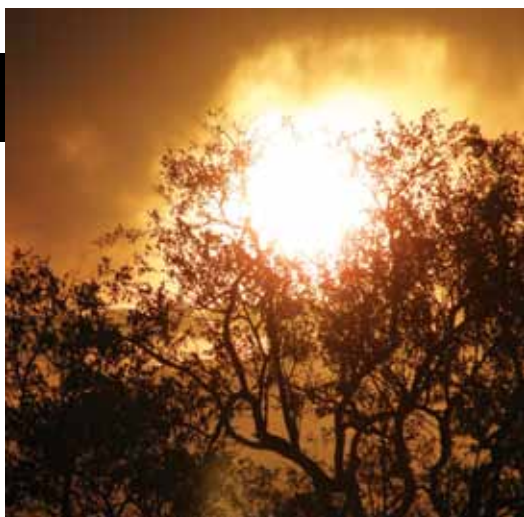
Quando olha para trás, o formador constata que sempre quis fazer o que faz, embora durante muito tempo não tenha percebido que esta profissão de facto existia. Pensava que o conjunto de ações que gostava de fazer teriam de ser dispersas por várias profissões, mas o que faço conjuga uma série de prazeres interpessoais. O desafio, revela, «divide-se em fazer as pessoas e as empresas entenderem a necessidade de trabalhar de forma eficiente em equipa para suplementar os desafios sociais e organizacionais e em nunca estagnar e conseguir descobrir novas tendências e boas práticas nesta área». O que mais atrai Rui Lança é poder ajudar as pessoas a potenciarem o seu empenho individual e coletivo, e o facto de ser uma área tão transversal que lhe permite trabalhar com diversas áreas sociais e organizacionais, e assim aprender sobre diferentes realidades e crescer também. «O que me assusta é estarmos numa sociedade que quer tudo para ontem, e nas áreas comportamentais



isso é difícil, para não dizer impossível», confessa. «Num país que não é muito apologista do reconhecimento, que não valoriza o processo mas apenas os resultados, temos de conseguir comunicar muito bem para que se entenda os benefícios de alguns comportamentos.»

Também os 'hobbies' que Rui Lança cultiva o ajudam a ter ideias e a perceber melhor as pessoas e os grupos. «Viajar faz-me entender novas formas de ver coisas antigas, as equipas desportivas são exemplos fantásticos na procura do melhor desempenho, os meus amigos ajudam-me a melhorar e até os meus filhos diariamente me dizem que tenho de melhorar a forma como comunico e como os escuto».

➤ **Desporto** «As minhas primeiras recordações envolvem o desporto, correr na rua, os jogos com os amigos e muita animação. Hoje, após o percurso desportivo em atletismo, andebol e futsal, na Faculdade de Motricidade Humana (FMH), como dirigente desportivo e treinador de camadas jovens, acabo por praticar mais individual-



mente, de forma a depender mais da agenda e da motivação que consigo gerar e gerir.»

► **Viagens** «O que me cativa nas viagens não é apenas o facto de poder conhecer locais novos, pessoas diferentes ou ir a sítios com história. É ser também um processo de auto-conhecimento, que destrói pressupostos e preconceitos, que aumenta a tolerância e permite ser mais flexível com diversas situações. Adoro acampar; é talvez das poucas ocasiões em que consigo desligar de quase tudo. Não tenho o ensejo de ir a todo o lado, e embora goste bastante de cidades, os maiores alvos são ir ao Polo Sul, à Nova Zelândia, ao Butão e ao Alasca, se possível de mochila às costas. Guardo na memória as viagens à Islândia, aos Pirinéus e aos Alpes, a Moçambique e, aqui bem perto, aos Açores.»

► **Escrever** «É um dos meus 'hobbies' que mais estranho, porque começou tarde. No entanto, o primeiro livro surgiu com 22 anos. Enviei 10 páginas para uma editora que me respondeu com um daqueles ofícios formais que com apenas 10 páginas não poderiam opinar. Então enviei 200, e a resposta foi positiva. Já são quatro livros de originais, uma segunda edição e também escrever no



► Viajar e praticar desporto são dois dos 'hobbies' favoritos de Rui Lança. E ajudam-no a melhorar na sua atividade profissional. Tal como os seus filhos, que lhe dizem que deve melhorar a forma como os escuta.

meu 'blog' coachdocoach.blogspot.com.»

