

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› NOVENBRO 12 › ANO 4 › Nº 47 › 3,90 € (Cont.)



Familiar e centenária

Paulo e Ricardo Torres contam a história de uma empresa que começou em 1910 e já conheceu cinco gerações, a Torres Joalheiros

- › **Mário Costa** Contribuir para a criação de emprego
- › **Seguro Directo** Quando os colaboradores dão a cara pela empresa
- › **Paula Campos** A sabedoria imensa dos provérbios
- › **Especial** Contact Centers
- › **Luís Bento** A dignidade humana
- › **SST** Um tempo de mudança
- › **Manuel González Oubel** Dois povos cegos
- › **Lifestyle** Alba Resort & Spa



randstad

www.randstad.pt



Sugira aos seus amigos a página "Eu de Randstad!"
<http://www.facebook.com/ra/randstadPT>
good to know you



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



Editorial	02	28	Crónica Formação Estratégias para o desenvolvimento de competências, por Alfredo Lopes
Zoom RH	04	30	Em Foco Saúde e segurança no trabalho
Formação Novos serviços Source of Knowledge/ Múltiplos Olhares		32	Crónica RH e Novas Tecnologias Novas tecnologias para uma gestão RH simplificada, por Inês Vaz Pereira
Comunicação Interna «Seven Books»		36	Especial Contact centers
Flash Interview Maria Brito de Goes e Filipa Mendes Pinto/ Evento em Destaque «Global Contact Center»/ e-Learning Estudo Academia da PwC/ Gestão de Projetos «Bright Challenge»		40	Crónica Benefícios Extra-salariais Are you flexible enough?, por Maria Manuel Seabra da Costa
Aniversário CRHLP		42	Espaço RH Em Síntese/ Opinião Luís Bento Artigos Fridolin Kimmig, Teresa Escoval Agenda/ Visto de Fora Manuel González Oubel Legislação/ In Loco «Firewalking Experience» Inovação Fernando Cardoso de Sousa Coaching Paula Tomás/ Livros/ Sites
Primeira Opinião	10	54	As Minhas Escolhas Sílvia Martins
Viana Abreu		56	Lifestyle Sugestão Suites Alba Resort & Spa Restaurante Populi/ Automóvel BMW 320D Série 3 Leitura/ Música/ Teatro/ Cinema/ Montra
Sucesso.pt (tema de capa)	12	64	Crónica Woman
Torres Joalheiros, uma empresa familiar centenária			
Dupla Expressão	18		
Paula Campos/ António Souto			
Reportagem	20		
Quando os colaboradores dão a cara pela empresa			
Crónica Relações Laborais	24		
Onde a magia acontece, por Jorge Ribeiro Mendonça			
Em Direto	26		
Mário Costa, do Grupo Randstad			

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 Ceitel, Paula Campos (nesta edição, Alfredo Lopes, Bernardo Daupias Alves, Fernando Cardoso de Sousa, Fridolin Kimmig, Inês Vaz Pereira, Jorge Farromba, Jorge Ribeiro Mendonça, Madalena Botelho de Sousa, Maria Manuel Seabra da Costa, Nuno Paisana, Paula Tomás, Teresa Escoval, Viana Abreu)

Projeto Gráfico e Paquinação

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

DPI Cromotipo oficina de artes gráficas, Lda
Rua Alexandre Braga 21b
1150-002 Lisboa

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

EDITORIAL

Um exemplo para as empresas familiares

A Torres Joalheiros, uma empresa familiar que já comemorou um século de existência, é o grande destaque desta edição. Incluída na nossa secção «Sucesso.pt», é um exemplo de como muitos dos problemas que costumam afectar as empresas familiares podem ser evitados. Grande parte deste tipo de empresas não passam da segunda geração, mas esta já vai na quinta; a sucessão é frequentemente um problema, mas aqui as cinco gerações sempre conseguiram ultrapassar a situação; e finalmente a questão de gestão familiar 'versus' gestão profissional, também muitas vezes fonte de problemas, que aqui parece estar resolvida. É sem dúvida um exemplo inspirador este, tão mais importante se pensarmos que a realidade empresarial do país é feita, na sua grande maioria, por empresas familiares. Ainda nesta edição, um outro destaque: o caso da Seguro Directo, que numa recente campanha publicitária propôs aos colaboradores que fossem eles próprios a dar a cara pela empresa, numa iniciativa cujos resultados foram extremamente felizes, como se pode ver na reportagem que publicamos. Finalmente, a crise por que passa o país, ponto de partida para dois trabalhos em que tentámos percebermos de que forma afecta duas áreas a que a «human» tem vindo a dar atenção. Responsáveis de empresas dessas áreas (saúde e segurança no trabalho e 'contact centers') contam-nos o que se passa em cada uma, o que está a acontecer nestes tempos de mudança.



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

Tempos de ajustamento – como agora é costume dizer –, se bem que o ajustamento seja mais para os cidadãos e para as empresas, enquanto ao lado, teimosamente, injustamente, lamentavelmente, o Estado insiste em não se ajustar. ©

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



Conquista

Somos especialistas na gestão de empresas e pessoas.
Marcamos a diferença em tudo o que fazemos.

A Conquista da Excelência tem sido a nossa imagem.

Também o podemos fazer por si!

CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais

FORMAÇÃO

Source of Knowledge com novos serviços

Texto: Mário Sul de Andrade

A Source of Knowledge tem novos serviços em duas das suas áreas de atuação. Procura assim chegar mais próximo das empresas do mercado da formação, oferecendo uma maior diversidade de soluções.

Na área de formação, e em sintonia com o seu posicionamento de entrega de serviços diversificados de apoio à atividade formativa, com principal foco no 'outsourcing' de formadores especializados, acrescenta o serviço de consultoria para certificação de entidades formadoras junto da Direção Geral de Emprego e Relações do Trabalho (DGERT). Através de uma equipa de consultores com experiência comprovada na execução destes projetos, e em conjunto com alguns parceiros especializados, fornece um serviço completo, chave-na-mão, para empresas que pretendam iniciar a certificação DGERT ou renovar a acreditação. Além disso, disponibiliza para os parceiros que pretendam executar o processo de certificação autonomamente um serviço de consultoria parcial, onde apenas executa algumas etapas de acordo com as necessidades identificadas, ou apenas um serviço de formação para esclarecimento de dúvidas ou sensibilização sobre alguma etapa em concreto.

Ainda na área de formação, a Source of Knowledge apresenta-se como parceiro para execução de projetos no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), fornecendo o serviço desde o diagnóstico de necessidades até à verificação da viabilidade e do cumprimento das condições de acesso. Finalmente, na área de consultoria as novidades são ao nível dos serviços, onde a empresa apresenta soluções de tecnologias de informação (TI) com o desenvolvimento de aplicações e gestão de redes e servidores, em complemento à oferta já disponível de 'outsourcing' de recursos humanos nas áreas de .NET, JAVA, Sharepoint, Biztalk, Sistemas Windows, Bases de Dados SQL e Oracle, assim como áreas não tecnológicas de recursos humanos – 'coaching' e liderança, entre outras. ©

MÚLTIPLOS OLHARES

O aumento da carga fiscal é a solução para tirar Portugal da crise?



Nuno Paisana
Diretor de Comunicação
da Pressinform



Madalena Botelho de Sousa
Diretora
do LEAP Center



Bernardo Daupias Alves
Administrador
do Grupo Doca de Santo

«Não. O aumento da carga fiscal está a ser um pesadelo para os portugueses, retirando liquidez monetária ao cidadão e diminuindo vertiginosamente o consumo. Isto gera menos vendas, menos receitas, menor produção, menos emprego e por aí adiante, numa roda-viva negativa e preocupante. Tomaram-se medidas que afinal apenas agravam a crise em Portugal. Optou-se por um ciclo negativo e destruidor das economias familiares, ao invés de se escolher um caminho acelerador do consumo e da economia em geral. Mais de um ano depois de o Governo tomar posse, não se nota emagrecimentos na gordura despesista do Estado. Só quando a máquina pesadíssima que nos governa reduzir drasticamente a sua despesa poderemos ver uma luz ao fundo do túnel. As futuras gerações olharão para o nosso 'case study' e lamentarão que os pais e os avós tenham passado por tamanha provação.»

«Acredito que o caminho para uma maior competitividade e uma maior capacidade de crescimento económico se prende com o aumento sobretudo qualitativo da nossa produtividade. O Estado tem recorrido aos impostos para financiar uma despesa que chega praticamente a metade do produto interno bruto (PIB) nacional. Ao continuar a retirar recursos às famílias e às empresas, torna-se num dos grandes causadores do estrangulamento do crescimento. Aliás, a própria execução orçamental tem vindo a demonstrar que o aumento dos impostos acarreta um carácter recessivo na nossa economia. O nosso futuro de crescimento exige mais competitividade fiscal. Mas o que infelizmente se tem visto em Portugal, no momento em que o crescimento exige mais competitividade, é que só se fala e só se atua nos impostos, o que contribui cada vez mais para um futuro incerto e insustentável.»

«Tenho a plena convicção de que o aumento da carga fiscal não é a solução para tirar Portugal da crise. Esta medida vai mais uma vez ter um enorme impacto na atividade económica, com a consequente retração do consumo, que afetará famílias e empresas, nomeadamente a restauração, que tem sido largamente penalizada nos últimos tempos. A prova de que esta medida é desadequada está no relatório 'Fiscal Monitor', divulgado recentemente, que revela que Portugal é a segunda economia do mundo com maior aumento da carga fiscal entre 2009 e 2012 e que vê também Portugal a cair no 'ranking' do poder de compra e do desemprego até 2017. Continuamos a assistir à tomada de medidas que vêm dificultar cada vez mais a vida dos portugueses e que não apresentam soluções para os grandes problemas que o país atravessa, como o desemprego, a quebra de consumo e a estagnação da economia.»

COMUNICAÇÃO INTERNA

» «Seven Books», uma boa prática do Grupo CH

Texto: António Manuel Venda

Uma das mais conhecidas práticas de comunicação interna do Grupo CH é o «In'CHNEWS», um jornal diário onde, segundo Anabela Pato, gestora de comunicação neste grupo empresarial com sede em Coimbra, o que se faz é «contar histórias, recordar momentos, festas e alegrias que dão sabor à vida laboral», sendo que «cada colaborador tem um papel fundamental». De periodicidade diária, é no entanto apenas uma das peças de um vasto 'puzzle' comunicacional do grupo. Nesta edição da «human», destacamos por isso uma outra, a «Seven Books».

A «Seven Books» resulta de uma prática do grupo, a aquisição semanal de sete livros para a respetiva biblioteca. António Henriques, o 'chief executive officer' (CEO), explica que «a ideia é que sejam os próprios colaboradores a sugerirem as obras que consideram úteis para a sua formação ou para o enriquecimento das atividades dos projetos em que se encontram envolvidos», e «sempre que as solicitações são insuficientes é a própria organização que se encarrega da gestão das aquisições». Procura-se privilegiar a diversidade, de acordo com as várias áreas de atuação das empresas do grupo, sendo que além disso em certas ocasiões são promovidas edições especiais, focadas numa determinada área técnica.

Esta prática foi iniciada em 2010 e, segundo António Henriques, é uma de várias que «muito diferenciam o Grupo CH». O responsável questiona mesmo: «Poderá dizer-se que é inovadora? Julgamos que,



mais do que isso, é única, pois não a conhecemos em qualquer outra organização». E assinala: «Somos fiéis seguidores do conceito de organização aprendente. A aceitação de cada novo desafio com entusiasmo e vontade de aprender são duas das características centrais do nosso ADN. Por isso, não nos cansamos de explorar novas formas de valorização e reforço de competência dos nossos colaboradores.»

Anabela Pato é a responsável pela edição da «Seven Books». Partilha que «representa um investimento nos colaboradores, quer na cultura, quer na disponibilização de títulos importantes para a atividade e o crescimento profissional/técnico e pessoal». Através da «Seven Books», todas as semanas sete sugestões de leitura são enviadas a todos os colaboradores, por 'e-mail', e estes apenas têm de requisitar as obras que pretendem, uma vez que o Grupo CH as adquire para a biblioteca interna, que tem mais de 20 secções. ©



shl™ *People intelligence*
Business results

Maximize o *potencial dos seus colaboradores*

- Identifique as capacidades existentes
- Conheça as lacunas para as funções atuais e futuras
- Faça planos de desenvolvimento à medida

Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.

Tel. (+351) 217 813 900 Email shl@shlportugal.pt Web shl.pt

FLASH INTERVIEW

MARIA BRITO DE GOES / FILIPA MENDES PINTO

» Uma nova aposta da FIND

Texto: António Manuel Venda

A FIND, liderada por Maria Brito de Goes (MBG) e Filipa Mendes Pinto (FMP) e, apostou recentemente na área de consultoria de recursos humanos. As sócias desta empresa que antes focava a sua atividade apenas em serviços de recrutamento e seleção, continuam no entanto a privilegiar o mercado jurídico.

O que esteve na base desta aposta?

[MBG] O atual estado da economia e a evolução do mercado da advocacia tem exigido por parte das sociedades de advogados uma gestão cada vez mais sofisticada e global. Os cerca de oito anos de consultoria especializada, essencialmente na vertente do recrutamento e seleção de advogados, têm-nos proporcionado um conhecimento privilegiado deste sector, onde podemos constatar um espaço de atuação complementar.

E em relação às empresas, o que destacam na vossa experiência?

[MBG] Às empresas a FIND oferece advogados ou juristas especializados e com um 'know-how' de exceção em diferentes níveis de senioridade. O facto de as empresas voltarem a valorizar bastante a assessoria jurídica interna faz com que surjam oportunidades muito interessantes para advogados que já consolidaram os seus conhecimentos numa sociedade de advogados ou em diferentes sectores de atividade e que olham com bons olhos para uma experiência no sector empresarial ou noutra área de negócio. Temos uma capacidade de resposta rápida, uma vez que constantemente e de forma exaustiva avaliamos potenciais candidatos de diversas zonas do país e com diferentes valias e competências.

Como veem as necessidades do tecido empresarial em termos de apoio ao nível dos recursos humanos, sobretudo tendo presente o período que estamos a viver?

[MBG] As empresas precisam de colaboradores indiscutivelmente competentes do ponto de vista técnico e muito completos, no âmbito das competências pessoais. Por outro lado, estamos num momento em que qualquer investimento deve justificar-se plenamente, sendo mais arriscado realizar um processo de recrutamento sem ajuda especializada.

O objetivo da FIND é manter o enfoque no mercado jurídico, sobre o qual as suas responsáveis entendem que a empresa possui «um conhecimento ímpar».



© Fernando Pizarra

E quanto à área de recrutamento, houve alguma alteração na forma como a trabalham?

[MBG] Nessa vertente, procuramos nós também uma atualização constante em termos de conhecimento do mercado, de técnicas de avaliação, do tipo de informação a fornecer a clientes e candidatos, entre outros aspetos. A par disso, procuramos detetar necessidades específicas nas estruturas e, assim, antecipar soluções.

No recrutamento, a FIND tem estado mais direcionada para o mercado jurídico, nomeadamente sociedades de advogados e departamentos jurídicos de empresas. Aqui, na consultoria, têm uma atuação mais ampla, em termos de abrangência do mercado?

[FMP] Não, o objetivo é manter o enfoque no mercado que privilegiamos e relativamente ao qual entendemos que possuímos um conhecimento ímpar.

E no recrutamento, poderão alargar o vosso espaço de atuação para fora do mercado jurídico?

[FMP] Pretendemos continuar a apostar no mercado jurídico, porque o mesmo continua a ter muito espaço para novos desafios, que poderão até passar pelas respetivas áreas de suporte – não apenas recursos humanos, mas também comunicação e 'marketing', gestão financeira, desenvolvimento de negócio ou gestão do conhecimento. ©

E-LEARNING

Estudo da Academia da PwC

Texto: António Manuel Venda

Segundo um estudo da Academia da PwC, mais de 88% dos profissionais que frequentam os seus cursos de formação consideram recomendável ou mesmo imprescindível a aprendizagem em 'e-learning'. Além disso, mais de 71% assumiram que tal já tinha sucedido no âmbito da sua atividade profissional.

Estes resultados estão em linha com as tendências decorrentes da Estratégia 2020, da União Europeia, e a Agenda Digital, da mesma entidade, onde se torna nítido o crescente reconhecimento da importância da introdução das novas tecnologias na aprendizagem. Nuno Nogueira (na foto), 'senior manager' da PwC com responsabilidades na academia da consultora, em recente intervenção na Universidade de Évora, salientou que esta tendência «tornar-se-á uma inevitabilidade no dia-a-dia das organizações e dos seus profissionais». O essencial, frisou, é «saber como assegurar a qualidade na aprendizagem profissional.»

Ainda a propósito dos resultados do estudo, Catarina João Morgado, 'manager' de novas tecnologias de aprendizagem na PwC, reforça a ideia, destacando que «o conceito de 'technology enhanced learning' é hoje um elemento integrante dos planos estratégicos e operacionais de formação e desenvolvimento do tecido empresarial português», sobretudo, assinalou, «nas empresas que querem distinguir-se quanto à forma como valorizam a aprendizagem dos profissionais».

A Academia da PwC contextualiza e enquadra a oferta formativa promovida pela PwC e pelos seus serviços de consultoria de formação e desenvolvimento de talento. ©



Nuno Nogueira, da PwC, defende que as novas tecnologias na aprendizagem serão cada vez mais «uma inevitabilidade no dia-a-dia das organizações».

EVENTO EM DESTAQUE

«Global Contact Center»

Texto: Mário Sul de Andrade

Está marcado para os dias 21 e 22 de novembro, em Lisboa (Hotel Sana Malhoa). O «Global Contact Center – Congresso Anual da Relação com o Cliente» tem organização conjunta da «Call Center Magazine» e da IFE – International Faculty for Executives e irá apresentar intervenções de mais de duas dezenas de especialistas. Estes especialistas falarão sobre as novas estratégias de gestão para a área dos 'contact centers' e também sobre novas tecnologias e tendências, numa perspetiva de moldar o futuro do serviço ao cliente. São dois dias de debates, apresentação de casos práticos e metodologias, para um público exigente, decisor e interessado. A organização espera a participação de duas centenas e meia de profissionais. «Reinventar o serviço ao cliente» é o tema genérico do evento, que inclui ainda uma área de exposição. Mais informações em <http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>. ©



Recrutamento

Formação

Consultoria

Trabalho Temporário

Outsourcing

Incentivos

Coaching

www.egor.pt

Soluções
para tudo
e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

GESTÃO DE PROJETOS

» «Bright Challenge»

PARA UMA APRENDIZAGEM MAIS RÁPIDA E EFICAZ EM GESTÃO DE PROJETOS

Texto: Mário Sul de Andrade

A consultora Bright Partners, através da Bright Academy, vai promover a 23 e 24 de janeiro, em Lisboa, o «Bright Challenge», iniciativa destinada à comunidade internacional de gestores de projeto e que conjuga os elementos formativos tradicionais (como um 'workshop' presencial) com a formação experiencial, usando um simulador de topo mundial em gestão de projetos denominado «SimluTrain». António Miguel, 'partner' da consultora e diretor pedagógico da Bright Academy, faz notar que «este elemento experiencial permite uma aprendizagem mais rápida e eficaz, pois as pessoas são confrontadas com um ambiente virtual mas simulando muito de perto a realidade, e têm de tomar decisões e sofrer as consequências destas nos objetivos do projeto». A tudo isto, assinala, « junta-se a adrenalina de se estar a competir entre pares, num ambiente de grande intensidade, por um prémio apelativo e um título, o «the brightest project manager 2013».

O «Bright Challenge», refere ainda o responsável, «vai ajudar a colocar a gestão de projetos no 'top of mind' da gestão de topo». Além disso, «não sendo suficiente, é um passo necessário para um maior investimento por parte das empresas no enriquecimento de competências nesta disciplina». Trata-se de «uma experiência única», em que os cerca de 200 participantes «serão expostos durante a competição e a sua preparação, e será simultaneamente um catalisador e um 'benchmark' de conhecimentos», explica. E deixa a ideia de que «esta competição internacional entre pares, que conta com o envolvimento e o compromi-



António Miguel, da Bright Partners, refere-se ao «Bright Challenge» como «um passo necessário para um maior investimento por parte das empresas no enriquecimento de competências em gestão de projetos».

so das duas principais associações internacionais para a gestão de projetos, constituirá uma excelente oportunidade de 'networking' e partilha de experiências.»

