

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› OUTUBRO 12 › ANO 4 › Nº 46 › 3,90 € (Cont.)



Um inconformismo positivo

António Marques, co-fundador da But Fashion, explica o sucesso da marca Cubanas, que apesar do nome é 100% portuguesa

› **Especial** Consultoria de recursos humanos › **Alice Pinto** Desafios para a área de fundos de pensões › **Case Study** Novas tecnologias e gestão das pessoas
› **Rodolfo Miguel Begonha** Andam diabos à solta? › **Relações Laborais** O fado da produtividade › **Manuela Cruz** Ser feliz no trabalho › **SST** Investir durante a crise › **Escolhas** Patrícia Santos › **Lifestyle** Finisterra Spa



www.randstad.pt

Siga os seus amigos a página "Fã de Randstad"
<http://www.facebook.com/RandstadPT>

good to know you

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



14



26



34



56

Editorial	02	28	Crónica Relações Laborais O fado da produtividade, por Carlos Antunes
Zoom RH	04	30	Em Foco Fundos de pensões
Desenvolvimento Unexpected Múltiplos Olhares Consultoria, Recrutamento Vantagem+ Eventos em Destaque «Total Training Conference», «Encontro Nacional da APG» Estudo «Company Car» Lançamento Coaching Desportivo Ver e Vencer Grupo Concept		32	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho Um investimento prioritário em cenários de crise económica, por Paula Amador
Primeira Opinião	12	34	Especial Consultoria de recursos humanos
Rodolfo Miguel Begonha		44	Espaço RH Em Síntese/ Agenda/ Legislação Opinião Luís Bento In Loco Life Training Academy Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil Coaching Luzia Wittmann Sites/ Livros
Sucesso.pt (tema de capa)	14	54	As Minhas Escolhas Patrícia Santos
Cubanas		56	Lifestyle Sugestão Finisterra Spa Restaurantes Na rota do Sado Automóvel Volvo C70 D4 Leitura/ Música/ Cinema Teatro/ Montra
Dupla Expressão	20	64	Crónica Woman
Manuela Cruz/ Artur Fernandes			
Ensaio	22		
Soul leadership			
Crónica RH e Novas Tecnologias	24		
Uma aliança para a sobrevivência, por Nuno Fernandes			
Case Study	26		
Como as novas tecnologias suportam a gestão das pessoas			

Diretor

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

Editora Executiva

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

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição), Alice Pinto, Ana Levy, Artur Félix, Artur Ferraz, César Santos, Cláudia Beirão, Diogo Alarcão, Elsa Maria Dinis, Glória Rebelo, Hugo Gonçalves, João Carriço, João Cerdeira, João Costa, Jorge Farromba, Jorge Horta Alves, Lúcia Barroso, Ludgero Feiteira, Luzia Wittmann, Márcia Queiroga, Nélia Vicente, Nuno Fernandes, Paula Amador, Pedro Castaño, Rodolfo Miguel Begonha, Rui Vasco Silva, Sérgio Sousa, Sofia Fernandes, Sónia Barbosa

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designforma.com

Fotografia

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

Diretora Comercial e de Marketing

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

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

EDITORIAL

Adaptar uma pergunta

Depois de dois casos portugueses de insucesso (digamos assim) que puxámos para a capa da edição passada – os últimos homens a ocuparem o cargo de primeiro-ministro de Portugal, José Sócrates e Pedro Passos Coelho –, dois casos em que nos centrámos no tipo de liderança protagonizado por cada um deles e de que a situação do país acaba por ser o resultado, regressamos aos exemplos de sucesso. Temos mais do que um nesta edição, e sob diferentes perspectivas, mas o destaque é o da secção «Sucesso.pt», o de uma marca que mesmo com um nome que nos leva a pensar noutras paragens é 100% portuguesa. A Cubanas, da empresa But Fashion, é o exemplo que apresentamos, com um dos fundadores a contar que aquilo que descreve como «um inconformismo positivo» o levou a criar mais o irmão uma marca – no caso, de calçado – que lhes trouxe o sucesso, em português e inclusive fora de Portugal.

Mas é mais do que isto a presente edição. Variada, como habitualmente, com temas que vão da consultoria de recursos humanos ao contributo das novas tecnologias para a gestão das pessoas, dos fundos de pensões e dos novos desafios dessa área a um conceito denominado ‘soul leadership’, da produtividade ao ‘coaching’, da formação à felicidade que o trabalho nos pode proporcionar. A minha atenção, no entanto, deteve-se num dos artigos da parte inicial da revista. Durante o processo de edição de cada uma das páginas. O artigo de Rodolfo Miguel Begonha, que no título se questiona se há por aí diabos à solta. Pergunta ele a certa altura: «Será que tudo à nossa volta se pauta por



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

estes níveis de disfunção, de ruptura com a ética, com os escrúpulos no tratamento de seres humanos?» Detive-me várias vezes aqui, antes inclusive do fim da pergunta, que continua, falando de boas práticas empresariais e gestão dos recursos humanos, só depois aparecendo o ponto de interrogação. Na verdade, fiz uma adaptação da pergunta, para mim. Encurtei-a. E pensei no país. ©

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

People helping people achieving results through people

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa
maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com

Pressão para resultados, aumento da concorrência, necessidade de consolidar presença no mercado e urgência em procurar novos destinos são desafios para os quais precisa de Pessoas.

Desafie-nos a ouvi-lo e, em conjunto, pensar como percorrer este caminho para resultados com as suas Pessoas.

DESENVOLVIMENTO

➤ O riso e a caricatura nas empresas

Texto: António Manuel Venda

A consultora Unexpected – Designing People está a disponibilizar ao tecido empresarial ajuda para o sucesso e o crescimento, num contexto de crise, graças a uma abordagem original e cômica. A Unexpected alinha as expectativas que as pessoas têm ao trabalharem para uma empresa, de uma forma completamente nova, através do método «actors in management». Uma das ferramentas usadas neste método é o teatro cômico: os vícios, os erros e os pontos fracos das pessoas que compõem as empresas são recriados por atores e apresentados em jeito de peça de teatro, com resultados surpreendentes.

O sociólogo Lúcio Lampreia, que criou esta ferramenta, explica: «Com uma provocação deste género, nasce o desconforto necessário para que a mudança aconteça. Estão assim criadas as condições para reinventar soluções e resolver os problemas, para ampliar situações reais, do dia-a-dia, no local de trabalho. Só há uma regra: ninguém fica de fora. Todos, desde os gestores de topo até aos colaboradores encarregues das tarefas mais simples, são retratados. No final, quando confrontados com as caricaturas de personagens e as situações, o resultado é inesperado; é mais real do que a realidade.»

Na génese da Unexpected esteve, segundo Lúcio Lampreia, «a necessidade de sair de todos os moldes conhecidos no que toca à intervenção na área dos recursos humanos», tendo em conta a ideia de que «os problemas dos clientes necessitavam de novas abordagens, mais arrojadas e atuais», e também o desejo de «trabalhar conceitos que não seriam bem aceites por todos nem poderiam ser aplicados numa qualquer organização». Da conjugação destes elementos foi desenhada uma empresa que, ainda segundo Lúcio Lampreia, é «inspirada pelos problemas dos seus clientes», «onde os antigos paradigmas não têm lugar e cada momento é uma peça de 'design' específica para cada situação». É aliás esta a razão de ser constituída por pessoas das áreas de recursos humanos e de 'design'. ①



MÚLTIPLOS OLHARES

Qual a sua perspetiva sobre o serviço público de televisão em Portugal?



João Carriço
Chief Executive Officer (CEO)
da Adicional Logistics



Glória Rebelo, Prof. Associada
da Univ. Lusófona de Humanidades
e Tecnologias (ULHT)



João Cerdeira
Diretor Financeiro e de Recursos
Humanos da Interprev

«Considero que serviço público em televisão deve ser o que é feito pela RTP2. A RTP1 é concorrente de canais privados e, fora alguns excessos, oferece conteúdo semelhante. Enquanto contribuinte, não estou disponível para financiar um modelo deste tipo a coberto de um serviço público discutível, por ser pouco diferenciado. Já em relação à RTP2 ou a outros canais temáticos concordo que se devem manter como guardiões de um serviço que dê espaço a minorias, nichos, valores e cultura nacionais, e informação de qualidade e isenta. A questão que se coloca é a que custo. Considero os custos atuais da RTP, decorrentes de um esbanjamento histórico, proibitivos e a reformular com urgência. Sou totalmente a favor da privatização da maior parte da RTP e a favor do desenvolvimento de um serviço público mais barato e sem a ambição das quotas de mercado atuais.»

«A Constituição da República Portuguesa (CRP) prevê – no seu artigo 38 – a existência de um sector público da comunicação social, incumbindo o Estado de assegurar um serviço público de televisão. De acordo com a CRP, o funcionamento dos meios de comunicação social do sector público deve salvaguardar a possibilidade de confronto de diversas correntes de opinião. A defesa da televisão como serviço essencial de titularidade do Estado deve-se, sobretudo, à ideia de que a sua atividade se deve pautar pelo interesse público, assim como por exigências de qualidade e diversidade. De facto, para lá de assumir um incontornável papel na promoção da cultura portuguesa, assegurando maior diversidade da programação e o acesso a conteúdos de qualidade, a existência deste serviço público, de acordo com os princípios da universalidade e da igualdade, visa ainda garantir que este seja dirigido a públicos minoritários.»

«Reli os objetivos do serviço público de televisão e retive dois: 'assegurar a promoção da cultura portuguesa e dos valores que exprimem a identidade nacional; e assegurar uma informação precisa (...), imparcial e independente perante poderes públicos e interesses privados'. Depois recordei programas com fortes audiências como os 'Morangos com açúcar' ou os 'reality shows', e retive um país sem hábitos de leitura; com salas de teatro, cinema e arte vazias e com arraias de música pimba a transbordar; a produção cultural a morrer sem subsídios e o mercado que não existe a não financiá-la para sobreviver. É indispensável termos um serviço público de televisão, rigoroso, independente, culturalmente exigente e que faça oferta do que as maiorias representam enquanto opção mas que respeite e crie também um espaço à diferença e zele pelo direito das minorias, sob pena de nos anularmos em termos de identidade cultural.»

CONSULTORIA/ RECRUTAMENTO

VANTAGEM+

› Uma filosofia de proatividade

Texto: Irina Pedro

A Vantagem+ criou recentemente uma nova área de negócio, denominada Consulting & Recruiting Services. Paulo Alcobia, o diretor desta nova área, explica que, «conscientes das pressões da atual conjuntura económica», optaram por «olhar para o lado das oportunidades, posicionando a empresa numa lógica de crescimento através do reforço do portfólio de serviços, da expansão da carteira de clientes e da consolidação nos mercados nacional e de África». Enquanto «em Portugal as empresas estão forçadas a redefinirem-se, reestruturarem-se e adaptarem-se a uma realidade de exigência que assenta na imperatividade da melhoria da qualidade em todas as vertentes, e com menores recursos, otimizando a eficiência até ao extremo, nos PALOP [países africanos de língua oficial portuguesa], com destaque para Angola e Moçambique, pretende-se disseminar um certo bem-estar social, otimizar as políticas de gestão da sociedade e criar e desenvolver infraestruturas de base». E a Vantagem+ pretende «ser participante ativo nestes desafios», salienta o responsável. «Procuramos a antecipação para preservar o negócio. É uma filosofia de proatividade contínua, embora prudente e respeitadora da atual condição económica global», diz.

Assim, a empresa especializada em formação disponibiliza agora aos mercados português e internacional serviços de consultoria e recrutamento. Alargou a consultoria de formação à consultoria de recursos humanos, incluindo



«A Vantagem+ aparece mais afirmativa e com maior capacidade para ajustar as suas propostas às especificidades e às necessidades de cada cliente», garante Paulo Alcobia.

‘talent assessment’ e ‘executive coaching’, serviços que disponibiliza transversalmente aos diversos sectores de atividade económica. Também oferece serviços especializados, por exemplo em «Tourism & Hospitality» e «Logistics & Distribution», intervindo em maior profundidade e dando apoio desde a fase de projeto dos negócios. O recrutamento e o ‘executive search’ complementam esta oferta.

«Assim, a partir de uma estratégia de ‘cross-selling’ e ‘up-selling’, a Vantagem+ aparece mais afirmativa e com maior capacidade para ajustar as suas propostas às especificidades e às necessidades de cada cliente, evitando réplicas de modelos de intervenção», garante Paulo Alcobia. «Queremos e sabemos ajustar os pressupostos teóricos que caracterizam o estado da arte da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional ao território da nossa intervenção, ao caso concreto do nosso cliente. E porque a formação está no nosso ADN, ensinamos os clientes a fazer, para que não tenham que recorrer a consultores externos sempre que surge uma dificuldade.»

O diretor da área Consulting & Recruiting Services acredita que, «apesar da conjuntura económica atual se apresentar como um desafio, é precisamente por isso que as empresas precisam do apoio das consultoras, talvez até mais do que nas duas últimas décadas». Até ao final do ano, a Vantagem+ pretende conquistar notoriedade no domínio dos serviços de consultoria e recrutamento. ©



shl™ *People intelligence*
Business results

Obtenha o máximo do *talento existente* na sua empresa

- As funções têm exigências novas?
- O potencial das pessoas é adequado para o futuro?
- Como acelerar a evolução profissional?

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

EVENTOS EM DESTAQUE

> «Total Training Conference 2012»

O Grupo IFE, entidade organizadora do «Expo’RH», lança este ano um novo projeto na área da gestão de recursos humanos. Trata-se do encontro anual dos profissionais de formação e desenvolvimento «Total Training Conference».

Agendado para o dia 23 de outubro, em Lisboa (Sana Malhoa Hotel), é segundo os responsáveis do Grupo IFE um evento «inovador no seu formato, na sua dinâmica, na abordagem das temáticas em discussão e com uma componente extremamente prática e interativa, de forma a proporcionar uma experiência enriquecedora a todos os profissionais que pretendam conhecer as mais recentes ferramentas, as ‘best practices’ e as tendências mais inovadoras em formação».

A «Total Training Conference» terá quatro painéis de debate, um ‘atelier’ e duas dezenas de ‘speakers’. No programa, os temas em destaque são os seguintes: «tendências nacionais e internacionais da formação»; «do acolhimento à performance»; «produtividade e desempenho»; «grupos de aprendizagem»; «avaliação da formação e retorno do investimento»; e ainda «desenvolvimento de competências».

Os destinatários do evento são diretores de formação, responsáveis de formação, técnicos de formação, diretores de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, gestores de formação e desenvolvimento de competências, diretores de recursos humanos, técnicos de recursos humanos e consultores de formação.

> **Nota:** mais informações em <http://www.totaltraining.ife.pt/>.



> «45º Encontro Nacional da APG»

Marcado para o dia 30 de outubro, em Lisboa, no Centro Cultural de Belém (CCB), o «Encontro Nacional da APG» tem nesta edição de 2012 como tema «Pessoas – Confiança, Coragem e Colaboração». É o primeiro grande evento da APG depois da mudança de imagem e de denominação, de Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos para Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.

O evento reunirá gestores de pessoas num programa que a organização classifica como «rico e dinâmico», composto por «sessões intensas de formação e inspiração, de partilha e interação». Trata-se, ainda segundo a organização, de «um programa inovador que evidencia a importância da gestão de pessoas nas organizações e o seu contributo estratégico na obtenção de performances e resultados de excelência».

Em destaque estão algumas das apresentações: «Confiança – Um valor central para a excelência de pessoas, equipas e organizações», por Mário Ceitil; «Coragem – Uma força de lideranças exemplares», por Frederico Fezas Vital e Miguel Gonçalves; «Organizações Positivas – Uma cultura para um desempenho superior, feliz e sustentável», por Miguel Pina e Cunha e Nadim Habib; e «Colaboração – A importância e o poder da concertação das vozes», pelo maestro João Castro.

De assinalar que a primeira edição do «Encontro Nacional da APG» realizou-se a 10 e 11 de março de 1967, em Carcavelos, três anos depois da fundação da associação por um grupo de profissionais da gestão das pessoas liderado por Raúl Caldeira, então diretor de pessoal da CUF. O tema dessa primeira edição foi «As Perspetivas da Direção de Pessoal».

> **Nota:** mais informações em <http://encontronacional2012.apg.pt/>.



everis

attitude makes the difference

QUERO UMA
COMPANHIA
EM QUE
POSSA **CONFIAR**
ESCOLHO A **EVERIS**

melhor consultora
2012

GREAT
PLACE
TO
WORK

Melhores
Empresas
para Trabalhar 2012
Portugal



Consulting, IT & Outsourcing
Professional Services

everis.com

ESTUDO

«COMPANY CAR», DA TOWERS WATSON

➤ A importância do carro nos benefícios atribuídos pelas empresas

Texto: Mário Sul de Andrade



O carro de empresa e os subsídios continuam a ocupar um lugar de destaque em termos de atribuição por parte das empresas, de acordo com o relatório «Company Car», da consultora Towers Watson. O documento mostra que em Portugal cerca de 94% das empresas oferecem a colaboradores o benefício de carro de empresa ou subsídio.

No que respeita à revisão desta política, verificou-se um elevado número de empresas a rever alguns aspe-

«Em muitos países, é cada vez mais caro possuir veículos altamente poluentes, enquanto os veículos ecologicamente eficientes podem ser subsidiados com benefícios fiscais», refere a consultora Sandra Bento.

tos. Nos últimos 12 meses, 63% as empresas introduziram alterações nas marcas e nos modelos de viaturas como uma das principais medidas para fazer face aos principais objetivos, que passavam em grande medida pela redução de custos e pelo alinhamento com as melhores práticas do mercado. Embora se verifique um decréscimo de empresas que pretendem introduzir alterações, os objetivos mantêm-se para o futuro. Por comparação entre Portugal e Espanha, por exemplo, as empresas portuguesas demonstram ter tido maior necessidade de introduzir alterações na sua

política automóvel. Enquanto em Portugal essas alterações foram motivadas pela necessidade de redução de custos em 90% das empresas, em Espanha o valor foi de 58%, equivalente ao verificado no Reino Unido. Segundo Sandra Bento, consultora da Towers Watson, «as viaturas e os subsídios continuam a ser muito populares em toda a Europa e representam uma parte considerável do pacote de benefícios de muitos colaboradores». A especialista refere ainda: «Em Portugal, a opção de dinheiro como alternativa à viatura é muito reduzida em todas as categorias de empregados elegíveis e os critérios de elegibilidade continuam a ser na maior parte dos casos uma questão de 'status'. As empresas procuram maneiras de recompensar os seus colaboradores-chave e, com a pressão de manter os aumentos salariais e a remuneração variável para um mínimo, o benefício automóvel mantém-se como uma alternativa de aumento de remuneração total, e em Portugal a viatura é um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores.»

De assinalar que o relatório «Company Car», da Towers Watson, é um estudo de políticas e práticas de atribuição de automóveis que inclui informação bastante completa sobre a política automóvel das empresas. A décima sexta edição abrangeu mais de 40 países na região EMEA (Europa, Médio Oriente e África). ®

➤ Eficiência fiscal e iniciativas «verdes»

Em toda a Europa, a eficiência fiscal é um dos fatores mais importantes para as empresas que decidem proporcionar o benefício automóvel. Em países onde há uma maior eficácia fiscal para o benefício da empresa, os empregadores estão mais propensos a atribuir viatura; porém, em Portugal, embora a eficiência fiscal tenda a diminuir, a atribuição de viatura tem-se mantido praticamente inalterada.

Cerca de um terço das empresas que reviram a sua política nos últimos meses procuram introduzir políticas ambientais mais favoráveis e o objetivo é continuar a fazê-lo no futuro.

Sandra Bento refere que «o crescimento de opções de 'carros verdes' foi impulsionado pelo agravamento da carga fiscal que muitos países têm colocado sobre a emissão de gases poluentes», salientando que «vários países, incluindo Portugal, implementaram políticas fiscais baseadas nos níveis de emissões de dióxido de carbono». Por outro lado, e conscientes das alterações ambientais, «as empresas têm em grande medida incentivado os colaboradores a viajarem menos e a usarem ferramentas informáticas, como a teleconferência, contribuindo desta forma para um ambiente mais saudável», refere a especialista, acrescentando: «Em muitos países, é cada vez mais caro possuir veículos altamente poluentes, enquanto os veículos ecologicamente eficientes podem ser subsidiados com benefícios fiscais. Na Towers Watson, antecipamos que essa se torne uma tendência a seguir nas empresas nos próximos anos.»

LANÇAMENTO

➤ Coaching Desportivo, uma nova marca da BizPoint

Texto: António Manuel Venda

A nova marca da BizPoint, denominada Coaching Desportivo, apresenta-se ao mercado como sendo especializada na implementação de processos de acompanhamento e desenvolvimento de desportistas, nomeadamente atletas, treinadores e árbitros das mais diversas modalidades. O projeto colhe toda a experiência adquirida nos trabalhos desenvolvidos pelos seus 'coaches' e consultores com atletas, treinadores, árbitros e entidades desportivas (como a Liga Portuguesa de Futebol Profissional).

Para além dos processos de 'coaching', treino mental e desenvolvimento de competências de liderança, a Coaching Desportivo tem outras áreas de atuação, nomeadamente gestão de carreira e imagem de desportistas, assim como a organização de palestras com personalidades do



desporto. Nestas palestras, muito orientadas para as empresas, pretende-se levar ao contexto organizacional os bons exemplos de resiliência, orientação para a solução, trabalho por objetivos, gestão de adversidades, liderança, etc, exemplos esses que proliferam no mundo desporto. A formação é também outra das áreas privilegiadas.