► **Amigos e família** «Estar com amigos e com a família é possibilitar um conjunto de emoções que são difíceis de conseguir a fazer outras coisas. Mantenho amigos que conheci aos cinco anos e tenho tido a felicidade de ainda construir boas amizades depois de fazer 30 anos. Gosto muito de as preservar, e sem qualquer esforço mantenho o contacto com alguma rotina. Ajuda-me a continuar a crescer de diversas formas.» ⑩

Valorizamos
o SEU MUNDO

Paula Tomás
Consultores

Parque das Nações Rua das Vigas, Lote 2 - 2º F. 1990-506 Lisboa Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.geral@ptomasconsultores.pt

RESTAURANTE – TÁGIDE

A olhar para o Tejo

No Largo da Academia Nacional de Belas Artes, no Chiado, situa-se um dos mais prestigiados restaurantes lisboetas. Chama-se Tágide e beneficia de uma lindíssima vista sobre a capital portuguesa. A arquitetura do edifício remonta à época pombalina e a reputação como restaurante de prestígio tem já várias décadas.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Tágide

Com mais de 30 anos de experiência na restauração, e após um período de encerramento, em 2007, o restaurante Tágide reabriu com nova decoração. Aliando tradição e modernidade, tem pormenores inusitados como os quadros de Maria João Brito e o candeeiro colorido de Tim Madeira. Mas verdadeiramente impressionante é a vista que oferece sobre a cidade de Lisboa, ou não beneficiasse da localização no coração do Chiado. Igualmente surpreendente é a ementa. Com assinatura do 'chef' Luís Santos, surpreende pelas iguarias da sua cozinha de raiz portuguesa com influências internacionais.

Do cardápio constam alguns pratos que fazem parte da história do Tágide, como o «Creme de Santola à Tágide», o «Bacalhau Assado à Tágide» (lombo de bacalhau, presunto, espinafres e puré de grão-de-bico) e a «Laranja à Tágide». Para além disso, disponibiliza ementas de almoço e ementas de jantar (sazonais) e menu de degustação. Realiza ainda eventos de grupo, jantares vînicos, provas de vinho do Porto e 'show cooking'.

Em abril deste ano foi inaugurado um novo espaço no restaurante, o Tágide Wine & Tapas Bar. A crescente procura por provas de vinho e a privilegiada localização serviram de mote para que Suzana Brito, responsável pelo Tágide, transformasse a «Sala das Quatro Estações» num 'wine and tapas bar', de funcionamento independente. A decoração, inspirada nos anos 50, recorreu à loja Barbacã e a peças



intemporais e 'vintage'.

O Tágide Wine & Tapas Bar pretende ser um espaço informal e descontraído onde os clientes podem desfrutar de uma vasta seleção de tapas/ petiscos, tipicamente portugueses mas com um toque 'gourmet'. Mexilhão em ligeiro escabeche de tomate, sopa de peixe com poejos e tostas com sardinha, ou bife 'a cavalo' em pão do caco com batatas fritas são algumas das iguarias especialmente criadas pelo 'chef' Luís Santos.

O Tágide continua a ser um dos mais prestigiados restaurantes lisboetas. A arquitetura do edifício remonta à época pombalina. O terramoto de 1755 devastou grande parte do convento de São Francisco, do qual surgiu o

edifício do restaurante. Durante algumas décadas do século XX, a Tágide foi uma reputada discoteca e em simultâneo um prestigiado restaurante, por onde passou por exemplo Charles Aznavour. Mas em 1973, depois de uma profunda transformação, passou a funcionar apenas como restaurante. Duarte Pinto Coelho, responsável pela decoração, aliou o requinte do espaço a valiosas obras de arte, painéis de azulejo e belíssimos lustres, ambos do século XVIII, e fontes de pedra do século XVII que ainda hoje permanecem no espaço. A sua qualidade foi já distinguida com vários prémios, nomeadamente uma estrela no guia «Michellin». ®

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



AUTOMÓVEL

Aposta na criatividade

Com dimensões surpreendentes, o CLS Shooting Brake, da Mercedes-Benz, traduz uma aposta da marca alemã na criatividade. Sempre privilegiando as dimensões.



© Mercedes-Benz

Texto: Mário Sul de Andrade

No novo CLS Shooting Brake, as proporções são surpreendentes, destacando-se o 'capot' longo, as janelas estreitas com vidros laterais sem estrutura e o tejadilho dinâmico, que se inclina até à traseira.