» A gestão de projetos em Portugal

Sobre as competências que existem em Portugal na gestão de projetos, equipas e instituições, António Miguel refere: «Há uma disparidade nos níveis de maturidade das diferentes organizações que compõem o mercado nacional. Temos empresas e instituições cuja maturidade em gestão de projetos é notável, que competem frontalmente com as multinacionais que lideram o mercado. E infelizmente há igualmente um largo espectro de organizações que ainda não acordaram para a necessidade e os benefícios das boas práticas neste âmbito. Muito já se conseguiu nos últimos 10 anos, mas ainda há muito por fazer. Empresas como a Bright Partners, especializadas neste sector, têm contribuído para a elevação do nível de maturidade das organizações através de formação e também da implementação de metodologias e soluções, integrando as melhores práticas internacionais.»

A atuação da Bright Partners cobre três áreas que, segundo António Miguel, «podem ser representadas pelos três lados de um triângulo – pessoas, processos e tecnologias». No caso da academia, a missão é «cobrir a área das pessoas intervenientes nos projetos, através da conceção e da implementação de programas integrados de formação e 'coaching', bem como o fomento da certificação em gestão de projetos ao nível dos 'standards' internacionais», salienta. Sem esquecer o contributo dado para «o incremento interno da adoção de boas práticas internacionais» e «o estabelecimento de parcerias com universidades e institutos reputados em gestão de projetos, para a prossecução de programas de investigação».

António Miguel faz um balanço positivo da Bright Academy, que, enfatiza, «se implementou como um dos eixos de desenvolvimento estratégico da Bright Partners». Fala de «ações de formação cheias, com elevados níveis de satisfação por parte dos formandos e das suas empresas e ainda obtenção de contratos-programa de formação em grandes empresas». A culminar este percurso de sucesso, chega agora a organização de um evento internacional, o «Bright Challenge». ⑩



ANIVERSÁRIO

➤ Recursos humanos e lusofonia

Texto: Mário Sul de Andrade

A Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP) está a comemorar dois anos de atividade, tendo a primeira iniciativa ligada a este aniversário sido o seu primeiro fórum, subordinado ao tema «Olhares cruzados sobre a gestão de pessoas nos países de língua portuguesa». O evento decorreu a 31 de outubro, em Lisboa, nas instalações da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com a presença de representantes de topo das associações ligadas ao projeto: AAGP – Associação Angolana de Gestão de Pessoas; ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos; ACG-RH – Associação Cabo-verdiana dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos; APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas; CPRHM – Confederação dos



Para Manuel Sousa Antunes, presidente da CRHLP, o espaço lusófono é uma oportunidade para os profissionais portugueses.

Profissionais de Recursos Humanos de Moçambique; e STUDIUM – Associação Santomense Promotora de Investimento e Desenvolvimento.

A CRHLP é liderada por Manuel Sousa Antunes, vice-presidente da APG, que em declarações recentes ao jornal «Estado de São Paulo» (Brasil), assinalou que «a forma de a mão-de-obra qualificada em Portugal fazer face ao crescente desemprego, à precariedade e ao decréscimo da sua remuneração passa pela emigração para países onde o idioma é o mesmo, os hábitos e costumes são similares e a adaptação é mais simples».

No evento, onde intervieram também gestores, empresários e um representante da CPLP, foi ainda apresentado o novo portal da CRHLP (<http://www.crhlp.org/>). ©

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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



© Vitor Cordeiro

Viana Abreu, Presidente
da AP Coaching – Associação Portuguesa
de Coaching; vianabreu@apcoaching.pt

➤ Despertar para a excelência

EM BUSCA DO AUTO-CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Se bem que o paradigma atual predominante ainda seja o de «poder sobre as pessoas», paradigma esse que nos trouxe até ao ponto onde nos encontramos, fica claro que está a dar lugar a um novo – «poder nas pessoas». Este novo paradigma representa o caminho para que, mais conscientes daquilo que verdadeiramente é importante, o nosso potencial se manifeste em realizações positivas.

Cada um de nós tem um papel decisivo nesta mudança evolutiva, realizando a sua parte. Enquanto seres humanos, o valor de termos conscientemente a certeza de que somos realizadores do filme das nossas vidas traz-nos a sabedoria e a responsabilidade de ativamente sermos agentes de mudança positiva. Agentes capazes de momento

pessoas, revelam-se mais equilibradas, mais presentes, mais criativas e mais unidas.

O ‘coaching’ surge como uma ferramenta que facilita estes processos de mudança positiva, que eleva o nível de lucidez individual e coletivo, e por isso contribui para que o paradigma de «poder nas pessoas» seja cada vez mais a nossa realidade. Alicerçado no potencial humano e no pensamento positivo, apresenta-nos uma metodologia que nos ajuda a focar no que verdadeiramente queremos, a tomar consciência do que realmente está em causa, a nos responsabilizarmos pelas mudanças a realizar e a nos comprometermos. Ou seja, contribui de forma decisiva para que haja pessoas mais felizes e confiantes, equipas

As organizações evoluem quando os seus verdadeiros pilares, as pessoas, se revelam mais equilibradas, mais presentes, mais criativas e mais unidas.

a momento encontrar as respostas, muitas vezes criativas, para os desafios que a vida nos proporciona, que nos fazem evoluir. Podemos assim fazer o caminho da eficácia para a grandeza e desenhar melhor os diferentes papéis que somos chamados a desempenhar no dia-a-dia.

Cada um de nós, na nossa dimensão profissional, pode contribuir com o seu desempenho lúcido, proativo e motivado, capaz de se liderar e liderar outros, libertando o seu potencial e facilitando a libertação do potencial de todos os que o rodeiam.

É deste modo que as organizações evoluem, pois os seus verdadeiros pilares, as

mais maduras, coesas e sinérgicas e organizações mais preparadas para encontrarem, elas próprias, as respostas ao desafio da sua existência.

A já gasta expressão «errar é humano» deverá dar lugar cada vez mais à nova expressão «acertar é humano», como reflexo desta descoberta extraordinária de que cada um de nós não só é co-criador da sua própria realidade como tem em si todas as respostas que garantem a superação de todo e qualquer desafio.

Cada um de nós mais real contribui para uma sociedade não só mais saudável mas também verdadeiramente mais feliz. ©

Making executive pay work

pwc

Contactos

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

O debate sobre a remuneração dos executivos tem-se focado em grandes questões atuais.

- Será que os acionistas estão a conseguir o alinhamento que pretendem com os esquemas de remuneração de executivos que aprovam?
- Até que ponto são aceitáveis os montantes atualmente auferidos pelos executivos?
- Estarão os Comités de Remuneração a cumprir o seu papel?

Sem prejuízo da relevância destas questões, a PwC entende que esta discussão tem negligenciado o ponto mais importante: o que pensam os próprios executivos.

Concluimos que o tema seria menos controverso se a remuneração oferecida aos executivos fosse realmente motivante! É neste contexto que a PwC se disponibiliza para o ajudar a refletir sobre o modelo de remuneração da sua organização.

Será que é eficaz ou existe margem para implementar um sistema mais motivante e potencialmente menos dispendioso?



TORRES JOALHEIROS

Uma empresa familiar e centenária

É uma história de sucesso em português, com mais de um século, e que vai já na quinta geração de empreendedores. É a história da família Torres, que começou no negócio de fatos por medida e evoluiu para a alta joalheria e relojoaria. O legado da Torres Joalheiros tem passado de pais para filhos e cada um tem defendido o testemunho que pretendem perpetuar no futuro.

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

A história da Torres Joalheiros começou em 1910, ano da implantação da República, quando Anselmo Torres criou os alicerces daquele que se tornaria um negócio familiar que já comemorou um século. Tem passado de pais para filhos e hoje está já na quinta geração, da qual fazem parte os irmãos Paulo e Ricardo Torres, dois dos atuais administradores.

«O nosso trisavô era alfaiate de profissão e foi através do negócio dos fatos por medida, verdadeiro precursor do pronto-a-vestir, que começou a criar nos seus clientes o gosto pelo uso de adereços em ouro que complementavam e davam um toque especial ao que vestiam», conta Paulo, o irmão mais novo. «Cedo contou com a dedicação do nosso bisavô Carlos, o primeiro ourives Torres a tempo inteiro, que ainda menor começou a gerir a ourivesaria. Mais tarde, em 1935, o mesmo Carlos Torres, grande empreendedor, trouxe o negócio para Lisboa, passando a contar desde cedo com colaboração do nosso avô, Carlos Augusto Torres, homem de grande visão e entusiasmo e grande obreiro do sucesso Torres», enaltece.

Ricardo continua: «Em 1966, o nosso pai, João Carlos Torres, atual presidente do Conselho de Administração, inaugurou na Rua do Ouro, na esquina do Elevador de Santa Justa, a primeira loja com a marca Torres»,



© Mário Príncipe e José Calheiros

que ainda existe no mesmo sítio. A data marca também o início desta história de família enquanto Torres Joalheiros. Mais tarde, João Carlos passou a contar com o apoio do irmão (e tio de Paulo e Ricardo) Pedro Torres, com quem foi lançada a atual rede de sete joalherias e, em 1993, a Torres Distribuição. «A quarta geração é também a das mulheres na família: contamos com a preciosa colaboração da Rita e da Filomena», salienta. «A quinta geração conta connosco e mais dois pilares, Marta e José Pedro, que prosseguem com empenho e criatividade a tradição Torres.»

Rita e Filomena Torres são também administradoras, e integraram a família através do casamento. Ricardo esclarece que Rita já trabalhava neste sector e Filomena era educadora de infância quando se juntou à família. «Ambas gerem lojas, tendo a Rita a responsabilidade pela área da joalheria ao nível de compras, e a Filomena é responsável pela área da relojoaria ao nível dos 'stocks'.»

Marta e José Pedro são seus primos, sendo Marta responsável pela gestão da empresa de distribuição de alta relojoaria, a Torres Distribuição, e Pedro, também administrador, a ter um papel mais ligado à informática e às novas tecnologias. Fazendo ambos parte da administração, Paulo é ainda responsável pela gerência da Torres sede, tendo Ricardo um papel mais ativo na empresa que detém a Ourivesaria Pimenta, também localizada na baixa lisboeta.

Apesar de ser bacharel em Farmácia, desde muito novo que é com o mundo da relojoaria e da joalheria que Paulo se identifica. «Cedo aprendi a acompanhar o meu tio Pedro Torres, a partilhar o seu conhecimento e o saber fazer, quer na área de vendas nas lojas, quer

mais tarde quando fundámos a Torres Distribuição», partilha. «Viver neste mundo desperta por si só curiosidade e eu não fui alheio ao movimento do pêndulo, nem à micromecânica ou aos reflexos dos metais nobres e aos brilhos das pedras de cor.»

Ricardo acrescenta que também fizeram um curso de gestão executiva na Universidade Católica. «A descoberta e o gosto por esta profissão recheada de invenções tecnológicas, de arte, de evolução no 'design' e gestão de relacionamentos foram determinantes na nossa aposta», realça. Por outro lado, cresceram «dentro do negócio», acabando assim por ser uma opção natural. «O legado que é transmitido de geração em geração e o peso da tradição obviamente que também acaba por ter muita influência no estímulo do nosso espírito empreendedor e no desejo de manter o legado de família», reconhece Paulo.

› Gestão de proximidade

Muitas empresas familiares, que constituem o grosso do tecido empresarial nacional, não passam da segunda geração. Ricardo Torres revela que parte do segredo da Torres Joalheiros é, ao longo dos anos, serem acompanhados por «equipas de colaboradores altamente qualificadas e que cumprem as diretivas emanadas superiormente». Por outro lado, «todas as lojas têm acompanhamento diário de um dos membros gestores da família».

Paulo sublinha ainda que «esta gestão de proximidade facilita os relacionamentos» e que em termos de coordenação as tarefas estão muito bem definidas. «A responsabilidade é grande, como se deve calcular, mas tem sido a mesma ao longo destas cinco gerações.

› Da esquerda para a direita, Ricardo Torres, Rita Torres, João Carlos Torres, Filomena Torres e Paulo Torres

É um legado que tem passado de pais para filhos e cada um à sua maneira defende o testemunho que há-de ser passado no futuro», acredita.

O modelo de negócio da Torres Joalheiros baseia-se na gestão familiar, e é assim que tem funcionado desde sempre. «É desta forma que sabemos fazê-lo», afirma Paulo. «Com uma liderança próxima dos vendedores e imprimindo um cunho muito pessoal, dando a cara, os clientes sentem-se confortáveis em saber que 'aquele é o senhor Torres'. Isso tem um efeito psicológico importante e transmite confiança, pois 'o dono está lá'», reitera. «Sem dúvida que este modelo ajuda, porque não estamos a falar de uma empresa descaracterizada, sem alma, em que ninguém sabe quem é o dono e onde fica no ar o 'eles é que sabem... mas quem são eles?'». Não obstante, «a empresa já emprega profissionais com formação específica, seja na área financeira ou na de informática, por exemplo, ou em 'marketing' e comunicação», ressalva Ricardo.

Na Torres, a questão da sucessão tem sido sempre um processo natural. O irmão mais velho faz notar que foram tendo «maiores responsabilidades ao longo do

tempo e adquiram competências nas mais variadas áreas do negócio. Talvez num futuro mais longínquo tenhamos que relegar o contacto com os clientes para segundo plano, quando a administração da empresa o justificar», admite.

No seu segmento, a Torres Joalheiros é das empresas mais conceituadas em Portugal. Não é no entanto uma grande empresa. Integra uma rede de sete joalharias e conta com menos de 50 colaboradores, mostrando que também o sucesso «não se mede aos palmos». E orgulham-se de provavelmente serem «das empresas no sector com menor rotação de pessoal», destaca Paulo, que faz ainda notar que têm apostado na formação profissional padronizada e no desenvolvimento de 'soft skills' nos colaboradores.

O facto de a Torres Joalheiros ser «uma empresa sólida, com 100 anos de atividade, fala por si, transmite confiança no futuro a quem trabalha connosco», acredita Ricardo. «Estamos perto das bases e isso dá-nos uma perspetiva diferente do negócio. E para os colaboradores é importante sentirem que partilhamos as mesmas dificuldades e os mesmos sucessos no dia-a-dia.»

O negócio tem passado de pais para filhos e hoje está já na quinta geração, da qual fazem parte os irmãos Paulo e Ricardo Torres, dois dos atuais administradores.

A liberdade da sua escolha

www.multitempo.pt

MULTITEMPO
CONSIGO AGORA E SEMPRE

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
CEDÊNCIA E GESTÃO DE
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

LISBOA • MAIA • BARREIRO • AVEIRO • TROFA

NOVEMBRO 12

human (17)



► A evolução da Torres Joalheiros

Em 1935 o negócio da família Torres chegou à capital portuguesa e em 1950, numa das mais nobres artérias pedonais de Lisboa, tendo como pano de fundo o Arco da Rua Augusta e o Rio Tejo, instalou-se a Ourivesaria Pimenta. Recorda os anos 40 do século XX com a sua arquitetura de exterior e, para além das marcas relojoeiras e de joalharia de renome, exhibe, no salão do piso inferior, uma vasta coleção de peças em prata.

A primeira loja Torres surgiria em 1966, junto ao 'ex-líbris' da baixa pombalina, o Elevador de Santa Justa. Possui um grande salão de pratas tradicionais portuguesas, enriquecido pela exibição frequente de peças de miniaturas de coches, barcos típico do Tejo e réplicas em prata de monumentos nacionais da coleção Torres. Em Cascais, nos anos 80 abriria a terceira loja, na conhecida artéria pedestre da vila, a Rua Direita.

A estreia das lojas Torres no universo dos centros comerciais aconteceu em 1997, com a abertura de uma joalharia no Centro Comercial Colombo. E em 2008 inauguraram a joalharia do Cascaishopping, testemunhando a nova imagem e o novo posicionamento da marca Torres. Vocacionada para a venda de artigos de luxo, acolhe um precioso lote de marcas topo de gama.

Em 2010 abriu a primeira Boutique Rolex em Portugal, no Colombo. É um espaço totalmente decorado num ambiente personalizado Rolex, à semelhança de todas as outras lojas da marca, juntando assim Lisboa ao universo das boutiques Rolex espalhadas pelas principais capitais do mundo.

Também em 2010, a Torres criou uma nova área de negócios, colocada ao dispor das empresas e de clientes que valorizam um serviço 'premium' de atendimento personalizado. O serviço, denominado «Private», permite a empresários e responsáveis de compras solicitar propostas para oferta a colaboradores que comemoram anos de empresa, por exemplo, ou para projetos de incentivos, para premiar colaboradores por objetivos ou para presentes institucionais ou pessoais.

Atualmente, o portfólio da Torres Joalheiros incluiu marcas como Rolex, A. Lange & Söhne, Breguet, Jaeger-LeCoultre, Audemars Piguet, Chopard, Montblanc, Porsche Design, H. Stern, Franck Muller, Chaumet, Tag Heuer, Raymond Weil, Fortis, Versace e Topázio, entre outras.

► Perpetuar a marca

Defendendo que atualmente só podem estar no mercado os mais bem preparados, Paulo Torres confessa que estão atentos ao que a concorrência está a fazer e a preparar. «A própria economia tem feito uma seleção natural no sector», constata. «Só os mais bem preparados podem seguir em frente.» Ricardo concretiza: «Estamos já na era digital e é com ela que temos que crescer e adaptar-nos para um novo tipo de cliente que, cada vez mais, é conhecedor e procura a informação na rede, seja através de 'tablets' ou de 'smartphones'. O cliente de hoje tem o mundo na palma da mão. É uma realidade incontornável.»

Tratando-se de uma empresa que vende bens de luxo, os dois irmãos não escondem que o atual contexto de crise tem afetado o negócio. «Não seria realista afirmar o contrário, porque quando a crise se manifesta não se restringe a alguns sectores de economia nem a determinados operadores», diz Paulo. No entanto, acredita que as empresas menos sólidas sentem este efeito de uma forma mais pesada, até porque «a casa tem alicerces que remontam a 1910, uma rede de lojas vocacionada para um público-alvo muito dirigido e um leque de oferta que se baseia na alta relojoaria e na joalharia de prestígio».

O administrador revela que os relógios de edições limitadas, séries especiais ou comemorativas têm uma procura contínua e sempre superior à oferta. «As melhores edições aliam o prazer de culto a um investimento, como se de uma obra de arte se tratasse». Neste contexto, Ricardo chama a atenção para o facto de os resultados serem sempre relativos, além de que há que estratificar do que é que se está a tratar. «Falamos de relógios de luxo com mecanismos de quartzo ou de alta relojoaria com mecanismos mecânicos de manufatura e com engenhos revolucionários? Imagine-se por exemplo quanto poderá valer um relógio da manufatura Jaeger-LeCoultre com a gravação da Paula Rego daqui a alguns anos.»

Para o futuro, os objetivos da Torres Joalheiros passam por «aumentar e melhorar a presença no mercado e junto dos clientes através de iniciativas de 'marketing' interno e outras apoiadas pelas empresas do grupo», partilha Paulo. «Através da revista interna 'TORRES' e de outras iniciativas como os encontros de fim de tarde, os jantares restritos e de colecionadores ou as exposições, conseguimos estar mais próximos dos nossos clientes. Paralelamente, iremos manter a tradição de saber fazer e os mais elevados padrões de qualidade, quer ao nível dos produtos e dos serviços apresentados, quer ao nível de um atendimento exemplar», garante, Ricardo conclui: «Queremos continuar a ser a referência e sempre que possível superar as expectativas dos nossos clientes. É nossa intenção alargar o número de pontos de venda, fazer algumas renovações, continuar a apostar em 'corners' das melhores marcas e oferecer um padrão de qualidade superior e que os nossos clientes merecem. As grandes marcas perpetuam-se e a nossa também.» ®



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



SCOREEMPRESAS

SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS

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

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

Contacte-nos!

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



FUTURO
Grupo Montepio



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

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

Texto escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

© Afonso Silva

A sabedoria imensa dos provérbios

Com palavras, envoltos numa musicalidade em jeito de rima, com sabor a verdade inocente de quem não sabe por quê mas sente que é assim, os provérbios trespassam sorratamente a barreira do tempo, e perpetuam através de gerações sentidos e significados que alinham as diferenças e nos levam a sorrisos coletivos de aceitação, espelhando a cultura de um povo com séculos de história.

Muito além da sociedade da tecnologia, alheios ao fenómeno da globalização e da sofisticação, do materialismo e do virtual, aí estão eles sempre prontos a finalizar um momento, a completar uma história, a rematar com humor uma qualquer situação. Como diz o ditado, «quem não se ri ao mês, ou é tolo ou quem o fez».