O projeto é liderado pelo 'coach' desportivo e empresarial Sérgio Guerreiro (na foto). A juntar ao conjunto de serviços que alavancam a performance desportiva dos clientes, visa aproximar o mundo empresarial do mundo desportivo, uma vez que, acredita o responsável, «os exemplos do desporto podem adequar-se perfeitamente às organizações, começando por inspirá-las a alcançar melhores resultados».®

Subsídio de refeição inteligente

6,83 Euros por dia

Mais alimentação

Menos impostos

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

Euroticket®

E Edenred

VER E VENCER

GRUPO CONCEPT

➤ Identificar lacunas e aproveitar o momento

Texto: Ana Leonor Martins

Alexandre Duque Lourenço, Susana Martins e Sandra Castanheira são os três empreendedores que em 2005 lançaram a marca BodyConcept, hoje integrada no Grupo Concept. Já tinham uma ligação académica e laboral prévia e ao detetarem e analisarem «uma lacuna existente na área dos serviços de estética» decidiram «lançar um conceito inovador que permitisse aos clientes usufruírem de serviços de elevada qualidade a um preço acessível», conta Sandra. «Essa lacuna foi a motivação para a criação dos conceitos BodyConcept e DepilConcept», reitera. Desde o início que foram orientados para «o 'franchising' como um regime de expansão preferencial, por incurrir um crescimento mais rápido da marca», no entanto têm clínicas próprias. «É importante não só por uma questão de rentabilidade do grupo mas também para termos contacto com os clientes», faz notar a co-fundadora da marca.

Por outro lado, quer Sandra, licenciada em «Psicologia», quer Susana, licenciada em «Gestão de Empresas», tinham experiência profissional nos departamentos operacionais/ comerciais e de 'marketing' de redes de 'franchising'. Já a experiência profissional de Alexandre, também licenciado em «Gestão de Empresas», é nas áreas de retalho automóvel e consultoria.

A história do Grupo Concept tem-se caracterizado desde o início por «crescimento contínuo em todos os sectores», garante Sandra. «O número de clínicas aumentou sempre todos os anos, sendo que atualmente atingimos os objetivos a curto prazo para o mercado nacional, onde somos líderes», partilha. O desafio agora é o mercado internacional, que começaram a desenvolver em 2011 e onde estão

O Grupo Concept está já presente em três continentes e oito países: Europa (Portugal, Polónia, República Checa, Eslováquia e Suíça), África (Angola e Cabo Verde) e América do Sul (Brasil).

cerca de 20% das unidades do grupo. Já estão presentes em três continentes e oito países: Europa (Portugal, Polónia, República Checa, Eslováquia e Suíça), África (Angola e Cabo Verde) e América do Sul (Brasil).

«Tem sido uma experiência verdadeiramente enriquecedora das marcas BodyConcept e DepilConcept, pois é necessário ter uma grande capacidade de adaptação para conseguir desenvolver os nossos conceitos em países tão distintos», realça Susana. A decisão de apostar no mercado internacional foi tomada em 2010, pois verificaram que «o mercado nacional estava a atingir o limite de unidades e, numa ótica de manutenção do crescimento da marca BodyConcept, a única solução passava pelo desenvolvimento no exterior», reconhece Alexandre.

Apesar de não esconder que «o início de um projeto é sempre difícil», o empreendedor ressalva que é «também bastante motivador». E assegura que os três fundadores são «pessoas muito orientadas para o desenvolvimento» e que «os problemas foram sempre encarados como oportunidades de melhoria». Mesmo o atual contexto, que admite ter afetado um pouco o negócio no ano passado, permitiu «redefinir estratégias e aproveitar o momento». Só assim, explica, foi possível chegarem a líderes de mercado em plena crise. «Quando o mercado cai, cai para todos, logo é uma oportunidade para ganharmos quota de mercado. É uma questão de definir as estratégias adequadas. Apostámos em mais apoio à rede, mais 'marketing' e mais investimento e já estamos com melhores resultados do que em 2011.»

Susana defende que «os serviços inovadores, de qualidade, com preço acessível» os diferencia da concorrência. Quanto aos franquistas – continua –, «creio que nos diferenciamos pelo excelente apoio que damos à rede, a nível de inovação, 'marketing'/ comercial e formação». As marcas BodyConcept e DepilConcept conseguiram o primeiro e o segundo lugares nos prémios anuais de 'franchising' 2012.

Os objetivos de futuro passam, «a nível nacional, por continuar a ganhar quota de mercado e consolidar a posição de liderança», revela Alexandre. «A nível internacional, queremos continuar a crescer nos países onde já estamos e desenvolver novos mercados, e também atingir uma posição de liderança.» Susana acrescenta que a experiência no Brasil, onde tal como em Portugal fazem a expansão diretamente, sem recorrer a um 'master' franquista local, tem corrido bastante bem e é sobre esta operação que recaem as suas maiores expectativas para os próximos anos. ©



Cezanne
OnDemand

Software as a Service

Se a sua empresa tiver menos de 500 empregados tem agora uma solução SaaS para gerir os seus processos de RH a partir de **2,00 €** colaborador/mês



Para mais informações sobre Cezanne OnDemand ligue pra ao numero: **351 213 562 024** ou visite o site **www.cezanneondemand.com**



© Fernando Piçarra

Rodolfo Miguel Begonha, Doutorando em «Sociologia Económica e das Organizações»; rbegonha@netcabo.pt

➤ Andam diabos à solta?

Anos e anos de irresponsabilidade, incompetência, mentira, despesismo, facilitismo, oportunismo, eleitoralismo, clientelismo, corrupção, crime e impunidade foram afundando o país, por vezes adormecido numa alegre ignorância de não acreditar na existência do negro e brutal poço onde se envolvia. É por isso que hoje em dia (quase) todos os caminhos vão dar à «crise» que marca o desespero em que mergulhámos, lutando à tona de água para tentarmos ainda respirar. Esta reflexão que desde já considero incompleta – assim impõe o número de caracteres – tem precisamente como pano de fundo inspirador a «incontornável crise».

Tempos de crise, bem o sabemos, exigem estratégias de mudanças diversas – organizacionais, tecnológicas, de recursos humanos – nas empresas, pensando por exemplo em melhoria

da impossibilidade de actualizações salariais durante anos, acrescentando às perdas em função das alterações penalizadoras significativas na carga fiscal, mas de obter o consentimento da precariedade, a redução salarial, o aumento descontrolado do tempo de trabalho, ampliar o poder e a capacidade de dispor dos trabalhadores de formas «criativamente anómalas».

- Discurso cínico – Apela à mudança drástica, à contenção brutal de custos, à brutal disciplina de austeridade nas práticas de todos os empregados. Porém, os comportamentos do líder estão em gritante contradição com esses apelos. Assim, o efeito da mensagem é desmobilizador e não tem credibilidade.

- Discurso inoperante – As mudanças são «venidas» com linguagem retórica, baseada em ideias falsas ou muito exageradas quanto à real

Todos devemos estar sensibilizados para o facto de entre nós não existirem só fantásticas práticas de gestão em empresas que constituem belos paraísos para se trabalhar, tão cativantes para as páginas das revistas.

de desempenho e de resultados, no corte dos custos, em eficiência e naturalmente em produtividade. Muitos especialistas em mudança afirmam que para esta ser efectiva e operante deve ser estimulada a partir dos dirigentes de topo, os quais devem saber comunicar visando a mobilização dos seus colaboradores, apresentando designadamente:

- argumentos em favor da acção;
- e uma visão do futuro.

Acredito que estes aspectos podem ser especialmente úteis neste nosso contexto difícil para a vida das empresas; todavia, não poderemos igualmente esquecer o previsível aumento da conflitualidade e a possibilidade de se registarem perversidades da liderança no palco das organizações, na prática de gestão, na vida real das pessoas. Vejamos simplesmente alguns exemplos de discursos...

- Discurso ameaçador – Conhecendo as tendências para «flexibilização» laboral que têm vindo a esboçar-se na legislação, a cascata de falências, o enorme nível de desemprego e as consequentes possibilidades de obtenção de mão-de-obra barata, o discurso do líder em tempo de crise acena com o espectro do desemprego, justificando comportamentos de manipulação básica sobre os colaboradores e piores condições contratuais. Em nome das mudanças necessárias, no mundo das pequenas e médias empresas (PME) não se trata apenas

situação da empresa, mas as pessoas reconhecem a dissonância e a mentira; logo, não dão crédito ao que lhes é solicitado. Se insistentemente o líder declarar a catástrofe quando ela não existe, que reacção esperar dos trabalhadores quando tal começar a ser mesmo verdade?

- Discurso primitivo – Dirão alguns que se trata da libertação dos piores instintos da nossa primitiva condição animal, que residem em nós geralmente camuflados pela pressão social. O discurso primitivo fomenta o medo, recorre ao insulto, ao autoritarismo, associado a práticas de assédio moral, as quais têm recentemente aumentado em Portugal.

Claro que nem tudo à nossa volta se pauta por estes níveis de disfunção, de ruptura com a ética, com os escrúpulos no tratamento de seres humanos e com as boas práticas empresariais e de gestão dos recursos humanos. Porém, devemos estar sensibilizados para o facto de entre nós não existirem só fantásticas práticas de gestão em empresas que são belos paraísos para se trabalhar, tão cativantes para as páginas das revistas. Os tempos exigem inequivocamente sacrifícios para todos, mas é preciso lembrarmo-nos de que as características da cultura do país permitem que andem por aí diabos à solta fazendo estragos, devendo ser travados pelos limites da racionalidade e do bom senso. ©

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



Para onde quer levar a sua empresa?

O futuro é feito por aqueles que não se conformam, que se atrevem a questionar ideias pré-concebidas e que se lançam ao desafio. É com uma atitude arrojada e inovadora que se desenham sucessos e conquistas, marcando a evolução. Na ATEC, acreditamos que a qualidade e o aperfeiçoamento são as metas a atingir no futuro e no presente. É por isso que temos as mais completas, inovadoras e orientadas soluções em formação e consultoria, para dar à sua empresa um futuro à sua medida, um futuro brilhante.



a evolução começa aqui

www.atec.pt

Palmela:
Edifício ATEC, Quinta da Marquês - Palmela, Parque Industrial da Autoeuropa
2950-557 Quinta do Anjo
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59
info@atec.pt

Porto:
Estrada Nacional 107, nº 3570 - Freixo
4456-901 Perafita
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99
infoporto@atec.pt







CUBANAS

Um inconformismo positivo

Foi recentemente distinguida com um prémio de 'design' e inovação pela sua coleção de sapatos de senhora primavera/ verão 2013, tem uma loja-conceito no Chiado, em julho passado arrancou com um projeto de 'franchising', com o primeiro espaço em Beirute, e está presente em mais de dezena e meia de países através de lojas multi-marca. É uma marca 100% portuguesa mas chama-se Cubanas e pretende transmitir um inconformismo positivo.

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

O nome Cubanas «tem origem nas ilhas de Cuba e nos ícones culturais sociais e geográficos que lhes estão associados, nomeadamente a alegria, a música, o sol, a cor da terra, o céu e o mar, que relacionamos com o sapato como fonte de desejo», partilha António Marques, 'chief executive officer' (CEO) e co-fundador da But Fashion Solutions, empresa portuguesa que em 2005 criou a marca Cubanas. A ideia surgiu após uma viagem que realizou com Mário Marques, o outro administrador e seu irmão, aos continentes americano e asiático, na qual concluíram que faria sentido criar uma marca portuguesa de calçado. «O clique aconteceu, na realidade, em Nova Iorque. Foi onde surgiu a ideia de negócio e o nome. A cidade inspirou-nos devido à riqueza multicultural que apresenta», conta. A Cubanas surgiu como expressão de «uma necessidade incontida de autenticidade».

O percurso de António Marques e Mário Marques, dois profissionais formados em «Química» e «Economia», respetivamente, começou no comércio de produtos químicos para a indústria de curtumes. Foi nesse âmbito que a But Fashion Solutions iniciou a atividade em 1997. «Tendo uma aproximação com materiais nobres portugueses, a utilização desses materiais e a sua ligação ao calçado e a acessórios de moda surgiu naturalmente com a análise de mercado a esse nível.»

A aposta parece ter sido certa. Além da abertura da primeira loja-conceito no Chiado, em Lisboa, no ano passado, e em Beirute, no Líbano, este ano, a Cubanas está presente em várias lojas multimarca a nível nacional e a nível internacional, em mais de dezena e meia de países. E foi recentemente galardoada, pelo segundo ano consecutivo, com o prémio «GAPI» (do Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial), no segmento

«Design e Inovação», pela sua coleção de sapatos de senhora primavera/ verão 2013; um prémio que foi atribuído na «Feira Internacional GDS», que se realizou em Dusseldorf, na Alemanha.

A marca também está presente na 'web', em várias lojas 'on-line' como a Made-In, a Amazon e a Zalando, entre outras. «A equipa tem crescido com a abertura da loja em Lisboa, já que em Beirute a loja abriu em regime de 'franchising'», revela António Marques. «O volume de vendas tem acompanhado o crescimento exponencial da marca, quer pela abertura das duas lojas, quer através da sua procura por lojas multimarca. Tem sido uma evolução muito positiva», salienta António Marques.

A loja de Beirute, aberta em julho passado, assinalou a internacionalização da marca em termos de loja própria, mas se tomarmos em consideração a presença da Cubanas em lojas multimarca internacionais então devemos considerar o ano da sua criação, ou seja, 2005. O responsável revela que, «nos mais de 15 países onde a marca está presente, os principais mercados são a Itália e a Alemanha». Já «a abertura da loja Cubanas em Beirute surgiu na sequência de várias propostas que recebemos, entre as quais a do nosso franchisado, que nos pareceu um parceiro estratégico para o mercado do Médio Oriente», acrescenta.

António Marques explica ainda que a opção de 'franchising' para a abertura da loja no Líbano foi tomada devido à distância geográfica e à forte distinção cultural entre os dois países. «Desta forma, acreditamos que existe um maior comprometimento com o projeto, um maior enquadramento da marca no mercado do Médio Oriente e um maior cumprimento de todos os parâme-



A But Fashion criou a marca Cubanas em 2005, depois de uma viagem dos irmãos António e Mário Marques aos continentes americano e asiático.

tros que distinguem a marca ao nível do atendimento e do acompanhamento do cliente. Acreditamos que esta opção também garante mais rentabilidade ao investidor e, por consequência, um crescimento mais rápido e sólido à marca», completa.

A nível de volume de vendas, o administrador estima «que aproximadamente 40% da produção é destinada ao mercado nacional». E admite que têm «sentido a nível geral o clima de preocupação e de insegurança, devido às medidas tomadas pelo Governo e à actual situação económica e financeira do país».

► Liberdade para criar

Os modelos da marca Cubanas «definem-se pelo 'design' original e urbano, pela utilização de materiais nobres como a madeira, a cortiça e o couro, pelos acabamentos rústicos e pela total preocupação com o conforto, já que é uma marca direccionada para o uso quotidiano», faz notar o administrador. «A marca pretende transmitir nas suas criações um inconformismo positivo e a vontade de afirmação, características da sua força e da sua autenticidade. Cada pormenor



vantagem+
Consultores de Formação • Empresas

Corporate Training

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.

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,
Roiº Engº Edgar Cardoso,
Nº23-6º-G,
4400-676 Vila Nova de Gaia

Tel.: +351 22 806 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



Fotos: But Fashion

A produção é assegurada por cinco fábricas, no norte do país, enquanto nas matérias-primas, além de materiais 100% nacionais como a madeira e a cortiça, é utilizado o couro italiano e português. Os 'designers' são portugueses.



transforma-a numa maneira de estar ativa, própria da vivência urbana, jovem e atual. A diversidade de formas e cores pretende trazer para o dia-a-dia a energia de quem quer fazer a diferença.»

Marca portuguesa, divide a produção por cinco fábricas, todas localizadas no norte do país, enquanto nas matérias-primas, além dos materiais 100% portugueses como a madeira ou a cortiça, também é utilizado o couro italiano e português. O CEO sublinha que, «a par da inovação e da criatividade, a confiança e a satisfação dos clientes e dos parceiros são os principais factores do sucesso, que se obtém pela exigência de qualidade e conforto, a que se alia o 'design'».

Os 'designers' também são portugueses e a criação das coleções Cubanas têm a particularidade de contarem com a participação de todos os departamentos da empresa. A equipa de 'design' caracteriza-se pelo dinamismo e pelo forte espírito de entreajuda», enaltece António Marques. «Trata-se de uma equipa que já acompanha a marca há alguns anos e que se distingue pela heterogeneidade e pelo profundo conhecimento de moda em geral e do calçado em particular.» Faz ainda notar que «o ambiente de inovação é garantido através da liberdade que é garantida na criação dos modelos e pela oportunidade que é dada aos 'designers' para conhecerem as várias criações nacionais e internacionais ao longo do ano».



Para além do 'design', há as equipas de 'marketing', qualidade, comercial e de inovação, «todas importantes para o sucesso da empresa», sublinha o responsável. Atualmente, a But Fashion conta com aproximadamente 100 colaboradores. A Cubanas foi a primeira marca criada pela empresa, seguida da marca de lojas multimarca Made-In, direcionando definitivamente a sua atividade para o sector do calçado e dos acessórios de moda e para a gestão de espaços comerciais.

António Marques partilha que gerir a «gerir a But Fashion e a marca Cubanas é um desafio constante, aliciante e desafiador», e acrescenta: «O prestígio do calçado português acarreta uma grande responsabilidade para a nossa marca e estamos conscientes de que temos mercados e clientes cada vez mais exigentes e uma concorrência muito agressiva. Temos a ambição de crescer e de divulgar a qualidade e o 'design' portugueses além-fronteiras.»

Quanto ao futuro, o CEO revela que têm planeada a abertura de lojas Cubanas nas principais capitais. «Além do crescimento em número de lojas, queremos aumentar o nível de notoriedade e de confiança na marca Cubanas através da distinção a nível internacional.» ©

Faça o seu percurso Formativo connosco

eic
Formação

A Norma ISO 19011:2011

Porto 15 de Outubro
Lisboa 16 de Outubro

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

Porto 22 a 26 de Outubro
Lisboa de 12 a 16 de Novembro

Lean Manufacturing

Lisboa 29 a 31 de Outubro

EXIN ISO/IEC 27002 Foundation (ISFS)

Lisboa 29 e 30 de Outubro

Serviço de Manutenção de Extintores

NP 4413:2012

Lisboa 22 de Novembro

Auditor Coordenador

OHSAS 18001 (IRCA)

Lisboa 26 a 28 de Novembro

Inovação & Desenvolvimento

Lisboa 02 a 05 de Dezembro



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

Ser feliz no trabalho

É frequente associarmos mudança de trabalho a obrigação, fatalidade, não escolha. Sobretudo na conjuntura atual, com as reestruturações, o desemprego, a crise, muitos são obrigados a procurar outras possibilidades. Esta situação começa a ser vulgar, o que não significa que tenha de ser um momento mau. A vontade de mudar, de arriscar, assalta-me com alguma frequência. Mantenho-me nas empresas muito pelo facto de poder criar, de ter em mãos projetos diferentes e inovadores. Seria terrível, sendo administradora de uma empresa há 11 anos, exercer sempre as mesmas funções e trabalhar as mesmas áreas, com os mesmos métodos e os mesmos recursos. Felizmente, o sector da consultoria permite-me «mudar de trabalho» muitas vezes sem sair da mesma empresa. E volta e meia participo também nouro tipo de negócios.

Quando estamos disponíveis, as coisas acontecem naturalmente. Num só dia, recebi quatro propostas para participar em projetos bem diferentes uns dos outros.

Só que ultimamente tenho pensado muito no que quero fazer da minha carreira. Quando me licenciiei, tinha urgência em começar a exercer, os desafios foram-se sucedendo, as mudanças de empresas também, passei pelo ensino superior e criei a minha própria empresa. Foram poucos os momentos em que, nos últimos 17 anos, me questioneei. E acho que nunca parei para pensar se era feliz em termos profissionais.

Em julho, tive de abandonar um projeto que idealizei de raiz, que acompanhei como com um filho. Logo no momento da rutura, tive consciência de que era a única opção; foi uma não escolha. Este acontecimento fez-me pensar e decidir ajustar as velas do meu percurso profissional. Sei, por experiência própria, que a expressão «crise 'versus' oportunidade», em sentido lato, é uma grande verdade.

A primeira reação poderá ter sido o choque, um grande nevoeiro. Mas logo depois enten-

di que era altura de clarificar algumas ideias, perceber o que quero fazer da vida e trabalhar para ser mais feliz. Com este pressuposto o horizonte tem vindo a tornar-se cada vez mais claro, até mais bonito. Reuni forças para seguir em frente e crescer.

Vejo as mudanças como grandes oportunidades de nos tirarem da inércia ou de situações a que nos acomodamos, que nos aprisionam. Quando estamos disponíveis, as coisas acontecem naturalmente. Num só dia, recebi quatro propostas para participar em projetos bem diferentes uns dos outros.

Mas desta vez decidi não mergulhar na primeira onda, decidi pensar. Dei-me o tempo necessário para avaliar as situações e, sobretudo, decidir pelo que potencialmente fará de mim uma pessoa melhor, mais feliz, realizada profissionalmente mas com um pouco

mais de qualidade de vida. Decidi valorizar o que considero os meus talentos naturais e a minha vocação. Sair da cadeira, abstrair-me do conforto da minha posição atual e projetar um futuro diferente. Claro que mantenho as minhas funções, mas decidi prestar mais atenção ao autoconhecimento.

Sugiro que façam o mesmo; usem uma espécie de lente de aumento para vos ajudar a acertar nas escolhas e a ter elementos mais concretos, talvez completamente novos, para fazer acontecer a mudança. Pensar sobre os nossos interesses vitais é fundamental para refletir sobre a escolha profissional. Acreditem, fazemos melhor o que gostamos de fazer.