Este modelo é claramente um 'coupé', mas avança-se na ideia do 'coupé' de quatro portas – introduzida em 2004 com o primeiro CLS. Ou seja, representa uma versão inédita de um automóvel desportivo com cinco lugares e uma porta traseira de grandes dimensões. Segundo a marca alemã, é

«uma proposta especial para quem procura diferenciar-se da maioria e não pretende comprometer-se em termos de carácter desportivo nem de espaço de arrumação, quando se trata de viajar com estilo».

O Shooting Brake destaca-se na série de veículos de luxo da Mercedes-Benz e, tal como o CLS Coupé, detém o potencial para criar um novo segmento. Esta segunda geração estabelece elevados padrões de 'design' e qualidade do interior. Há como que uma elegância simples, que combina detalhes inovadores

com elementos de perfeição artesanal.

«Brake» era a designação dada às carruagens usadas para habituar cavalos selvagens e também para limitar os seus movimentos, de modo a que pudessem ser colocados a trabalhar. As carruagens eram também configuradas para transportar material para a caça, tendo aí a designação «Shooting Brake» ou «Shooting Brake». Na década de 1960 tais modelos passaram a ter motorização, tornando-se populares em Inglaterra. ®

<http://www.mercedes-benz.pt/>

1ª EDIÇÃO
23 de Outubro de 2012
SANA MALHOA HOTEL

TOTAL TRAINING CONFERENCE 2012

INVESTIR COM RETORNO

ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

15%*
Desconto
nas inscrições até
3 de Outubro

**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

APOIO

MEDIA PARTNERS

negocios human human+ Human Resources Portugal 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

SUGESTÃO – ESTALAGEM PARQUE DO RIO

Entre o verde e o azul

Envolvida por um denso e verdejante pinhal e situada num parque natural junto ao rio e à costa protegida de Ofir, a Estalagem Parque do Rio oferece um espaço absolutamente inspirador e acolhedor, entre o verde e o azul.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Estalagem Parque do Rio



da natureza, numa tônica totalmente 'stress free'. E foi também pensada uma vasta oferta de atividades ao ar livre para que os visitantes possam aproveitar em pleno o espaço envolvente.

A remodelação recentemente efetuada, que incluiu uma ampliação, contemplou na Estalagem Parque do Rio a criação de apartamentos e a revitalização das infraestruturas hoteleiras já existentes. E com o objetivo de estar junto dos empresários da região, é disponibilizada ainda uma série de serviços próprios para a realização de eventos empresariais. ©

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

A Estalagem Parque do Rio situa-se no Parque Natural da Zona Protegida do Litoral de Esposende, junto à foz do Rio Cávado, e está envolvida pelos pinheiros, cedros e carvalhos do pinhal de Ofir, num refúgio perfeito da azáfama citadina. A natureza é uma presença constante, harmoniosamente integrada numa arquitetura que mantém o traço original dos anos 60 do século passado, da responsabilidade do arquiteto Júlio Oliveira. Próximo da praia e a cerca de 40 quilómetros do Porto, beneficia da localização numa das mais belas regiões de Portugal e é ainda hoje considerado um dos principais polos de atração turística do litoral norte.

No Parque do Rio, conforto e elegância aliam-se para proporcionar uma estadia marcada pela tranquilidade. Nos quartos, o estilo da década de 1960 é evocado com peças de mobiliário 'kitch' e 'trendy', misturando o branco com os tons da natureza. Quer no verão, quer no inverno, os terraços permitem beneficiar da energia revitalizante do ar puro. Nas áreas comuns, também inspiradas na modernidade, pode usufruir-se de sala de bilhar, 'internet access point', áreas de leitura, esplanadas, jardins, camas dossel no exterior, extensos solários relvados, duas piscinas, restaurante e bar, tudo espaços que convidam à contemplação



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



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€.

human
odisseias

don't worry, be happy

LEITURAS

**Novas regras**

Depois de «As Regras da Vingança» e «As Regras do Fingimento», o terceiro e último volume da trilogia com as aventuras do médico Jonathan Ransom e de Emma, a sua mulher. Apresentado como o melhor da série, «Regras da Traição» centra-se num caso com mais de três décadas: o de um avião norte-americano que na década de 1980 se despenhou numa região montanhosa da fronteira entre o Paquistão e o Afeganistão. Ransom regressa na qualidade de médico engenhoso que se vê lançado num mundo obscuro de agentes duplos e triplos, onde não se pode confiar em ninguém. Para se manter vivo, tem de desvendar o mistério que envolve a sua mulher – uma espia enigmática e letal que segue regras muito próprias. A crítica tem consagrado a escrita do autor, o norte-americano Christopher Reich, que é um dos mais admirados escritores de 'thrillers' de espionagem da atualidade. A edição é da Bertrand.