Afirmam os investigadores da psicologia positiva que o humor é um antídoto poderoso para o 'stress' e a ansiedade que atualmente se vive. Talvez por isso os humoristas do nosso país, numa tendência contrária à situação atual do mercado de trabalho, não tenham mãos a medir entre programas de rádio e televisão, com audiências cada vez mais numerosas, sedentas de anestesiar nem que seja por breves instantes as mágoas reais que começam a doer.

Os provérbios transmitem conhecimentos comuns sobre muitas situações da vida, são anónimos e por isso não promovem os protagonistas de que estamos fartos.

Na lógica do «quem ri no fim, é quem ri melhor», pelo menos desta forma vamos assumindo algum protagonismo e alimentando o nosso ego fragilizado pelas sucessivas notícias com sabor amargo, que nos vão tirando a graça. Precisamos de mais humor. O humor torna-nos engraçados, ajuda-nos a mudar o registo do pensamento, na lógica de que «a preocupação não muda a ocasião».

E como «é tarde para a economia quando a bolsa está vazia», começamos a desligar sucessivamente das estratégias macroeconómicas que teimam em falhar e nos fazem sentir cada vez mais pobres, passando a acreditar em novas lógicas sociais, mais solidárias e socialmente responsáveis, assentes na única certeza real, a de que «quem tem amigos, não morre na cadeia». Durante muito tempo, mesmo sabendo que «quem te avisa, teu amigo é», fomos vivendo além do que podíamos, alimentados com a ilusão de que era fácil ter dinheiro e era fácil gastar esse mesmo dinheiro, numa lógica consumista que nos arrastou para o cenário social de inquietação e desespero que vivemos.

Durante muito tempo, entregues à sorte de «dinheiro emprestado, anda mal parado», fomos inventando soluções de sobrevivência coletiva, pedindo ali e acolá, mesmo sabendo que as his-

tórias de fadas têm um fim que também pode não ser feliz. E sem percebermos bem como, começámos a ouvir os ventos de mudança, cada vez mais fortes, e numa lógica de sobrevivência assistimos a um fenómeno de resiliência coletiva, de bocas que cada vez se abrem menos, para ir aceitando passivamente os escândalos que nos entram por todos os sentidos.

Será que uns quantos homens influentes da nossa sociedade, ao defenderem que «quem parte e reparte e fica com a pior parte, ou é tolo ou não tem arte», acreditavam mesmo que a impunidade é eterna e nunca em tempo algum veríamos alguns rostos serem desmascarados na praça pública, para nos fazerem encontrar o verdadeiro sentido da vida?

Esquecem-se esses senhores de que «quem semeia ventos, colhe tempestades», e mesmo vitimizando alguns milhões de portugueses que «tendo amores, têm dores», um dia assistiremos à «queda dos impérios» e com eles à «dos senhores do mundo». Uma nova era está aí.

Aprendamos com a lógica subjacente aos provérbios. São simples, lógicos, populares, eu diria mesmo científicos. Afinal, não surgem eles a partir da utilização de uma das fases mais im-

portantes do método científico, a da «observação sistemática e naturalista»?

Os provérbios transmitem conhecimentos comuns sobre muitas situações da vida, são anónimos e por isso não promovem os protagonistas de que estamos fartos. São fáceis de decorar, têm humor e perpetuam a cultura popular da humanidade.

O humor, não resolvendo problemas, transporta-nos para uma montanha onde no cume habita uma luz que nos faz continuar a acreditar que nesta fase de mudança de crenças e hábitos na vida das pessoas, das empresas e do país teremos que definir novos objetivos para a nossa vida, assentes na lógica de que «a esperança é a última a morrer».

Vai ser um processo lento. Dizem alguns analistas que a sustentabilidade pode demorar décadas a acontecer, que para alguns de nós ultrapassará o tempo físico. Conscientes no entanto de que vai continuar a existir vida para além da nossa vida, vivamos pois na esperança de que esta mudança de valores dará um sentido novo à humanidade, na certeza de que as futuras gerações serão certamente mais felizes e encontrarão novos significados para o existir. Afinal, «quem espera, sempre alcança», e «quem muda, Deus ajuda».®

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

Um dia destes, no regresso a casa, saio do comboio e ele lá está, o assador de castanhas, envolto em fumo e a embrulhar a crise toda em cartuchos de meia dúzia.

Estávamos no tempo das castanhas. Os meus avós e os meus pais ainda eram vivos e chamavam-me pelo nome, nesse tempo longínquo em que os ouriços caíam ao chão de maduros e eu, menino, pegava cuidadosamente neles e retirava-lhes de dentro todo o castanho carnudo. Isto depois de ter apanhado os frutos avulsos que com a queda se haviam espalhado pela mistura insondável de folhas e ervas graúdas.

Havia duas árvores muito velhinhas, ambas com mais de um século, na quinta que era de uns tios ricos da cidade, mas que só ali vinham de visita duas ou três vezes por ano.

(É curioso, lembro-me agora de buscar pelo chão orvalhado algumas nozes que sujavam as mãos, e de as limpar depois e partir, as nozes, uma a uma, e sentir-lhes o miolo rico e delicado, por vezes com um travo amargo a verde.)

Como eram só dois os castanheiros, não chegavam para um souto, mas achava-lhes piada por me sentir em família ou tê-los por parentela, tal a proximidade com o apelido que me coubera em sorte e me faria crescer. Ainda ali vejo um, frondoso e rodeado de sebes altas, que me cheiravam a cemitério, ao lado do tanque grande onde muitos anos antes as criadas lavavam a roupa dos senhores. Na minha infância nunca tive criadas, mas os ouriços que pisava vagarosamente com as minhas chancas distintas e ensebadas davam-me um privilégio invulgar.

O meu pai tinha dois castanheiros na terra dele, onde já não tinha pais, apenas recordações em ruínas. À sua maneira também era rico, que aquelas árvores valiam ouro, elas e uma cerejeira que sozinha enchia uma courela. E na altura

das castanhas o meu pai lá ia à terra de vez em quando, de motorizada, e trazia uma alfofa carregadinha delas. Umas, a gente saboreava-as depois de assadas na lareira com o brasido que sobrava de fazer o jantar, arrumadas as tremes, como sobremesa cobiçada; as outras, estendiam-se nas réstias de sol, sobre um saco de serapilheira, para mais tarde se comerem piladas e doces num caldo ou num arroz de domingo. Por falar em «piladas», o meu pai lembrava sempre o tempo da guerra, a primeira, e o pai dele que andara esfarrapado e faminto por lugares franceses de fusil às costas, e das necessidades por que passavam em casa, ele e a mãe, desforrando-se nas nutritivas castanhas.

Estas imagens vêm-me à memória, nem sei bem por quê, ou melhor, se calhar até sei, é que estamos agora no tempo das castanhas, e tenho a certeza de que um dia destes, no regresso a casa, saio do comboio e ele lá está, o assador de castanhas, envolto em fumo e a embrulhar a crise toda em cartuchos de meia dúzia.

«Que fazer? Que esperar? Portugal tem atravessado crises igualmente más: – mas nelas nunca nos faltaram nem homens de valor e carácter, nem dinheiro ou crédito. Hoje crédito não temos, dinheiro também não – pelo menos o Estado não tem – e homens não os há, ou os raros que há são postos na sombra pela Política. De sorte que esta crise me parece a pior – e sem cura.»

Ouviremos o Eça desabafar, desiludido, e correremos para o vendedor, assustados, e compraremos um quarteirão delas, de castanhas quentinhas, para nos aquecermos e defendermos do frio anunciado, como se da guerra... ⑩

No tempo das castanhas



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

fórmula
do talento
gestão de recursos humanos

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

www.formuladotalento.pt

O que nos torna únicos?

A Experiência

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

A Flexibilidade

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



Quando os colaboradores dão a cara pela empresa

A Seguro Directo, empresa do Grupo AXA, apostou numa iniciativa diferente do habitual para a sua comunicação com o mercado. Os colaboradores são nessa iniciativa a imagem da seguradora, acabando o resultado final por ser extremamente feliz, tanto no que é projetado para o exterior, como no envolvimento e na motivação dos colaboradores.

Texto: António Manuel Venda **Fotos:** Seguro Directo

Tudo acontece numa campanha de publicidade para televisão e Internet (e também rádio) da Seguro Directo. Os protagonistas foram os próprios colaboradores da empresa, mostrando quem está do outro lado da linha no apoio aos clientes, em todos os momentos, procurando a máxima rapidez e, sobretudo, a eficácia. A seguradora – que pertence ao Grupo AXA e foi a primeira a operar por telefone em Portugal, em finais de 1996, evoluindo posteriormente também para uma forte presença ‘on-line’ – associou ainda a esta iniciativa algumas ofertas para os clientes; mas o grande destaque vai mesmo para o envolvimento dos colaboradores.

Sandra Moás, a diretora coordenadora, diz que quiseram «desconstruir a ideia de que as companhias diretas são de qualidade inferior e distantes dos seus clientes», e a melhor forma de demonstrá-lo foi «dar a cara, dizer quem somos e o que fazemos».

Sandra Moás, diretora coordenadora da Seguro Directo, afirma que o objetivo inicial da campanha foi «desconstruir a ideia de que as companhias diretas são de qualidade inferior e distantes dos seus clientes», sendo que a melhor forma que encontraram de demonstrá-lo foi «dar a cara, dizer quem somos e o que fazemos, e fazer com que tudo seja harmonioso enquanto resultado final para o cliente». Depois de analisadas diversas hipóteses de



› Testemunhos

Catarina Antunes (Departamento Financeiro) – «Apesar de trabalhar na área financeira da Seguro Directo, o mundo da publicidade, do teatro e da televisão sempre me fascinou. Esta foi uma forma de conciliar um gosto meu e, ao mesmo tempo, participar, podendo mesmo vestir a camisola da minha empresa. Foi muito engraçado o ambiente que se viveu no dia das filmagens. Acho que foi um dia bastante diferente, único e divertido. Foi possível demonstrar o espírito de equipa que caracteriza a Seguro Directo. Gostei muito da experiência e voltava a repeti-la.»

Miguel Esteves (Área de Sinistros) – «Foi uma oportunidade única de participar num projeto inovador, dinâmico e diferenciador. O balanço não podia ser mais positivo, uma vez que iniciativas como esta permitem um elevado grau de envolvimento por parte dos colaboradores na difusão e na divulgação da empresa, de que tanto nos orgulhamos.»

Maria João Pinto (Atendimento ao Cliente, Call Center) – «A minha experiência foi bastante positiva e muito divertida. É motivante estar envolvida nas ações da empresa, sentir-me parte da mesma. Ver o trabalho e o envolvimento de todos os colaboradores e ver o resultado final foi muito giro. Foi a primeira vez que filmei um anúncio de televisão. Foi divertido perceber como tudo acontece, o tempo que é necessário, as muitas pessoas envolvidas atrás das câmaras, toda a dinâmica do anúncio. Adorei o facto de ser maquilhada e pintada – uma transformação! O balanço final é de uma nova experiência na minha vida, muito divertida e com um resultado final fantástico.»

Paulo Figueiredo (Responsável do Departamento de Operações) – «Quando a equipa de 'marketing' lançou o desafio aos colaboradores, a vontade e a motivação para participar foi imediata. A possibilidade de contribuir de forma ativa num processo de comunicação da empresa e cooperar para desmistificar quem está do outro lado foram motivos mais do que suficientes para dizer presente. A identificação total com o conceito transmitido, a confiança, permitiu que a participação fosse totalmente natural e dessa forma passar para o público uma imagem de transparência. A experiência foi única e o dia de gravações inesquecível, pela novidade. A equipa de produção foi fantástica e ajudou-nos imenso; afinal, somos amadores na arte de representar. O resultado não podia ser melhor e enche de orgulho os colaboradores.»



como transmitir o conceito de confiança, chegaram à conclusão de que a melhor seria passar das palavras à ação e mostrar quem são, de forma aberta e disponível. «Conhecendo a nossa equipa, percebemos que não só não ia ser difícil ter candidatos a protagonistas, como também serviria como mais um elemento de envolvimento e motivação», partilha a responsável.

A opção nem sequer implicou um trabalho adicional, por se tratar dos colaboradores e não, por exemplo, de atores. «O processo foi bastante fluído, até porque tivemos o cuidado de colocar deixas curtas e 'acting' reduzido», conta Sandra Moás. «Sobretudo, queríamos que os nossos colaboradores se sentissem à vontade e confiantes, de forma a que esse estado de espírito se refletisse no anúncio. Para além disso, houve uma série de fatores que facilitaram bastante o processo: o entusiasmo e o espírito jovem dos colaboradores permitiram reduzir o número de 'takes' repetidos, assim como toda a equipa de produção, que também ajudou com dicas para afastar algum nervosismo e alguma inexperiência.»

Pela natureza do negócio da Seguro Directo, as pessoas aparecem pouco, algo bem diferente do que acontece nesta iniciativa, onde literalmente cada uma delas dá a cara pela empresa. E a verdade é que as pessoas reagiram muito bem. A diretora coordenadora assinala que isso tem a ver com «o facto de terem orgulho em trabalhar na Seguro Directo», assinalando que tiveram muitas inscrições para o 'casting', tendo sido escolhidos os colaboradores com melhor dicção e mais descontração em frente das câmaras. «Queríamos a participação de todos, mas tal não era possível, por isso fizemos também um vídeo viral para o 'Youtube', onde entram outros colaboradores filmados no seu dia-a-dia de trabalho e despojados de qualquer 'script' ou de qualquer maquilhagem», conta. Para além disso, no 'site' também são apresentados os vários colaboradores, de forma a dar a conhecer aos clientes quem está do outro lado da linha.

Quanto às vantagens da opção pelos colaboradores nesta campanha, Sandra Moás refere a óbvia poupança nos custos, pela utilização da «prata da casa», mas assinala que a ação «foi excelente para o envolvimento dos colaboradores, para aumentar o seu grau de satisfação e motivação no trabalho». E faz ainda notar: «Apesar de a Seguro Directo beneficiar de um bom ambiente de trabalho, sentimos que as pessoas ficaram, de facto, orgulhosas com esta iniciativa e vestiram mesmo a camisola, como se costuma dizer. Prova disso foi o facto de termos tido vários colaboradores a interromper o seu período de férias, por livre e espontânea vontade, para participar no 'casting' e nas filmagens.»

› Aposta nas pessoas

A campanha traduz a aposta da Seguro Directo nas

peçoas, no seu envolvimento e na sua motivação. Segundo Sandra Moás, no entanto, «esta é apenas uma parte das políticas de gestão de capital humano» da empresa. «Desenvolvemos ao longo do ano diversas ações motivacionais internas, nomeadamente o evento para os colaboradores por ocasião do nosso aniversário, o jantar de Natal – no ano passado levámos os colaboradores a Madrid –, o dia do aniversário de cada um – aí os colaboradores têm o dia para si – e um sistema de retribuição de desempenho bastante atrativo, entre muitos outros benefícios, derivados da política de recursos humanos do Grupo AXA», explica. E o que poderá esperar um colaborador da Seguro Directo, em termos do que empresa lhe proporciona e em termos do que a empresa quer dele? A diretora coordenadora diz que «apostar nos nossos colaboradores não é apenas fazer com que estes apareçam numa nova campanha de televisão, é sobretudo fazê-los crescer – formá-los, incentivá-los, colocar-lhes desafios e ajudá-los a superarem-se; é fazê-los ver um futuro na Seguro

Directo, ou no grupo, e acreditarem que eles são fundamentais para se seguir em frente». De uma forma geral – continua –, os colaboradores podem esperar da empresa «transparência, isenção e justiça na forma como são tratados», e do mesmo modo dos colaboradores a Seguro Directo espera «motivação constante e um grande envolvimento na equipa, com vista ao cumprimento dos objetivos que são propostos anualmente», refere Sandra Moás.

A Seguro Directo tem cerca de 90 colaboradores. Tudo isto é-lhes comunicado de uma forma informal e apostando na proximidade. Para além disso, «há pontos de contacto periódicos com as equipas e fomenta-se bastante a vivência e a partilha em grupo», explica a diretora coordenadora. Isso permite «criar uma rede interna entre os colaboradores, em que eles próprios passam a cultura da empresa a quem chega, tornando mais fácil a compreensão da forma de trabalhar, dos objetivos, dos comportamentos, etc, e facilitando a integração». ®



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/



Jorge Ribeiro Mendonça
Advogado da Caiado Guerreiro & Associados
jmendonca@caladoguerreiro.com

RELAÇÕES LABORAIS

➤ Onde a magia acontece

O português foi classificado pela «Monocle» de outubro como «uma língua de trocas, diplomacia, desporto e cultura». A revista britânica antecipou ainda a tendência de que a língua portuguesa se tornará numa das mais faladas nos negócios internacionais, noticiando o crescente interesse pela sua aprendizagem.

A procura de uma maior solidez tem levado as empresas em busca de novos mercados, entre os quais se encontra o mercado da língua portuguesa. O efeito direto desta nova perspetiva de negócio é um aumento das exportações e de novos mercados, o que se traduz em potencial solidez económica no futuro.

Este talvez seja o maior ativo e a maior oportunidade da enorme crise que es-

internacional.

Do ponto de vista das empresas, as possibilidades são igualmente vastas. Há portugueses que partem em busca de novas experiências profissionais, as quais podem ser verdadeiras mais-valias para quem, querendo contratar, pretende inculir nas organizações maior eficiência e resiliência através de novas metodologias de trabalho ou do acesso e do conhecimento de outros mercados. Um português que parte é alguém que experiencia uma realidade distinta e isso é uma vantagem para o trabalhador e, seguramente, para a empresa que o contrata.

Noutra perspetiva relevante, existindo um mercado global, também as empresas portuguesas poderão beneficiar da crescente

Em Portugal as leis podem ser rígidas e burocráticas, mas nada impede a iniciativa privada, a ambição e a vontade de conquistar novos mercados.

tamos a viver: a abertura de horizontes deixará marcas positivas e precedentes a aprofundar e desenvolver no futuro.

Noutra face da mesma moeda, encontramos aqueles que se quiseram exportar. A nova vaga de emigração não se confunde certamente com outras do passado. Os objetivos são diferentes e o ponto de partida é também distinto. Estamos a enviar licenciados que procuram mais experiência e uma oportunidade que recompense o esforço pessoal de muitos anos.

O mercado de trabalho global traduz, pois, um campo de oportunidades relevante que já não se cinge ao território nacional. Oportunidades podem ser encontradas noutras geografias, tenham ou não o português como suporte. A experiência internacional é, por outro lado, um ativo que muitos trabalhadores procuram para afirmação pessoal, diferenciação no mercado doméstico e posicionamento no mercado

atenção que suscitam em trabalhadores estrangeiros. Diga-se ainda que o interesse destes trabalhadores é proporcional ao grau de competitividade que o tecido empresarial demonstre no plano internacional.

Em Portugal as leis podem ser rígidas e burocráticas, mas nada impede a iniciativa privada, a ambição e a vontade de conquistar novos mercados. A competitividade das empresas passa também pela aposta na prevenção de riscos, pelo que reduzir a exposição das empresas portuguesas à eventualidade de incumprimento da lei é uma tarefa fundamental. A solidez jurídica nas relações laborais e comerciais permitirá a focalização noutras perspetivas de negócio que potenciem o crescimento das empresas.

Por outro lado, é fundamental conhecer as leis do país em que se pretende investir, bem como a cultura local. As relações de

trabalho e os negócios, encontrando-se assentes em relações humanas, são influenciados pelos cânones culturais. Em especial na hora de contratar um trabalhador, deverá tomar-se em consideração a mobilidade, a eficiência ou o grau de compromisso, dada a preponderância que estes fatores poderão ter no desenvolvimento da empresa.

Ultrapassar a recessão pode passar por alargar horizontes e conquistar novos mercados. Mas para dar o salto com mais segu-

rança e maior impulso é necessário proteger a retaguarda, quer do ponto de vista de negócio, quer do ponto de vista jurídico. Cumprir a lei, motivar as equipas e aumentar a produtividade, tudo isto racionalizando custos, são os desafios a enfrentar.

A magia acontece fora do círculo da nossa zona de conforto, mas ninguém se arrisca a fazer um número em público sem o preparar e estar devidamente seguro. É por isso necessário garantir que se sabe de onde se vem e para aonde se quer ir. ©

A solidez jurídica nas relações laborais e comerciais permitirá a focalização noutras perspetivas de negócio que potenciem o crescimento das empresas.



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

MÁRIO COSTA

«Pretendemos dar um contributo importante para a criação de emprego.»

O Grupo Randstad unificou a sua ação de 'marketing' através do uso exclusivo da marca Randstad. O 'chief executive officer' (CEO), Mário Costa, explica que a intenção foi reduzir custos e melhorar a eficácia da comunicação. O grupo pretende assim continuar «na senda do crescimento», não só em Portugal mas também no Brasil, onde a expansão está a ser liderada pela equipa de gestão portuguesa.



só marca como um passo positivo, com benefícios para a imagem do grupo, que sai reforçada. Aliás, os bons resultados já se fazem sentir também a esse nível.