Já percebi que esta mudança representa uma adaptação e envolve mais estudos, novos conceitos, novas ferramentas e metodologias de trabalho. Estou a fazer o reconhecimento do terreno, e acredito que em pouco tempo passarei do plano à ação. ☺

› Construir a nossa própria história

Cada pessoa tem a sua história e é responsável pela sua construção. Num momento de mudança, descobri diversos passos para ser mais feliz. Partilho-os aqui: mentalize o seu projeto de vida, e mesmo que não possa colocá-lo em prática imediatamente sonhe com ele (é reconfortante e reduz a ansiedade); guarde parte do seu tempo para adquirir novos conhecimentos; permita-se sentir dor, recuar e flexibilizar, para depois retornar ao estado original; seja otimista; tenha coragem para assumir a sua escolha e os riscos inerentes; encare os contratempos com otimismo e sentido de humor; seja diferente, escolha alternativas melhores, mais eficazes e que sejam uma mais-valia para o mercado; seja ético, tenha uma conduta honesta e irrepreensível; fuja da mediocridade, faça as coisas com amor, com determinação, com zelo; por fim, compreenda que o poder da felicidade está dentro de si. Quem diz se é ou não um bom profissional é você mesmo, que com determinação e força de vontade conseguirá mudar a sua vida profissional. Acredite nos seus sonhos e siga as suas metas.

Já agora, mais um passo: orgulhe-se, tenha muito orgulho em si, porque não é fácil – num mundo de tantas escolhas, disputas, comparações e vaidades pessoais exacerbadas – saber o que se quer e lutar por isso. E seja feliz!

Dois amigos foram à China. Um só viu que todos os chineses andavam de bicicleta. O outro viu que uma fábrica de acessórios para bicicletas na China era uma oportunidade fantástica.

Porque vivemos tempos de grande indefinição e tudo o que dissermos hoje amanhã poderá estar completamente desatualizado...

Porque a revista «human» é mensal e eu só escrevo a minha crónica a cada dois meses...

Porque não sei se ainda haverá Portugal quando esta crónica for publicada...

... decidi escrever sobre um tema intemporal e que, com toda a certeza, ainda será do interesse de todos os potenciais leitores quando a revista lhes chegar às mãos. Não, não irei falar de sexo. Sei que foi essa a palavra/ o tema que logo lhe assaltou a mente, quando escrevi os parágrafos anteriores. Convenhamos que não é tema que se encaixe bem neste tipo de revista, séria, conservadora, destinada a um público sério e conservador, mas com a mania de que é fora do comum, atípico, acima do comum dos mortais.

Se disser a um gestor de recursos humanos que é uma pessoa séria e conservadora, vou ser olhado com ódio. Claro que é, ele sabe que é, mas não se pode dizer. Isto a propósito de?

Perdi-me.

Confesso que não tenho participado nas inúmeras manifestações de repúdio ao atual governo. Tenho andado demasiado ocupado a aproveitar as oportunidades que a atual situação proporciona. E olhem

que há muitas.

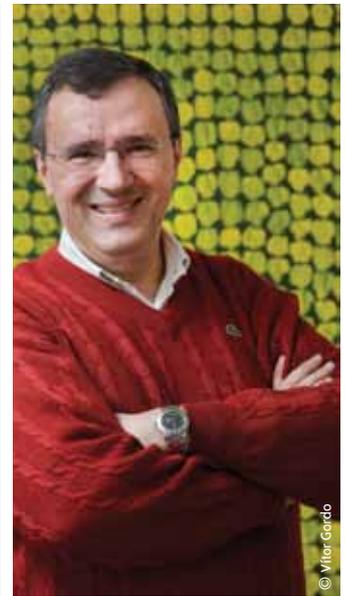
Uma vez ouvi o presidente da TAP (o do dia 18 de setembro de 2012) dizer que quando estava perante uma dificuldade só via duas opções: ou chorava ou vendia lenços. Ele optava por vender lenços. Desde esse dia que procurei desenvolver a capacidade de ver oportunidades em tudo.

De tal forma o consegui que, por vezes, me torno inconveniente. Do tipo: «Morreu? A viúva ficou com a casa paga...» Completamente inconveniente, mas, como tudo na vida tem duas faces, aprendi a ver essa inconveniência como a outra face, a das vantagens que tiro de ver oportunidades em tudo.

Dois amigos foram à China. Um só viu que todos os chineses andavam de bicicleta. O outro viu que uma fábrica de acessórios para bicicletas na China era uma oportunidade fantástica. O primeiro está desempregado, o segundo é um empresário de sucesso (daqueles que exportam).

É graças à capacidade de saber vender lenços que as sociedades se renovam. Às vezes demora, mas há que ter paciência. Já viram que a História de Portugal – quase 10 séculos – se pode resumir a um livro? Concentremo-nos no que interessa e que é o positivo, no que vale a pena, nas oportunidades que nos vão fazer sair do marasmo em que nos encontramos. ©

É agora?



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

FORMAÇÃO PARA ATIVOS

2012/13

FORMAÇÃO CERTIFICADA:
O MELHOR INVESTIMENTO!

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

- ▶ PROFIFORMA, Lda
- Rua Filipe Simões, nº20
- 3000-186 Coimbra
- ▶ Tel.: 239 791 290 | Fax: 239 791 291
- ▶ geral@profiforma.pt

Entidade Formadora: | Certificado por:

Co-financiado por:

www.profiforma.pt

Soul leadership

Como a liderança pessoal pode ser colocada ao serviço das pessoas e dos negócios.

Texto: Hugo Gonçalves

«Alice perguntou:/ – Pode dizer-me que caminho devo tomar?/
– Isso depende do lugar para aonde você quer ir. (Respondeu com
muito apuro) / – Não tenho destino certo./ – Nesse caso,
qualquer caminho serve...»

Lewis Carroll, «Alice no País das Maravilhas»

Vivemos numa era a que, por brincadeira, costumo chamar Stress.Com. Stressante e complexa. São tempos exponenciais, onde a tecnologia, a informação e os 'gadgets' nos «obrigam» a esticar e a adaptar o nosso ritmo. A crise que vivemos é reflexo dessa «máquina» que o mundo empresarial criou. O negócio tornou-se um fim em si mesmo, não um meio para servir e ajudar as pessoas. O propósito está distorcido. Qualquer caminho serve, pois a sobrevivência é mais valorizada do que a sustentabilidade.

Há séculos, um sábio grego disse que a única coisa permanente é a mudança. E a mudança nas organizações implica não só alterações de organigramas e aquisição de conhecimento mas também uma cuidada gestão das emoções. E, como em qualquer processo de transmutação emocional, é preciso apoio, paciência, suporte e tempo. Imagine que investe milhares de euros e horas para analisar, definir, criar, implementar e iniciar a utilização de um qualquer sistema de gestão ou de

Quanto melhor o líder alinhar o que gosta de fazer com os seus 'skills' e as suas competências e com a forma como se relaciona com os outros, mais efectiva será a sua realização profissional e pessoal.

processos. Fornece formação e treino a todos os colaboradores. Crê convictamente que este novo sistema vai facilitar a vida de todos (ou pelo menos é essa a sua percepção). Mas, infelizmente, meses depois, verifica que as pessoas continuam agarradas aos antigos hábitos e sistemas.

Onde estão as melhorias? O que falhou? O que faltou? Ao nível dos negócios, as organizações só irão obter o máximo rendimento e a máxima performance do seu novo estado de evolução quando as pessoas tiverem realizado as suas próprias transições pessoais que a mudança despoletou. E devem ser os líderes a suportar

› Oito focos

- **Clientes** – O 'soul leader' tem uma visão global do conceito de cliente. Cliente é quem compra, colaboradores, fornecedores, parceiros, 'shareholders', sociedade civil e Estado. Todos com requisitos e especificidades diferentes.
- **«Ver» o negócio** – O 'soul leader' está «presente» em todas as camadas da organização. Sem ser um especialista em todas as valências, conhece o propósito, 'inputs', 'outputs', recursos e KPIs ('key performance indicators') de todos os processos e actividades da sua organização, bem como as suas ligações internas e externas. Assim, pode fazer as perguntas certas e evitar as atitudes incoerentes ou as decisões/ intromissões erradas.
- **Experiência** – O 'soul leader' tem plena consciência de que, para a organização, já não basta produzir um produto ou entregar um serviço. É preciso proporcionar uma experiência emocional ou cognitiva.
- **Humildade** – A humildade deve ser uma característica trabalhada pelo 'soul leader'. Paradoxalmente, trabalha para ser um melhor indivíduo, que deseja colocar ao serviço da sua equipa e da organização. Constrói um ambiente de evolução duradouro através de uma mistura paradoxal entre humildade pessoal e determinação de evolução profissional.
- **Desenvolvimento de equipas** – Desenvolver equipas implica desenvolver um ambiente de confiança, onde o erro honesto é permitido, servindo de base para a aprendizagem e a melhoria contínua. Desenvolver equipas é também saber dizer não às pessoas em determinadas situações e fazê-las compreender que autonomia e responsabilidade, quando devidamente suportadas, são uma forma de liberdade.
- **Decisões** – Normalmente costuma ser o contexto mais impactante da 'soul leadership'. As decisões tornam-se as correctas, pois o processo de reflexão é cristalino, baseado em dados e com um cenário onde não existe receio de fazer o que tem que ser feito. Quando algum destes factores está ausente, a intuição entra em acção, sustentada no trabalho de auto-conhecimento.
- **Tempo** – Para gerir o tempo basta gerir hábitos e emoções. O 'soul leader' reconhece que contextos como procrastinação, a definição do que é urgente/ importante, a valorização das reuniões como espaços de reflexão positivos e alinhados com o negócio e não trincheiras departamentais e o saber, com tacto mas assertividade, dizer não às pessoas, todos esses contextos devem ser trabalhados e materializados.
- **Comunicação** – O 'soul leader' descobre novas formas de comunicação e interacção. Para além de conseguir ser mais objectivo e frontal na forma como passa as mensagens, está atento e regista outras formas de comunicação. Percebe o estado de espírito dos elementos da sua equipa através da avaliação intuitiva de gestos, palavras, entoações ou expressões faciais. Está assim preparado para utilizar a melhor estratégia para poder ajudar individualmente cada membro da equipa. Mas principalmente a melhor forma de comunicação do 'soul leader' é a escuta activa.

os seus colaboradores nesse processo de transição. O seu papel nesta fase é ser a ponte entre o contexto actual e o futuro desejado. Não uma ponte de «palmadinhas das nas costas» e palavras de circunstância, mas uma ponte de apoio incondicional – onde se inclui saber dizer não nas alturas certas e «empurrar» de forma positiva as pessoas para a responsabilidade e a autonomia. As pessoas, mais do que saber o que fazer, precisam de conhecer qual o propósito das actividades que realizam. Realizar algo segundo um propósito permite ter acesso a uma das energias de evolução e mudança mais poderosas e profundas que existem.

Só uma liderança sustentada nos processos de descoberta e auto-conhecimento e do encontro do líder com a sua definição de missão e serviço pode gerir e focar toda esta energia de forma saudável e de forma alinhada com os objectivos da organização. Pessoas e negócios alinhados como um só através de uma 'soul leadership'.

'Soul leadership' significa que o líder, através do auto-conhecimento, da reflexão e da procura do seu sentido de missão, descobre como as suas características pessoais, incluindo um sentido de perspectiva, valores e crenças, podem influenciar os processos empresariais e o alcançar de objectivos dentro do conceito de negócios. Por exemplo, o 'coaching' executivo/ 'business'/ de equipas é uma óptima forma de criar esse espaço parti-

cipativo de reflexão para o líder que, tendo por ponto de partida um determinado objectivo ligado aos negócios, consegue alinhá-lo com os seus valores e os princípios pessoais. O 'coaching' é uma abordagem profissional balizada no tempo onde o cliente (o especialista), com a ajuda do 'coach' (o facilitador/ espelho), toma consciência do seu verdadeiro potencial e das competências, e também de como as pode enquadrar na materialização de objectivos e sonhos pessoais e profissionais.

O líder revela-se. Nas suas competências e oportunidades de melhoria. Nos seus 'skills' e bloqueios. E por ter consciência deles aceita-os mais facilmente e de uma forma mais serena. Comunica com os outros o melhor de si e trabalha afincadamente para se libertar de percepções e bloqueios que interfiram com o materializar do seu potencial. Desenvolve a intuição e a capacidade de tomar boas decisões, porque já não usa mapas ou fórmulas de actuação (que podem conter informação errada), mas utiliza a sua bússola pessoal, que está sempre norteada para aquilo que é importante como pessoa e profissional.

Quanto melhor o líder alinhar o que gosta de fazer (in-

teresses) com os seus 'skills' e as suas competências (talento e conhecimento) e com a forma como se relaciona com os outros (personalidade), mais efectiva será a sua realização profissional e pessoal.

Como pode então a 'soul leadership' ter impacto nas pessoas e nos negócios?

Para além de proporcionar o desenvolvimento pessoal do líder e da sua equipa, proporciona a evolução do negócio através de vários focos (ver caixa).

A 'soul leadership' é uma abordagem disruptiva, mas que está alinhada com as novas tendências que a nossa sociedade abraça no sentido de proporcionar um maior equilíbrio e uma maior qualidade de vida às pessoas. Emoções e sentido de missão constituem os contextos-chave.

A verdadeira liderança pessoal e profissional acontece quando colocamos quem somos (o nosso recurso-chave) naquilo que fazemos (actividades-chave) para melhor servir os requisitos e as expectativas dos clientes (criar valor e experiências). @

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



Hugo Gonçalves (hugo.integralevision@gmail.com), 'partner' da Integrale Vision, é 'executive coach' e consultor/ 'trainer' em excelência operacional e melhoria contínua. Procura ajudar pessoas, equipas e negócios, segundo refere, «a transformarem o seu potencial em performance».



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 | 22 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/



© Vitor Cordeiro

Nuno Fernandes, Direção Comercial – Presales & Marketing, Meta4
nunomdf@meta4.com

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

› Uma aliança para a sobrevivência

«Depois da tempestade, vem a bonança», conforme as sagradas escrituras.

As direcções de recursos humanos informam sobre despedimentos, acordos são feitos, a debandada de profissionais para países como Angola e Moçambique é quase geral, a desmotivação de quem fica à espera de melhores dias é crescente. Este é um cenário que se vive na maioria das empresas e que exige uma força e uma união sem precedentes face aos desígnios que são impostos. Medidas de apoio e complementares podem ser encontradas para que as pessoas que colaboram com as empresas sintam as suas perdas minimizadas.

A necessidade aguça o engenho e sempre se procura reforçar laços.

A título de exemplo... As áreas de tecnologias de informação (TI) e de recursos

disponíveis, podendo actuar mais estrategicamente.

Os profissionais das áreas de recursos humanos e de TI são vitais para a empresa. Os da de TI pelo facto de administrarem os dados (e por eles zelarem) que tornam os negócios mais competitivos, mantendo uma estrutura em funcionamento e segurança, através da gestão de bancos de dados, 'softwares' de gestão, infraestruturas tecnológicas, redes de telecomunicações e sistemas de gestão integrados (SGI). E os profissionais de recursos humanos por terem a missão de contratar, formar e preparar profissionais que saibam escolher, avaliar e utilizar tais controlos de gestão e manter a estrutura em funcionamento.

São desafios incontornáveis. As empresas que reforçam a sua presença no exterior procuram necessariamente aumentar a

As áreas de tecnologias de informação e de recursos humanos consolidam uma aliança em prol da sobrevivência, do desenvolvimento mútuo e da competitividade corporativa e sustentável do negócio.

humanos consolidam uma aliança em prol da sobrevivência, do desenvolvimento mútuo e da competitividade corporativa e sustentável do negócio. E esta união faz a força em muitas organizações que almejam a sobrevivência e a competitividade no mercado, considerando estas duas áreas de apoio tão cruciais e vitais para a actividade/ finalidade de qualquer empresa. O relacionamento entre recursos humanos e TI torna-se transparente a partir do momento em que os conceitos tecnológicos introduzidos nas organizações pela revolução da Internet ('web') foram definitivos e abrangentes em todas as áreas da empresa. Isso significa que os profissionais de recursos humanos estão a desenvolver melhor as suas competências neste patamar técnico, para que fiquem aptos e preparados para saberem escolher, avaliar e utilizar os recursos tecnológicos

sua competitividade e reforçar o seu negócio. É uma missão que exige muito de todos e um plano de integração, formação e conhecimento num mercado global. As pessoas têm de ser o princípio e o fim de qualquer actividade, pela procura do bem-estar individual e comum – recorde uma declaração de um alto dirigente proferida num meio de comunicação social há cerca de um ano: «Só com pessoas competentes e motivadas podemos ultrapassar este estado a que chegámos. Invistam nas pessoas!»

A tempestade é repentina, as tecnologias andam depressa, a bonança vem devagar. ©

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



Actual Training

Only the
QUALIFIED
SURVIVE

Formação Tecnológica

- Microsoft
- ITIL
- SuSE Linux
- VMWare
- Novell

Formação de Executivos

- Gestão
- Marketing
- Finanças

Centro de Exames

- VUE
- Prometric
- Novell

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

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

geral@actualtraining.pt
www.actualtraining.pt



Microsoft Partner
Silver Learning

PROMETRIC
TEST CENTER



GRUPO REN

Como as novas tecnologias suportam a gestão das pessoas

Um projeto que leva já cerca de três anos, no Grupo REN, concessionário das redes energéticas nacionais e constituído por várias empresas. Exemplo de como as novas tecnologias têm um papel fundamental em termos de suporte da gestão das pessoas.

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

Uma solução de 'software' para gestão de recursos humanos que incluiu módulos de avaliação de desempenho, formação e 'reporting'. Concebida pela Cezanne Software, foi implementada nas empresas do Grupo REN (nove, com um total de 739 colaboradores) a partir da necessidade de definir um único sistema de gestão do desempenho para essas mesmas empresas. Um sistema que, como explica Elsa Carvalho, a diretora de recursos humanos do grupo, «tivesse uma única plataforma e um modelo de gestão comum para todos os colaboradores». A responsável refere que a solução «assumiu-se como um instrumento integrado, coerente e transversal para a avaliação e o desenvolvimento dos colaboradores e das equipas REN», sendo que após a implementação do módulo de avaliação de desempenho foi decidida a implementação do módulo de formação, dado o elevado volume de horas de formação existente nas empresas do grupo, o que também permitiu integrar a componente de avaliação de desempenho com a gestão da formação de todos os colaboradores. Elsa Carvalho partilha que «para além da necessidade de dispor de informação fidedigna que permitisse conhecer e gerir o desempenho dos colaboradores», a solução «veio facilitar a gestão da formação e apoiar o desenvolvimento profissional desses mesmos colabo-



► Na foto: a equipa de projeto envolvida na implementação da solução (Elsa Carvalho, diretora de recursos humanos, Vanessa Pereira, responsável de formação e desenvolvimento, e Ana Chamiço e Ana Rita Cabela, técnicas de recursos humanos)

> O projeto

O projeto de implementação de uma solução da Cezanne Software no Grupo REN teve início em 2009. Segundo Inês Vaz Pereira, 'project manager' em Portugal da Cezanne Software Ibérica, «foi um projeto pioneiro assumido pela equipa de gestão de recursos humanos do grupo», que optou por implementar o produto «Cezanne Enterprise» (módulos «Avaliação de Desempenho», «Formação» e «Reporting»). Inês Vaz Pereira considera que o projeto «contribuiu para um reconhecimento da equipa de gestão de recursos humanos do Grupo REN» e destaca que o envolvimento e a dedicação dessa equipa «foram o principal motivo do sucesso». Refere ainda «o acompanhamento constante e a vontade de querer saber, que levaram a uma autonomia para querer fazer». Para a Cezanne, enquanto produtora do 'software', destaca Inês Vaz Pereira, «projetos como este acrescentam reconhecimento às ferramentas e proporcionam uma partilha de conhecimento, experiência e aprendizagem». A equipa da Cezanne acompanhou a definição, a implementação e o apoio pós-implementação, destacando a 'project manager' alguns aspetos: «O crescente envolvimento da equipa do Grupo REN, que levou a um conhecimento do produto e permitiu que o grupo fosse um dos clientes para apresentações da solução Cezanne; a adaptabilidade do produto às necessidades do grupo, por ser normal em projetos desta natureza que o produto seja flexível para que possa integrar-se com 'softwares' já existentes; e a funcionalidade do produto, já que em dois anos de projeto é normal que surjam alterações e/ou novos requisitos por parte do cliente, sendo que o produto evolui funcionalmente para ir ao encontro das novas necessidades».

radadores». Depois, assinala, «permitiu que a informação sobre formação e desenvolvimento passasse a estar integrada num único sistema», com a seguinte particularidade: «ao ser um instrumento descentralizado a nível de cada colaborador e de cada gestor, permite igualmente que a informação esteja disponível a cada momento para suporte à tomada de decisão».

A aposta em módulos ligados a avaliação de desempenho, formação e 'reporting' justifica-se pelo facto de o sistema de avaliação de desempenho do grupo estar orientado não só para a avaliação – objetivos e competências – mas também para a identificação do potencial e das necessidades de formação. «Prendemos identificar os pontos fortes e os aspetos a desenvolver em cada colaborador, tendo em vista a melhor adequação pessoa/ função/ empresa», explica Elsa Carvalho, frisando que «os módulos de avaliação

às necessidades de gestão de recursos humanos e de gestão global».

Quanto a desenvolvimentos que este projeto ainda possa vir a ter, a responsável de formação e desenvolvimento refere o seguinte: «O facto de a solução ser utilizada pela equipa da Direção de Recursos Humanos e por todos os colaboradores faz com que surjam diferentes sugestões e necessidades de melhoria do sistema, as quais têm que ser analisadas de acordo com o grau de necessidade, com a prioridade das mesmas e atendendo ao binómio investimento/ retorno. Assim, temos a porta aberta para implementar melhorias que permitam a constante evolução e a otimização do sistema, uma vez que pretendemos que a solução da Cezanne seja uma aplicação de gestão corporativa e colaborativa ágil, amigável e simples de utilizar por todos os colaboradores».