A nossa História

Uma iniciativa de verão do jornal «Expresso», que tem vindo a distribuir semanalmente, em volumes, a obra «História de Portugal», da autoria de Rui Ramos (coordenador), Nuno Gonçalo Monteiro e Bernardo Vasconcelos e Sousa. A edição original é de 2009, da editora Esfera dos Livros. Trata-se de um excelente contributo para a compreensão pelo grande público da História do nosso país, sobretudo pela concisão. A distribuição dos volumes prossegue neste mês de setembro.

Textos: MSA

MÚSICA

Norah Jones no Campo Pequeno

É um dos nomes maiores do 'jazz' de fusão contemporâneo e está de volta a Portugal com um novo trabalho. Norah Jones tem concerto marcado para dia 22 de setembro, no Campo Pequeno, em Lisboa, onde vai apresentar ao vivo o seu quinto trabalho de originais, «Little Broken Hearts». O regresso da norte-americana aos álbuns mantém a viagem que «The Fall» tinha imprimido na sua sonoridade, dando natural destaque ao seu talento como compositora e autora de canções intemporais. Com mais de 50 milhões de cópias vendidas em todo o mundo, Norah Jones fez a crítica especializada e o público renderem-se logo com o seu álbum de estreia, «Come Away With Me», sendo hoje uma referência na história da música. Ao longo dos seus mais de 10 anos de carreira, acumulou prémios e aplausos, dando várias vezes a volta ao mundo com digressões esgotadas.

**Tributo a Bernardo Sassetti**

A temporada 2012/ 2013 do São Luiz Teatro Municipal abre a 13 de setembro com um programa especial dedicado a Bernardo Sassetti. Durante quatro dias olhar-se-á este criador único nas suas múltiplas expressões: através da reposição do concerto «Music Around Circles», construído a partir da composição para o filme de Marco Martins «Como Desenhar Um Círculo Perfeito»; de uma apresentação especial do Trio Bernardo Sassetti e de um concerto com a participação dos cantores que com Sassetti colaboraram (Rui Veloso, Carlos do Carmo, Marta Hugon, Camané, Sérgio Godinho, Luís Represas, Cristina Branco e Old Jerusalem), entre outras participações, como Mário Laginha e Filipe Melo; e de um ciclo de conversas sobre composição, música para cinema e trabalho – serão instalados diversos

Sharon Van Etten ao vivo

No dia 26 de setembro, a norte-americana Sharon Van Etten vem a Portugal para um concerto único, no Lux, em Lisboa. O espetáculo servirá de apresentação ao seu recém-editado terceiro longa-duração, «Tramp». Natural de Nova Jersey, foi em Brooklyn que Sharon Van Etten começou a dar largas à veia musical, depois de ter sido encorajada a gravar por Kip Malone, dos TV On The Radio. O primeiro álbum, «Because I Was in Love» (2009), chamou a atenção da crítica especializada, e após colaborar nos discos de The Antlers e The National editou o segundo disco, «Epic» (2010). «Tramp» conta com a participação de Aaron Dessner e Bryce Dessner (The National), Zach Condon (Beirut) e Jenn Wasner (Wye Oak).



postos de escuta e apresentados diferentes documentários e entrevistas. Paralelamente, a fotografia estará presente na Galeria 3+1, numa exposição comissariada por Daniel Blaufuks; os filmes com as suas composições serão apresentados no Teatro do Bairro.