E internamente? As pessoas da Tempo-Team foram integradas na Randstad ou foram necessários ajustes?

No Grupo Randstad, as pessoas estão em primeiro lugar, tanto as do próprio quadro, como as que são colocadas nos clientes. De acordo com este princípio e a política do grupo, os colaboradores da Tempo-Team foram absorvidos pela Randstad, tendo o processo de integração sido explicado a todos os interessados, por diversos meios. Aliás, os princípios de transparência que nos caracterizam não poderiam levar a outro procedimento. Verificaram-se, obviamente, ajustamentos pontuais, mas apenas nos casos em que da concentração resultou sobreposição de estruturas, ou seja, somente nas maiores cidades.

Como tem o grupo desenvolvido o seu negócio em Portugal no atual contexto de crise?

O Grupo Randstad tem caminhado na senda do crescimento e tornou-se, há muito, líder destacado na área dos recursos humanos em Portugal. Apenas em 2009 registou uma pequena descida, de 3%, no volume de vendas; mas não podemos esquecer-nos de que nesse ano, por força da crise, o mercado de recursos humanos a nível mundial teve uma quebra entre 20 a 25%. Como é natural, para 2012 a contração tão forte do PIB [Produto Interno Bruto] a nível nacional levará a uma diminuição do volume de vendas e dos resultados um pouco maior do que em 2009.

Mário Costa é 'chief executive officer' (CEO) do Grupo Randstad em Portugal, assumindo atualmente também responsabilidades na Randstad no Brasil. Com formação académica obtida na África do Sul («Chartered Accountant»), foi sucessivamente 'manager' na Price Waterhouse (Brasil e África do Sul), administrador financeiro na Securitas (1983/ 89), diretor geral da Ádia Recursos Humanos (1990/ 96), diretor geral da Select Recursos Humanos (1997/ 2000) e administrador do Grupo Select Vedior (2000/ 08). Após fusão da Vedior e da Select, participou ativamente na definição da estratégia para o grupo em Portugal. Em 2008 foi galardoado com o «Best Market Performance» atribuído pela 'holding'.

Texto: Ana Leonor Martins **Foto:** João Andrés

O que motivou a Randstad a unificar a ação de 'marketing' através do uso exclusivo da marca Randstad?

A intenção foi concentrar meios, reforçar a coordenação operacional, eliminar duplicações e aproveitar as sinergias criadas por essa unificação. Com isso ganha-se também em redução de custos, torna-se o 'marketing' mais eficaz e adequa-se melhor a gestão aos seus objetivos estratégicos, quer os definidos em Portugal, quer os traçados pela casa-mãe, na Holanda.

E em relação aos clientes, que benefícios esperam obter com esta opção?

Aos clientes, garantimos uma maior proximidade, focalizando a atuação do grupo na especialização e aumentando assim a qualidade do serviço prestado, o que é fundamental em épocas de crise.

Como acha que esta decisão foi vista pelo mercado?

Acreditamos que o mercado vê esta concentração numa

Quais as áreas que estão com maior crescimento ou, digamos assim, a sentir menos a crise?

A área dos 'call centers' tem vindo a conhecer um desenvolvimento muito significativo, apesar da crise. É justamente uma das áreas, entre muitas outras, nas quais o nosso grupo ganhou a confiança do mercado, pelo 'know-how' específico de que dispõe e pela qualidade do serviço. As mais-valias para os nossos clientes têm sido muito relevantes.

E no Brasil, como está a desenvolver-se a ação da Randstad, com a participação portuguesa na gestão?

Como é sabido, a operação da Randstad no Brasil está a cargo da 'management team' de Portugal. A implantação da marca naquele país está a desenvolver-se a muito bom ritmo, com o aumento enorme do número de filiais e do recrutamento de trabalhadores qualificados, prevenindo-se que este ano o crescimento seja superior a 50%.

Que outras experiências tem a Randstad noutros países, com o negócio a ser conduzido a partir de Portugal? Referimo-nos nomeadamente aos países africanos de expressão portuguesa...

nos de expressão portuguesa...

A Randstad tinha duas operações nos PALOP [Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa], uma em Angola e outra em Moçambique. No corrente ano, vendemos a de Angola. A de Moçambique mantém-se em crescimento e com ótimos resultados.

Quais são os vossos principais desafios para o futuro?

Portugal precisa de investimento e de crescimento económico, sem descurar a necessidade de colocar as contas em ordem. O crescimento é essencial para a criação de emprego. As empresas do sector privado de emprego são peças-chave na criação de emprego. Mas se os poderes públicos não souberem reconhecer esse papel e se a economia não crescer, será difícil conseguir resultados. Portugal atravessa um período difícil, e a Randstad pretende dar um contributo importante para a recuperação, sobretudo para a criação de emprego e para ajudar as empresas a ganharem flexibilidade na gestão. Manteremos, todavia, uma atenção muito grande e desenvolveremos um aturado trabalho no Brasil, onde esperamos crescer também 50% em 2013. ©

«Portugal precisa de investimento e de crescimento económico, sem descurar a necessidade de colocar as contas em ordem. O crescimento é essencial para a criação de emprego.»

**Transformando
conhecimento
em resultados.**

blink
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa / Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 / 1600-546 Lisboa
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 / blink@blinkconsulting.eu
www.blinkconsulting.eu



Alfredo Lopes
Director Geral da Profiforma
alfredo@profiforma.pt

FORMAÇÃO

➤ Estratégias para o desenvolvimento de competências

Falar em competências é falar no intangível de recursos (pessoas) que são a base estrutural do desenvolvimento organizacional.

Cada vez é mais reconhecido que todas as estratégias orientadas para a criação de valor têm sempre como fator básico e comum as pessoas, e daí, por consequência, a necessidade de desenvolvimento de competências, independentemente do nível de base ou de ponto de partida desses recursos humanos envolvidos.

Para haver desenvolvimento, terá que haver uma dinâmica de ação operacional capaz de provocar a criação de valor e de despertar ambição. Algo que encontra barreiras constantes, só ultrapassadas e levadas no bom caminho se lideradas e operacionalizadas pelas pessoas certas, no momento certo e no lugar certo.

Os fatores competitivos envolventes, os comportamentos e as atitudes emocio-

uma adaptação permanente que fará delas – pessoas e organizações – o tal recurso para o desenvolvimento.

A «ciência» está na existência de uma cultura de base adequada, cuja obrigação e cuja responsabilidade cabe à sociedade, ao país, aos pais, mas que também cabe à organização desde o momento de seleção/admissão da pessoa até à colocação no lugar certo, à motivação e à disponibilização de meios que permitam explicar essa mesma cultura.

A «ciência» está na conjugação dessa cultura de base com práticas e políticas adequadas na implementação de estratégias capazes de desenvolver as competências necessárias para se atingirem os objetivos definidos, cuja obrigação e cuja responsabilidade cabe às organizações, aos políticos e aos gestores, e sempre às pessoas em causa.

Todas as estratégias orientadas para a criação de valor têm sempre como fator básico e comum as pessoas, e daí a necessidade de desenvolvimento de competências.

nais próprios de cada um, as capacidades técnicas, específicas e atualizadas da(s) pessoa(s), levam sempre a diferentes formas de agir, de estar, de ser, de fazer, e que constituem a sua própria identidade/ marca, fazendo a diferença da organização.

Se devermos considerar importante a estrutura básica desse intangível, ou grosso modo e de forma simbólica o 'hardware' das pessoas (que a educação e o nível de ensino produziram/ desenvolveram desde a nascença até ao momento operacional), muito importante será também, e direi mesmo fundamental, o 'software' instalado (nessas pessoas), que se constituirá como um referencial distinto para a sua capacidade competitiva e que requer sempre

Sem estratégias adequadas para o desenvolvimento de competências, ou seja, sem uma política de formação profissional, não há atualização de conhecimento, não há conhecimento distinto, não poderá haver capacidade competitiva, e consequentemente não haverá motivação.

Para que haja formação profissional adequada, teremos que – com o apoio de entidades certificadas para o efeito – começar o processo com um diagnóstico de necessidades, fazer um planeamento ajustado e assumido pelos agentes envolvidos e interessados, executar as ações necessárias no melhor ambiente possível e, acima de tudo, assumir o compromisso e ter a ambição de querer ser os melhores. ©



SOLUÇÕES QUALIDADE



Consultoria em recursos humanos e melhoria contínua

Portugal • Cabo Verde • Moçambique

Rua Amélia Rey Colaço n.º 40, Escritório 14
2790-017 Carnaxide

Tel.: 214 259 819 • Fax.: 214 259 891
correio@solucoesqualidade.com

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Um tempo de mudança

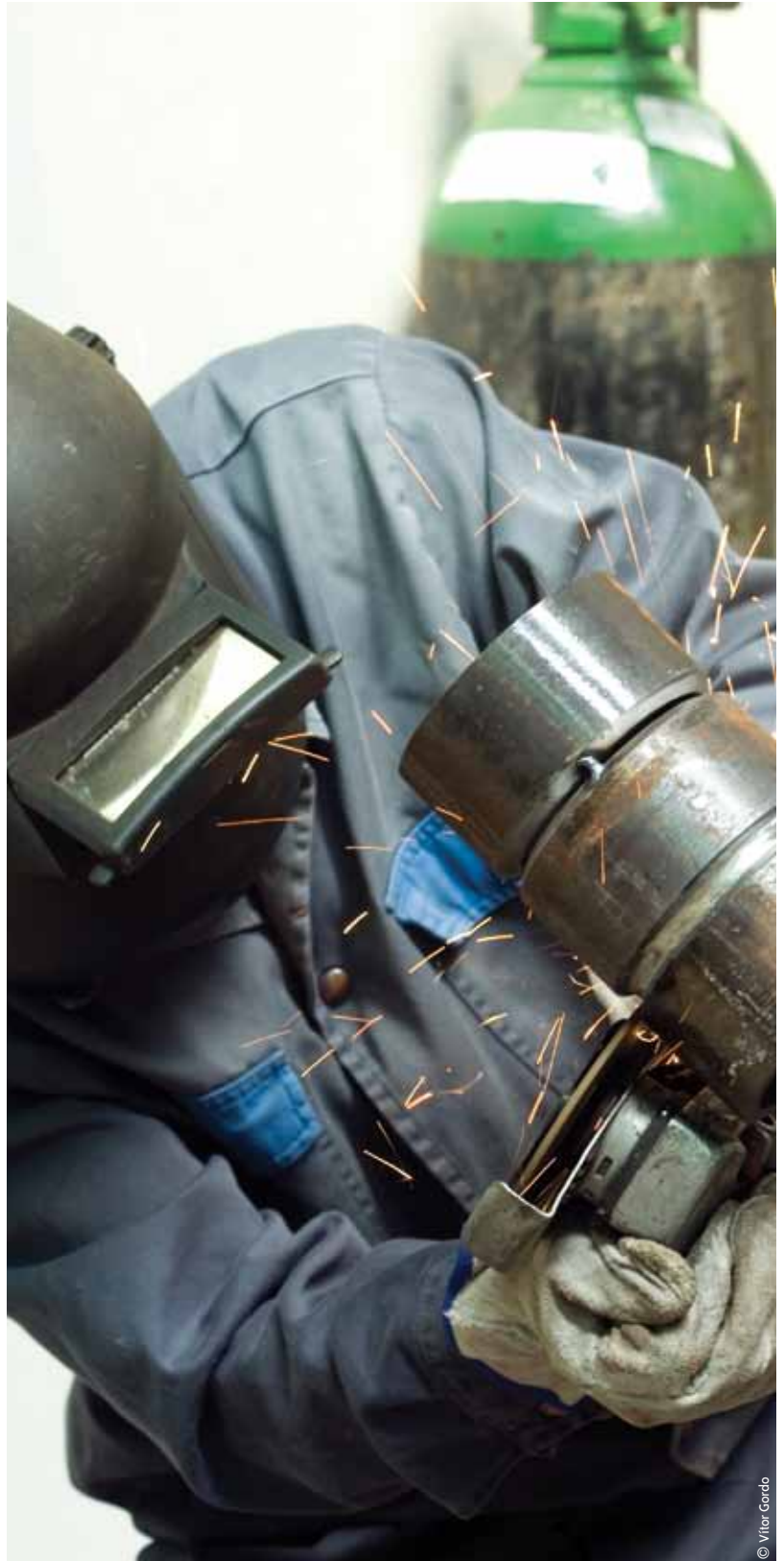
A crise e os seus efeitos ao nível dos cuidados relacionados com saúde e segurança no trabalho (SST) no tecido empresarial. O que poderá ter mudado neste âmbito em Portugal, quer na forma como as empresas olham para estas questões, quer na forma como o Estado as trata?

Texto: Mário Sul de Andrade

Mudança. Foi esta a ideia de partida para o trabalho que agora apresentamos, sobre os efeitos da atual crise em termos de SST. O que apresentamos a seguir são as perspetivas de especialistas de instituições que atuam nesta área. Do que referem, conclui-se que vivemos mesmo um tempo de mudança, sendo no entanto de assinalar que mesmo assim tanto as empresas como o próprio Estado deverão fazer um esforço para que não seja descuidada a segurança dos trabalhadores em ambiente de trabalho nem a sua saúde.

› Crise potencia riscos associados ao ambiente de trabalho

O administrador delegado da Sagies, João Vilarinho Santos, considera que «não é difícil perceber o que mudou e mudará no âmbito da SST com o aprofundamento da crise». Fala de «uma impressiva e quase estrutural instabilidade que tem forte repercussão nas famílias e nas empresas e provoca expressivos impactos na saúde da população em geral com particularidades na população laboral, na sua motivação e na produtividade, num perigoso ciclo vicioso», acrescentando que «a execução adequada da função SST pode ajudar a quebrar esse ciclo, monitorizando e reduzindo ou eliminando os efeitos no espaço laboral com consequências positivas para o espaço social e familiar». Na sua



© Vitor Cordeiro

opinião, «todos os intervenientes devem sentir-se obrigados a fazer um esforço nesta matéria se considerarem, coletivamente, justo e viável o modelo de sociedade e de desenvolvimento que temos».

O responsável explica que «a crise é potenciadora, senão de todos, de pelo menos quase todos os riscos associados ao ambiente de trabalho, por três factores – ‘stress’ pessoal e familiar por si só, ‘stress’ relacionado com o trabalho e redução da vigilância das condições ambientais de trabalho e da saúde dos trabalhadores, que, como agravante, tendem a reduzir a atenção na sua saúde pessoal». Outro efeito negativo relevante é «o retrocesso nas atitudes saudáveis com maior desequilíbrio na alimentação, redução do exercício físico e aumento de consumo de álcool, tabaco e outras substâncias de refúgio». João Vilarinho Santos perspetiva por isso «um cenário de aumento do absentismo, redução da concentração – aumentando o erro e a sinistralidade –, desmotivação e aumento de reparação de danos com os efeitos negativos num dos parâmetros cruciais de competitividade, a produtividade do factor de produção nuclear, os trabalhadores». Para João Vilarinho Santos, «as empresas que assumirem este cenário como uma ameaça à sua sustentabilidade não deixarão de investir em SST». Mais... «A maior sofisticação e o maior valor que é dado à vida e à sua qualidade determinam a abordagem ao tema, sendo pertinente o sector, a escala, o risco e a abertura internacional. Nesse sentido, há predisposição para investir nesta área, até pelo reconhecimento do seu valor intrínseco e da contribuição para o sucesso, não por imposição legal, aplicando mesmo os recursos acima das exigências legais. Contudo, verifica-se uma evolução, originada pela crise, de degradação da função SST na economia em geral, seja por redução dos recursos aplicados à função de saúde ocupacional a um nível de efetividade quase nula, seja por opções por estruturas baseadas no custo em detrimento do triunfo dos seus objetivos no terreno, opções que expulsam as boas práticas.»

Já do lado das autoridades, o administrador delegado da Sagies diz que se sente «a tentação de perdão para as pequenas e as microempresas na execução desta função e, ao contrário, um aumento da intolerância para com as médias e grandes empresas, centrando a atuação de fiscalização no cumprimento dos formalismos legais, secundarizando a pedagogia e os resultados alcançados na função, sinónimo em geral de uma boa prática». Aliás – faz notar –, «a legislação-base desta função deveria ser sujeita a uma revisão que a liberte de preconceitos, que a focalize nos resultados e torne mais científicos os requisitos formais e de recursos exigidos, que defina os indicadores a monitorizar, permita graus de liberdade na decisão da gestão sem penalizar a qualidade e os objetivos a alcançar e que dê



João Vilarinho Santos: «Há uma instabilidade que tem forte repercussão nas famílias e nas empresas e provoca expressivos impactos na saúde da população em geral, com particularidades na população laboral.»



Carlos Lima: «Ao nível das empresas, as decisões de gestão, no âmbito da SST, estão a ser fortemente condicionadas pela situação que vivemos.»

tratamento igual entre serviços internos e externos, quer no licenciamento, quer na fiscalização».

João Vilarinho Santos refere ainda que «Estado e seguradoras devem reconhecer junto das empresas o efeito benéfico no Estado Social e nos ramos específicos que resulta dos bons resultados conseguidos através da função SST». Neste particular, defende que «devemos considerar o efeito que a redução de acidentes de trabalho e doenças profissionais tem nas pessoas e nas famílias, nas empresas e na sociedade», sendo que «economicamente ganha a empresa, ganha o Serviço Nacional de Saúde, ganham as seguradoras e ganha a Segurança Social». Por isso, «e por justiça, todos os intervenientes beneficiários devem ser chamados a contribuir para esta função», conclui.

► Outras perspetivas



© João Andrés



© Fernando Moura



© Vítor Gorido

Bárbara Candeias, João Cerdeira e Rosa Braz apontam algumas das tendências atuais em termos da área de SST em Portugal.

tesourarias». Quanto ao Estado, «tem vindo a ter um papel cada vez mais preventivo, permitindo que o tecido empresarial estenda no tempo o cumprimento legal a que está obrigado mas sendo intransigente com as empresas que insistem em considerar a SST apenas uma obrigatoriedade legal e não uma ferramenta cada vez mais útil no aumento da produtividade e na otimização dos custos».

João Cerdeira, da Interprev – onde desempenha as funções de diretor financeiro e de recursos humanos –, considera que «o sector da SST tem reforçado o seu

Ouvimos ainda para este trabalho mais três opiniões, de especialistas que desempenham diferentes funções nas respetivas empresas, que têm ligação à área de SST. Bárbara Candeias, diretora da Medicisforma, adverte que «quando falamos em crise temos de considerar dois momentos, sendo o primeiro o que nos foi chegando via comunicação social e o segundo, que agora vivemos, o que todos sentimos diariamente». Refere ainda que «quem depende de fornecedores internacionais sente a crise há já bastante tempo, pois o facto de os mercados se terem retraído nos empréstimos a Portugal, fazendo com que a banca nacional deixasse de ter dinheiro para injetar na economia, fez com que as empresas tivessem que canalizar o dinheiro líquido para o pagamento dos fornecedores externos»; e também que, «com Portugal no patamar de lixo, esses fornecedores apenas passem a enviar as mercadorias quando recebem o pagamento, algo que ainda se mantém apesar do bom comportamento até agora demonstrado». Para Bárbara Candeias, esta situação levou a que «as empresas não tenham verbas disponíveis para liquidar os restantes compromissos, pelo que as prestadoras de SST, mais do que deixarem de fazer os serviços, viram os seus prazos de pagamento arrastados no tempo, com a consequente implicação nas suas próprias

posicionamento em Portugal, muito através da elevação da responsabilidade social das empresas e, conseqüentemente, pelo aumento das preocupações no domínio da saúde e da segurança dos trabalhadores no seu local de trabalho». Em simultâneo – acrescenta –, «temos assistido a um crescimento exponencial da importância da área de recursos humanos, com reforço significativo do seu peso na estrutura decisória e na liderança do desenvolvimento e do crescimento das empresas, onde a questão central passou a ser a gestão de pessoas e não a gestão de parques de máquinas e equipamentos». Ou seja, «a melhoria da competitividade das empresas viu o seu enfoque alterado da área fabril/ técnica ou logística para a área dos recursos humanos, uma vez que mesmo quando a eficácia atinge os 100% a eficiência dos recursos continua a ser o caminho para elevar as margens e obter valor acrescentado nos vários sectores de atividade». Outro aspeto referido tem a ver com o Estado, que «também alterou o seu papel passivo, transformando-se em vigilante/ fiscalizador do cumprimento das regras estabelecidas, tendo nos dois últimos anos aumentado a fiscalização às empresas, bem como aos prestadores de serviços externos, procurando deste modo penalizar as más práticas e o não cumprimento da lei – em especial a Lei 102/2009, de 10 de setembro». Por outro lado, «a elevação das ações de fiscalização levaram também a um acréscimo de receitas resultante das coimas aplicadas», assinala João Cerdeira, para quem «o contexto económico recessivo determinou do lado das empresas a intensificação das consultas ao mercado para obtenção de melhores preços, por forma a garantirem a diminuição dos gastos anuais associados a SST». Assim, «o mercado da oferta tornou-se mais concorrencial, ajustando as empresas, aqui e ali, os seus esforços no combate à concorrência desleal, na otimização dos recursos utilizados e na melhoria da qualidade dos serviços prestados por forma a fidelizarem os clientes», explica.