Elsa Carvalho, diretora de recursos humanos do Grupo REN, considera que «com a crescente complexidade e com a dinâmica da gestão de recursos humanos é essencial gerir toda a informação tendo por base as novas tecnologias».

de desempenho e formação da solução da Cezanne vão ao encontro destas necessidades» e que «o módulo de 'reporting' constituiu um complemento para extração e análise da informação de gestão útil para todos os níveis».

Vanessa Pereira, responsável de formação e desenvolvimento no Grupo REN, considera que «a integração destes módulos facilitou a gestão da informação de formação e desenvolvimento de recursos humanos», fazendo notar que a solução da Cezanne está ainda interligada com o 'software' de processamento salarial, o que «permite ter a informação de forma integrada e centralizada».

A implementação da solução decorreu dentro do que foi previsto, sendo o balanço positivo, passados cerca de três anos desde o início do projeto. «O sistema tem demonstrado ser flexível, uma vez que nos permitiu fazer diversos desenvolvimentos e adaptações das suas funcionalidades às necessidades específicas da nossa realidade», refere Vanessa Pereira, acrescentando que «a experiência e a maturidade do sistema têm conduzido a alguns ajustes de forma a torná-lo mais adaptado

Este caso do Grupo REN, com a aplicação da solução de 'software' da Cezanne, mostra como as novas tecnologias têm um papel deveras importante em termos de suporte da gestão de recursos humanos. Elsa Carvalho, a diretora de recursos humanos, considera mesmo que «com a crescente complexidade e com a dinâmica da gestão de recursos humanos é essencial gerir toda a informação tendo por base as novas tecnologias». E em relação à generalidade dos colaboradores, enquanto utilizadores, refere que assim «têm acesso permanente a informação atualizada sobre os seus dados pessoais e profissionais, bem como a possibilidade de fazer a gestão da sua formação e do seu desenvolvimento na mesma ferramenta informática». Elsa Carvalho partilha ainda que a procura de novas soluções e da tecnologia que suporte o desenvolvimento tem sido uma prioridade da Direção de Recursos Humanos do Grupo REN, «de forma a focar-se nas atividades de maior valor». Como faz questão de assinalar, «as ferramentas são colocadas ao serviço dos utilizadores e das necessidades da gestão». ©



© João Andrés

Carlos Antunes
Jurista
carlos.antunes48@gmail.com

RELAÇÕES LABORAIS

➤ O fado da produtividade

E SE A CANÇÃO NACIONAL FOSSE, AFINAL, A DA COMPETITIVIDADE?

«Num país que está na União Europeia desde 1986, em que o salário à hora de um trabalhador qualificado no sector industrial é de 10 euros, se um empresário não consegue ser competitivo é porque existem outras questões que precisam de ser abordadas.»
Albert Jaeger, da Missão de Observação Permanente do Fundo Monetário Internacional (FMI) em Portugal

A produtividade é para os portugueses um fado, porque da mesma maneira que ouvimos amiúde a bonita e muito nacional canção, assim também em seminários, conferências, debates, entrevistas, na boca dos políticos ou em artigos de opinião, a palavra «produtividade» é pronunciada como uma cantiga assídua, acompanhada por outras como «competitividade», «eficiência» ou «internacionalização».

Nos últimos tempos, nomeadamente a propósito da revisão da legislação laboral,

Assim, há diversas dimensões que podem garantir competitividade, das quais podemos destacar, obviamente, os custos globais de produção e disponibilização dos produtos, mas também a capacidade de oferecer produtos de maior valor acrescentado, onde a adequação aos requisitos dos clientes seja o garante de permanência nos mercados e, obviamente, de competitividade.

Ao contrário, quando falamos de produtividade fazemos referência a um rácio (relação de base 'output'/'input'), em que se avalia, em diferentes unidades de medida, a relação entre os recursos afectos e a concretização dos objectivos (sejam estes os rácios «unidades produzidas 'versus' horas de trabalho», «proveitos 'versus' custos de mão-de-obra» ou «proveitos 'versus' horas de trabalho»).

Nos últimos tempos, nomeadamente a propósito da revisão da legislação laboral, temos assistido a uma intensa discussão em torno das questões da produtividade e da competitividade.

temos assistido a uma intensa discussão em torno das questões da produtividade e da competitividade, em que muitos são os que reflectem sobre o tema e quase sempre, infelizmente ou deliberadamente, confundem os dois conceitos.

Vejamos qual é a relação entre produtividade e competitividade...

A competitividade diz respeito essencialmente à capacidade de oferecer produtos/serviços que no espectro concorrencial – o que no contexto de integração económica europeia e mundial tem um âmbito cada vez mais global – são escolhidos pelos clientes e que resultam de uma avaliação da relação custo/benefício. O que está em causa na análise da competitividade é o valor que conseguimos transferir para os clientes (a criação de valor). Ser competitivo é, fundamentalmente, ter a capacidade de conceber uma oferta à qual o mercado reconhece valor, em suma, que está disposto a comprar.

Será que os portugueses trabalham muitas horas e produzem pouco? A resposta a esta questão é ambígua: sim e não. Sim, porque as organizações em que trabalham geram pouco valor; não, porque dentro dos processos definidos e dos sistemas de valor aos quais pertencem as empresas nacionais, os trabalhadores portugueses respondem (como sempre responderam, e com elevada produtividade, seja na Autoeuropa em Portugal, seja nas empresas em França, na Suíça, no Luxemburgo, na Alemanha, etc).

A questão de base é o valor que geramos. Para poder migrar para um novo paradigma de valor precisamos de mais competências e de novos perfis de desenvolvimento empresarial. Sem este novo paradigma, continuaremos a falar do «fado da produtividade», a discutir por que é que as nossas empresas se «deslocalizaram» para os países da Europa do Leste ou da Ásia e como não fomos capazes de lançar os pilares de

políticas económicas que gerassem novas dimensões de competitividade.

Quando se confunde os conceitos de competitividade e produtividade, o que de facto se faz (a maior parte das vezes por puro oportunismo político) é lançar uma cortina de fumo sobre a questão essencial: o aumento da nossa competitividade passa por uma aposta séria na inovação e no desenvolvimento de massa cinzenta e não por uma política de baixos salários. Só assim a nossa competitividade poderá aumentar, com maior valor acrescentado e, obviamente, fazendo aumentar o rácio de produtividade (aquele que avalia a relação «proveitos 'versus' horas de trabalho»).

O problema da economia portuguesa não é tanto o da produtividade do trabalho mas antes o da competitividade das empresas. É este último o cerne da questão da nossa falta de competitividade.

Não é pela descida dos salários que Portugal vai lá, mas o programa de ajustamento da 'troika' e o governo de Pedro Passos Coelho é nisso que apostam.

Não quererão, na senda da questão colocada pelo membro da missão do FMI em Portugal, repensar no assunto? ☹

O aumento da nossa competitividade passa por uma aposta séria na inovação e no desenvolvimento de massa cinzenta e não por uma política de baixos salários.

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



www.b-training.pt

 **B-TRAINING**
CONSULTING

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

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

Fundos de pensões

© mattilda - Fotolia.com

Que desafios coloca à área das pensões o processo de ajustamento da economia portuguesa, no seguimento do acordo entre o Estado Português e as instituições internacionais que integram a chamada troika? Uma especialista de uma sociedade gestora de fundos de pensões responde a esta questão.

Texto: António Manuel Venda

«Em 2011, a assinatura do acordo com a denominada 'troika' trazia consigo a expectativa de que os mercados de dívida pública recuperassem e induzissem a recuperação das rendibilidades dos fundos de pensões. Mas a situação dos mercados financeiros viria a revelar-se sucessivamente agravada a partir do momento em que o problema da dívida ultrapassou a periferia europeia e atingiu economias de peso como as de Itália, França e Espanha.» A análise é de Alice Pinto, especialista da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, que destaca ainda uma outra situação, ligada às medidas encetadas pelo Governo, que na sua opinião «em nada ajudaram os fundos de pensões». A explicação é a seguinte: «Ao corte de benefícios fiscais que já havia sido introduzido pelo Orçamento de Estado para 2011, e que veio afetar a utilização de fundos de pensões e de PPR [planos poupança-reforma] na esfera individual, somou-se um acréscimo na tributação, com o aumento do imposto so-

bre capitais e, no final do ano, com seis mil milhões de euros provenientes dos fundos de pensões da banca que foram entregues ao Estado.» Alice Pinto faz mesmo notar que, «com esta operação, houve uma transferência para a Segurança Social das responsabilidades com os empregados bancários que se encontravam na reforma no final de 2011, o que se afigura como um verdadeiro desafio para o regime previdencial público, face a um novo agravamento que, a prazo, pesa sobre a sua sustentabilidade, comprometendo os benefícios das próximas gerações de reformados».

Tudo isto constituiu «um nítido retrocesso na atividade de gestão de fundos de pensões», refere Alice Pinto, e «face à reduzida dimensão do país não é expectável que o sector volte a assumir a mesma relevância». A especialista diz no entanto que «é forçoso reconhecer aos fundos de pensões a devida importância económica – por um lado, porque enquanto investidores institucionais assumem um

Alice Pinto alerta para a necessidade de empregados e empregadores sentirem verdadeiramente «a vantagem de salvaguardar o futuro», isto porque «a imposição de mais medidas de austeridade tende a centrar as atenções nas necessidades básicas imediatas».

importantíssimo papel no funcionamento dos mercados financeiros e no financiamento às empresas e ao próprio Estado e, por outro, porque permitem atenuar a pressão sobre o sistema público de Segurança Social, a partir do momento em que a sua utilização pela população ativa é expressiva, conforme sucede em países que desde há muito reduziram o peso do Estado nesta esfera».

Tendo em conta este cenário, o desafio para os fundos de pensões é agora «o de recuperarem a dimensão alcançada em 2011, para que novamente se afirmem como um importante e imprescindível complemento da Segurança Social», perspectiva a especialista, referindo ainda a questão da Taxa Social Única (TSU): «A alteração anunciada para 2013, com um desagravamento pelo lado das empresas, poderá induzir um comportamento no sentido de prover a benefícios de longo prazo a favor dos trabalhadores. Sendo o usufruto a longo prazo uma característica intrínseca dos fundos de pensões, fica pelo menos aberta uma via para que, sem esforço adicional, as empresas compensem não só o

> Alice Pinto

Formada em «Economia» pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pós-graduada pela mesma instituição, Alice Pinto trabalha desde 1989 na Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões (que integra o Grupo Montepio), sendo atualmente diretora de 'marketing'.



© Fernando Pizarra

aumento da TSU que os seus trabalhadores terão de suportar mas também a redução sucessiva das pensões de reforma.» Alice Pinto alerta no entanto para a necessidade de empregados e empregadores sentirem verdadeiramente «a vantagem de salvaguardar o futuro», isto porque «a imposição de mais medidas de austeridade tende a centrar as atenções nas necessidades básicas imediatas, já de si de tal forma preocupantes que dificilmente permitem alimentar qualquer ténue ilusão de esquecer o presente para precaver o futuro». ©

Flexibilidade Portal

meta4!

Salários Experiência

Eficácia R.H. Tecnologia

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

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



© João Ardiles

Paula Amador
Diretora de Delegação da Medicisforma
paula.amador@medicisforma.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Um investimento prioritário em cenários de crise económica

É este o momento para levar a cabo um conjunto de parcerias efectivas nas mais diversas vertentes das empresas, estreitando laços que permitam cada vez mais eficiência e eficácia.

Muito se tem falado sobre a diminuição dos custos do trabalho com vista ao aumento da competitividade de Portugal. O sector da Saúde e Segurança no Trabalho (SST) é um dos que mais contribui para a oneração do custo do trabalho, resultado de uma legislação difusa, confusa e até mesmo contraditória. É por isso fundamental que o Estado Português observe com atenção esta área, de modo a legislar de acordo com a realidade nacional e não apenas com as orientações comunitárias.

Pelo lado dos empresários, existe a necessidade de entenderem a importância deste sector, como forma de tornarem as suas organizações mais competitivas.

Equipas motivadas são as que conseguem ultrapassar os desafios mais difíceis. Assim, e com a redução que se prevê na Taxa Social Única (TSU), a área da SST toma aqui um papel primordial. Com a libertação de verbas dos seus custos mensais, investir na qualidade e na segurança no trabalho pode voltar a unir empresários e colaboradores.

► O controlo do investimento

O controlo interno dos investimentos é um dos factores determinantes para o sucesso das empresas. Nos tempos actuais, pode significar a diferença entre a falência e a sobrevivência.

Os gestores financeiros enfrentam, por isso,

um dos maiores desafios das suas carreiras, já que os tempos de crise que vivemos coincidem também com tempos de maior rigor, de maior exigência e, acima de tudo, de um número infindável de ferramentas que permitem controlar a vida das empresas com um detalhe nunca antes imaginado, em particular nos tempos da última grande recessão económica mundial.

Mas é também nestes tempos de maior contracção económica que melhor se pode revitalizar uma empresa, já que todas as partes se encontram disponíveis para o diálogo:

- os gestores, que procuram as melhores soluções;
- a força produtiva, que se dedica com maior afinco;
- os fornecedores, que estão disponíveis para reverem os seus ganhos em baixa, mantendo os clientes.

É este o momento por excelência para levar a cabo um conjunto de parcerias efectivas nas mais diversas vertentes das empresas, estreitando laços que permitam cada vez mais eficiência e eficácia.

Pelo nosso lado, e como contributo, referimos os serviços obrigatórios (ver caixa), que têm como principal objectivo contribuir para a diminuição do absentismo e dos acidentes de trabalho. ©

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

► Para diminuir o absentismo e os acidentes de trabalho

- **Avaliação de riscos profissionais** – Identificar os riscos das instalações e das funções realizadas pelos colaboradores. Com o apoio dos técnicos de higiene e segurança no trabalho, serão depois encontradas formas de eliminar esses riscos, ou pelo menos de minorar a sua implicação na saúde e na segurança dos colaboradores.
- **Formação** – Uma das áreas mais sensíveis de todo o plano da segurança no trabalho; é obrigatória a formação em «Noções Básicas de Higiene e Segurança no Trabalho» (para todos os colaboradores), «Primeiros Socorros», «Técnicas de Evacuação» e «Combate a Incêndios» (para as equipas de emergência).
- **Consulta aos colaboradores** – Inquérito semestral realizado à totalidade dos colaboradores e que tem por objectivo auscultar se os mesmos estão de acordo com as medidas implementadas no âmbito da higiene e segurança no trabalho.
- **Informação** – Compete à entidade empregadora fornecer informação actualizada aos seus colaboradores sobre as matérias de SST.
- **Registo dos acidentes de trabalho** – Sempre que existam acidentes de trabalho, os mesmos devem ser registados pela empresa. Para os acidentes graves, a legislação obriga à realização de uma avaliação das causas e das consequências dos mesmos.
- **Análise da sinistralidade da empresa** – A fim de serem tomadas medidas correctivas (que podem passar apenas por formação adequada aos colaboradores).
- **Resposta à emergência** – Organização de uma equipa interna que tem por objectivo tomar as medidas necessárias em cenário de catástrofe ou acidente.
- **Estudos técnicos** – Nomeadamente de ruído, iluminação, qualidade do ar e ambiente térmico. Estes estudos têm por objectivo avaliar a exposição dos colaboradores, de forma a verificar se os valores obtidos são passíveis de provocar doenças profissionais.



Entusiasmo

Somos especialistas na gestão de pessoas e organizações.
Acreditamos na gestão da mudança positiva.
Com entusiasmo e paixão, criamos equipas verdadeiras.

O que podemos fazer por si?

CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais



CONSULTORIA RH

Para o sucesso do tecido empresarial

São 18 perspetivas sobre consultoria de recursos humanos. Os vários especialistas explicam como as suas organizações procuram ajudar o tecido empresarial nestes tempos de tantos desafios.

Recolha: António Manuel Venda

› João Costa: formar atendendo à evolução do mercado



Temos como missão contribuir para o desenvolvimento do tecido empresarial, sendo a indústria um ambiente natural, embora não se esgotando aí a disponibilização de conhecimento e competência. O contributo da ATEC assenta em três vértices de intervenção: qualificação de jovens e adultos, desenvolvimento e implementação de processos e, ainda, formação de pessoas.

O suporte a estas valências é providenciado por uma equipa multidisciplinar de consultoria e formação, o que nos permite avaliar e responder positivamente às expectativas de cada cliente. A multidisciplinaridade da equipa permite-nos entregar projetos integrando abordagens de áreas como qualidade, ambiente, segurança, otimização de processos e ferramentas de recursos humanos. Exemplo disso é o projeto que estamos a desenvolver para um cliente do setor industrial, que contém duas etapas principais, primeiro através de um programa avançado de qualificação de chefias de produção e depois com a implementação de projetos de consultoria na área de melhoria de processos para colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

Possuímos uma competência consolidada de avaliação de processos, análise de resultados e entrega de soluções afinadas a cada cliente, bem como de atuação numa ótica de parceria e de acompanhamento constante de todas as necessidades. Isso advém do modo integrado (processos, recursos humanos, resultados) e da avaliação passo-a-passo das ações efetuadas, o que permite uma clara racionalização de procedimentos e recursos.

João Costa é coordenador de gestão de sistemas e processos da ATEC – Academia de Formação

› Artur Félix: identificar o que faz a diferença



Num período de grande contenção e de orçamentos magros, as organizações com que trabalhamos procuram obter resultados num curto espaço de tempo. Como consequência, os desafios que nos são colocados vão no sentido de identificar as «pequenas coisas» que fazem a diferença e possibilitam a obtenção de resultados imediatos.

Um dos temas com que somos confrontados é a frustração decorrente de os investimentos em sistemas de avaliação de desempenho não possibilitarem os resultados esperados. Na maioria dos casos o problema não está no sistema mas na forma como o mesmo é entendido e aplicado. Aí, a intervenção da Blink Consulting centra-se em transformar algo entendido como um processo administrativo que culmina com a atribuição de uma «nota» num instrumento de gestão de desempenho que promova a adoção dos comportamentos ajustados, alcançando assim os objetivos traçados.

Outro desafio que nos é muitas vezes lançado é apoiar gestores em «tirar o melhor» das suas pessoas. A situação é-nos geralmente colocada após terem sido testados modelos organizativos e introduzidas reorganizações mais ou menos profundas sem que os resultados surjam.

A nossa experiência tem demonstrado que a solução está geralmente no conhecimento que o gestor tem de cada uma das pessoas da sua equipa (em termos de competências e de características comportamentais e motivações) e da sua capacidade para colocar a pessoa mais ajustada a cada lugar e das suas práticas de 'feedback' e gestão de expectativas.

Artur Félix é 'partner' da Blink Consulting

› **Márcia Queiroga: projetos ligados às atividades ‘core’**



Há uma maior seleção e um maior foco nos projetos ligados às atividades ‘core’ das empresas e uma maior exigência na avaliação do impacto e do valor acrescentado. A análise deste valor é determinante para a decisão de implementação. Refiro alguns projetos desenvolvidos pela Egor em 2012:

- uma empresa de telecomunicações que pretende diferenciar-se pelo serviço aposta num estudo de ‘benchmark’ e análise de nível de serviço, definição de modelo de relacionamento com o cliente e desenvolvimento e implementação de um projeto de formação ‘blended’ para os colaboradores de ‘customer service’; o incremento de indicadores de nível de serviço, retenção de clientes e venda, bem como o reconhecimento através de prémios nacionais e internacionais de ‘customer service’, mostra o valor acrescentado do projeto;
- análise funcional para conseguir o ‘empowerment’ de funções estratégicas de uma empresa concessionária de autoestradas, com um programa de desenvolvimento de competências para 300 colaboradores; a avaliação do impacto foi feita através da evolução dos KPI (‘key performance indicators’) dos colaboradores, do nível de serviço e da redução de custos;
- implementação de um projeto de análise e melhoria contínua por uma empresa do grande consumo e realização de um programa experiencial para comunicação e criação de ‘engagement’;
- participação em projetos internacionais nas áreas de desenvolvimento de carreira, ‘assessments’, avaliação de desempenho e gestão da carreira;
- conceção e implementação de um projeto de ‘customer service’ no âmbito da iniciativa «EDPartners», eleito pelo cliente para o grupo de 12 finalistas entre centenas de fornecedores.

Márcia Queiroga é gestora de projetos da Egor Consulting

› **Cláudia Beirão: privilegiar a flexibilidade**



Nestes tempos de tantos desafios e transformações, as organizações passaram a privilegiar uma maior flexibilidade nas suas operações, com o objetivo de conquistar novas oportunidades, aumentar a competitividade e gerir os riscos e as ameaças dos seus negócios. Desta forma, a prontidão para agir é um fator importante, bem como a avaliação do capital humano para dar resposta às contantes mudanças a que o mercado obriga. Adicionalmente, torna-se necessário evidenciar o retorno proporcionado pelo capital humano. Este retorno tem sido analisado nos nossos clientes através da medição do lucro, da criação de oportunidades de negócio, da participação no mercado, da medição do clima organizacional, entre outros.

A solução passa por:

- avaliar o relacionamento das funções e das competências estratégicas do capital humano com as perspetivas estratégicas da organização;
- caracterizar a prontidão do capital humano como ativo estratégico de relevância competitiva;
- implementar a metodologia «Balanced Scorecard» (BSC) como vetor de avaliação de ativos estratégicos. É desta forma que a Elevus tem ajudado os seus clientes a sobreviver, a rentabilizar e a crescer.

Cláudia Beirão é ‘managing director’ da Elevus

› **Artur Ferraz: proximidade em relação aos clientes**



Temos adotado uma postura de proximidade em relação aos clientes, especialmente no que concerne às escolhas a realizar. Com os meios disponíveis cada vez mais escassos, qualquer intervenção ao nível da gestão das pessoas deve ser muito bem ponderada.

Essencialmente, têm sido desenvolvidos projetos ao nível das chefias intermédias, visando melhorar a qualidade da liderança direta, fornecendo ferramentas que permitam uma intervenção mais eficaz por parte destes profissionais. A sua estreita relação com os profissionais dos sectores da produção coloca-os numa posição verdadeiramente importante como fator alavancador de resultados.