Textos: ALM

ARTES PLÁSTICAS

**Snoopies solidários**

A «Snoopy Parade» está no Porto e pretende ajudar a UNICEF. Em exposição até ao dia 24 de setembro, as 11 estátuas do cão mais famoso do mundo, em tamanho XL (2,6 metros), podem ser vistas ao pormenor no Shopping Cidade do Porto, que no final vai adquirir uma delas. A escolha será do público, com o valor a reverter a favor do projeto «Escolas para África». A iniciativa contou com a participação de artistas da Cooperativa Árvore, do IADE e de Guilherme Parente, Mariola Landowska, Anna Westerlund, Evelina Oliveira, Pedro Ribeiro, Vanda Miranda e Vasco Palmeirim. A «Snoopy Parade» é uma instalação de arte urbana onde a personagem de banda desenhada é recriada por vários artistas plásticos, pintores e outros autores.

PERFORMANCE

Muito mais do que sapateado

Estreia em Lisboa, a 15 de setembro, no palco do Teatro Tivoli, o arrebatador «Tap Factory». Com a percussão a marcar o ritmo e o sapateado frenético a confirmá-lo, é um espetáculo multidisciplinar que concilia o sapateado com o 'hip-hop' e a

**A primeira exposição de iPhoneography**

Até ao final de setembro estará patente no «pois, café», em Lisboa, a primeira exposição de 'iPhoneography' realizada em Portugal, com obras do fotógrafo Daniel Fonseca. Como o próprio nome indica, o processo consiste em utilizar apenas o iPhone para tirar e processar as fotografias, sem qualquer intervenção de outra máquina fotográfica ou computador. A criação deste termo é atribuída a Glyn Evans, que o terá utilizado pela primeira vez em 2008, mas é já familiar a milhões de pessoas, sendo mesmo considerado por muitos fotógrafos como a corrente mais dinâmica na fotografia atual. Segundo Daniel Fonseca, «viajar vale mais do que mil vidas», e foi neste princípio que baseou o seu projeto, que traduz a sua visão pessoal do mundo, ou da parte que tem conhecido.

CINEMA

Para Roma, com Woody Allen

«Para Roma, com Amor» é o novo filme de Woody Allen, com estreia nas salas portuguesas no dia 20 de setembro. Passada numa das cidades mais encantadoras do mundo, esta comédia caleidoscópica traz-nos um reconhecido arquiteto norte-americano, a reviver a sua juventude; e um morador de Roma, de classe média, que subitamente se torna na maior celebridade da cidade; além de um jovem casal da província com diferentes desencontros românticos e de um diretor de ópera que se esforça por transformar um agente funerário num cantor de ópera. Todas estas pessoas vão viver aventuras que mudarão as suas vidas para sempre. O elenco conta com Woody Allen, Alec Baldwin, Roberto Benigni, Penélope Cruz e Jesse Eisenberg nos principais papéis.



Textos: ALM

1 Frescura e tradição

Para aproveitar ao máximo a despedida do verão e dos dias de calor, a Quinta do Vallado propõe os refrescantes Douro Branco 2011, Vallado Moscatel Galego 2011 e Touriga Nacional Douro Rosé 2011. Garante que são a opção ideal para acompanhar os encontros descontraídos com amigos e os momentos de relaxamento. Equilibram frescura, rebeldia e a tradição do vinho nacional. Em pleno coração do Douro, a meia dúzia de quilómetros do centro histórico da Régua, a Quinta do Vallado estende-se por ambas as margens do Rio Corgo.

2 A subtileza em forma de joia

Aço e cerâmica surgem na nova coleção de joias da DKNY, numa combinação de que resultaram duas pulseiras de grande elegância. Uma tem bracelete de aço, cerâmica branca e cristais brancos. A outra tem a bracelete de aço, mas cerâmica e cristais pretos. Discretas mas com pormenores de requinte, vão brilhar com subtileza qualquer conjunto.

3 Rejuvenescer a pele

Foi lançado no mercado nacional, pela ARTISTRY, um avançado e inovador tratamento anti envelhecimento, para a delicada pele do contorno dos olhos. Trata-se do ARTISTRY Creme LuXury Eye, um novo creme de textura sedosa desenvolvido com requintados ingredientes e uma tecnologia revolucionária de rejuvenescimento denominada Celleffect. O novo produto da ARTISTRY Luxury Collection renova a energia e a juventude da pele, tornando-a mais firme e com uma aparência mais jovem.