Finalmente, Rosa Braz, do Bureau Veritas – onde é gestora de formação –, defende que «o êxito de uma empresa tem a ver com a assunção de riscos calculados», sendo que «a prevenção constitui a abordagem mais eficaz para a minimização desses riscos, permitindo controlar e limitar os imprevistos». Conforme explica, «através da avaliação dos riscos e da execução das necessárias medidas preventivas as empresas podem melhorar a sua produtividade, e conseqüentemente as suas margens de lucro, se os seus sistemas de saúde e segurança forem bem concebidos e funcionarem de forma eficaz, com o envolvimento de todos os colaboradores». Rosa Braz nota que se tem assistido a «uma progressiva tomada de consciência para os riscos envolvidos, com as empresas a realizarem ao longo da última década importantes progressos nos domínios da segurança e da saúde, progressos que não podem ser desperdiçados pela atual conjuntura de crise económica». Os acidentes de trabalho e as doenças profissionais acarretam, segundo explica, «um conjunto de consequências para o trabalhador, temporárias ou permanentes, quer a nível pessoal, quer a nível laboral – custos de saúde e interrupção/ redução da atividade física, diminuição da remuneração durante o tempo da incapacidade, aumento das despesas e, de uma forma geral, diminuição da qualidade de vida». E «há organizações atentas a estas questões, com destaque para Organização Internacional do Trabalho (OIT), instituições que estão preocupadas com os efeitos da crise na qualidade do trabalho, tendo em conta a tendência de retração das empresas, particularmente as pequenas e as microempresas». Para Rosa Braz, poder-se-á estar a «enveredar por um caminho sem retorno que se repercutirá inevitavelmente no próprio desempenho e na imagem das empresas». Ou seja, «o incumprimento da legislação neste âmbito, a ausência de investimento na prevenção, o desleixo, a negligência e a incuria originam um custo irresponsável e insustentável».

► Pressão sobre os custos

Outra opinião que recolhemos foi a de Carlos Lima, diretor geral da Esumédica. Para este responsável, «no final de 2011 as expectativas para o presente ano já eram muito preocupantes, temíamos as consequências das medidas que teriam de ser implementadas, mas queríamos acreditar que seria o preço a pagar para se interromper o ciclo de recessão e colocar o país no rumo certo, em direção ao crescimento económico». Carlos Lima assinala que «infelizmente a realidade está bem longe das previsões e o próximo ano será ainda

mais difícil, já que as medidas e o agravamento da carga fiscal previstos no novo Orçamento de Estado terão um efeito brutal nos investimentos e na procura de bens de consumo, com impacto direto na situação financeira das empresas e das famílias». É neste contexto, «em plena crise económica e social no nosso país», que analisa o impacto para a SST.

«Ao nível das empresas, as decisões de gestão, no âmbito da SST, estão a ser fortemente condicionadas pela situação que vivemos», afirma Carlos Lima, acrescentando que «a pressão sobre os cus-

tos» leva muitas delas a adotarem diversas medidas: «renegociação das condições contratuais com os prestadores, para baixar os preços e/ ou aligeirar os serviços contratados; redução de alguns dos benefícios já adquiridos; corte no investimento em formação dos colaboradores; alteração da duração dos contratos de 24 meses – ciclo natural da atividade de medicina do trabalho – para 12». Segundo Carlos Lima, esta tendência, «que já era visível nos últimos dois anos, agravou-se no decurso de 2012, mesmo em empresas tradicionalmente seguidoras das boas práticas e respeitadoras dos requisitos legais».

Já ao nível dos prestadores de serviços, o diretor geral da Esumédica refere que «nalguns casos por opção própria, noutros por pressão dos clientes, aumentam como resposta à crise os preços 'low-cost', que decorrem de atividades ilegais e más práticas – contratos parcialmente cumpridos, serviços prestados por profissionais não devidamente qualificados e com qualidade inferior e níveis de serviço não respeitados». A isto «a resposta

do Estado tem sido, através da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e da Direção Geral de Saúde (DGS), pelo menos no plano das intenções, procurar desenvolver uma ação fiscalizadora e inspetiva eficaz, tanto do lado das empresas como junto dos prestadores de serviços», assinala.

Carlos Lima diz ainda que «não será por falta de legislação e regulamentação aplicáveis que a SST não cumprirá os seus objetivos, será sim nalguns casos por falta de recursos disponíveis e noutros por incapacidade política». O essencial – defende – é que «o Estado cumpra a sua função e que mesmo em plena crise, com bom senso e sentido de responsabilidade, seja consequente e diga não ao facilitismo». O responsável lembra também que «para chegar aonde estamos hoje, em matéria de promoção e prevenção da SST, houve um grande dispêndio de tempo, recursos e dinheiro» e defende que «as entidades oficiais não podem dar-se ao luxo de desperdiçar todo este investimento, porque a saúde dos trabalhadores e as empresas sérias assim o exigem». ⑩

Flexibilidade

Portal

meta4!

Salários

Experiência

Tecnologia

Eficácia R.H.

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

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



Inês Vaz Pereira, Responsável de Projetos da Cezanne Software Ibérica (Sucursal em Portugal), ipereira@cezannesw.com

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ Novas tecnologias para uma gestão RH simplificada

O fantástico na evolução é o progresso. Evoluem as necessidades e progride-se na oferta.

Com a evolução do chamado 'software' nas áreas tecnológicas, criaram-se conceitos inovadores e surgiu um mercado concorrencial que mudou para sempre o conceito «informática 'versus' tecnologia». A tecnologia nunca mais foi a mesma, em termos de 'hardware', 'software', recursos, competências, conhecimento e custos.

O uso intensivo da tecnologia despoletou a necessidade da existência de um serviço contínuo que se foi estabelecendo como parte da nossa cultura organizacional. O uso da Internet e o acesso a ela tornou-se tão natural no nosso dia-a-dia como se tivesse sido sempre assim.

Observou-se um forte crescimento na externalização da forma de trabalhar; ou seja, dado o avanço da tecnologia e das infra-estruturas, hoje praticamente é possível trabalhar-se em qualquer lugar sem ser obrigatório estar confinado às quatro paredes do escritório. Afirmaria que as novas tecnologias simplificaram. Ou seja, ter ao dispor um 'software' de gestão no que se denomina como «a nuvem» ('cloud system') é a mais recente evolução; algo que merece ser reconhecido pela sua simplicidade, pela eficiência e pela importância para a gestão de recursos humanos.

As novas tecnologias apresentam-se resistentes ao conceito de «super-sistema de gestão» com um custo alto, disponível para as grandes empresas com grandes departamentos de tecnologias de informação (TI). Permitem que todas as empresas tenham o seu sistema de gestão mais fácil, rápido e barato, contrariando as depen-

dências com departamentos de TI ou fornecedores especializados.

As novas tecnologias dão total autonomia e dinamismo na gestão eficiente de recursos humanos: autonomia na gestão de informação de recursos humanos ao nível do cadastro do colaborador, da gestão de férias ou da gestão da avaliação de desempenho e dos resultados, e dinamismo sem depender de calendários e 'budget' de áreas de TI para o adquirir, manter, alterar e atualizar continuamente no tempo.

As novas tecnologias para a gestão dos recursos humanos equivalem à contratação de um serviço: a utilização é direta. O utilizador de recursos humanos pode carregar os seus próprios dados para configurar o sistema com os requisitos do seu negócio. A partir desse momento, tem a vantagem de não ter que se preocupar com as atualizações necessárias do produto e os 'backups' da sua manutenção. É garantido pelo serviço contínuo subscrito que funcionará sempre e na perfeição com a última versão disponível. O utilizador não se preocupa com o alojamento dos dados, com a redundância, a disponibilidade e a segurança. Isto torna tudo mais simples.

Para concluir, as novas tecnologias aplicadas à área de recursos humanos apresentam-nos uma forma de gestão de informação acessível a todos e não exclusiva, atualizada ao minuto e diferenciadora pela sua autonomia. Significa que as novas e consideradas «simples» tecnologias para a gestão de recursos humanos contribuem para uma gestão focada na otimização dos recursos, impulsionando o negócio de cada organização e, principalmente, o potencial dos seus colaboradores. ©

As novas e consideradas «simples» tecnologias para a gestão de recursos humanos contribuem para uma gestão focada na otimização dos recursos, impulsionando o negócio e, principalmente, o potencial dos colaboradores.



Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)

Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Conferências/Seminários (gratuitos, com inscrição)

AEP/ISPC - 28 fev./13 Porto

Consultua/ISPC - 2 mar./13 Vila Real

ISQ/ISPC - 15 fev./13 Lisboa

TGA/ISPC - 8 nov./12 Coimbra

Coaching Fundamentals (nível I) (61h)

mais de 100 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximos cursos – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa 8 dez./12 - Porto 19 dez./12

AEP - Porto, 5 nov./12

Consultua - Vila Real, 3 nov./12

ISQ - Lisboa, 15 fev./13

TGA - Coimbra, 24 nov./12

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Espanha
Itália
França
Portugal

CONTACT CENTERS

Presente e futuro em Portugal

Quatro especialistas da área de contact centers fazem um retrato do negócio na atual conjuntura de crise económica em Portugal. As competências fundamentais dos colaboradores, a evolução que se tem registado neste mercado e os desafios para o futuro próximo são os temas que aqui abordamos.

Texto: Ana Leonor Martins

«No contexto da atual conjuntura de mercado, e dada a falta de visibilidade da trajetória inerente às várias medidas orçamentais presentes e futuras, as incertezas são significativas. E as certezas, entre aspas, infelizmente não são animadoras: contração económica e enormes pressões em rentabilidades, fluxos monetários e financiamento conduzem invariavelmente a uma busca de oportunidades de redução de custos na grande maioria das empresas, e os grandes grupos utilizadores de serviços de 'contact center' não são exceção.» A contextualização é feita por Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres, que acrescenta: «As medidas tradicionais de redução de custos, como racionalização de projetos, 'downsizing' da organização e renegociação de contratos representa tanto um desafio como uma oportunidade, e num cenário em que o custo do capital é alto e a geração de fluxo financeiro passa a ser a maior preocupação espera-se que as empresas procurem oportunidades de rentabilizar recursos e melhorar e inovar processos fundamentais geradores de mais-valias nos seus negócios, levando a um aumento das atividades de 'outsourcing'», perspetiva.

João Borges, diretor coordenador para a área de Gestão de Contact Centers da RHmais, concorda e distingue dois cenários para os prestadores de serviços nesta área no atual contexto. Se a organização já tiver externalizado o funcionamento do 'contact center', pode exercer pressão sobre os preços praticados pelo 'outsourcer'; ou, se a dimensão da operação for reduzida por força da diminuição dos contactos, pode colocar em risco não só a operação como o próprio 'outsourcer'. Por outro lado, se a organização tiver um 'contact center' a funcionar a partir de recursos próprios, a pressão da crise «pode conduzir a uma transição para a externalização e, assim, abrir janelas de oportunidade para a indústria do 'outsourcing'. Resta saber em que condições», ressalva.

Também na opinião de Elisabete Roxo, diretora executiva do Grupo Egor, a presente conjuntura traz oportunidades e dificuldades. «Existem algumas atividades de 'call cen-

ter', como as cobranças, que cresceram, e existem outras atividades, como o apoio a clientes, o agendamento de reuniões comerciais e as vendas, que sentem uma retração e uma maior dificuldade», exemplifica. «Por outro lado, todos os clientes apelam à redução dos custos destes serviços, o que tem vindo a estrangular as margens deste negócio e a degradar as condições dos trabalhadores do sector», chama a atenção.



Carla Marques: «Há um investimento cada vez maior na formação e na preparação de competências para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.»



© Vitor Garrido

Já Rogério Ferreira, diretor da unidade de negócio Call Center Solutions da Adecco, confia que, apesar de ser uma ameaça, não tanto na componente de mercado mas no apertar do cinto dos parceiros, a crise representa uma oportunidade de crescimento. «Graças às soluções adaptáveis a cada realidade, à inovação nos procedimentos e às sinergias entre áreas de conhecimento, conseguimos na grande generalidade das situações proporcionar soluções que permitem a redução dos gastos por parte dos parceiros», realça.

Ainda Rogério Ferreira, salienta que também é preciso desmistificar que ser assistente de 'call center' é algo menor. E dá como exemplo a própria Adecco, onde a quase totalidade dos chefes de equipa, supervisores, formadores e gestores, e até o próprio, começaram como assistentes de 'call center' e continuam a construir uma carreira profissional numa multinacional. «Há muitas atividades ligadas aos 'call centers' que permitem a evolução, e nós apostamos nos nossos trabalhadores, com formação contínua, 'coaching' permanente e igualdade de oportunidades para atingir outros patamares e outras responsabilidades», garante.

O mesmo se passa no Grupo Egor, onde «existem algumas possibilidades de mobilidade dos operadores, quer para operações distintas, recebendo assim formação em diferentes serviços e produtos, quer para funções de apoio a estas estruturas, como auditores de qualidade, formadores ou chefes equipa», exemplifica Elisabete Roxo. «A Egor está sempre muito atenta aos talentos internos para os poder desenvolver e atribuir-lhes novas responsabilidades, estando repleta de colaboradores que iniciaram funções como operadores e cresceram dentro da estrutura, ocupando hoje cargos de gestores de operações, coordenadores, formadores, auditores de qualidade, etc.»

Carla Marques, por outro lado, destaca «o bastante significativo potencial de criação de emprego no sector dos 'contact centers'; mas como na sua maioria são pessoas jovens, com um perfil dinâmico e criativo, poderá ser caracterizado como trabalho de transição», reconhece. «O



João Borges: «As decisões são tomadas em conjunto de uma forma aberta e sem agendas escondidas, integrando sugestões e opiniões de todos os elementos da equipa.»

jovem de hoje sabe usar diversas ferramentas tecnológicas, aprende rapidamente, sente-se mais motivado quando trabalha com estes meios e, para além da capacidade de lidar simultaneamente com diferentes formas de relacionamento, torna-se numa vantagem para as empresas, especialmente para aquelas que se focalizam na inovação constante como estratégia.» E é feito «um investimento cada vez maior na formação e na preparação de competências para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores», faz notar.

Para garantir a retenção dos melhores colaboradores, a RHmais aposta no diálogo, na frontalidade e na verdade. «As decisões são tomadas em conjunto de uma forma aberta e sem agendas escondidas, integrando opiniões de todos os elementos da equipa», garante João Borges. A fidelização é outra das apostas, privilegiando-se para os diferentes papéis e as diferentes funções em aberto num 'contact center' os elementos da equipa da RHmais. «Acreditamos ser esta uma forma, senão a única, de fidelizar os colaboradores e, assim, reter o 'know-how' acumulado na organização, contribuindo também para a redução da visão transitória do trabalho num 'contact center'.»

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

Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica

Stocks e Logística | Gestão de Projectos

Manobração de Equipamentos

Manutenção Industrial



Lisboa | Porto

211563010 | 229396700

www.LTM.pt



Elisabete Roxo: «Estamos sempre muito atentos aos talentos internos para os poder desenvolver e atribuir-lhes novas responsabilidades.»



► As competências-chave

O sucesso de um 'contact center' dependerá da qualidade do atendimento, que por sua vez depende das pessoas que o asseguram. Neste contexto, Carla Marques faz notar que «o conhecimento da realidade do cliente, o desenvolvimento de competências essenciais como empatia, credibilidade, flexibilidade para a resolução de problemas e assertividade nas tomadas de decisão e o aperfeiçoamento das habilidades para manter uma gestão eficaz de relacionamento e o entendimento do conceito de excelência como principal factor de competitividade das organizações são fundamentais nas competências de atendimento como diferencial face à concorrência».

São estas as características que a diretora comercial da Randstad Contact Centres considera fundamentais numa sociedade em que «as relações são cada vez mais breves, superficiais, temporárias e até mesmo virtuais; as exigências dos clientes num atendimento personalizado, profissional e único impõem um foco crucial nos processos de recrutamento, avaliação, seleção e formação inicial e contínua», sublinha.

Para Rogério Ferreira, «as principais competências são aquelas que acrescentam valor à função, ao relacionamento interpessoal, e que permitem que os negócios sejam um exemplo de qualidade na gestão dos recursos e no serviço prestado». E evidencia algumas: profissionalismo, empenho, dedicação e responsabilidade. Já Elisabete Roxo realça que «um operador tem de ter uma boa capacidade de comunicação e de argumentação, um bom

raciocínio lógico, flexibilidade e disponibilidade».

Fazendo questão de salientar que não existe uma só competência essencial para se trabalhar num 'contact center', João Borges destaca a flexibilidade. «Hoje em dia precisamos de recursos que, longe de um posicionamento rígido estilo 'nine to five', permitam gerir a indispensável adaptabilidade de uma capacidade que, cada vez mais, tem que estar colada à oferta.»

► Acompanhar os novos tempos

Já no que respeita à evolução dos 'contact centers', o diretor coordenador da RHmais constata que nos últimos tempos se tem assistido a «uma evolução avassaladora das redes sociais, refletindo as alterações que se registaram no modo como as pessoas comunicam. Este fenómeno – continua – despertou o interesse das empresas, encontrando aqui mais um meio de proximidade com os seus clientes, gerindo e criando novas alternativas às formas de contacto tradicionais. Assim, os 'contact centers' adquiriram um novo papel de mediação entre os clientes e as empresas, baseando a sua ação nas redes sociais, num contacto mais informal mas simultaneamente rigoroso», assegura.

Também Carla Marques chama a atenção para um facto, «as novas tecnologias, nomeadamente as redes sociais, conquistam um espaço cada vez maior no dia-a-dia das pessoas e por isso desenvolver uma estratégia de presença e uso das redes sociais 'on-line' é cada vez mais necessário nas organizações». Partilha que os próprios clientes exigem isso e não tem dúvidas de que «as redes sociais são os novos canais de relacionamento, e que nunca as empresas estiveram tão expostas na sua comunicação como hoje, com os riscos que essa exposição pode trazer». A responsável defende ainda ser imperativo criar vantagens competitivas atrativas e diferenciadoras e revela que, com esse objetivo, a Randstad vai arrancar com uma área de consultoria de 'contact centers'. Sobre o futuro do negócio, João Borges pensa que «2013 poderá ser um ano de melhoria de processos, de fidelização das equipas, de aprofundamento de parcerias, na busca de uma organização mais ágil, mais consolidada e, portanto, mais eficaz». Mas alerta que «o crescente apetite das organizações pela componente preço deixa o 'outsourcer' extremamente vulnerável e com poucas defesas perante os circunstancialismos do negócio». Por outro lado, «a infeliz crescente competitividade dos salários portugueses poderá abrir algumas janelas em relação aos clientes estrangeiros, mas o posicionamento de negócio ter-se-á que centrar no preço, com a obrigatória transitoriedade desta solução», sublinha.

Quando à internacionalização das empresas do sector, o responsável da RHmais defende que «tem que ser vista com redobrada atenção, atendendo à preponderância, no campo internacional de expressão lusa, de uma potência chamada Brasil, onde a indústria dos 'contact centers' apresenta uma dimensão que, quando comparada com a nacional, é de outro planeta».

Já Elisabete Roxo, do Grupo Egor, reconhece «que este ne-

Rogério Ferreira:
«Mesmo em altura de
crise, encontraremos
todos boas oportu-
nidades de mudar
o paradigma e fazer
bons negócios».



© Fernando Pimenta

gício poderá ter um crescimento mais moderado devido ao atual contexto económico, mas continuará certamente a crescer», acredita. «Existem ainda muitos serviços, quer públicos, quer privados, que não disponibilizam esta ferramenta, e esta é sempre mais económica de que qualquer outra. Por outro lado – conclui –, cada vez mais nos habituamos a poder tratar todos os assuntos a qualquer hora, por telefone ou na Internet, evitando custos com

deslocações e atendimentos presenciais, e por isso será inevitável continuar a crescer nesta área.»