Estas ações seguem uma linha muito centrada nas necessidades inventariadas, sendo depois adaptadas aos diferentes contextos. A ligação próxima destas chefias com os membros das suas equipas é crucial para o desenvolvimento de novas atitudes perante o trabalho. Os resultados que temos obtido com estes programas denotam isso mesmo.

Artur Ferraz é diretor geral da Factor H

> Ana Levy: colaboração com sociedades de advogados e empresas



A FIND atua num mercado específico: o da advocacia e da assessoria jurídica interna. Os nossos clientes são as sociedades de advogados e as empresas.

No período difícil que Portugal atravessa, procuramos estar junto dos clientes, encontrando os perfis de advogados e assessores jurídicos mais adequados para preencher as necessidades de cada um, assegurando

apoio nas opções ao nível das políticas de recursos humanos, de modo a torná-las mais eficazes, e assessorando a tomada de decisões de planeamento estratégico global, que abarca áreas e competências que extravasam o exercício puro da advocacia.

Restringimo-nos à consultoria de recursos humanos, de três formas distintas:

- intervindo em processos de recrutamento de diretores jurídicos de empresa em diferentes sectores;
- participando na criação e no repensar de equipas no panorama das sociedades de advogados e apoiando as estruturas já existentes no processo de adaptação às vicissitudes do mercado;
- realizando 'benchmarking' de remunerações, que nos permitiu apresentar já a terceira edição do «Estudo de Remunerações FIND», no âmbito das sociedades de advogados, com base em dados recolhidos junto das principais sociedades, refletindo a evolução do mercado nos últimos cinco anos.

Ana Levy é consultora e jurista da FIND

> Nélia Vicente: investimento e garantia de sucesso



A flexibilidade é uma palavra na moda para alguns e de referência para outros. Nas pequenas e médias empresas (PME), encontramos realidades económicas e sociais completamente distintas. Isso tem-nos leva-

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

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

DALE CARNEGIE TRAINING 100 YEARS

do a um maior encantamento e a uma maior paixão por aquilo que fazemos. Acreditamos que a aposta nas pessoas e no seu talento é a fórmula do sucesso. Há muito trabalho para fazer na consultoria em recursos humanos. E por quê? Porque os empresários estão sensíveis a esta necessidade, precisam de quem lhes transmita confiança e conhecimento, de quem seja flexível. E isto não é moda, é uma realidade.

Temos dois ‘case studies’ paradigmáticos: duas PME, ambas com cerca de 30 colaboradores, uma de uma pequena vila no norte e outro da região de Lisboa. A primeira atua na área de diversão e entretenimento, a outra produz conteúdos/ comunicação. Têm como características semelhantes a vontade de fazer mais e melhor para o negócio e a assunção de que a área de recursos humanos não é ‘core’, apesar de necessária. Sentem que a aposta aí é sinal de investimento e garantia de sucesso. Estas empresas encontram na Fórmula do Talento a oportunidade de realizar projetos de consultoria de recursos humanos ao ritmo das suas necessidades, contribuindo com o ‘know-how’ e a paixão pelas pessoas. Estamos a desenhar, em ambas, o futuro modelo de gestão de desempenho para ser implementado em 2013.

Nélia Vicente é responsável pela Direção de Consultoria da Fórmula do Talento

> Sérgio Sousa: compreender a estrutura de valor



O nosso contributo é tão mais relevante quanto a capacidade de compreender a estrutura de valor para a empresa/ cliente. Os desafios são ultrapassados com a capacidade dos recursos humanos envolvidos, pelo que a aposta no desenvolvimento das chefias, em especial dos níveis intermédios, críticos para as operações, é – e tem sido – fundamental. E aqui a Kelly tem implementado soluções eficazes para avaliar e atuar no desenvolvimento das chefias enquanto líderes.

Na mesma ótica, os sistemas de gestão de desempenho têm sido privilegiados, sendo a criação e a otimização destes sistemas outra importante vertente de atuação, garantindo que estes asseguram uma filosofia integrada de serviço de excelência ao cliente interno e ao cliente externo. A avaliação da satisfação do cliente (também numa ótica de consumidor externo de serviço/ produto e de cliente interno) tem sido uma área de relevo, garantindo aos nossos clientes processos es-

truturados de identificação de pontos críticos na sua própria prestação de serviços e, conseqüentemente, um maior retorno do investimento.

Sérgio Sousa é diretor de recursos humanos da Kelly Services Portugal

> Ludgero Feiteira: formação orientada para objetivos



A LTM atua ao nível da formação de pessoas em empresas. Nesse contexto, complementamos o treino com processos de transferência de competências para o posto de trabalho. A formação que desenvolvemos é orientada para os objetivos da empresa, e esses objetivos são medidos. Podemos por isso responder de uma forma muito direta à questão sobre «como temos contribuído para o sucesso das empresas?»

Recorro a dois exemplos:

- numa empresa do sector da «entrega porta-a-porta», reduzimos o consumo de combustível em 6,5%, com formação em eco-condução, ‘coaching’ e monitorização dos formandos;
- numa organização do sector da gestão de resíduos, reduzimos o número de dias médio de baixa por acidente em 43%, com formação em movimentação manual de cargas, etc.

Nestes dois casos, assim como em muitos outros, o investimento em formação revelou ser um dos de retorno mais imediato, quebrando a ideia pré-concebida de que o retorno da formação é a longo prazo.

Ludgero Feiteira é diretor de unidade de negócio da LTM Consultoria

> Diogo Alarcão: mitigar o impacto da crise



O nosso maior contributo para as empresas tem sido nas soluções desenhadas para mitigar o impacto da

crise e dos seus efeitos nas pessoas. Os desafios para os profissionais de recursos humanos são inúmeros: menores recursos financeiros; pessoas mais exigentes e informadas; necessidade de aumentar a produtividade sem atribuir bônus ou outro tipo de remuneração variável; redução da força de trabalho; partilha de custos relacionados com benefícios sociais, entre outros. As empresas veem-se obrigadas a adotar medidas difíceis para fazer face à crise e a Mercer procura ajudá-las propondo soluções. Dou alguns exemplos:

- reestruturações – planeamento e apoio à implementação de processos de reestruturação que minimizem o impacto nas pessoas, através de soluções como o cálculo de indemnizações (com base num bônus de empregabilidade) e procura de soluções alternativas ao despedimento), ou através da extensão de benefícios para além da cessação do vínculo;
- políticas de remuneração – temos proposto soluções que não acarretando maiores custos têm maior impacto na retenção de talentos e na motivação; na remuneração de executivos também temos procurado soluções inovadoras;
- benefícios – com as alterações fiscais e do Código do Trabalho, os benefícios são um excelente instrumento para garantir um pacote de compensação atrativo; ajudamos os clientes no redesenho das suas políticas, com a premissa de otimizar os custos e garantir a valorização por parte das pessoas, nomeadamente implementando sistemas de benefícios flexíveis;
- pensões – temos apoiado muitos clientes na revisão dos seus planos de pensões e nas estratégias de investimento ligadas a fundos de pensões.

Para finalizar, refiro que em todos os nossos projetos defendemos e ajudamos a delinear uma política de comunicação regular e transparente, que promova a partilha de conhecimento e minimize a desconfiança.

Diogo Alarcão é 'partner' da Mercer

› Elsa Maria Dinis: soluções criativas para tempos desafiantes



O valor acrescentado da consultoria, hoje, está na construção de soluções de crescimento conjunto de cliente e consultor. Pensar o negócio do cliente a seu lado, procurar soluções integradas e inovadoras, construir cenários de ação e apoiar na tomada de decisão e na gestão dos 'stakeholders' são ativida-

des 'core'. Na gestão de pessoas esta proximidade é tanto mais relevante quanto o objetivo de concretizar mudanças de comportamentos se consegue com bom conhecimento dos comportamentos das pessoas, dos comportamentos-chave para o negócio e do 'gap' entre ambos.

A área de Human Capital Consulting da PwC tem consolidado este posicionamento no mercado, ainda mais justificado nestes tempos de fortes desafios de contexto económico e organizacional. Exemplos de como o temos feito passam, entre outros, por:

- criar soluções de desenvolvimento do «saber fazer» dos colaboradores, ajustadas às necessidades de negócio, com investimento razoável de tempo e recursos financeiros e métodos criativos de aprendizagem;
- definir políticas de mobilidade internacional focadas nos objetivos estratégicos de negócio e com flexibilidade de princípios, processos e práticas ajustáveis no tempo a necessidades de internacionalização em evolução e com características particulares;
- repensar estruturas de remuneração de colaboradores, revendo os seus princípios de ajustamento ao modelo de negócio, flexibilizando e agilizando o tipo de benefícios associados e otimizando os investimentos associados.

Elsa Maria Dinis é 'manager' da área de Human Capital Consulting Services da PwC

› Lúcia Barroso: relação de parceria alinhada com a estratégia



Cientes das inquietações colocadas pelos clientes, nomeadamente em relação à obtenção de resultados, a nossa experiência em consultoria de recursos humanos passa por estabelecer com estes uma relação de parceria, alinhada com a estratégia organizacional.

A implementação de sistemas de gestão por competências permite alinhar a performance dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Os projetos contam com a forte colaboração de todos os níveis hierárquicos, em parceria com os nossos consultores. Com base no referencial, as chefias treinam, em sala, as suas competências para avaliar o desempenho dos colaboradores, bem como prever, em conjunto com estes, um plano de desenvolvimen-

to alinhado com a estratégia.

Tendo como cenário a orientação para resultados, um dos projetos focou-se em trabalhar a definição de objetivos. As chefias treinaram em sala a redação de objetivos, numa lógica ‘top-down’, alinhados com a estratégia da empresa e respeitando a metodologia «SMART».

Saber dar ‘feedback’ é uma preocupação atual das organizações. Saber elogiar e corrigir, promovendo o desenvolvimento, requer treino. Foi o que fizemos com vários grupos de chefias, primeiro simulando em sala e passado algum tempo observando em contexto real sessões de ‘feedback’ dos participantes com os seus colaboradores.

Todos os exemplos de projetos que apresentamos têm um tronco comum: trabalhar junto das chefias e fazê-las reconhecer o seu papel de destaque na gestão e na valorização do mérito em prol da estratégia da empresa.

Lúcia Barroso é consultora da PTC – Paula Tomás Consultores

› Rui Vasco Silva: projetos à medida e integrados



A RHmais assume-se como um prestador de serviços de referência no quadro da consultoria de recursos humanos, desenvolvendo preferencialmente projetos à medida e integrados, baseados numa intervenção abrangente e em parceria com o cliente num conjunto de áreas e contextos interdependentes dentro da organização.

O sucesso das intervenções em causa centra-se cada vez mais na aplicação de soluções ajustadas e específicas, que não se encontram pré-formatadas e que são profundamente consensualizadas com cada cliente.

Como exemplos concretos, podemos apontar projetos que consistem em combinar consultoria com formação e ‘coaching’, num estilo de integração potenciador dos méritos e das vantagens de cada um dos tipos de intervenção individualmente considerados. Esta metodologia integrada tem possibilitado às empresas monitorizar e melhorar a sua qualidade de serviço, a produtividade das equipas e a proatividade nas vendas, aspetos fundamentais para fazer face ao momento que o mercado atravessa.

Rui Vasco Silva é gestor de clientes da RHmais

› Jorge Horta Alves: ‘people intelligence’ e gestão do desempenho



Refiro dois casos. Primeiro, um projeto de ‘people intelligence’ para aumentar os resultados do negócio... Numa instituição financeira, fizemos a avaliação de competências comportamentais de gestores e quadros técnicos, para identificar as necessidades de desenvolvimento, elaborar planos individuais de melhoria e avaliar os resultados. Foi utilizado o questionário de avaliação 360 graus da SHL e a metodologia de ‘assessment and development centre’, com exercícios de simulação, um questionário de personalidade e a entrevista de avaliação de competências. Todos receberam relatórios individuais de ‘feedback’ da avaliação. Os participantes no ‘development centre’ tiveram ‘feedback’ individual dos resultados, numa entrevista. A aplicação do questionário 360 graus em três anos sucessivos, a cerca de 150 colaboradores, permitiu monitorizar o desenvolvimento dos avaliados e comparar o potencial com o desempenho.

Segundo caso, a conceção e a implementação do sistema de avaliação e gestão do desempenho... Numa empresa industrial e comercial do «mercado de bebidas», constituiu-se uma equipa de gestores da empresa e de consultores da SHL Portugal para a conceção e a implementação do sistema de avaliação e gestão do desempenho. Elaborámos monografias de grupos funcionais, incluindo a descrição das funções e os perfis de exigências, comportamentais e técnicas, e o manual com princípios e regras do sistema de avaliação do desempenho validado e aprovado pela gestão. O projeto contemplou ainda a informação/formação de avaliadores e avaliados e a avaliação do próprio sistema após a implementação. Para além do envolvimento da gestão, não foi esquecida a comunicação com toda a empresa.

Jorge Horta Alves é ‘managing director’ da SHL Portugal

› Sónia Barbosa: sucesso através do BSC



No livro «Marketing para o Século XXI», Kotler chama a atenção para a relação 20/ 80/ 30. Esta relação é importantíssima pelo sucesso que gera nas empresas: 80% dos lucros são gerados pelos 20 clientes mais rentáveis; e os 30 clientes menos rentáveis provocam um corte de metade dos lucros.

A pensar nisto, desenvolvemos em dois clientes o projeto «Balanced Scorecard» (BSC). A metodologia pressupõe definir missão, visão, valores e estratégia, através da definição de indicadores do desempenho (financeiros e não financeiros). Em suma, o BSC preconizou um instrumento de gestão que permitiu a construção de um conjunto de indicadores quantitativos para avaliar a capacidade de cada organização cumprir a respetiva missão e os objetivos estratégicos, permitindo obter respostas para o presente e para as necessidades futuras, através do potencial humano.

Com base nos objetivos traçados, os consultores da Slot desenvolveram estudos nos departamentos ligados aos objetivos propostos: Manutenção, Financeiro/ Compras e Comercial. Houve uma análise de procedimentos, rotinas, objetivos e resultados dos meses de trabalho, e após a conclusão de todos os processos formalizámos o projeto em conjunto com cada um dos cliente.

Findo o projeto, efetuámos uma auditoria «interna» ao BSC e analisámos as monitorizações feitas regularmente. O resultado foi uma taxa de sucesso acima de 75%.

Sónia Barbosa é diretora geral da Slot Recursos Humanos

› Pedro Castaño: olhar para o futuro



O papel da gestão de recursos humanos em tempos de crise não é fácil. Parece um lugar comum, mas de facto é o mais difícil das organizações. Todos põem em causa as políticas de desenvolvimento pessoal, se as medidas mais gravosas acabam por ser ao nível dos recursos humanos. A nossa experiência mais relevante, aquela que acreditamos poder ter mais impacto, diz-nos que é para o futuro que temos que olhar, em particular nestes períodos. Importa estabelecer uma política de retenção de valores baseada nas funções-chave, para manter os serviços com a qualidade que se exige, ou seja, estabelecer uma política que permita ficar claro, para a empresa, mas sobretudo para as pessoas, que os cortes não são cegos, que se baseiam nas competências detidas e, naturalmente, no desempenho.

No exemplo que apresento, foi desenhado um quadro de recursos humanos necessários para cada cinco cenários diferentes. Crescimento, pleno funcionamento, abrandamento ligeiro, redução e sobrevivên-



Faz a Diferença !

SOLUÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES
CONTACTE-NOS!

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

EFICÁCIA GARANTIDA:

AVALIAMOS O DESEMPENHO ANTES E DEPOIS DAS FORMAÇÕES



PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

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

cia. Para cada um destes cenários há uma clara identificação do quadro de pessoal que é preciso. Ainda está muito por fazer, como e quando declarar cada um dos estágios, se essa declaração deve ser feita abertamente ou que impacto pode ter na motivação este tipo de política. Mas falta tanta coisa e nada irá substituir a situação daqueles que eventualmente percam o emprego. Trabalho ingrato este o de gerir os recursos humanos em tempo de crise...

Pedro Castaño é coordenador geral da Soluções Qualidade

› César Santos: melhorar a performance das empresas



A Talenter procura distinguir-se pela apresentação de serviços combinados, ao invés da prestação dos serviços tradicionais de forma «avulsa». Para apresentar estas soluções, o processo de consultoria é fundamental nas fases de diagnóstico, desenvolvimento, acompanhamento e reajuste das soluções. Ou seja, é o elemento de coesão do(s) serviço(s).

Atualmente, a Talenter tem projetos nas áreas da venda direta e hotelaria em que conjuga recrutamento e seleção, formação profissional e trabalho temporário ou 'outsourcing'. Estas soluções revelam-se mais eficazes, pois a nossa intervenção começa na identificação do perfil, no processo de acolhimento, na definição dos conteúdos formativos, na conceção do sistema de incentivos e no plano de carreira e desenvolvimento profissional dos colaboradores. É um abordagem que permite melhorar a performance das empresas e reforçar o 'engagement' dos colaboradores. E permite à Talenter personalizar o seu serviço, ajustando-o às verdadeiras necessidades de cada cliente.

César Santos é diretor geral da Talenter

› Sofia Fernandes: implementar o que aplicamos dentro de casa



A Vantagem+, além da área da formação (há 20 anos o seu 'core business'), foi sentindo a necessidade de apoiar os clientes de forma mais abrangente, tendo agora serviços de recrutamento e consultoria para todos os sectores de atividade.

O recrutamento apresenta duas soluções: os serviços clássicos, para qualquer nível funcional; e os serviços de 'executive search', focalizados em 'middle' e 'top management'. Já a área de consultoria assenta em três domínios: consultoria em formação (com diagnóstico de necessidades e avaliação da formação); consultoria em recursos humanos (com diagnóstico de cultura e clima organizacional, projetos de mudança, 'talent assessment', avaliação de desempenho e 'coaching' para executivos); e consultoria focalizada na qualidade do atendimento e na otimização dos processos de relação com o cliente (por exemplo, diagnóstico cliente mistério e plano de intervenção).

Alguns exemplos das nossas soluções já em curso junto de clientes (em Portugal e no exterior) são as seguintes:

- avaliação de desempenho – para um universo superior a 500 colaboradores, uma solução que intervém a montante através de análise e definição de competências e a jusante através de estímulos assentes em formatos de desenvolvimento e carreiras;
- desenvolvimento de competências – um projeto inovador na área do 'coaching'; tendo por base o objetivo de dotar os 'coachees' de ferramentas para melhor e mais eficaz relação intra e interpessoal, definimos uma estratégia em que ajudámos a reter os melhores colaboradores, ajudando-os a crescer e a ser cada vez melhores.

Estes exemplos mostram que ajudamos a valorizar e a implementar nos clientes o que aplicamos dentro de casa.

Sofia Fernandes é diretora do Departamento de Consultoria e Recrutamento da Vantagem+

WE GIVE YOU WINGS TO FLY

Você faz TODA a diferença!

Certificação Internacional em PNL Practitioner
& Business-Life Coaching

Em português com qualidade alemã!



@MORE Institut International

Lisboa | Telem. +351 960 383 135 | Tel. +49 5273 389 6971

Skype-ID: MOREINSTITUT | info@more-institut.com

www.more-institut.com

EM SÍNTESE

Pós-graduações do ISPA

Duas pós-graduações em desporto integram a oferta formativa do ISPA – Instituto Universitário (ISPA-IU) para o ano letivo 2012/ 2013: «Psicologia do Desporto e da Atividade Física» e «Treino de Liderança e Desenvolvimento de Equipas». O sucesso das anteriores edições fez com que o instituto continuasse a apostar nesta área para a sua oferta formativa.

Programa de comunicação organizacional

Está em fase de lançamento o «PACO – Programa Avançado em Comunicação Organizacional», do Observatório de Comunicação Interna (OCI). Com início marcado para outubro deste ano e término em janeiro de 2013, o «PACO» é uma iniciativa inédita em Portugal que junta empresas e uma universidade na construção de raiz dos objetivos, dos conteúdos e da pedagogia. Tem como lema «obter resultados através das pessoas» e a chancela da Universidade Católica Portuguesa.

1 > Novos corpos gerentes da APESPE

Foi eleita a nova Direção da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), para o período 2012-2015. Joaquim Adegas, em representação da SPT, é o novo presidente. A Assembleia Geral é presidida por Eduardo Duarte (independente) e o Conselho Fiscal por Álvaro Fernández, da Michael Page International Portugal. Até agora a APESPE era liderada por Marcelino Pena Costa.

Formação e certificação em PNL

O Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (InPNL), liderado por Luzia Wittmann, está a promover diversas iniciativas de formação e certificação ligadas ao tema da PNL. Leiria, Porto, Viseu e Lisboa acolhem estas iniciativas, cuja agenda pode ser consultada no 'site' da instituição.

2 > Randstad/ Psicoforma em Aveiro

O Meliá Ria Hotels & SPA, em Aveiro, acolheu mais um pequeno-almoço Randstad/ Psicoforma, com participantes de diversas organizações pertencentes ao tecido empresarial da região. Em debate esteve a questão do banco de horas e da flexibilidade, com Francisco Serrador, diretor de recursos humanos da Renault Cacia, que partilhou a sua vasta experiência relativamente ao trabalho flexível, em concreto a implementação e



1



2



3



4



5

o impacto do banco de horas na sua organização. Da equipa da Randstad esteve presente o advogado Paulo Geraldês, que falou das principais alterações no Código do Trabalho.

3 > Oferta formativa da Actual Training

A Actual Training anunciou o alargamento da sua oferta formativa com uma oferta global de ITIL. O ITIL («Information Technology Infrastructure Library») é uma 'framework' e uma metodologia de melhores práticas, reconhecida no mundo inteiro, para a gestão das tecnologias de informação (TI). Nuno Velho (na foto), 'managing partner' da empresa, referiu que se trata de «uma resposta a numerosas solicitações de clientes de banca, seguradoras e 'utilities'».