4 Um novo conceito

A HP anunciou recentemente o novo portátil HP Pavilion m6, mais fino do que a tradicional gama Pavilion e com um 'design' que reflete o novo conceito «Mosaic» da HP. Este projeto funde os elementos da filosofia de 'design' da empresa – MUSE (materiais, utilidade, recurso sensorial e experiência) –, incluindo cores, materiais de alta qualidade e formas. O novo HP representa o equilíbrio ideal entre desempenho, mobilidade e entretenimento. Tem ecrã BrightView de 15,6" e de alta definição com retroiluminação LED e tecnologia Beats Áudio, além dos mais recentes processadores Intel e AMD e da placa gráfica dedicada.

5 Inovação em dourado

A Guess Watches lançou uma nova coleção que segue as principais tendências de moda e impõe um estilo próprio, a linha «Dourado». A pensar nas 'fashion ladies', esta linha inova pela diversidade de modelos de relógio em aço dourado disponíveis para se adaptarem a qualquer estilo. Está disponível em quatro versões: Mod Heavy Metal, Spectrum, Vespa e Glisten. De destacar a versão Mod Heavy Metal, com caixa 'horn' madre-perola, mostrador raiado dourado e bracelete entrançada dourada. As restantes versões têm mostrador circular e caixa e bracelete em dourado.

6 Nova forma de ver TV

A nova gama de televisores da Sony otimiza a tecnologia de imagem, X-Reality PRO, permitindo transformar até um sinal fraco numa qualidade próxima da alta definição (HD), ao mesmo tempo que torna as imagens 2D e 3D ainda mais nítidas e realistas. Existem novas aplicações, mais canais e mais música na Sony Internet TV, e todos os televisores dispõem de 'wi-fi', o que faz com que seja ainda mais rápido o acesso 'on-line'. Quando a televisão é ligada em rede com um PC ou um 'smartphone', é possível descarregar para lá o que se quiser, via 'wireless'.





6



3



2



1



➤ O último que feche a porta



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

A falta de civismo das pessoas faz-me confusão. O que será que leva alguém a, por exemplo, depois de comer um gelado, deitar o papel para o chão, mesmo que tenha um caixote do lixo ao lado? Ou a abrir o vidro da janela do carro para deitar fora o papel da pastilha? Será que essas pessoas em casa também mandam o lixo para o chão? Esqueçamos por um momento a (importante) questão ambiental... Se todos fizéssemos o mesmo, como seria? Alguém gosta de andar por ruas ou praias que pareçam lixeiras? Ou de entrar no mar ou olhar para um rio com lixo a flutuar na água? Por que é que há regras básicas de convivência em sociedade que não são assimiladas? Será por não haver um efeito negativo imediatamente associado que seja facilmente perceptível? Também não entendo por que é que pessoas da minha geração não conseguem perceber a importância de algo tão simples como reciclar o lixo. A minha avó, de 82 anos, e a minha afilhada, de sete, percebem; e há muito que separam o lixo. Nem sequer será pelo trabalho que dá, pois hoje em dia há contentores de reciclagem espalhados por todo o lado, e muitas vezes até já existem nos próprios prédios. Mas nem assim. Pensarão que o seu acto isolado não trará mal ao mundo, ou que o inverso não o irá salvar; o problema é que muitos pensam o mesmo. Também poderão pensar que as consequências não se farão sentir no seu tempo de vida e, neste caso, «o último que feche a porta».

Faz-me confusão, sobretudo porque estes serão os gestos mais básicos para tentar não contribuir para que acelere a degradação do meio ambiente, do qual depende a existência de todos. Se pensarmos a uma escala maior e olharmos para a actividade das empresas e para as opções dos países em nome de um suposto desenvolvimento, o problema adquire proporções e efeitos dramáticos e muito mais difíceis de contornar, porque envolve interesses económicos.

A Organização das Nações Unidas (ONU) já veio alertar para o facto de as secas, as inundações, o deslizamento de terras, a desertificação e a subida do nível do mar ameaçarem de forma dramática a população mundial. O aquecimento do planeta, causado pelo efeito de estufa, e a degradação do ambiente estarão entre as principais causas das migrações no século XXI. Todos sentimos e vemos as «reações da natureza», mas preferimos fazer-nos de cegos, surdos e mudos. Se juntarmos a isto a escassez de recursos, é fácil perceber que não estamos no bom caminho. «O último que feche a porta.» ⑩

PS – Nem a propósito, eu a acabar esta crónica e no 'feed' de notícias do «ionline» escreve-se: «Em menos de oito meses gastámos e poluímos o equivalente a um ano. E cada vez esticamos mais a corda da sustentabilidade da Terra.»

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



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



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