Otimista, Rogério Ferreira confia que, «não obstante o mercado estar a acompanhar as flutuações da conjuntura do país, o acompanhamento e a maior proximidade em relação aos parceiros de negócio, bem como a diversificação de soluções apresentadas com base na inovação tecnológica e a seleção e a formação dos melhores recursos irá permitir que, mesmo em altura de crise, encontremos todos boas oportunidades de mudar o paradigma e fazer bons negócios». @

eic
Formação

**Temos soluções para as suas dúvidas.
Pensamos em Si!**

DESCONTO DE
15%
EM TODAS AS INSCRIÇÕES

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



© MMSC
 Maria Manuel Seabra da Costa, Lead Director,
 Human Capital Consulting Services da PwC
 maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

> Are you flexible enough?

A NECESSIDADE DE FLEXIBILIZAÇÃO DO SISTEMA DE BENEFÍCIOS

O atual contexto económico adverso tem conduzido às organizações menor disponibilidade financeira associada à forte pressão para a eficiência na otimização dos recursos existentes. A este cenário alia-se a complexidade nas estruturas formais e informais dentro das empresas – pela coexistência de diversas gerações, pela multidisciplinariedade e pela internacionalização das equipas, bem como pelo crescente nível de exigência dos colaboradores, consequência da facilidade de acesso à informação.

Consequentemente, as empresas não só são confrontadas com limitações na atribuição de remuneração que corresponda às expectativas dos colaboradores como têm dificuldade em responder às suas diferentes necessidades e «exigências»/ «vontades».

Os sistemas de benefícios procuram ser uma resposta flexível a este tema complexo e diversificado. As empresas encontram vantagens em apostar no desenvolvimento de uma política de benefícios flexível (ajustada às suas necessidades individuais e organizacionais), procurando a otimização financeira e fiscal. Estes sistemas de benefícios flexíveis possibilitam rentabilizar o investimento em capital humano pelo aumento do valor percebido por parte dos colaboradores, bem como por uma redução dos custos face à atribuição de benefícios tradicional.

> Sistema de atribuição de benefícios

Ao partir para a definição dos benefícios flexíveis a atribuir, uma empresa deve ter em consideração diversos critérios/ níveis de atuação: (1) Cultura & Valores, (2) Função, (3) Performance e (4) Formas de atribuição de rendimento. Por outras palavras, deverá selecionar benefícios que (1) traduzam a sua cultura e os seus valores, (2) estejam ajustados a cada uma das funções,

(3) sejam atribuídos consoante a performance e (4) estejam adaptados às características individuais dos colaboradores.

Adicionalmente, estes benefícios poderão ser atribuídos de forma fixa, como é o caso dos benefícios correspondentes a cada função e numa lógica de ajustamento à cultura organizacional; e variável, por se encontrarem dependentes do cumprimento dos objetivos e/ ou por poderem ser selecionados pelos colaboradores de um leque mais abrangente. O conjunto de benefícios fixos e variáveis para remuneração e recompensa de colaboradores é denominado por portefólio de benefícios e a sua articulação com os restantes processos e o impacto nos colaboradores da organização traduz o seu sistema de benefícios. Para flexibilizar o sistema de atribuição de benefícios de modo a ir ao encontro das necessidades específicas dos colaboradores, uma empresa poderá incidir sobre todos estes níveis de atuação, ainda que possa ter em conta que é ao nível das formas de atribuição de rendimento que pode garantir uma mais fácil intervenção e potenciar resultados de maior impacto.

> «Awarding Flexible Benefits»

No entendimento da PwC, e tendo por base as melhores práticas de mercado, a definição do sistema de atribuição de benefícios flexíveis deverá ser customizada à realidade da organização que a solicita. Em projetos desta natureza, a PwC tende a aplicar uma ‘framework’ que trabalha o modelo de flexibilização do sistema de benefícios para assegurar o aumento do valor percebido da política de benefícios da empresa, indo ao encontro da satisfação e à multiplicidade de necessidades dos colaboradores.

Esta ‘framework’ baseia-se essencialmente em três eixos principais:

- Diagnóstico, que passa pelo conhecimen-

As empresas são confrontadas com limitações na atribuição de remuneração que corresponda às expectativas dos colaboradores e têm dificuldade em responder às diferentes necessidades. Os sistemas de benefícios procuram ser uma resposta flexível.

to do atual sistema de benefícios da organização, bem como por uma caracterização dos colaboradores e das respetivas necessidades e expectativas, numa lógica de ‘customer relationship management’ (CRM).

- Redesenho do sistema de benefícios, que consiste na flexibilização do sistema atual.
- Implementação do novo sistema de benefícios, que tradicionalmente consiste na criação de um interface para que os colaboradores possam usufruir do sistema de forma clara, simples e direta.

Há vantagens em apostar no desenvolvimento de uma política de benefícios flexível (ajustada às necessidades individuais e organizacionais), procurando a otimização financeira e fiscal.

Como em todos os projetos que envolvam pessoas, o segredo do sucesso da aplicação de uma ‘framework’ com estas características assentará na lógica de compreensão dos objetivos de negócio, da organização e dos indivíduos que a compõem. Quando uma organização nos desafia a pensar a seu lado estes temas, ajudamos a conseguir valor acrescentado, maior flexibilidade e uma consequente redução de custos ao seu sistema de benefícios para os colaboradores. ®

Principais critérios de atribuição de benefícios (ótica cumulativa)

	Âmbito	Objetivos
1. Cultura & Valores	Refletem a cultura e os valores da organização	Espelhar a forma de estar da organização e influenciar comportamentos
2. Função	Incidem sobre áreas-chave por função	Atrair e reter talentos-chave
3. Performance	Recompensam o cumprimento dos objetivos dos colaboradores	Assegurar o retorno do investimento em capital humano e fomentar a competitividade
4. Formas de atribuição de rendimento	Complementam a estrutura fixa de benefícios e estão ligados às particularidades dos colaboradores	Atrair e reter talento e manter a força de trabalho motivada

Principais eixos de atuação

1. Diagnóstico	2. Flexibilização do sistema de benefícios	3. Implementação
(a) Conhecer o atual sistema de benefícios	(a) Definir benefícios flexíveis de acordo com: - necessidades dos colaboradores - adaptação ao sistema de benefícios atual - otimização fiscal	(a) Criar um interface para que os colaboradores usufruam da atribuição de benefícios
(b) Caracterizar os colaboradores da organização e aferir as suas necessidades	(b) Montar a nova estrutura do sistema de benefícios	(b) Comunicar aos colaboradores todas as iniciativas da fase de implementação, procurando o seu envolvimento
	(c) Comunicar aos colaboradores o âmbito do projeto e os respetivos benefícios para a organização	



APCOACHING
Associação Portuguesa de Coaching

Para um Portugal mais Positivo

- Palestras
- Seminários
- Workshops

Contacte-nos:

www.apcoaching.pt geral@apcoaching.pt tel. 22 606 32 28

EM SÍNTESE

Recrutamento low-cost

A Cooper People lançou uma campanha em que explica como recrutar com qualidade e a preços baixos. Privilegiando o canal 'on-line' e em particular as redes sociais, a campanha pretende «ocupar o território da racionalidade na compra de serviços profissionais, comparando a decisão de contratar um fornecedor de recrutamento à aquisição de uma viagem 'low-cost', segura, que leva o passageiro ao destino mas por preços até há bem pouco tempo inconcebíveis», lê-se num comunicado.

1 > Formação e certificação Microsoft

Até janeiro de 2013, a Galileu apresenta uma nova oferta a nível de percursos de formação e certificação, com o objetivo de preparar profissionais em várias áreas-chave das tecnologias Microsoft. Esta ação surge no seguimento da recente reestruturação do «Programa de Certificação da Microsoft».

Mini-MBA em gestão avançada

Estão abertas as inscrições para o curso «Mini-MBA/ Gestão Avançada», que a Actual Training, empresa liderada por Nuno Velho, vai promover brevemente em Lisboa. Trata-se de uma iniciativa que tem como objetivo proporcionar uma formação atualizada e avançada, quer em termos científicos, quer em termos técnicos, na área de gestão.

2 > Negociar com eficácia

«Negociar com Eficácia», assim se denomina um curso que a SHL Portugal – People Solutions vai promover em Lisboa, a 12 e 13 de novembro. Este curso visa desenvolver competências de negociação, nomeadamente estruturar o processo e utilizar as técnicas e as táticas necessárias para que a negociação seja bem-sucedida.

Cursos da eiC Formação

A eiC Formação tem em agenda diversos cursos para novembro, a realizar em Lisboa. São os seguintes: «Implementação de Sistemas da Qualidade» (cinco a sete de novembro); «Auditor Coordenador ISO 9001:2008 (IRCA)» (12 a 16 de novembro); «ISO 21500 Guide to Project Management» (20 a 22 de



1



2



3



4

novembro); e «Auditor Coordenador OHSAS 18001 (IRCA)» (Lisboa, 26 a 28 de novembro).

3 > Carreira e mudança de emprego

De acordo com o estudo «Kelly Global Workforce Index», da Kelly Services, 45% dos trabalhadores encaram a mudança de emprego como um aspeto-chave para o desenvolvimento da sua carreira. Estes trabalhadores consideram que para desenvolverem as suas competências e evoluírem na carreira é mais importante mudar de empregador do que continuar na empresa atual. «Os colaboradores acolhem cada vez mais positivamente a ideia de trabalhar para múltiplos empregadores como forma de obtenção de uma maior diversidade de experiências, ao mesmo tempo que evoluem na carreira», comenta Afonso Carvalho (na foto), diretor geral da Kelly Services.

4 > Fórmula do talento lança workshops

A Fórmula do Talento está a dinamizar um ciclo de 'workshops' para o mercado empresarial. Com a duração de cerca de duas horas, podem ser, segundo Luís Marques, diretor geral da consultora, «um momento enriquecedor e diferenciador, abrangendo temas como gestão do talento, transformar a visão em ação, referências vividas e emoções sentidas e ainda o paradigma da liderança pessoal».

Academia da PwC a crescer

Foi divulgado pela Academia da PwC que para 2012/13 está a ser apresentada «a maior e mais completa oferta de formação para os quadros médios e superiores de empresas em Portugal», tendo esta unidade da consultora registado um crescimento sustentado e contínuo nos últimos cinco anos, numa oferta inter-empresas assente em cinco portefólios: «IFRS & SNC»; «Fiscalidade»; «Gestão, Controlo & Finanças»; «Marketing & Business Development»; e «Gestão de Pessoas». César Gonçalves, 'partner' da PwC, diz que «os programas procuram ir ao encontro de necessidades prementes e atuais dos executivos portugueses, num contexto de grandes dificuldades económicas e financeiras».

Problemas do direito do trabalho

A Universidade de Salamanca está a lançar uma

nova edição dos seus cursos de especialização em direito, merecendo destaque um sobre problemas atuais do direito do trabalho. Um dos antigos alunos portugueses, o advogado Carlos Perdigão, destaca «a superior qualidade do corpo docente e a sua disponibilidade», bem como «a atualidade e a profundidade com que as matérias são abordadas».

5 > MBA executivo RH

Estão abertas as inscrições para a décima terceira edição do MBA executivo «Gestão de Recursos Humanos», da Escola de Gestão & Negócios (EG&N) da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). Márcia Trigo, uma das responsáveis, salienta que o objetivo é «formar quadros e executivos em gestão de pessoas, na perspectiva de virem a ascender a gestores de pessoas, enquanto 'business partners', gestores do capital humano e de talentos em contexto de incerteza e crise global ou 'chief people officer' (CPO)».

6 > KEY Formação representou Portugal

A convite do UK Trade & Investment, através da Embaixada Britânica de Lisboa, a empresa KEY Formação representou o nosso país e o mercado português da formação na «World of Learning – Conference & Exhibition», que se realizou em Birmingham, no Reino Unido, no passado mês de outubro. A empresa foi a única portuguesa selecionada para estar presente neste prestigiado evento internacional especializado na área da formação.

7 > Consultoria de exportação

Carlos Lacerda (na foto) é o novo diretor de negócios internacionais do Grupo CH, integrando também a Comissão Executiva. Carlos Lacerda trabalhou até há pouco tempo na Imperial – Produtos Alimentares, onde foi responsável pela performance internacional desta empresa de chocolates, cujas exportações cresceram 50% em três anos, marcando presença em 42 países. Assume agora o desafio da direção de negócios internacionais, unidade focada no fornecimento de 'expertise', 'business intelligence' e consultoria especializada de exportação para empresas portuguesas.

8 > Formação de formadores

Fruto de «uma aposta contínua na melhoria da ofer-



5



6



7



8

ta formativa» e «da qualidade e do rigor que pautam toda a sua atividade» – conforme se lê num comunicado –, a B-Training Consulting recebeu mais um reconhecimento externo através da autorização do seu «Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores» nas modalidades presencial e 'b-learning' (à distância), mediante a Portaria 214/2011, de 30 de maio. A empresa liderada por Alda dos Santos Neves e Mafalda Costa Isaac (na foto) era já detentora da homologação deste curso por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Um barómetro internacional RH

Maior estabilidade emocional, resiliência e melhores redes de contactos no mercado são mais-valias dos trabalhadores mais experientes que 89% das empresas valorizam, segundo dados do «III Barómetro Internacional de Recursos Humanos», promovido pelas consultoras SDO e OptimHom. O barómetro mostra que, apesar deste reconhecido valor, 63,8% das empresas inquiridas desperdiçam o capital de conhecimento dos colaboradores mais experientes. Susana Carvalho, 'partner' da SDO Consultoria, assinala que «o desinvestimento no capital humano está a fragilizar as empresas nacionais».

Mercer Marsh Benefits

Desde o passado mês de setembro, a marca Mercer Marsh Benefits representa a linha de negócio de gestão de benefícios da Mercer. Com esta nova marca, o Grupo Marsh & McLennan Companies pretende comunicar ao mercado que a sua oferta de serviços em gestão de benefícios está perfeitamente alinhada e integra as melhores soluções em consultoria, administração e corretagem. Paulo Fradinho, diretor da linha de negócio em Portugal, destaca que «a Mercer Marsh Benefits oferece aos seus clientes um serviço único que vai desde o desenho até 'benchmark', comunicação e gestão diária dos planos».

«Sales Success», da Dale Carnegie

Após o 'workshop' «Selling Tools» ter ultrapassado em quatro vezes a oferta, e depois da primeira edição do curso «Sales Success» já esgotada, a Dale Carnegie Training apresenta em conjunto com Jeffrey Gitomer uma nova edição deste curso. Em «Sales Success» os formandos são desafiados pelas técnicas explosivas de Jeffrey Gitomer, considerado o maior guru na área de vendas.

9 > CaF celebra 18 anos

No passado dia 10 de outubro, o CaF – Centro de Formação celebrou 18 anos de existência. Fundado em 1994, em Loures, tem vindo a desenvolver muito trabalho na área da formação profissional, especializando-se em consultoria e como entidade formadora em projetos de apoio às empresas. Para celebrar o aniversário, apresenta descontos na oferta formativa de 2012/2013.



9

Coaching desportivo para gestores

A 21 e 22 de novembro terá lugar em Lisboa a primeira edição do curso «Coaching Desportivo para Gestores». Promovido pela Coaching Desportivo, marca da BizPoint, o curso recorrerá a exemplos resultantes da experiência da marca em projetos com atletas e treinadores, sendo que os participantes terão a oportunidade de compreender algumas das formas simples que conduzem, segundo a organização, a «uma liderança mobilizadora e eficaz».



10

10 > Quilómetros por solidariedade

O programa «Win4Youth», da Adecco, está no terceiro ano de realização. O objetivo é contribuir para transformar a vida de jovens carenciados e vítimas de exclusão social, ajudando-os a receber educação e formação e a encontrar um trabalho e um lugar na sociedade. A iniciativa estende-se a todo o Grupo Adecco, permitindo que contribuam tendo em conta os quilómetros que consigam fazer (que correspondem a uma determinada quantia em dinheiro, doada pela empresa). Ao atletismo e ao ciclismo juntou-se mais recentemente a natação.



11

REFER com solução da Novabase

Uma solução tecnológica desenvolvida pela Novabase foi adotada recentemente pela Rede Ferroviária Nacional – REFER. Trata-se de uma solução que avalia em detalhe o nível de competências de cada um dos colaboradores, sendo possível com ela planear o seu desenvolvimento profissional. Por comparação com o perfil de competências que cada colaborador deve possuir, o sistema ajuda a determinar as necessidades de desenvolvimento profissional, auxiliando simultaneamente na identificação das ações de formação que poderão contribuir para o melhor desempenho.



12

11 > Blanes em Angola

A Blanes, empresa de gestão de recursos humanos, está a dar os primeiros passos em Angola. Esta situação decorre da assinatura de um contrato de assistência técnica com a Xela – Service, empresa angolana que também atua em gestão de recursos humanos. Tiago Cardoso (na foto), diretor executivo da Blanes, tem estado em Angola, de forma a dar início à primeira fase do contrato.

«CEO Lunch», da Stanton Chase

A Stanton Chase Portugal organizou a 11 de outubro, no Centro Cultural de Belém (CCB), em Lisboa, o seu primeiro «CEO Lunch». Subordinado ao tema «Mudança: Uma visão para Portugal», este almoço-conferência teve como ‘keynote speaker’ Fernando Adão da Fonseca, presidente do Conselho de Administração da Unicre. Estiveram presentes cerca de três dezenas de líderes executivos de empresas de Portugal, tendo sido debatidas as condições essenciais para uma nova fase de prosperidade e de projeção do nosso país no mundo.

Meta4 na «HR Technology»

A Meta4 participou na «HR Technology Conference and Exposition», que decorreu em Chicago, nos Estados Unidos, e é considerada uma das feiras de tecnologia e recursos humanos mais importantes do mundo. Em destaque estiveram temas como a mobilidade, a crescente procura das organizações na contratação de serviços de ‘cloud computing’ e a importância e o impacto que o uso das redes sociais está a ter na gestão das pessoas.

12 > Novas delegações Geserfor-Nortempo

A Geserfor-Nortempo prossegue a sua política de expansão no território português e acaba de abrir duas delegações, uma na Maia, no distrito do Porto, e outra em São João da Madeira, no distrito de Aveiro. A sociedade luso-espanhola dá desta forma mais um passo no sentido de reforçar o posicionamento estratégico no nosso país, aumentando a sua área de atuação.

Textos: MSA

OPINIÃO

➤ A dignidade humana

Nestes tempos conturbados (social, económica e politicamente) ressurgiu o debate sobre a dignidade humana e a forma como as chamadas sociedades democráticas a encaram. Desde 2008, com o agravar da crise financeira (iniciada nos Estados Unidos e exportada para a Europa, com reflexos globais), tem-se verificado, nomeadamente nos países da OCDE, um agravamento das condições de pobreza. E não só de pobreza material. Também as condições sanitárias, de saúde e de educação se agravaram. A distribuição da riqueza gerada (principalmente em Portugal), que devia fazer-se entre trabalho e capital (por esta ordem), de forma justa, regista em desfavor do trabalho uma enorme quebra. Hoje, em Portugal, os rendimentos do trabalho estão ao nível de 1962. A carga fiscal agrava de forma violentíssima as condições de vida das famílias que vivem dos rendimentos do trabalho.



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

Parece que grassa pelo país político uma indiferença chocante pela pobreza crescente, como se a esperança morta constituísse uma razão de vida. Pessoas sem pão, sem medicamentos, com dificuldade de acesso a água, electricidade e gás, que não conseguem pagar as taxas moderadoras nos hospitais, nem alimentar os filhos antes da escola, que sofrem por, pela primeira vez, não poderem proporcionar aos filhos uma vida melhor do que aquela que tiveram, são pessoas feridas na sua dignidade. E quando esta é ferida, o ser humano pode tornar-se desumano, pois perde o orgulho em si próprio. A indiferença perante a pobreza e perante os ataques à dignidade humana deveria ser punida. Com gritos de revolta que atingissem o coração e a alma dos indiferentes. ©

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

"O **Pedro** tem hoje 36 anos e é um piloto excepcional. Conhecido por pilotar com destreza e sabedoria incomparáveis, fá-lo com a **confiança** de quem conhece o avião melhor do que a si mesmo!"

A **Find** é conhecida pelo seu trabalho especializado na colocação de **Advogados e Assesores Jurídicos** e reconhecida como a **única** empresa que o faz em regime de total **exclusividade**.