4 > I Have the Power no Algarve

Vai decorrer em Monchique, no Algarve, com organização da I Have the Power, do 'coach' Adelino Cunha, um evento denominado «I Have the Power Leadership Practitioner». Marcado para os dias 26 de outubro a um de novembro, no Longevity Wellness Resort, visa treinar novos líderes, através de um programa intensivo e prático.

5 > Nova designação da EGP-UPBS

Porto Business School é a nova designação da EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS), refletindo o posicionamento mais global da escola. Tira partido da marca Porto, que tem vindo a crescer e a conquistar reconhecimento, e alia-se com a orientação internacional da escola. São recuperadas as cores originais (verde e azul), que representam o passado da instituição, sendo que a nova marca assenta na forma de trapézio (pelas linhas ascendentes, sinónimo de crescimento e inovação). À marca está associada a mensagem «To Change Lives».

Formação da People and Skills

A People & Skills, empresa de formação focada em soluções para organizações, com especial atenção em 'soft skills' e competências empresariais, promove em outubro, em Lisboa, os cursos «Microsoft Excel Aplicado aos Recursos Humanos» «Gestão do Tempo e Organização do Trabalho» e «Empreendedorismo e Gestão de PME». De assinalar que a empresa obteve recentemente o estatuto de Authorized Prometric Testing Center (APTC), como centro de certificação reconhecido

do pela Prometric, a única entidade internacional que permite disponibilizar todos os exames oficiais da Microsoft.

6 > Conferências «Excelência SEDES»

O Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES anunciou as datas do ciclo de conferências «Excelência SEDES», em que serão apresentadas as melhores práticas na gestão de capital humano nas empresas portuguesas. São cinco as categorias, e a cada uma corresponde uma conferência: «Acolhimento e Integração», oito de novembro de 2012; «Desenvolvimento de Competências», 13 de dezembro de 2012; «Gestão do Talento Sénior», 10 de janeiro de 2013; «Internacionalização/ Carreiras Internacionais», sete de fevereiro de 2013; e «Reestruturação/ Downsizing», seis de março de 2013.

7 > Novo 'partner' da Prime Consulting

José Vaz Quintino (na foto) é o novo 'partner' da Prime Consulting, divisão da Prime Search (membro da Agilium Worldwide). As suas funções passarão pela gestão e pelo desenvolvimento do negócio ao nível das seguintes áreas: 'coaching' e desenvolvimento de competências; desenho organizacional e descrição de funções; desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho; diagnóstico e auditoria de equipas; estudos de clima e cultura organizacional, cliente mistério; 'surveys' de remunerações; conceção e implementação de sistemas de retribuição variável; e 'career coaching'. Licenciado em «Psicologia» (área de Psicologia Social e das Organizações) pelo ISPA – Instituto Universitário (ISPA-IU), José Vaz Quintino exerceu funções na vertente de consultoria de recursos humanos na Pricewaterhouse, na Coopers & Lybrand e no Grupo Egor. Assume com José Carneira Seno, 'partner' fundador da Prime Search, a gestão e o desenvolvimento do negócio em Portugal e no mercado internacional.

8 > Plano de poupança «P4P» para PME

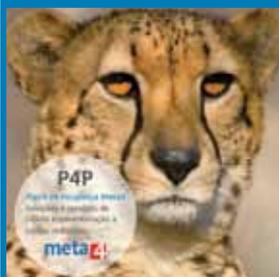
A Meta4, respeitando a sua linha estratégica de disponibilização de um plano de poupança («P4P»), com licenciamento ajustado para pequenas e médias empresas (PME), a baixos custos, formalizou com a Firiens IT, sua parceira tecnológica, um acordo que permite disponibilizar e implementar as soluções Meta4 a preços chave-na-mão e em tempo recorde. O «P4P» traduz-se num modelo de licenciamento de solução de recursos humanos integrada, com portal 'self-service'



6



7



8



9



10

para colaboradores e 'managers', em que será possível adquirir-se licenças Meta4 com projeto incluído e a preços reduzidos.

«Wake Up Inspiração»

O evento «Wake Up Inspiração», criado pela equipa do 'coach' Mário Caetano, decorre ao longo de dois dias dedicados unicamente aos participantes, com conteúdos, uma metodologia e uma estrutura que resultam de anos de dedicação e estudo com alguns dos melhores 'coaches' mundiais naquilo que Mário Caetano designa como «a arte da transformação da vida em felicidade». 'Life coaching', neuroestratégia, programação neurolinguística (PNL), condicionamento neuroassociativo e liderança Inspiracional fazem parte deste evento, que tem uma nova edição marcada para 13 e 14 de outubro, em Lisboa.

Agenda da eiC Formação até dezembro

A agenda da eiC Formação até dezembro prevê a realização de diversos cursos em Lisboa e no Porto. São os seguintes: «Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade»; «Metodologia 4C's»; «Six Sigma»; «Auditor Coordenador ISO 14001:2004 – IRCA»; «Sistemas de Gestão da Energia – A Norma NP EN ISO 50001»; «Norma de auditorias a Sistemas de Gestão – ISO 19011:2011»; «Auditor Coordenador ISO 9001:2008 – IRCA»; «Lean Manufacturing – Processo da Produtividade»; «ISO 27002 Foundation»; «Auditor Coordenador OH-SAS 18001 – IRCA»; e «Inovação & Desenvolvimento».

9 > Escolas Profitecla e Ruiz Costa distinguidas

Duas instituições do Grupo Rumos, a Escola Profissional Profitecla e a Escola Profissional Ruiz Costa, foram distinguidas com o estatuto de «PME Líder», pela qualidade de desempenho e pelo perfil de risco. Esta distinção é atribuída pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

10 > Cursos da Academia da PwC

A Academia da PwC tem em agenda diversos cursos até ao final do ano, estando em destaque os seguintes: «SNC – Casos Práticos»; «Código do Trabalho»; «Consolidação de Contas»; e «IFRS – Update 2012». Nuno Nogueira (na foto), 'senior manager' da PwC, com responsabilidades na academia, assinala que «ao longo dos últimos quatro anos a oferta de formação de pro-

fissionais para profissionais da PwC tem sido reforçada», sendo que atualmente dispõem de «uma oferta vasta, de qualidade e diversificada».

11 > Nova área de negócio na GO Work

A GO Work, empresa do Grupo Rumos, alargou a sua oferta de serviços com a abertura da área GO Outsourcing, que irá fornecer uma gestão integral de processos de negócios, acompanhando a coordenação, o planeamento e a implementação dos novos projetos dos seus clientes. A GO Outsourcing desenvolve a sua atividade nos sectores de saúde, agricultura, banca e seguros, indústria, educação, logística e turismo.

12 > Para potenciar a marca pessoal

Liderada por Manuel Forjaz (na foto), Andrea Schaefer e Ana Freitas Reis, a Progma tem vindo a desenvolver um curso de 'personal branding' que vai na terceira edição. Manuel Forjaz é o coordenador, sendo que esta terceira edição decorrerá a partir de 11 de outubro, em Lisboa. O objetivo é trabalhar com os formandos a criação e o desenvolvimento da sua própria marca pessoal, de forma a que todos possam estar preparados para desenvolver carreiras pessoais e profissionais excecionais.

Practitioner em PNL

A Mindcoach está a promover no Porto mais uma edição do curso de certificação internacional «Practitioner em Programação Neurolinguística». O curso, que se prolongará até fevereiro, estará a cargo de Carla Afonso, 'master practitioner' e 'trainer' certificada internacionalmente em PNL, associada ao nti-nlp – Instituto Holandês de PNL, consultora de Panorama Social Mental e formadora certificada.

13 > Nova Etapa prossegue atividade em Angola

Foi assinado pela Nova Etapa um protocolo de cooperação com o Ministério da Saúde de Angola, com vista ao desenvolvimento de programas de formação profissional para colaboradores desta entidade em todas as províncias do país. Trata-se de um plano integrado que visa, sobretudo, a melhoria global dos serviços de saúde angolanos. Segundo os responsáveis da Nova Etapa, a atividade em Angola traduz «o exemplo de uma empresa portuguesa que, no âmbito da conjuntura adversa que se vive no nosso país, aposta em mercados externos estratégicos para crescer».



11



12



13



14



15

«Rumos Inside Out»

Realiza-se a quatro de outubro, em Lisboa, a primeira edição da «Rumos Inside Out». O evento tem como objetivo mostrar as principais novidades da área de «.NET», versão «4.5», através de formadores seniores da Rumos e profissionais da área, reconhecidos na comunidade de 'developers'.

Iniciativas MORE Institut

Vai iniciar-se a 19 de abril de 2012 mais uma edição da «Certificação Internacional Business e Life Coaching», da MORE Institut. A certificação realizar-se-á na Alemanha. Na mesma data, e também na Alemanha, terá início o curso «Coaching Skills».

Reconhecimento para a True-Skills

Empresa do universo Olisipo, a True-Skills especializada em gestão e desenvolvimento de competências na área de TI, obteve o estatuto de Authorized Prometric Testing Center (APTC), como centro de certificação reconhecido pela Prometric, a única entidade internacional que permite disponibilizar todos os exames oficiais da Microsoft.

14 > Seminário «Líder Coach»

Destinado a empresários, executivos, quadros médios e superiores, profissionais com uma visão de auto-crescimento e a pensar na melhoria de resultados, o seminário «Líder Coach», da Vantagem+, vai realizar-se em Lisboa a 21 e 22 de novembro. Conta com participação de Aida Chamiça (na foto), a 'coach' portuguesa com o mais elevado nível de certificação atribuído pela Internacional Coach Federation (ICF), que procurará ajudar a desenvolver novas formas de detetar e ativar o potencial dos colaboradores, através do recurso ao 'coaching'.

15 > Mind Source aposta nos seus talentos

A consultora Mind Source anunciou a distribuição de ações a 15 consultores da sua equipa. A iniciativa insere-se na política interna de gestão positiva do capital humano da consultora. Internamente, o processo de partilha de capital é extensível a todos os consultores mediante os objetivos alcançados na sua avaliação de desempenho, que assenta em critérios quantitativos, mediante o seu contributo diário para o alcance de novas conquistas e na res-

posta aos desafios lançados. Denominada «Mind Source Associates», a iniciativa insere-se no plano a cinco anos «MS-Share Capital» de distribuição de capital, em que os consultores, e outros que venham a juntar-se no futuro, poderão receber de forma cumulativa um conjunto significativo de ações com a correspondente valorização e os dividendos associados.

Para empreendedores e empresários de PME

Chama-se Feed Business Academy e arranca a 23 de outubro. É da responsabilidade da Feed Business Performance e trata-se de um projeto na área da formação, destinado a empresários e gestores de micro e de pequenas e médias empresas (PME) da região de Lisboa. Na Feed Business Academy os empresários terão oportunidade de reforçar e desenvolver competências de gestão, liderança e inovação num programa que se desenvolve ao longo de 36 horas, em horário pós-laboral, com uma equipa de experientes formadores e consultores.

Colaboradores investem no empreendedorismo

A Capgemini e a PlaNet Finance lançaram uma plataforma digital, denominada «MicroWorld», que permite a qualquer pessoa ou organização emprestar pequenas somas para financiar empreendedores que tenham dificuldade em obter financiamento bancário para concretizar os seus projetos. A Capgemini é a primeira empresa de serviços de TI a introduzir uma iniciativa deste género, e todos os seus colabo-



16



17

radadores – mais de 120 mil em todo o mundo – já foram convidados a participar neste projeto solidário.

16 > Pós-graduação «Leadership & Management»

Estão abertas as inscrições para a pós-graduação «Leadership & Management», da Dynargie e do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Os responsáveis salientam as «metodologias inovadoras» e também o investimento na componente social (almoços, ‘coffee-breaks’, taça com fruta...). Há também uma aposta em «estratégias de aprendizagem/ experiênciação/ reflexão/ diversão» e em ‘workshops’ com convidados externos.

17 > Preparar para a empregabilidade

Chama-se «Active Job Program» e foi lançado recentemente pelo ISLA Campus Lisboa. Trata-se de um programa de preparação para a empregabilidade, que reforça a preparação dos diplomados para a diferenciação no mercado de trabalho. De frequência obrigatória para todas as licenciaturas da instituição, o «Active Job Program» é composto por seis módulos que serão ministrados ao longo de três anos e que irão incidir em temas como mercado de trabalho, procura de emprego, auto-conhecimento, protocolo empresarial, ‘curriculum vitae’, cartas de apresentação e simulação de entrevistas. O objetivo é fornecer aos estudantes competências essenciais para entrarem no mercado de trabalho.

Textos: MSA

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

AGENDA

› **Executive Coaching for Leaders**

04 out, Porto

23 out, Lisboa

<http://www.portaldoser.com/>› **Entrevista de Avaliação de Competências**

09 e 10 out, Porto

30 e 31 out, Lisboa

<http://www.shl.pt/>› **Direito Laboral**

09, 16 e 23 out, Lisboa

<http://www.pessoasesistemas.pt/>› **SNC – Casos Práticos**

11, 18 e 25 out, Lisboa

<http://www.pwc.pt/pt/formacao/>› **Curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

12 out a 22 dez, Lisboa

<http://www.b-training.pt/>› **Vendas e Distribuição**

17 e 24 out, Lisboa

<http://www.pessoasesistemas.pt/>› **EGRH – A Gestão do Capital Humano no Século XXI**

17 out, Lisboa

<http://www.rhmagazine.publ.pt/>› **Legislação Laboral – Atualização e Implementação**

22 e 23 out, Lisboa

<http://www.ptomasconsultores.pt/>› **Total Training Conference 2012**

23 out, Lisboa

<http://www.totaltraining.ife.pt/>› **5º Fórum RSO e Sustentabilidade**

25 out, Lisboa

<http://www.forumrso.aip.pt/>› **Lean Manufacturing**

29 a 31 out, Lisboa

<http://www.eicformacao.pt/>› **Código do Trabalho**

29 out, Lisboa

<http://www.pwc.pt/pt/formacao/>› **Encontro Nacional APG 2012**

30 out, Lisboa

<http://encontronacional2012.apg.pt/>

LEGISLAÇÃO

› **Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos****Comentário**

Os destaques vão para a publicação da Lei 47/2012, que procede a mais uma alteração ao Código do Trabalho, por forma a adequá-lo à lei que estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e os jovens que se encontram em idade escolar, e para a Portaria que cria a medida de apoio à contratação por via do reembolso da Taxa Social Única (TSU).

Texto: Carlos Antunes› **Legislação portuguesa**

Portaria 228/2012, «Diário da República» 150 – Série I, de três de agosto de 2012, Ministério da Economia e do Emprego Primeira alteração à Portaria 48/2012, de 27 de fevereiro, que especifica as profissões regulamentadas abrangidas no sector da energia e designa a respetiva autoridade competente para proceder ao reconhecimento das qualificações profissionais.

Portaria 229/2012, «Diário da República» 150 – Série I, de três de agosto de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Cria a Medida de Apoio à Contratação via reembolso da Taxa Social Única (TSU).

Decreto do Presidente da República 136/2012, «Diário da República» 153 – Série I, de oito de agosto de 2012, Presidência da República

Ratifica a Convenção 173, relativa à proteção dos créditos dos trabalhadores em caso de insolvência do empregador, adotada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na sua sessão 79, realizada em Genebra em 23 de junho de 1992.

Decreto do Presidente da República 137/2012, «Diário da República» 153 – Série I, de oito de agosto de 2012, Presidência da República

Ratifica a Convenção 183, relativa à revisão da convenção (revista) sobre a proteção da maternidade, 1952, adotada pela Conferência Geral da OIT, na sua sessão 88, realizada em Genebra em 15 de junho de 2000.

Lei 29/2012, «Diário da República» 154 – Série I, de nove de agosto de 2012, Assembleia da República

Primeira alteração à lei 23/2007, de quatro de julho, que aprovou o regime jurídico de entrada, permanência, saída e afastamento de estrangeiros do território nacional.

Portaria 241/2012, «Diário da República» 155 – Série I, de 10 de agosto de 2012, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Determina os valores dos coeficientes de revalorização das remunerações que servem de base ao cálculo das pensões de invalidez e velhice do regime geral de segurança social, do regime do seguro social voluntário e das pensões de aposentação e reforma do regime de proteção social convergente; revoga a Portaria 246/2011, de 22 de junho.

Decreto-lei 189/2012, «Diário da República» 162 – Série I, de 22 de agosto de 2012, Ministério da Economia e do Emprego Aprova a orgânica do Centro de Relações Laborais.

Lei 42/2012, «Diário da República» 166 – Série I, de 28 de agosto de 2012, Assembleia da República

Aprova os regimes de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança no trabalho e de técnico de segurança no trabalho.

Lei 47/2012, «Diário da República» 167 – Série I, de 29 de agosto de 2012, Assembleia da República

Procede à quarta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, por forma a adequá-lo à Lei 85/2009, de 27 de agosto, que estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e os jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos cinco anos de idade.

› **Legislação europeia**

Não foi publicada legislação relevante para a área de recursos humanos.

OPINIÃO

➤ O impensável aconteceu

Pois é, bebé! ... O impensável aconteceu. Centenas de milhares de pessoas, em muitas cidades do país, disseram, no passado dia 15 de Setembro, que a cidadania activa está viva e recomenda-se. Não foram manifestações a pedir a queda do governo, a suspensão do acordo com a 'troika' ou a exigir aumento de ordenado.

Não queremos este estado de coisas. Por isso, ele deve ser alterado. Os povos soberanos decidem o seu destino.

Foram centenas de milhares de pessoas – reformados, jovens, pais e mães, estudantes, militares, filhos, tios, famílias inteiras – com falta de esperança, a quererem acreditar em alguma coisa.



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

A dizerem que não podem continuar a ser usadas como cobaias de laboratórios financeiros. A gritarem que querem a sua vida de volta. Alguém – José Adelino Maltez – proclamou essas manifestações como o baptismo de cidadania. Não foram manifestações contra os partidos, contra os políticos ou contra as instituições democráticas. Foi um grito colectivo de afirmação positiva de protesto. Não queremos este estado de coisas. Por isso, ele deve ser alterado. Os povos soberanos decidem o seu destino. ©

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

1ª EDIÇÃO
23 de Outubro de 2012
SANA MALHOA HOTEL

www.totaltraining.ife.pt

TOTAL TRAINING CONFERENCE 2012

INVESTIR COM RETORNO

ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

- A nova era da formação: novidades e tendências nacionais e internacionais
- **INTERVENÇÃO ESPECIAL**
Marie Du Castel, Presidente, Grupo IFE
- 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

PATROCINADOR PLATINUM

APOIO

MEDIA PARTNERS

ORGANIZAÇÃO

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:
Ana Gonçalves | e-mail: inscicoes@ife.pt | Tel.: 210033892 | www.totaltraining.ife.pt

IN LOCO

Um novo polo de competências da Life Training



Texto: Mário Sul de Andrade **Fotos:** Life Training

A Life Training, empresa especializada em formação comportamental, inaugurou no passado dia 13 de setembro o que considera ser «um polo aglutinador de competências», a Life Training Academy. Localizada no Centro Empresarial Lionesa, em Leça do Balio (Porto), o espaço teve a sua inauguração marcada por um ‘cocktail’ em que estiveram presentes alguns dos clientes e amigos da Life Training e em que o ‘chief executive officer’ (CEO) da empresa, Pedro Vieira, pôde partilhar o que significa, na prática «inspirar decisões apaixonadas».

Com este investimento, a Life Training pretende reforçar a posição no mercado e alargar o seu âmbito de ação, contando com parcerias que reforcem a respetiva missão e permitam disponibilizar um conceito de formação transversal. As temáticas abordadas serão, por exemplo, parentalidade, finanças pessoais, escrita criativa, ‘mindfulness’ para executivos, entre outras, inseridas em diferentes rubricas como palestras, tertúlias, ‘workshops’ e cursos.

São cerca de 450 metros quadrados para três espaços de formação com excelentes condições para aprendizagem e partilha de informação. Tudo inserido no espaço verde de um condomínio empresarial que alberga instituições de inúmeros sectores de atividade.

► A «Life TV»

A par da inauguração da Life Training Academy, foi apresentada a imagem do canal da área comportamental «Life TV». Trata-se de um novo canal ‘on-line’ de divulgação de conteúdos ligados a formação comportamental, com o qual a Life Training vai partilhar conteúdos de forma gratuita, para todo o mundo, alargando o seu âmbito de ação. Os seus profissionais vão através de diversos vídeos mostrar conteúdos vocacionados para empresas e indivíduos, sobre temas como liderança, vendas, criatividade, comunicação, ‘coaching’ ou definição de objetivos. O projeto foi desenvolvido numa parceria com a YOUon, sendo o objetivo que se torne um ponto de acesso obrigatório para quem se interessa por desenvolvimento pessoal, especialmente pela área comportamental. ®



GRANDEZA NO DIA-A-DIA

➤ O bom, o melhor e o ótimo

É habitual dizer-se que os provérbios e os chamados «ditados populares» (em boa verdade, deveriam ser designados por «ditos populares») são portadores de «verdades fundamentais» que são tidas como garantidas ao longo dos tempos, através da legitimação da sua pura e simples ancestralidade. O que é facto é que nas nossas conversas quotidianas é frequente citarmos os tais «ditos populares» para sublinharmos a bondade de uma asserção ou legitimar um determinado ponto de vista, com a ênfase e a reverência próprias de quem se refere a verdades incontestáveis.

Isto passa-se em relação à tão propalada e discutida expressão de que «o bom é inimigo do ótimo»; e, de facto, ela é tão discutida e tão difundida que, por vezes, uma generalização abusiva leva a que se pratique, sem critério, a transformação semântica da frase, substituindo-a por uma outra, com ressonâncias semelhantes, mas de significado substancialmente diferente: «o ótimo é inimigo do bom».

Em contextos cada vez mais difíceis, exige-se de todos os profissionais que «consigam fazer mais com menos».

Seja qual for o posicionamento relativo dos elementos significantes da frase, que não cabe problematizar e desenvolver neste espaço, ela é com frequência citada quando queremos defender a ideia de que não vale a pena sermos demasiado exigentes em relação a determinada coisa (o ótimo), aceitando a inevitabilidade de nos ficarmos sempre por uma certa mediania (o bom). E mais: se, por acaso, nos esquecermos do significado



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

da frase e ignorarmos o seu incontornável realismo, a perseverança na porfia do ótimo poderá acabar por gerar condições para que nem o bom se consiga obter. 'So'..., o melhor é 'keep it cool' e «não fazer grandes ondas», porque, no final, «o que for há-de soar».

Este paradigma de uma certa «áurea mediocridade» tem uma larga tradição na vida empresarial, sobretudo nas formas de organização marcadas pelos excessos da industrialização e da burocracia, e tem sido aproveitado como bandeira de legitimação de práticas e atitudes daqueles que galharda e convictamente prosseguem o objetivo profissional de serem apenas «suficientemente bons para não serem despedidos».

Mas não é, de todo, nem o tipo de atitude requerido nas empresas modernas nem a mentalidade consentânea com «o trabalho do futuro».

De facto, em contextos cada vez mais difíceis, exige-se de todos os profissionais que «consigam fazer mais com menos», o que só é possível através de uma atenção focalizada e de uma grande entrega e um grande envolvimento pessoal, sem reservas mentais nem tibiezas que possam constituir-se como barreiras ou obstáculos a uma verdadeira orientação para a excelência. Neste contexto, o paradigma mental não pode ser, já, o de se ser apenas bom, em condições sociológicas e de mercado onde só os muito bons terão condições para viver percursos profissionais estimulantes e com sustentabilidade.

Nesta perspetiva, o bom será, realmente, inimigo do ótimo, sobretudo se se constituir como uma forma de obnubilação e de autoengano que nos impeça de ver a grandeza que desponta em cada um de nós. ©

INOVAÇÃO
NEGÓCIOS
TECNOLOGIAS
PERSONAS
CONHECIMENTO

FAÇA A SUA INSCRIÇÃO ATÉ 4/10/12
PELO VALOR DE 293,25€ + IVA | WWW.RHMAGAZINE.PUBL.PT

13.^a conferência
**A GESTÃO DO
CAPITAL HUMANO
NO SÉCULO XXI**

17 out.
SANA Malhoa
Hotel Lisboa

EMPRESAS PARTICIPANTES

PATROCÍNIO

SITES

› Portal de formação profissional



O «informar.pt» é um portal de formação profissional, com informação organizada sobre entidades formadoras, formadores e público interessado nesta

área profissional. Acessível em <http://informar.pt/>, pretende não apenas informar mas sobretudo criar um local dinâmico de procura e de oferta de serviços de formação profissional. Foi criado em 2005 pela INSIA – Sistemas de Informação, empresa constituída por uma equipa de profissionais provenientes das áreas de recursos humanos, informática de gestão e gestão do conhecimento.

› Nova imagem da APG

A nova imagem da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) pode já ser consultada no respetivo 'site' (<http://www.apg.pt/>).



A associação denominava-se até há pouco tempo Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos humanos.

› Artigos RH



Um 'site' que disponibiliza inúmeros artigos, em inglês, sobre temas ligados a recursos humanos. A apresentação é cuidada e a segmentação bastante

interessante, podendo os artigos ser pesquisados segundo o interesse de quem consulta o 'site'. Disponível em <http://www.humanresources.com/>.

› Conhecimento e inovação

Chama-se «GREAT» e é um projeto financiado pelo «ProALV – Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida», da União Europeia (UE).



Acessível em <http://www.projectgreat.eu/>, assenta numa visão em que a aposta é estar em linha com o crescimento baseado no conhecimento e na inovação, finalidade número um a nível da UE em 2020.

COACHING

› Até aonde se pode chegar com a arte de fazer perguntas?



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

A essência da atividade de um 'coach' é a arte de fazer perguntas. A base são ainda as famosas perguntas de Aristóteles: O quê? Quem? Como? Quando? Onde?

Perguntas aparentemente tão óbvias têm o poder de produzir consciência e levar à responsabilidade. Ao substituir repreensões e exigência por perguntas, o líder, por exemplo, terá muito mais hipóteses de estimular a sua equipa para agir de forma mais eficaz e para se empenhar. As perguntas levam a uma consciência mais específica do núcleo da questão, à criação de várias alternativas possíveis e que não estavam ao alcance da consciência, embora ele próprio as tenha criado. Assim, o indivíduo tende a abandonar a sensação de «beco sem saída» e acede a um estado de maior confiança, esperança e ação. As perguntas atravessam os filtros de generalizações, distorções e omissões, a que todo o ser humano está sujeito.

O 'coaching' mais sofisticado recorre a conhecimentos mais profundos da alma e da mente. O 'coaching' ontológico, por exemplo, foca-se mais nos valores e no alinhamento de todo o ser. O 'coaching' com inteligência emocional procura desenvolver a consciência

A essência da atividade de um 'coach' é a arte de fazer perguntas. A base são ainda as famosas perguntas de Aristóteles.

e a capacidade de gerir as emoções. Já o 'coaching' com programação neurolinguística (PNL) procura as estratégias inconscientes que estão na origem das emoções e dos comportamentos. A neurolinguística reclama que o sistema de perguntas que desenvolveu e refere como metamodelo não é um conjunto de perguntas possíveis ou poderosas, mas a compreensão, por parte do 'coach', das estruturas sintáticas subjacentes ao discurso de um determinado cliente. Com este conhecimento, identifica padrões de linguagem no cliente, a partir dos quais constrói as suas perguntas. O nível de consciência e responsabilidade assim adquiridos terão quase sempre um efeito permanente ao nível de crenças e convicções limitadoras do cliente. A solução de uma questão torna-se, assim, generativa; e estende-se a outras questões em diferentes contextos. ©

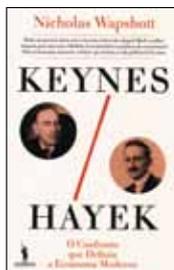
› Nota: Luzia Wittmann é 'life' e 'executive coach', 'trainer' de PNL certificada por vários institutos internacionais e terapeuta de PNL e da Linha do Tempo.

LIVROS

› Como Procurar e Conseguir Emprego



Um guia prático que apoia os candidatos ao mercado de trabalho, nomeadamente traçar objetivos e um plano de procura de emprego, elaborar o ‘curriculum vitae’ mais adequado, redigir uma carta de apresentação, saber os cuidados a ter nos contactos telefónicos e por ‘e-mail’ e preparar testes psicotécnicos, provas de grupo, entrevistas e ‘case studies’. Da autoria de Ana Rocha, e Oliver Röhrich, que na ISCTE Business School (IBS) coordenam programas ligados ao desenvolvimento de carreiras, tem prefácio de António Gomes Mota, diretor da instituição. Dirige-se sobretudo a candidatos a emprego ou estágio, alunos do ensino superior e profissionais de recursos humanos, mas também ao público em geral. (Pactor)



Keynes/ Hayek – O Confronto que Definiu a Economia Moderna, de Nicholas Wapshott. Foi há cerca de 80 anos que os dois economistas iniciaram o debate que domina a vida pública. (D. Quixote)
Humanus – Pessoas Iguais, Culturas Diferentes, de Paulo Finuras. A segunda edição desta obra, revista, de um especialista em questões multiculturais (Sílabo)
23 Coisas que Nunca lhe Contam sobre a Economia, de Ha-Joon Chang. Um livro fundamental para compreender a atual crise económica. (Clube do Autor)
A Arte de Gerir Pessoas, de Fernando Neves de Almeida. Um guia que reúne técnicas e as competências consideradas essenciais para a gestão daquele que é o ativo mais importante das organizações. (Actual Editora)

Textos: Mário Sul de Andrade

-25%*
nas inscrições até
15 Outubro

**CONGRESSO ANUAL
DA RELAÇÃO COM O CLIENTE**

www.globalcontactcenter.ife.pt

14.ª Edição

GLOBAL CONTACT CENTER

“REINVENTAR” O SERVIÇO AO CLIENTE:
A fidelização na base de um negócio de sucesso

21 E 22 NOVEMBRO DE 2012
SANA MALHOA HOTEL | LISBOA

+20 Especialistas
Mesas Redondas • Atelier “Marcas que Marcam” • Workshop *Employer Engagement* • Casos Práticos

PATROCINADORES

ORGANIZAÇÃO

➤ Para além do fascínio pelas tecnologias

Texto: Ana Leonor Martins

Quando em 1999 chegou à CEGOC, Patrícia Santos tinha como missão aplicar as novas tecnologias à formação. «Na altura o mercado não estava ainda nem suficientemente maduro nem tecnologicamente preparado para investir na formação 'on-line'; apesar disso, ao nível do Grupo Cegos, fomos o primeiro país a criar uma oferta 'e-learning off-the-shelf'», recorda a atual gestora do Centro de Recurso eLearning do Grupo Cegos. «Em 2007 já tínhamos 140 módulos disponíveis e tínhamos formado mais de quatro mil pessoas através de cursos 'e-learning' e 'blended'.» E foi essa experiência que fez com que, ainda nesse ano, fosse convidada para liderar o projeto «Elearning Solutions by Cegos», em que o objetivo era criar uma oferta 'e-learning' corporativa, que integrasse as melhores práticas internacionais, e estivesse disponível em vários idiomas.

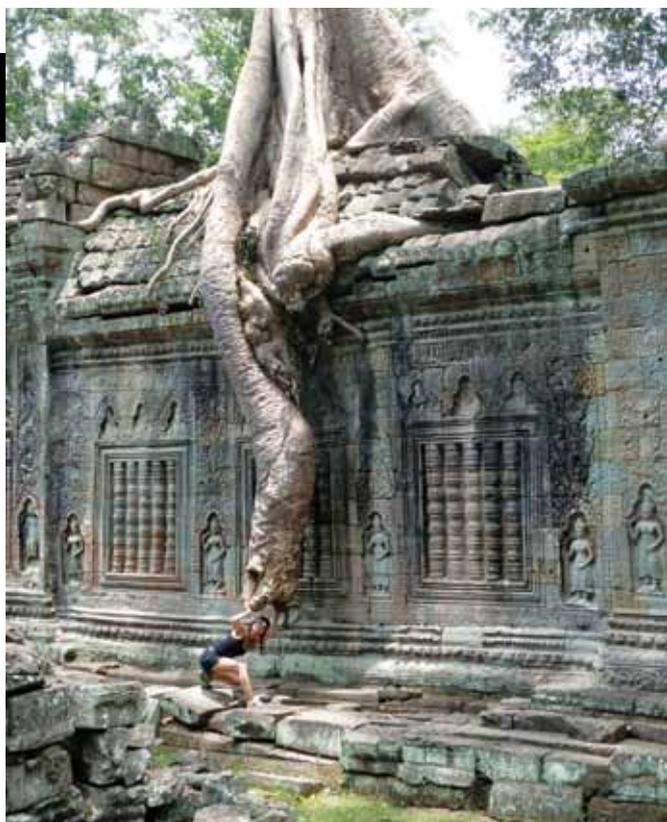
Em 2011 acumulou a produção de conteúdos com a gestão da equipa e-Services, responsável por todos os serviços associados à gestão de cursos 'e-learning' e 'blended' no Learning Management Systems (LMS). «Apesar da necessidade de viagens constantes associada às funções, era impossível não aceitar o desafio», partilha. «O mercado português é muito pequeno e a gestão de projetos internacionais obriga-me a estar mais atualizada relativamente às novas tendências e a encontrar soluções mais inovadoras e eficientes.»

O que mais atrai Patrícia Santos na sua função é precisamente «a dimensão internacional e multicultural do projeto; temos conteúdos disponíveis em 14 idiomas, o que nos permite trabalhar com equipas e com clientes de várias partes do mundo», faz notar. «Os desafios que nos surgem são não só de carácter tecnológico mas também cultural.» Outro desafio é «acompanhar as mudanças constantes ao nível da tecnologia» e «distinguir modas passageiras das tendências e necessidades reais ao nível da formação nas empresas».

O interesse da gestora pelas tecnologias surgiu quando estava a tirar o curso de «Comunicação Social». «Tive a oportunidade de fazer o programa «Erasmus» em Edimburgo, através do qual estive num departamento de cinema e televisão onde, ao contrário de Portugal, as tecnologias estavam bem presentes», conta. Terminada a licenciatura, trabalhou no Centro de Investigação para Tecnologias Interativas, onde



© CEGOC



construiu as bases para a sua carreira. E fez a tese de mestrado sobre a aplicação das tecnologias a produtos educativos para crianças.

Tendo atualmente uma equipa em Paris e outra em Lisboa, o que exige viagens constantes, a gestão dos tempos livres de Patrícia Santos não é fácil. Mas adaptou «alguns interesses às limitações da vida em hotel», como ler ou fazer 'crochet', por exemplo. Por outro lado, viajar é uma das paixões da sua vida, algo que o trabalho lhe permite. De qualquer forma, salienta que como já trabalha nesta área há 15 anos «é fundamental ter interesses que nada tenham a ver com o e-learning ou com as tecnologias». O 'windsurf' é um dos seus interesses mais recentes.

› **Windsurf** «Esta foi uma paixão tardia. Começar um novo desporto depois dos 30 não é fácil, especialmente numa área completamente nova para mim: a vela. Mas ainda bem que não desisti. Tenho o contacto com a natureza, a atividade física, a adrenalina, o desafio técnico e o convívio com os amigos. Grande parte dos meus fins-de-semana são passados no mar e consigo um corte completo com as preocupações profissionais da semana.»

› **Yoga** «Para compensar a exigência física do 'windsurf' e o tempo que passo ao computador, é importante trabalhar a flexibilidade e fazer alongamentos. Sempre que estou em Lisboa e os meus horários o permitem, começo o dia às sete e meia da manhã com uma sessão de 'yoga'.»

› **Ler** «O tempo que passo em viagens e em hotéis permite-me devorar muitos livros. Seja romances ou



Fotos: IPS



› Praticar 'windsurf' e viajar são duas paixões da vida de Patrícia Santos; a primeira foi uma paixão tardia, a segundo é uma paixão de sempre.

livros técnicos, mantenho sempre o hábito de estar a ler dois ou três livros ao mesmo tempo. É uma companhia indispensável na mala de viagem.»

› **Viajar** «É uma das paixões da minha vida. Neste caso, tenho a vantagem de a minha vida profissional me permitir conhecer locais incríveis. O contacto com outras culturas é dos melhores alimentos para o espírito.»

› **Crochet e costura** «Sempre precisei de criar. Posso estar a fazer malas, vestidos, gorros ou bonecos; o mais importante é que tanto no 'crochet' como na costura tenho oportunidade de estar a criar e a passar por todo o processo criativo: desde a ideia inicial, passando pelo desenho, pelo planeamento do projeto e pela escolha dos materiais até à realização do trabalho final. Este escape criativo é fundamental para o meu equilíbrio, uma vez que as minhas funções atuais exigem especialmente competências de gestão.» ©

SUGESTÃO – FINISTERRA SPA

Um templo de bem-estar

«A partir da história e da cultura da região de Sagres, criar e desenvolver experiências sensoriais num ambiente saudável e ecologicamente sustentável.» É esta a filosofia subjacente ao Finisterra Spa, que oferece um variado conjunto de terapias e rituais de relaxamento, assumindo-se como um templo de bem-estar.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Martinhal Beach Resort & Hotel

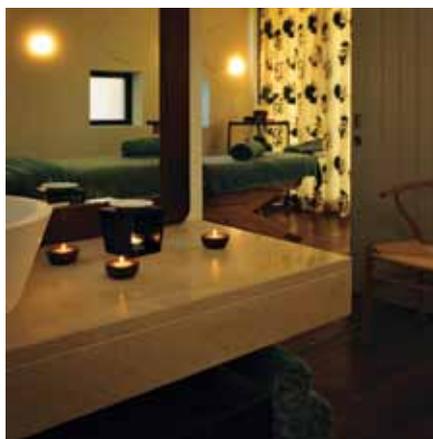


O Finisterra Spa está integrado na zona central do Martinhal Beach Resort & Hotel, em Sagres, e foi projetado como um paraíso de descanso e relaxamento. Combinando uma arquitetura de linhas serenas e desenvolvida em perfeita harmonia com a natureza, com predominância de materiais naturais como a madeira, e de tons suaves, com as últimas novidades em tratamentos de rejuvenescimento e bem-estar, assume-se como um autêntico templo de tranquilidade.

O ambiente é de luxo minimalista e há pequenos detalhes que fazem a diferença. Antes de se iniciar qualquer tratamento é pedido a quem dele vai usufruir que preencha um breve questionário, não só para assegurar questões de saúde mas essencialmente para garantir a personalização do tratamento e evitar alguma situação que possa deixar o cliente pouco confortável.

Existem seis salas individuais de tratamento no Finisterra, todas equipadas com duche privado, iluminação suave e uma grande abundância de luz natural. É ainda disponibilizada uma área de repouso, sauna, 'jacuzzi' e banho turco, num espaço rodeado por um jardim natural privativo que contribui para a sensação de serenidade e convida à meditação e à contemplação.

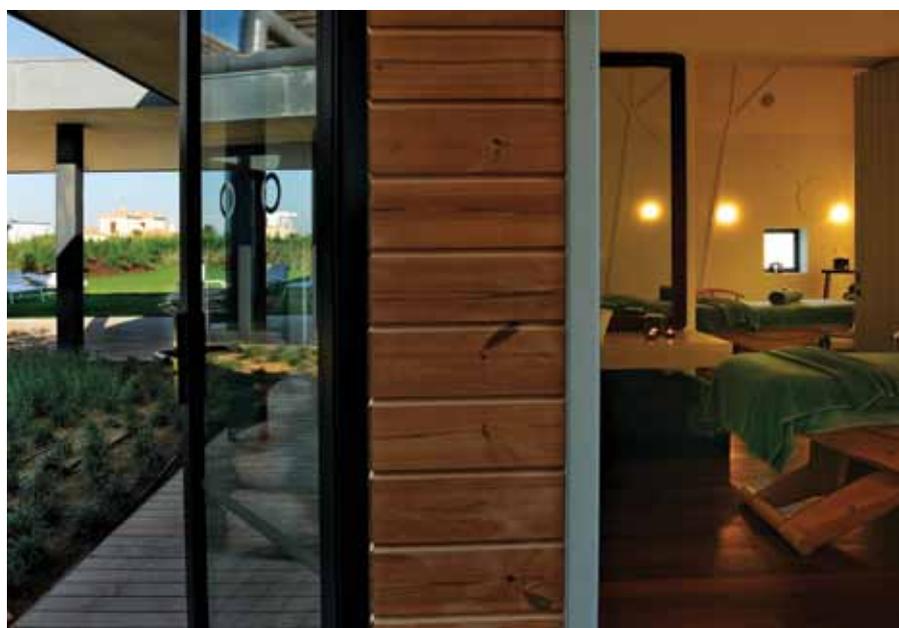
Este 'spa' oferece um conjunto de terapias e tratamentos bastante diversificado, aliando técnicas milenares como 'shiatsu' e 'tui-na' com as mais avançadas combinações contemporâneas de óleos aromáticos, unguentos, especiarias e ervas exóticas. A lista é extensa e inspiradora, com uma oferta diversificada para mulheres e para homens, e até para famílias, e vai desde um conjunto de tratamentos corporais e de rejuvenescimento facial a uma grande variedade de massagens pensadas para revitalizar o corpo e a mente. A escolha não é fácil mas a relaxante «Massagem de Pindas Voya» garante 55 minutos de puro bem-estar. É realizada com pindas quentes, contendo algas e ervas orgânicas que libertam propriedades terapêuticas para nutrir e suavizar a pele, beneficiando-



-se ainda do efeito calmante da camomila, do estimulante funcho ou da desintoxicante hortelã. A massagem «Pedras Quentes Voya» é exemplo de um tratamento exclusivo do Finisterra. Combina óleos essenciais orgânicos com folhas de algas marinhas e após o envolvimento do corpo com algas são colocadas pedras aquecidas. O calor das pedras relaxa os músculos ao libertar os princípios ativos das algas.

Outros rituais de assinatura exclusiva Finisterra aproveitam a energia purificadora e as potencialidades naturais do mar. São tratamentos à base de algas biológicas, ricos em substâncias ativas como o iodo, vitaminas, minerais e antioxidantes e que estimulam o metabolismo a eliminar as toxinas, deixando a pele hidratada, nutrida e revigorada. Todos os tratamentos se baseiam nas marcas de 'spa' Terraké e Voya, cujos produtos são compostos por elementos 100% orgânicos e naturais.®

<http://www.martinhal.com/spa>



Organização



Empresa organizadora de



2ª EDIÇÃO EXECUTIVE TRAINING

GESTÃO ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR NOS RECURSOS HUMANOS

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

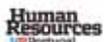
Media Partners

Portais Oficiais

Apoio

Empresa acreditada por

Consulte o programa detalhado em









Consulte o programa detalhado em

www.ife.pt

RESTAURANTES

Iguarias na rota do Sado

A zona da Comporta, a cerca de uma centena de quilómetros de Lisboa, é reconhecida e cada vez mais procurada não só pela sua privilegiada e apaixonante riqueza natural, mas também pela irresistível gastronomia. Com o crescente desenvolvimento são já vários os restaurantes a ter em conta para quem por lá passa. Damos a conhecer alguns.

Texto: Irina Pedro

Depois da ponte velha de Alcácer do Sal, na antiga estrada para o Algarve, temos um excelente ponto de partida para esta rota de iguarias na zona da Comporta. Chama-se Porto Santana e, além da bonita vista para o Rio Sado, é também o espaço ideal para se provar alguns deliciosos pratos regionais. Boa comida, ambiente acolhedor, um excelente serviço e os preços moderados ajudam a explicar o sucesso deste restaurante.