FIND[®]

Aligned with
the legal profession.

www.find.pt

ARTIGO

➤ O desafio da gestão de conflitos

COMO UMA RELAÇÃO BASTANTE CONFLITUOSA SE TORNOU NUMA COLABORAÇÃO BASEADA NO RECONHECIMENTO E NO RESPEITO

Texto: Fridolin Kimmig

É provável que todos os responsáveis por gestão de pessoas conheçam esta situação, por experiência própria ou pela dos que os rodeiam. Num departamento, existem um ou dois colaboradores que requerem quase tanta atenção quanto todos os outros juntos. Em torno destes colaboradores, os conflitos ocorrem com maior frequência do que com os outros. De igual forma, a autoridade da chefia é muito mais desafiada e posta em causa. Como chefe do departamento, o que fazer numa situação como esta? Como manter sob controlo a situação, reduzindo o tempo investido? Foi com estas questões que um diretor nos pediu ajuda, em busca de um conselho como peritos em 'coaching'.

Porém, dar conselhos não é tarefa de um 'coach'. Pelo contrário, um bom 'coach' evita apresentar as suas propostas de solução. Um bom 'coach' guia o seu cliente, de forma a que este desenvolva soluções por si próprio e as aplique depois na prática. Simplificando, poderá dizer-se que o 'coach' é res-

Neste caso, tornou-se evidente que o problema não estava no colaborador, mas antes na limitação emocional do diretor em entrar com determinação num conflito construtivo.

ponsável pelo processo, enquanto o cliente é responsável pela solução e pela sua aplicação. Não obstante, o que acontece então quando um cliente, que é o nosso diretor, esgotou todas as opções e simplesmente já não encontra qualquer possibilidade de melhoria? E agora? No nosso caso em concreto, o colaborador «difícil» também apresenta elevados níveis de desempenho, sendo um dos melhores, senão mesmo o melhor. Perdê-lo significaria um grande prejuízo para a empresa. Como é que então o nosso diretor chega a uma solução?

Primeiro, pedimos-lhe que nos descrevesse uma situação difícil, e típica, entre ele e o seu colaborador. Em seguida, perguntámos como seria a situação ideal, ou seja, como é que o nosso diretor imagina a sua relação com esse colaborador. O que é que seria diferente e melhor do que até então? Depois, pedimos que nos descrevesse os momentos com os outros colaboradores com os quais não houve quaisquer con-



flitos. O que era diferente nestes casos? Quais eram exatamente as diferenças? Um dos aspectos que se tornaram mais notórios foi a grande insegurança, quase sentir medo de entrar em conflito com o tal colaborador. Quanto maior era a opinião contrária do colaborador, maior se tornava a insegurança do diretor, e mais as conversas extrapolavam. Ao invés de diretrizes claras, proferiam-se declarações pouco consistentes, que ambas as partes consideravam insatisfatórias.

Numa segunda análise, tornou-se evidente que o problema não estava no colaborador, mas antes na limitação emocional do diretor em entrar com determinação num conflito construtivo, que teria proporcionado uma orientação clara a ambas as partes.

Dado que as técnicas de perguntas criaram apenas uma pequena melhoria significativa, recorreu-se a outras técnicas de 'coaching' para eliminar a tensão emocional perante o conflito. Consequentemente, a barreira interna foi vencida, o diretor sentiu-se bem preparado para enfrentar o conflito, e com a nova soberania interna adquirida esse conflito pôde ser solucionado de forma surpreendentemente positiva. Resultado: uma relação bastante conflituosa tornou-se uma colaboração baseada no reconhecimento e no respeito, de grande benefício para ambos os intervenientes. ©

Fridolin Kimmig (info@more-institut.pt), 'coach' executivo, é co-fundador da MORE Institut International e vice-presidente da European Coaching Association (ECA); foi vice-presidente da SAP International na Alemanha

ARTIGO

▶ Criatividade

Texto: Teresa Escoval

Há quem diga que a criatividade é uma função psicobiológica, tendo apenas que ser reativada, reanimada e treinada. Também há os que pensam que o ser humano criativo não é um ser humano comum ao qual se acrescentou algo, mas o próprio ser humano comum do qual nada se tirou. Outros referem que é a atividade mental organizada, visando obter soluções originais para satisfação de necessidades e desejos.

Gosto de pensar que a criatividade é tornar simples o que parece complicado, o que exige coragem para pôr em prática pensamentos e ideias. O essencial vem da nossa motivação intrínseca e da nossa simplicidade.

A simplicidade ajuda-nos a ver a vida de forma mais positiva, menos complexa, torna-nos menos ansiosos. Essa maneira de estar mais harmoniosa faz com que estejamos em melhores condições de tirar vantagem do que o universo nos oferece. Ou seja, a simplicidade pode transformar-se num valor-chave para sermos criativos.

Normalmente as ideias criativas são tão simples e óbvias que perante elas ficamos com uma estranha sensação. Mas é dando asas à imaginação que nos libertamos das regras e das amarras da nossa educação e da sociedade. Na maior parte das vezes, se quisermos viver a vida de forma criativa, temos de estar dispostos a agarrar no que fizemos, na pessoa que fomos; teremos de deixá-la ir para voltarmos a emergir de uma maneira diferente.

Aceitar o novo é como se o cérebro voltasse a ficar virgem, receptivo a novas sensações, novos caminhos, ler novos livros, ouvir novas músicas, conhecer novas pessoas... Tudo isso é estimular a criatividade.

Um bloqueio à criatividade é acreditar que só existe uma resposta certa para um problema. Outro é achar que a resposta ou a solução precisa de ser lógica e racional. Muitas coisas só são realmente entendidas depois de terem sido criadas. ©

Normalmente as ideias criativas são tão simples e óbvias que perante elas ficamos com uma estranha sensação.

Teresa Escoval é 'managing partner' da TE Perform Consulting Services; teresaescoval@teperform.com

▶ Dicas para desenvolver a criatividade

- Acredito que a criatividade pode ser desenvolvida se seguirmos diversas etapas. São as seguintes:
- Desenvolva a sua curiosidade; procure escrever ao menos uma ideia por dia.
 - Armazene as suas ideias pois elas precisam de amadurecer para ganharem vida.
 - Aprenda a escutar, ouvir e observar; preste um pouco mais de atenção às crianças e aos idosos (se juntarmos a simplicidade das crianças com a experiência dos idosos, teremos uma poderosa fonte de ideias).
 - Não julgue nada do que ouve, vê ou escreve; compreenda primeiro.
 - Aprenda a ver os problemas como oportunidades de aprendizagem e crescimento.
 - Perca o medo de perguntar; quem se questiona ou questiona algo obtém respostas.
 - Coloque as ideias em ação; se alguma não resistir a perguntas de corredor, não resistirá ao mercado.
 - Evite coisas que enfraqueçam o cérebro (baixa autoestima, insegurança, medo de errar, timidez, ciúme, preguiça, comodismo, desamor e timidez, que podem limitar e até neutralizar seu potencial criativo).
 - Use o seu tempo ocioso com sabedoria, permitindo-se usar o cérebro de maneira diferente, o que implica que as informações que possui tenham de percorrer caminhos não usuais.
 - Divirta-se trabalhando e trabalhe divertindo-se; mantenha-se de bom humor, pois ele é o comportamento mais importante do cérebro (na falta dele, o nosso raciocínio e a nossa intuição ficam comprometidos).

AGENDA

▶ Código do Trabalho

05 nov, Porto
<http://www.pwc.pt/pt/formacao/>

▶ Soul Leadership

12 e 16 nov, Lisboa
24 e 30 nov, Porto
<http://www.integralelevision.com/>

▶ Direito Laboral e Todas as Alterações ao Código do Trabalho

12 a 27 nov, Lisboa
<http://www.ife.pt/>

▶ IFRS Update 2012

14 nov, Lisboa
<http://www.pwc.pt/pt/formacao/>

▶ Sistemas de Gestão do Desempenho

15 e 16 nov, Lisboa
<http://www.shl.pt/>

▶ 1º Congresso de Personal Branding em Portugal

17 nov, Lisboa
<http://www.progmapeople.com/>

▶ Coaching Skills

19 e 20 nov, Lisboa
26 e 27 nov, Porto
<http://www.shl.pt/>

▶ Implementar a Gestão por Competências na Organização

19 e 21 nov, Lisboa
<http://www.ptomasconsultores.pt/>

▶ ISSO 21500 Guide to Project Management

20 a 22 nov, Lisboa
<http://www.eicformacao.pt/>

▶ Responsabilidade Social nos Recursos Humanos

21 e 22 nov, Lisboa
<http://www.ptomasconsultores.pt/>

▶ Global Contact Center

21 e 22 nov, Lisboa
<http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>

▶ Comércio Eletrónico

22 e 29 nov, Lisboa
<http://www.pessoasesistemas.pt/>

VISTO DE FORA – MADRID (ESPANHA)

Dois povos cegos

Quero evocar aqui um dos relatos mais comoventes de Stefan Zweig. Fala de um velho funcionário que tinha conseguido com enorme esforço reunir a melhor coleção de gravuras da Alemanha, sobretudo de Rembrandt, Mantegna e Durero.

Cego ainda antes da Grande Guerra, uma vez esta terminada a sua mulher e a sua filha ocultaram-lhe a péssima situação económica por que passavam. Ele continuou a acreditar que tinham ganho a guerra, enquanto a sua família para poder comer se viu obrigada a vender uma a uma todas as peças da coleção, substituindo-as por toscas cópias que o velho tomava como autênticas. Ele recordava-as, de quando ainda via, e desfrutava dia a dia de cada um dos seus detalhes.

Um negociante de arte, antigo fornecedor seu, visitou-o certa vez para lhe perguntar pela coleção. Conhecida a situação, aceitou ser cúmplice e felicitou o velho colecionador, enquanto ele lhe ia narrando com precisão milimétrica aquela beleza saqueada que permanecia apenas no seu coração solitário.

É a história dos nossos dois povos, o espanhol e o português, cegos e anestesiados já desde há um bom número de anos. Povos que se empenhavam em manter como figuras autênticas, atuais, a memó-

A classe política converteu-se num grupo predador que, sem gerar riqueza, subtrai rendimentos da maioria do povo em benefício próprio e dos seus feudos.

ria dos grandes exploradores e descobridores, ou a dos grandes escritores e santos do século de ouro, ou a dos valentes soldados que descobriram novos mundos e mares e expulsaram os invasores africanos e os exércitos imperiais de Napoleão com heroicas façanhas como as de Almeida e Ciudad Rodrigo. Mas as figuras foram substituídas por cópias, provocadas pela cobiça e pela soberba de uma plêiade de dirigentes trambiqueiros que prometem aquilo que depois roubam. Baseiam tudo no dinheiro e numa honra cuja importância – já o dizia Santa Teresa de Ávila – não reside na pessoa ou no que dizem dela mas no que pareça ainda que não o seja. Tudo está assente na vaidade e no vazio.

Nenhum partido político tem um diagnóstico do que está a passar-se nem um plano a longo prazo, nem uma estratégia coerente. Até a estratégia mais óbvia – melhoria educativa, fomento da inovação e do espírito empreendedor e apoio à investigação – é massacrada com os cortes.

O povo continua a votar numa classe política ape-



Manuel González Oubel
Psicólogo e Filósofo
gonzalezoubel@yahoo.es

nas interessada num sistema de captura de proventos para si própria à custa dos contribuintes. Trata-se de uma elite extrativa, geradora compulsiva de bolhas que permitem rendas sumptuosas para eles mesmos, os seus familiares, amigos e lambe-botas. Essa classe política é a principal responsável pela criação da bolha imobiliária, pelo colapso das Cajas de Ahorro, pela bolha das energias renováveis e pela das infraestruturas desnecessárias, que nos conduziram diretamente aos resgates – com resistências deles próprios, por terem que submeter-se ao controlo de outras instituições.

O sistema político de listas fechadas e bloqueadas facilitou o aparecimento de políticos profissionais cujos cães de fila acedem às listas pela fidelidade às cúpulas dos partidos, fechando as janelas à entrada de qualquer ar fresco. Isto originou uma administração pública hiperatrofiada depois de aí ter sido colocada toda uma classe de amigos e aparentados, colonizando todos os âmbitos não políticos que conseguiram opor-se aos seus propósitos.

A classe política abomina todo o processo que seja inovador e converteu-se num grupo predador que, sem gerar riqueza, subtrai rendimentos da maioria do povo em benefício próprio e dos seus feudos. Ela gera uma sociedade fechada que nem uma lapa e impede a distribuição do poder (político e económico) de um modo amplo e aberto. Por isso nunca se preocuparam a sério em eliminar o senado e as 'diputaciones' (caso de Espanha) nem em fazer a redução dos câmaras municipais nem a redução drástica de empresas e cargos públicos.

Essa classe sente um enorme desprezo pela educação e mostra uma forte hostilidade pela ciência e pela inovação. Produziu-se um tremendo conflito entre a casta política e o interesse geral dos nossos dois países. E os dois povos continuam cegos e anestesiados com as figuras trocadas. Os nossos dois países não são nem democracias nem aristocracias; são, antes, avarocracias. ©

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Decreto Regulamentar 50/2012, «Diário da República» 186 – Série I, de 25 de setembro, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Procede à segunda alteração ao Decreto Regulamentar 1-A/2011, de três de janeiro, que regulamenta o Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.

Decreto-lei 213/2012, «Diário da República» 186 – Série I, de 25 de setembro, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Procede à definição do regime de celebração de acordos de regularização voluntária de contribuições e quotizações devidas à segurança social, autoriza o pagamento diferido de montante de contribuições a regularizar em situações não resultantes de incumprimento e prevê uma dispensa excecional do pagamento de contribuições.

Decreto-lei 214/2012, «Diário da República» 189 – Série I, de 28 de setembro, Ministério das Finanças

Comentário

Destaque para o diploma que cria o «Programa Formação-Algarve», de combate à sazonalidade do emprego na região e reforço da competitividade e da produtividade de diversos sectores (concessão aos empregadores de apoio financeiro na celebração de contratos de trabalho, na renovação ou na conversão de contratos a termo, bem como na formação profissional).

› Nota: não foi publicada a nível europeu legislação relevante para a área de recursos humanos.

Procede à primeira alteração ao Decreto-lei 18/2010, de 19 de março, que estabelece o regime jurídico do «Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública».

Portaria 294/2012, «Diário da República» 189 – Série I, de 28 de setembro, Ministérios das Finanças, da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência

Aprova os estatutos da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional.

Portaria 297/2012, «Diário da República» 189 – Série I, de 28 de setembro, Ministério da Economia e do Emprego

Cria o «Programa Formação-Algarve».

Portaria 297-A/2012, «Diário da República» 189 – Série I, de 28 de setembro, Ministérios das Finanças, da Saúde e da Solidariedade e da Segurança Social

Aprova a declaração modelo 43 e as instruções de preenchimento pelos órgãos do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social para a comunicação dos valores das prestações sociais pagas.

Rh
mais 25 ANOS

A CRIAR PARCERIAS DE CONFIANÇA

www.rhmais.pt

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

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

apcer T-Net DGERT

IN LOCO

➤ Caminhar pelas brasas



Texto: Mário Sul de Andrade **Fotos:** Injoy

Iniciativa da Injoy, realizou-se no passado dia 17 de outubro, em Lisboa (Forte do Bom Sucesso, Belém), um 'workshop' denominado «Firewalking Experience», que teve lotação esgotada. Assumindo-se como «uma empresa única na promoção de experiências transformadoras», a Injoy convidou parceiros e clientes atuais e potenciais para caminharem pelas brasas, «tornando possível o impossível».



Este 'workshop' inclui vários exercícios experienciais que, segundo os responsáveis da empresa, «ajudam os participantes a atingir novos patamares de desempenho», nomeadamente: «ativar capacidades internas; atingir maior autoconhecimento; desenvolver a autoconfiança e a motivação; promover uma atitude positiva; reforçar a ousadia, a determinação e a resiliência; criar laços verdadeiros através das partilhas; renovar a confiança e o poder individual e de grupo; reforçar o espírito de equipa e a missão comum; transformar medo em poder; e tornar possível o impossível».



Através da metáfora 'firewalking' são «despoletadas as capacidades reais de pessoas e empresas, e percebemos que afinal muitas das limitações são autoimpostas», dizem os responsáveis, acrescentando: «O fogo ensina-nos a ousar, a avançar com coragem em direção aos nossos objetivos e a acreditar que é possível. O 'firewalking' é uma oportunidade única de desafiar as crenças limitadoras e ultrapassar o medo que normalmente nos impede de ser, ter, fazer algo e alcançar os nossos objetivos. É um movimento ancestral tornado contemporâneo, popularizado nos Estados Unidos e agora adotado também no Reino Unido, na Austrália, no Brasil e em Portugal, entre outros países. É uma técnica poderosa, que tem alto impacto na motivação de grupos e equipas.»



A Injoy foi criada em 2004. Os seus facilitadores – Kalid e Satya – fazem parte do pequeno grupo de formadores que, no mundo, pode criar ações certificadas de 'firewalking'. Considerados dos melhores entre os melhores pela escola-mãe americana do movimento de 'firewalking' – FireWalking Institute of Research and Education –, têm contribuído para contextos organizacionais mais salutares e equilibrados. A empresa tem mais de meia centena de clientes; Smart, Re/max, Royal Canin, BES, PT, Ernst & Young, Fnac, Active Bank e ANA Aeroportos são algumas delas. ©

➤ Nota: contacto – Ana Pina (tlm. 967 191 507; 'e-mail' anapina@injoy.pt).

INOVAÇÃO

➤ Inovação organizacional, adaptação ao mercado e produtividade da empresa

Dizer que o grande segredo do sucesso das empresas, especialmente em tempos conturbados, é a sua adaptabilidade às condições do mercado, parece um lugar-comum, mas não deixa de ser verdade. No entanto, afirmar que essa adaptabilidade é função da capacidade das chefias em levar os colaboradores a pensar de forma inovadora já não parece tão evidente e merece alguma reflexão.

Com efeito, a capacidade de uma empresa antecipar as flutuações do mercado, ao mesmo tempo que prossegue as suas rotinas, sem perda de qualidade e rendimento, é fundamental para a sua sobrevivência. É a capacidade de descobrir problemas (oportunidades, desafios) que dita o grau de adaptabilidade, pois tem de ser capaz de os equacionar e resolver antes de eles se transformarem em obstáculos incontornáveis, o que implica uma atitude de investigação perante o mercado e perante o seu próprio funcionamento. Para adotar esta atitude criativa é preciso conhecimento e disponibilidade para pen-

Convidar a ter ideias, sem outra iniciativa para além do convite em si, pode resultar numa frustração ainda maior do que não haver sistema nenhum de aproveitamento da criatividade dos colaboradores.

sar, em especial por parte dos que detêm maiores responsabilidades na empresa, o que nem sempre é possível, quer pela carga gerada pelos problemas do quotidiano, quer pela especialização crescente do conhecimento, quer ainda pela tentação de procurar resolver os problemas da responsabilidade de outros níveis de chefia.

Esta sobreocupação dos quadros superiores contrasta, por vezes, com alguma subocupação das bases e das chefias intermédias; ou, melhor dizendo, com uma ocupação em tarefas rotineiras, com pouco valor acrescentado ou pouco produtivas. As causas são difusas mas uma parte tem a ver com a centralização da decisão e o correspondente excesso de informação proporcionado pelas tecnologias de informação e comunicação, não se sabendo bem, por vezes, qual destes é causa e qual é consequência.

Num contraste difícil de entender, apesar da diminuição da produção poder colocar em risco os seus postos de trabalho, a gestão queixa-se de que os trabalhadores, em geral, apresentam poucas iniciativas



Fernando C. Sousa, Presidente da Apçico – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação
cardoso_sousa@hotmail.com

que possam atenuar esse risco, aparentemente porque não dispõem de conhecimentos suficientes e se sentem impotentes para alterar algo de significativo dentro da organização. É por isso que convidar a ter ideias, sem outra iniciativa para além do convite em si, sem que exista um processo eficaz que transforme as ideias individuais em algo útil para a organização, pode resultar numa frustração ainda maior do que não haver sistema nenhum de aproveitamento da criatividade dos colaboradores. Com efeito, quando a pessoa se esforça por participar e a organização não é capaz de aproveitar esse esforço, o sentimento que fica é o de que não vale mesmo a pena.

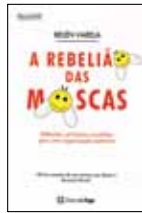
Parece assim que a existência de um processo que funcione se torna fundamental para conseguir a tão desejada participação e, por arrastamento, o aumento do compromisso dos empregados para com a organização, obtido mediante a inserção do indivíduo em equipas que misturam saberes e hierarquias à volta de projetos concretos. Essa forma de participação coletiva favorece o pensar «fora da caixa habitual» e permite identificar e resolver problemas relativos à adaptabilidade da empresa sem prejuízo da execução das tarefas quotidianas. E, se adicionarmos ao processo de transformação a promoção de um clima de confiança gestão-empregados e a anulação das recompensas que premeiam a competição individual, então é bem possível que a gestão enfrente muitas surpresas agradáveis, na melhoria da capacidade da empresa em se adaptar às condições do mercado.