Na ementa, recomenda-se a já famosa canja de amêijoas, a massada de peixe, a cata-plana e também o lombo de porco preto ou as miças à alentejana. Outras especialidades alentejanas são as sopas: de cação, de tomate com ovos escalfados e com bacalhau e ovos. A perdição começa logo nas entradas, com o fantástico queijo derretido com orégãos ou os mais corriqueiros ovos mexidos com farinha. E termina com as sobremesas, onde as farólias ou a tarte de queijo fresco com doce de abóbora não



desiludem. A tradição alentejana também aqui não é esquecida, e por isso não podia faltar a encharcada. Como o Porto Santana está instalado junto ao cais, depois pode-se aproveitar para digerir o repasto num passeio de barco pelo rio.

Entre Alcácer do Sal e a Comporta, na loca-

lidade de Cachopos, encontra-se o original restaurante A Escola, numa homenagem ao anterior inquilino do espaço que ocupa; outrora, foi aí a escola primária de Macieira de Alcôba. A excelência da sua cozinha, tipicamente serrana, fê-lo tornar-se uma referência em todo o país, e por isso convém





marcar mesa. Tem já 14 anos e também é conhecido pelo ambiente familiar e totalmente despretensioso, onde se encontram vários testemunhos de outros tempos como mapas ou o quadro de ardósia.

Agora, é de comida que se trata. As dúvidas começam logo nas entradas. Bacalhau com grão, salada de polvo, linguiça frita ou coelho de coentrada são algumas opções. Mas entre os pratos mais emblemáticos da casa destaca-se, por exemplo, a empada de coelho bravo acompanhada de arroz de pinhão. A açorda de tomate com enguias fritas, o ensopado de cherne ou o cachaço de porco preto são igualmente muito procurados. A carta de vinhos é, como seria de esperar, dominada por bons representantes das vinhas do Alentejo e do Sado. Para terminar a refeição, aconselhamos o tradicional bolo de chocolate.

O Hortelã da Ribeira, A Descoberta fica em pleno centro histórico de Alcácer. O nome assim composto é relativamente recente e traduz uma nova era que não renuncia ao passado. «A Descoberta» foi o nome dado pelo antigo proprietário e «Hortelã da Ribeira», planta muito usada na gastronomia regional alentejana, era como se chamava o primeiro restaurante da atual gerente, e também cozinheira, Helena Fidelis.

O ambiente é simples, descontraído e com atendimento simpático. A gastronomia tem uma base típica do litoral alentejano, mas com uma componente de autor, onde se pode encontrar pratos exclusivos da casa, como a garoupa à salineiro, com migas de batata e cogumelos, a açorda de espinafres com amêijoas ou a canja de garoupa. Os vegetarianos não são negligenciados, propondo-se por exemplo espinafres salteados com arroz de alinho. Também se pode encontrar pratos reinventados e os clássicos de sempre. Migas regionais com carne do alguidar, sopa de tomate à antiga,



Fotos: Hortelã da Ribeira

arroz de feijão com espinafres e bacalhau ou a sopa de lingueirão são alguns exemplos. Dependendo da época do ano, vão-se destacando aos fins-de-semana pratos que não fazem parte da lista fixa, como a açorda de beldroegas com queijo de cabra, as enguias à embarcação ou a chanfana de javali.

Nas entradas quentes destacam-se as amêijoas à hortelã pato e o prato de autor «Sabores da Terra» e nos petiscos frios os pimentos de piquilho recheados com atum. Nas sobremesas destaca-se o Manjar de Alcácer, doce conventual que tem sido continuamente premiado. A relação qualidade/preço é francamente boa.

Na aldeia da Comporta aconselhamos ainda a experimentar o arroz de lingueirão do restaurante O Folha, onde também pode comer bons petiscos como as navalheiras ou o choco frito. Também reputados são o Comporta Café, o Museu do Arroz e o Dona Bia, mas neste último, se não for amigo da gerente, pode arriscar-se a ter um atendimento menos simpático. ©

AUTOMÓVEL

A mesma bandeira

O Volvo C70 continua a sua evolução, mantendo a bandeira da segurança, do rigor de construção e do cuidado nos detalhes.



© Volvo

Texto: Jorge Farromba

Quem não gostaria de juntar no mesmo automóvel um 'coupé', um 'cabrio' e um bom motor 'diesel'? A Volvo desde há muito tempo que tem ajudado nesta questão, apostando em manter o C70, um modelo que tem sabido evoluir dentro da marca e que vem sendo dotado dos mais evoluídos argumentos para se assumir como um importante 'player' de mercado. Sempre mantendo a bandeira da segurança, do rigor de construção e do cuidado nos detalhes. Para este ensaio, a marca apresentou-nos o seu maior argumento – o D4. Um 'diesel' de cinco cilindros, com 177 cavalos (cv), que tem associado um conforto que muitos modelos (mesmo não 'cabrios') gostariam de ostentar. E tudo no maior silêncio. Mesmo quando optámos por conduzir com a capota fechada, os ruídos aerodinâmicos não se fizeram sentir, nem o «chiar» do 'chassis' em curvas menos conseguidas. Mas é com a capota aberta que este modelo de quatro lugares deve ser experimentado.

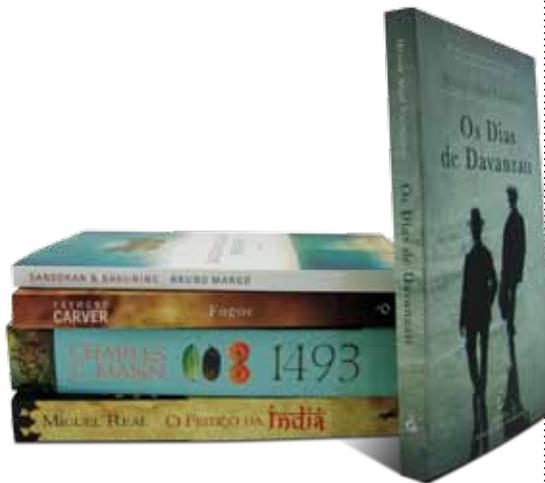
Conduzi-lo mesmo sem a rede corta-ventos significa desfrutar de um 'cabrio' bem desenhado, onde o vento não se intromete e onde é possível percorrer quilómetros e quilómetros a céu aberto, com pleno conforto e em deleite com a paisagem.

Em termos de motor, torna-se difícil apontar defeitos, tal a linearidade que apresenta e a disponibilidade de potência.

E depois, sempre que o calor aperta ou a chuva teima em aparecer, a capota rígida resolve tudo. A direção poderia ser um pouco menos filtrada, mas mesmo assim o C70 assume uma postura de conforto e segurança de nível superior, associado a um preço, para esta versão de topo (equipamento e motorização), de 57 mil euros (62 mil com caixa automática). ©

<http://www.volvocars.com/pt/>

LEITURAS

**No lixo**

Regresso do autor do inesquecível «Somos o Esquecimento que Seremos», Héctor Abad Faciolince. Em «Os Dias de Davanzati» (título original «Basura», ou seja, o lixo), o autor colombiano conta uma história em que o narrador encontra no lixo do seu prédio folhas escritas por um vizinho, o obscuro escritor Bernardo Davanzati, autor muitos anos antes de um livro intitulado «Diário de Um Impostor». As folhas com escritos vão-se sucedendo entre os detritos dos habitantes do prédio, fazendo do narrador um leitor obsessivo de um escritor que verdadeiramente não escreve para ninguém, apenas para o caixote do lixo. A edição é da Quetzal.

Sandokan & Bakunine, de Bruno Margo. Apresentado como um dos mais originais romances portugueses, junta uma multiplicidade de histórias e de personagens inesquecíveis. (Teorema) **Fogos**, de Raymond Carver. Ensaio, poemas e narrativas, de um mestre do conto e grande cronista do nosso tempo. (Quetzal) **1493**, de Charles C. Mann. Um livro que mostra que a viagem de Colombo não marcou a descoberta do novo mundo mas antes a sua criação. (Casa das Letras) **O Feitiço da Índia**, de Miguel Real. Romance em que três portugueses, em três épocas diferentes, se apaixonam pela Índia e pelas suas mulheres. (D. Quixote)

Textos: MSA

TEATRO

Lar, doce lar

A história começa com uma corrida por um quarto particular e é o ponto de partida para diversas personagens partilharem em palco memórias, confidências e hilariantes atribuições, dando a conhecer o dia-a-dia da residência Antúrios Dourados para Seniores de Qualidade. Chama-se «Lar, Doce Lar» e junta pela primeira vez em palco Maria Rueff e Joaquim Monchique, que dão corpo às diferentes e divertidas personagens que materializam esta comédia. O espetáculo, criado a partir de «O que Importa É que Sejam Felizes», de Luísa Costa Gomes, tem encenação de António Pires e está em cena no Auditório dos Oceanos, no Casino de Lisboa, onde estreou no passado dia 12 de setembro.



© Helena Mendes

CINEMA

O imaginário de Tim Burton

Do génio criativo de Tim Burton chega às salas portuguesas no próximo dia 18 de outubro «Frankenweenie», um conto encantador sobre um menino e um cão. Depois de perder inesperadamente o seu cão Sparky, o jovem Victor recorre aos poderes da ciência para trazê-lo de volta à vida, ainda que com uns pequenos ajustes. Ele tenta esconder a sua criação pessoal, mas quando Sparky sai

**Uma história de afetos e emoções**

Estreou no passado mês de julho e após uma interrupção está de volta à cena e pode ser visto até dia 28 de outubro, no Teatro Aberto, em Lisboa. «Londres», peça distinguida em 2011 com o «Grande Prémio de Teatro Português», é de autoria de Cláudia Clemente e surge em cena com dramaturgia de Vera San Payo de Lemos e encenação de João Lourenço. Marcou a estreia da atriz Carla Maciel na interpretação de um monólogo, bem como o regresso a este género do encenador, no ano em que se comemoram os 30 anos do Novo Grupo – Teatro Aberto. O espetáculo retrata uma família que parte em viagem à procura de uma saída. Londres é a cidade escolhida, uma cidade conhecida mas que se tornou estranha e fria, aos olhos de quem empurra a porta a medo e entra. Uma mulher escreveu sobre essa viagem, sobre o pai e a mãe, sobre si própria, escreveu para entender, para dar sentido ao que se passou nas suas vidas. E é essa história, da sua família, uma história de afetos e emoções, que conta em palco. «Londres» está em cena de quarta a domingo.



© Inácio Ludgero

à rua os colegas de escola de Victor, os professores e a cidade inteira apercebem-se de que ter «uma nova pata no mundo dos vivos» pode ter consequências monstruosas. «Frankenweenie» é um filme animado em 'stop-motion' (como «A Noiva Cadáver» ou «O Estranho Mundo de Jack») e foi filmado em preto e branco e adaptado a 3D, elevando assim o estilo clássico a um novo patamar.



Textos: ALM

MÚSICA



© Dominique Issermann

Mister Cohen em digressão

Após a edição do aclamado «Old Ideas», o décimo segundo disco de originais de Leonard Cohen, o lendário cantor/ compositor/ poeta vai regressar aos palcos para uma digressão mundial que, como já nos habituou, passa por Portugal, dia sete de outubro, no Pavilhão Atlântico. Com seis décadas de carreira, Leonard Cohen é unanimemente considerado um dos maiores cantautores de todos os tempos, não deixando ninguém indiferente às suas letras inspiradoras e ao seu génio musical. E mantém-se em excelente forma. Prova disso é o recém-editado «Old Ideas», que entrou diretamente para o primeiro lugar dos 'tops' de vendas em todo o mundo, e que ele vem agora apresentar aos fãs portugueses.



© D.L. Anderson

Um fenómeno de culto

Após dois concertos magníficos, completamente esgotados, nos coliseu de Lisboa e do Porto, Bon Iver regressa a Portugal em outubro para mais um concerto único, dia 26, no Campo Pequeno, em Lisboa. Com apenas dois álbuns editados, «For Emma, Forever Ago» (2008) e «Bon Iver, Bon Iver» (2011), o norte-americano conquistou o público e a crítica especializada. Portugal não foi exceção e o 'indie folk' de Bon Iver tornou-se rapidamente um fenómeno de culto em terras nacionais. O segundo longa-duração foi o disco do ano de 2011 para a prestigiada «Pitchfork» e venceu o «Grammy» para «Best Alternative Music Album». Na mesma cerimónia, os Bon Iver levaram também para casa o galardão «Best New Artist».

**Segunda pele**

No dia 11 de outubro, na Casa da Música, no Porto, e dois dias depois na Aula Magna, em Lisboa, a brasileira Roberta Sá apresenta ao público português o seu novo disco, «Segunda Pele», editado em janeiro passado. Consagrada como a melhor cantora de MPB nos últimos «Prémios da Música Brasileira», a artista editou em 2004 o seu primeiro álbum, «Braseiro», e no final do ano passado já contava com mais de 200 mil discos vendidos. «Segunda Pele» é o quinto longa-duração de Roberta Sá e conta, mais uma vez, com músicas inéditas e com interpretações únicas de clássicos da música brasileira. Ao vivo, além das canções do novo disco, haverá ainda espaço para os seus grandes êxitos.



© Hugo Lima

Ornatos Violeta 1991-2002

Começaram por ser anunciadas duas datas, uma para Lisboa, outra para o Porto, mas a velocidade a que os bilhetes esgotaram faz com que sejam já três as datas para cada uma das cidades: dias 25, 26 e 27 de outubro, no Coliseu dos Recreios, e dias 30 e 31 de outubro e um de novembro, no Coliseu do Porto. Trata-se do regresso aos palcos, em nome próprio, dos Ornatos Violetas, mais de uma década depois do último concerto; um regresso para celebração de canções, histórias e memórias. Nos coliseus, Manuel Cruz (letras e voz), Nuno Prata (baixo), Kinorm (bateria), Elísio Donas (teclados) e Peixe (guitarra) vão revisitar todo o seu repertório, distribuído por dois álbuns: «Cão!» (1991) e «O Monstro Precisa de Amigos» (1999).



© Adriana Freire

Sétima Legião de novo no Porto

Para comemorar os 30 anos de carreira, os Sétima Legião voltaram aos palcos, e, tendo esgotado a Casa da Música, regressam à cidade Invicta para mais um concerto. É no dia 11 de outubro, agora no Coliseu do Porto. Autores de alguns dos mais memoráveis 'hits' da música nacional da década de 1980, 30 anos depois Pedro Oliveira (voz e guitarra), Rodrigo Leão (baixo e teclas), Nuno Cruz (bateria, percussão), Gabriel Gomes (acordeão), Paulo Marinho (gaita de foles, flautas), Ricardo Camacho (teclas), Paulo Abelho (percussão, 'samplers') e Francisco Menezes (letras, coros) presenteiam os fãs com espetáculos em que revistaram todos os clássicos.

**Keane de regresso**

Em outubro, os Keane regressam a Portugal para mais dois concertos. O primeiro realiza-se no dia 20, no Campo Pequeno, em Lisboa, e o segundo no dia 21, no Coliseu do Porto. O quarto disco de originais da banda, «Strangeland», foi editado este ano e entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' de vendas no Reino Unido. O baterista Richard Hughes revela que o disco tem canções que abordam experiências que costumavam partilhar quando eram miúdos. «Nunca conseguimos realmente voltar atrás; no entanto, de vez em quando, no final de um dia bom, juntamo-nos no 'pub' local e falamos sobre tudo e sobre nada. O que quer que seja que nos torna os Keane ainda aqui está.»

Textos: ALM

1 O aguardado iPhone 5

A Apple já tem em comercialização o novo iPhone 5. É o iPhone mais fino e mais leve de sempre e apresenta um novo 'design' em alumínio, um «ecrã retina» de 4", um processador A6 desenhado para maximizar o desempenho e a eficiência energética, tecnologia 'wireless' ultra-rápida e bateria com autonomia melhorada. Este iPhone traz consigo o iOS 6, o sistema operativo móvel mais avançado do mundo, com mais de 200 novas funcionalidades. A câmara iSight de oito 'megapixels' também foi redesenhada, oferecendo mais opções e melhor desempenho ótico.

2 Vinho do Porto Rosé

De cor rosada e evidenciando notas de frutos vermelhos, o Royal Oporto Rosé, da Real Companhia Velha, é elegante e macio, com um final de boca frutado, longo e persistente. Este vinho do Porto Rosé pode ser saboreado em qualquer ocasião, à temperatura ideal de 10 a 12.ºC. E pode ser saboreado puro ou na forma de 'cocktail'.

3 Uma homenagem à mulher

A Ebel, marca fundada por Alice Lévy com o seu marido, Eugène Blum, apresentou um novo modelo da coleção Beluga, o Beluga Grande Sertie. Com linhas delicadas e uma verdadeira homenagem à feminilidade, este relógio possui uma caixa em aço de forma curvilínea, com acabamento polido e acetinado. O azul dos ponteiros conjuga-se com a decoração do mostrador, refletindo a nobreza do modelo. O mostrador é de cor prateada, com algarismos romanos e o duplo «E», símbolo emblemático da EBEL, às três horas, e função da data, às seis. O bisel está ornamentado com 36 diamantes engastados.

4 All-in-one da HP

O PC HP Omni 27 é o maior e mais recente PC de formato 'all-in-one' da HP. Tem um ecrã de 27" Full HD que potencia as suas funcionalidades multimédia e inclui a possibilidade de montagem na parede. A sua memória poderá ir até aos 2TB e conta com um processador Intel Core i7 de segunda geração e uma placa gráfica AMD GDDR5 com tecnologia Avivo. O Omni 27 incorpora ainda um sistema de som Audio Beats, duas portas USB 3.0, entrada HDMI e mais opções que vão desde uma placa de sintonização TV até um leitor de Blu-Ray.

5 Novos acessórios Police

Subtilmente irreverente e com um 'design' único e de qualidade. É assim que a marca Police apresenta a sua nova linha de acessórios. Desenhada «a pensar em pessoas autênticas que querem demarcar-se das restantes», é composta pelo acessório «Saint», um fio com pendente em cruz em aço inoxidável, e pelas pulseiras «Vegas», que se diferenciam devido à pele preta ou castanha e ao fecho magnético em aço inoxidável que dá ênfase ao logótipo Police.

6 À prova de água

Já lá vai o tempo em que para fotografarmos na água precisávamos de uma máquina descartável que não assegurava fotografias com qualidade. A nova Cyber-shot TX20 da Sony é uma câmara digital compacta ultra-fina com HD total e um 'design' resistente e impermeável. É à prova de água e resistente a pó, congelamento e impacto. A TX20 tira fotografias até 16 'megapixels', tem 'zoom' ótico 4x, LCD sensível ao toque, capta imagens e panoramas em 3D e grava filmes em HD total sem desfocagem, mesmo se em movimento. Está disponível em várias cores.





1



2



6



3

woman

➤ Rebenta a bolha



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

O verniz estalou no passado dia sete de setembro com a comunicação ao país do primeiro-ministro Pedro Passos Coelho, que anunciou a passagem da taxa social única (TSU) de 11 para 18% para os trabalhadores por conta de outrem, e de 23,75 para 18% para as empresas. Se até aqui, e apesar da sensação de que os esforços estavam a ser exigidos a quem já não tinha mais furos para apertar o cinto, (quase) todos perceberam a necessidade de se fazer sacrifícios pelo país, esta transferência de dinheiro dos trabalhadores para os empresários ninguém percebeu; atrevo-me a dizer que foi unanimemente considerada absurda, ultrajante e potencialmente desastrosa, históricos do PSD e líder do outro partido da coligação incluídos. Não tenho memória de tamanho consenso na sociedade portuguesa, da esquerda à direita, de economistas a políticos, de trabalhadores a empresários, que teoricamente sairiam beneficiados.

Para além da medida em si, e porque sendo da área de comunicação sei que nada é feito ao acaso nestas comunicações, achei interessante o 'timing' escolhido para a conferência: antes de um jogo da selecção nacional. Pensava que a trilogia «Fátima, Futebol e Fado», usada durante a ditadura do Estado Novo para entreter o povo, que se queria obediente, silencioso e inculto, já estava ultrapassada. Interessante também foi o facto de os jornalistas terem sido convocados, mas sem direito a questionar o primeiro-ministro. Não fossem os malandros questioná-lo sobre o corte na despesa, os rendimentos de capitais ou as parcerias público-privadas; ou se isso queria dizer que tinha fracassado nos objectivos a que se propôs e era, portanto, sinal da sua incompetência.

Ele parece achar que somos todos otários. O aumento da TSU não é mais um imposto? O que mais é senão isso?! Para garantir a minha reforma é que não é de certeza! Chega de insultar a inteligência dos portugueses, que apesar dos brandos costumes não são parvos. E ainda diz que pode não ficar por aqui, usando o discurso do medo. Até aonde pode ir este usurpar do rendimento de quem trabalha para (sobre)viver até alguém obrigar este governo (ou outro) a cortar na despesa? Quando se vai responsabilizar quem colocou o país nesta situação e deixar de se branquear escândalos financeiros?

Vivemos, dizem, numa democracia. Mas nada do que Pedro Passos Coelho prometeu aos seus eleitores cumpriu; portanto, qual a sua legitimidade? Ao agir de forma autista e ao fazer finca-pé numa medida absolutamente injusta, escolheu um caminho perigoso. Os portugueses manifestaram-se contra a sua política de forma inequívoca em todo o país. Paulo Portas não ficou indiferente e o presidente da República, o único que até à data (em que escrevo) não se manifestou, também não. E já convocou um Conselho de Estado. Será que a bolha vai rebentar? Quando lerem esta crónica já saberemos... ©

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



good
to know
you



por detrás
de um excelente serviço
estão os melhores
profissionais

randstad eleita
o melhor fornecedor
de RH 2012

A Randstad foi distinguida com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2012 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

Deste modo continuamos a assumir o compromisso com os nossos clientes, particulares ou empresariais, de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

www.randstad.pt



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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

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.



Subscriba as nossas Newsletters e aceda 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.

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

kellyservices.pt

KELLY