Desta forma, parte da solução da adaptabilidade da empresa consiste, tão simplesmente, em partir do princípio de que os empregados, independentemente da sua função ou da sua posição hierárquica, possuem conhecimentos suficientes para gerar valor para a empresa, para além do acrescentado no posto de trabalho. Cada pequena contribuição individual, potenciada pelo trabalho em equipa e inserida nos objetivos que a gestão considera prioritários, é capaz de operar autênticos milagres. Aqui reside, e não propriamente na duração do trabalho, uma das questões mais importantes do aumento da produtividade. ®

LIVROS

› A Rebelião das Moscas

Reflexões, princípios e padrões para uma organização otimista, numa obra de Belén Varela, advogada galega especialista em recursos humanos. Diretora da empresa RH Positivo – Organizaciones optimistas, Belén aborda aqui o otimismo sob um ponto de vista empreendedor, face a desafios. O que propõe não é uma esperança passiva e tranquila em circunstâncias favoráveis, é um otimismo ambicioso, capaz de desenvolver o potencial de uma organização, libertando o talento para atingir as metas propostas. (Sinais de Fogo)



› Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho



Um livro que contextualiza a gestão e a avaliação do desempenho no âmbito de um modelo de gestão estratégica de pessoas. Com base na realidade portuguesa, dirige-se a académicos, gestores e estudiosos da gestão das pessoas. De Pedro B. da Camara, um prestigiado profissional da área. (RH Editora)

› Jack

O histórico ‘chief executive officer’ (CEO) da norte-americana General Electric, que durante a sua liderança transformou na empresa mais valiosa do mundo, com um relato que constituiu, sem dúvida, uma inspiração. Jack Welch é considerado por muita gente o maior líder empresarial do século XX. (SmartBook)



○ **Livro das Decisões**, de Roman Tschäppeler e Mikael Krogerus. Um ‘best-seller’ internacional que apresenta aqueles que são tidos como os melhores e mais eficazes modelos de decisão. (Marcador) **As 17 Qualidades do Trabalho em Equipa**, de John C. Maxwell. As características necessárias para quem se quer tornar num eficaz membro de uma equipa, sobretudo em termos do trabalho que nela desenvolve. (SmartBook) **Quanto é Suficiente?**, de Robert Skidelsky e Edward Skidelsky. Para perceber que não importa apenas saber de quanto dinheiro precisamos mas sim saber para que precisamos de dinheiro. (Texto) **Estilo, Disse Ela**, de Ana Garcia Martins. A jornalista e autora do conhecido ‘blog’ «A Pipoca Mais Doce» ajuda a encontrar o estilo de vestir que melhor se adequa a qualquer situação. (Matéria Prima)

Textos: Mário Sul de Andrade

COACHING

› Líder-coach



Paula Tomás, Managing Director da PTC – Paula Tomás Consultores, paula.tomas@ptomasconsultores.pt

«Coaching’ é uma metodologia de desenvolvimento humano onde se cria um contexto transformacional para o alcance de um estado desejado.» Global Coaching Community

A globalização e a competitividade em que vivemos obrigam as organizações a elevarem os seus padrões de excelência. A mudança de paradigma do primado do produto (fazer com a mão ou com a máquina) para o primado do conhecimento («fazer» com a cabeça) veio tornar determinante a aposta no capital humano. É o capital humano que diferencia as organizações. Maximizar os nossos recursos emocionais, cognitivos e comportamentais é fundamental para as organizações actuais, mas isso só é possível com o desenvolvimento de uma cultura em que os líderes são ‘coaches’. Em vez de darem orientações precisas, ordenarem e terem sempre a resposta para tudo, os líderes-‘coach’ inspiram a visão, dão ‘feedback’ constante, são facilitadores da análise dos dados e da tomada de decisão. Esta é a mudança necessária. Romper com a ideia de que os líderes têm que ter todas as respostas. O líder tem de ajudar, apoiar, questionar e instigar as pessoas e as equipas a informarem-se, pensarem e encontrarem soluções.

A missão do líder-‘coach’ é garantir os resultados através de pessoas focalizadas na procura de soluções.

A missão do líder-‘coach’ é garantir os resultados através de pessoas focalizadas na procura de soluções, pessoas que pensem por si para conseguirem ultrapassar as adversidades e anteciparem as mudanças. Um líder-‘coach’ não actua no «jogo» directamente, oferece é o seu contributo para a aprendizagem, o amadurecimento emocional, a definição de estratégias, o planeamento e a tomada de decisão dos seus ‘coachees’. Só enriquecendo o potencial de cada um é possível garantir que estão aptos a apresentar as melhores soluções. O líder-‘coach’ funciona com base na autonomia e no mérito pelos resultados obtidos, promovendo a independência. O ‘coaching’, onde confluem diferentes orientações e vários campos do conhecimento – ontologia, psicologia positiva, comportamentalismo, cognitivismo, programação neuro-linguística (PNL) e neurociência, por exemplo – é a metodologia de desenvolvimento que cria um contexto transformacional que melhor responde à necessidade de munir a organização de pessoas autónomas, que maximizem os seus recursos cognitivos, emocionais e comportamentais. Ⓞ

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

SITES

> Uma plataforma 'on-line' de recrutamento



Acessível em <http://companies.cvwarehouse.com/>, esta plataforma 'on-line' de recrutamento chegou recentemente a Portugal.

A CVWarehouse.com, que marca presença em mais de 25 países e trabalha com empresas como a McDonalds, o ING ou a Bayer, conta já em Portugal com a Sonae.com, a WeDo Technologies, a Intrum Justitia e a Logoplaste. Trata-se de uma aplicação que é uma combinação entre um 'job site' e um 'applicant tracking system' (ATS) e que permite simplificar os processos de recrutamento e diminuir os custos e o tempo tradicionalmente associados a estas funções. Permite ainda que as empresas organizem, giram e façam o 'follow-up' dos recrutamentos e construam uma base de dados dotada de diversas métricas para a área de recursos humanos e a gestão em geral.

> «The Talent Project»

«The Talent Project» é uma aplicação grátis da multinacional de recursos humanos Kelly Services, para iPad. O 'download' pode ser feito em <http://itunes.apple.com/us/app/the-talent-project/id451280879>. A Kelly Services foi fundada em 1946, nos Estados Unidos, por William Russell Kelly. Em Portugal oferece serviços de trabalho temporário, recrutamento e seleção, 'outsourcing' e consultoria de recursos humanos.



> Soluções para a crise



Iniciativa da Comissão Europeia, através da sua Representação em Portugal, o projeto «Oportunidade 2020» (<http://oportunidade2020.eu/>) visa debater possíveis soluções para a crise com que a Europa e Portugal se confrontam. Etelberto Costa, da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), é o coordenador.

Textos: Mário Sul de Andrade

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

**CONGRESSO ANUAL
DA RELAÇÃO COM O CLIENTE**

www.globalcontactcenter.ife.pt

PATROCINADORES

ORGANIZAÇÃO

SÍLVIA MARTINS

➤ Apaixonada pela família, pelo Alentejo e pela ciência

Texto: Ana Leonor Martins

Em meados de 2004, Sílvia Martins decidiu fundar a Bebê Vida. Embora tenha formação em Direito, tendo inclusive feito a primeira fase do estágio em advocacia, revela que sempre foi apaixonada pela ciência e pelas suas crescentes potencialidades. «Foi um desafio fundar uma das empresas pioneiras na área da criopreservação das células estaminais, pois na altura muito pouco se sabia acerca desta temática», diz. Antes de se dedicar à Bebê Vida, ainda passou pelo Departamento de Estatística do Ministério da Justiça e pelo Departamento de Provedoria do Cliente do Barclays Bank, mas não se identificava verdadeiramente com o que fazia e por isso resolveu arriscar e tornar-se empresária.

Sílvia Martins partilha que tem sido uma aventura diária, e bem gratificante. «Gosto muito do que faço e sinto-me privilegiada por ter a oportunidade de trabalhar nesta área e estar, de certa forma, presente na vida de tantas famílias.» Explica que «a criopreservação é um processo que tem revelado um potencial cada vez maior, e que ainda há tanto espaço para evoluir. A minha grande preocupação é certificar-me de que a Bebê Vida acompanha essa evolução, continuando a prestar um serviço de qualidade», salienta, acrescentando que o bem-estar dos colaboradores é outra prioridade. «Somos uma família.»

A administradora da Bebê Vida acredita que «o sucesso advém do rigor e da transparência» e congratula-se por a empresa ter sido eleita «PME Líder» em 2010, 2011 e 2012 pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e pela banca, pela excelente performance financeira e pelas boas práticas de gestão. «E somos um laboratório de referência, a nível europeu, na área da criopreservação das células do sangue e do tecido do cordão umbilical de neonatos», sublinha.

Apesar de adorar o que faz, Sílvia Martins valoriza os seus tempos livres, sendo que os seus interesses «funcionam como elementos de equilíbrio face às exigências da vida profissional». Conciliar vida pessoal e vida profissional «exige alguma ginástica», mas sendo uma pessoa «muito ativa» está «habituada a um ritmo de vida acelerado», daí acabar sempre por conseguir conciliar tudo.



Fotos: SM



› **Animais** «Os animais são, sem qualquer dúvida, uma das minhas grandes paixões. Desde criança que tenho a felicidade de poder conviver diariamente com animais, e atualmente tenho três cães, o Simba, o Rocky e o Benny. Cá em casa somos todos protetores dos animais e não dispensamos os passeios ao fim-de-semana em família, sempre na companhia dos nossos queridos bichos, que são, certamente, os nossos melhores amigos.»

› **Desporto** «A atividade física é algo que gosto de incluir no meu dia-a-dia. Adoro GAP e 'jogging', embora sejam bastante diferentes. O GAP é uma modalidade que exige resistência e concentração e cujas motivações acabo por tentar transportar para as restantes dimensões da minha vida. Já o 'jogging' é uma atividade que me dá imenso prazer, principalmente por ser realizada ao ar livre. Se for acompanhada por uma boa 'playlist', então melhor ainda. Adoro caminhar pela praia, ter aquela sensação de liberdade, a oportunidade de introspeção e de estar comigo.»

› **Alentejo** «O Alentejo há-de ser sempre a minha casa. É lá que tenho as minhas raízes e sou completamente apaixonada por elas. As praias são, para mim, as melhores do país, e sempre que tenho oportunidade aproveito para visitá-las. Recordo Sines, a minha terra natal, com alegria e atrevo-me a dizer que a Ilha do Pessegueiro tem o pôr-do-sol mais bonito de Portugal. Recordo-me da sensação de liberdade da minha infância, de brincar aos índios e aos 'cow-boys' com o meu irmão, com flechas feitas de canas, e ainda hoje tenho num joelho sequelas de tais brincadeiras. Como bom garfo que sou, não posso deixar de destacar a gastronomia: não resisto a uma boa comida alentejana e a um bom cozido à portuguesa.»

› **Família** «É o meu porto de abrigo. O meu marido

› A família é o porto de abrigo de Sílvia Martins e por isso dedica-lhe grande parte do seu tempo livre. Mas tem outras paixões. Os seus cães e viajar são duas delas.

é o meu melhor amigo, o meu cúmplice em todos os momentos. Casei com 25 anos e costumo dizer aos meus amigos que casar-me-ia mais cedo se soubesse que iria ser tão feliz. A maternidade é a melhor experiência do mundo. No meu caso, para além de ser uma mãe babada de um menino de nove anos, muito reguila e independente, com o casamento ainda herdei mais duas filhas, com as quais tenho uma ótima relação.»

› **Viajar** «É das coisas que mais prazer me dá. Adoro conhecer outros locais, as gentes e as tradições. Por outro lado, talvez pelas minhas origens alentejanas, não resisto aos destinos de sol e com boas praias, para relaxar e recuperar energias. O Dubai, Cuba e o Brasil são três dos destinos que mais me marcaram, porque combinam a azáfama e a modernidade dos centros urbanos com a tranquilidade e a beleza paradisíaca das praias. Se tivesse que escolher outro país para viver, certamente seria o Brasil. Imagino-me a viver numa casinha isolada na Praia dos Carneiros, com aquele clima maravilhoso e um bom 'banho de loja' na cidade mais bonita do mundo, o Rio de Janeiro.» ©

SUGESTÃO – SUITES ALBA RESORT & SPA

Um refúgio de charme



É conhecido como o «Hotel do Figo» mas chama-se Suites Alba Resort & Spa e caracteriza-se pelo seu ambiente exclusivo e sofisticado. É um refúgio de charme localizado na falésia de Albandeira, no Algarve.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Suites Alba Resort & Spa

As potencialidades do Algarve não se esgotam na época estival; pelo contrário, podem adquirir um 'glamour' especial na temporada outono/ inverno. Prova disso mesmo é o Suites Alba Resort & Spa, localizado na falésia da Praia de Albandeira, próximo da vila de Carvoeiro e com uma vista deslumbrante para o oceano. Ideal para uma escapada de lazer, a dois ou em família, combina o melhor que o sul do país tem para oferecer com um cenário idílico que respira tranquilidade, assumindo-se como um refúgio de charme.

O 'resort' do ex-jogador e antigo capitão da seleção portuguesa de futebol Luís Figo é um empreendimento de luxo que se baseia num conceito arquitetónico inovador. Está rodeado de vegetação tipicamente algarvia e beneficia de acesso direto à praia. E para os dias

mais frios propõe uma «Escapadinha Inverno Radical», com três opções distintas: Kartódromo Radical, Autódromo Radical e Ultra Radical. São estadas de duas noites em Suite Villa com pequeno-almoço incluído, um jantar no restaurante Morgadinho e uma experiência de lazer, em função do pacote escolhido. Em todas as opções, os hóspedes poderão usufruir gratuitamente do ginásio e do moderno e recém-remodelado Spa Alba, composto por piscina interior aquecida, 'jacuzzi', sauna, banho turco, duche 'vichy', duche sensações e sala de relaxamento com colchões de água aquecidos.

Para além do spa, o Suites Alba Resort dispõe de um restaurante 'gourmet' com terraço panorâmico, o Morgadinho, com o selo de qualidade do 'chef' Louis Anjos; uma «Catedral de Vinhos», local privilegiado para provas de vinho, menus de degustação ou qualquer tipo de evento privado; um espaço dedicado aos mais pequenos, o Club Albitio; piscinas interior e exterior; e ainda o Lounge Zero, composto por um bar, uma zona 'chill out', uma pista de dança e uma tenda de massagens.

Em relação aos espaços mais íntimos, o empreendimento oferece 47 'suites' familiares (compostas por dois quartos) e três Alba Suites (um quarto) com uma decoração luxuosa, de inspiração mediterrânica, equipadas com sala de estar com lareira, sala de jantar, ecrãs LCD, sistema DVD e acesso à Internet. As Alba Suites disponibilizam ainda 'jacuzzi' privado.

O Suites Alba Resort & Spa caracteriza-se não só pelo charme mas também pela pluralidade de serviços que oferece, garantindo atendimento personalizado e acolhedor. Assume-se como o local perfeito para relaxar mas também para acolher todo o tipo de eventos. ©

<http://www.suitesalbaresort.com>





Assine Já!

12 edições por 39 €

assinaturas@human.pt

Oferta de pack 7 noites para dois

em 100 hotéis à escolha



human
 Familiar e centenária
 50ª edição comemorativa
 Just Media - Rua de São José, N.º 149/159, 1.º Dto, 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt

RESTAURANTE – POPULI CAFFÉ & RESTAURANT

Comer e chorar por mais

Desde que está fechado ao trânsito, o Terreiro do Paço ganhou uma nova vida. Novos restaurantes e esplanadas animam a praça nobre da capital portuguesa. E mesmo ao lado do torreão nascente, onde em tempos funcionou a Bolsa de Lisboa, surgiu o Populi, um café-restaurant baseado no conceito misto de gastronomia, arquitetura e decoração. «Food with friends» é o seu lema e o objetivo é fazer «comer e chorar por mais».

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Populi

Foi inaugurado em junho deste ano na emblemática praça lisboeta do Terreiro do Paço e é já um caso de popularidade, ou não se chamasse Populi. É um café-restaurant que mistura a agitação das dinâmicas internacionais com o respeito pelo mais belo da tradição portuguesa. Apesar do interior requintado, não é um espaço elitista e pretensioso, antes descontraído e convidativo para vários tipos de público, até porque os preços não são proibitivos.

Das vieiras às tâbuas de presunto, enchidos e queijos; dos espargos marinados à salada de folhas verdes com nozes, requeijão e vinagrete de mel; das 'brusketas' de pato caramelizado e pastéis de bacalhau aos peixinhos da horta e cogumelos salteados com alecrim e nozes, os responsáveis do Populi quiseram elevar a fasquia e inovar na ementa, que é de autoria do 'chef' Luís Rodrigues. Conscientes da necessidade de oferecer uma proposta diferente e ousada, assumem ter como objetivo norteador fazer «comer e chorar por mais».

Das entradas para os pratos principais não vai ser fácil decidir entre o bacalhau confitado com puré de grão, o polvo com batata-doce e grelos e o robalinho crestado com legumes assados, ou entre o bife do lombo com rúcula e legumes grelhados, o 'magret' de pato, batata assada com laranja e rúcula e o 'tagliatelle' de pato confitado com alho e louro. Os vegetarianos também não foram esquecidos e nem 'linguini' de 'pesto' de ba-sílico, nem o 'risotto' de açafraão e espargos deverão desiludir.

As sobremesas são sempre convidado nobre em qualquer ementa e as do Populi mantêm a aposta na diferenciação. Reclamam no espaço ter o «Melhor Gelado de Chocolate do Mundo» (dos mesmos criadores do famoso bolo), mas o 'crème brûlée' de baunilha, o 'crumble' de pêra com moscatel e o 'panna-





cotta' de maracujá dão luta na hora de escolher. Também os vinhos são um 'ex-libris' deste café-restaurant, com lugar de destaque nas prateleiras. Tem ainda uma carta de 'cocktails'.

Baseado num conceito misto de gastronomia, arquitetura e decoração, o Populi oferece um ambiente acolhedor e elegante, marcado por um pé direito de quase oito metros e um chão desenhado com mosaicos em roseta a preto e branco e ainda pela assinalável interação entre o interior (com capacidade para 90 pessoas) e a esplanada (com 128 lugares). O Populi assume-se ainda como um espaço para a realização de eventos, quer seja lançamentos de marcas e produtos, festas de empresas, jantares de gala ou festas de aniversário; ou ações de 'teambuilding', 'workshops', cursos de cozinha ou degustação de vinhos. Assegura ainda serviços de 'catering' e dá a possibilidade de apresentar menus feitos à medida de acordo com as expectativas e as necessidades de cada cliente. Está aberto todos os dias. ©

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

AUTOMÓVEL

Subir a fasquia

O BMW 320 Série 3 elevou a fasquia no seu segmento. Comportamento dinâmico de exceção, motor sempre disponível e suavidade que satisfaz os mais exigentes são as notas principais.



Texto: Jorge Farromba

O novo BMW 320 Série 3 surge com o mercado em queda nas vendas, mas com um fenómeno interessante a revelar-se: venda de menos carros, mas de maior qualidade. Este modelo reflete isso mesmo. Coloca a fasquia do segmento ainda mais alta, melhora os pontos face aos rivais, acrescenta-lhe um comportamento dinâmico de exceção, um motor disponível em qualquer faixa de regime e uma suavidade que satisfaz os mais exigentes.

No exterior cola-se à imagem do Série 5 (e ainda bem), com uma frente similar onde a fluidez das linhas mostra um modelo bem desenhado, com cuidados na manutenção da identidade BMW. E no interior a tendência é a mesma: qualidade de construção e acabamentos de alto nível e ainda o detalhe colocado nos mais diversos pormenores (o novo monitor central onde «cai» toda a informação, consumos, telefone, navegação, detalhes da condução...).

Tendo a versão testada (Luxury) estofos em pele e caixa automática de oito relações (com um ligeiro 'delay', mas nada de assinalável), o ambiente a bordo torna-se ainda mais representativo. Ou seja, a perceção da qualidade é ainda maior. Mas onde se percebe mesmo a diferença é no comportamento em estrada, no modo assertivo como «se aponta» para a curva e, sem mácula, se mantém a trajetória.

Numa viatura de 45 mil euros, no nível Luxury podemos contar com o sistema «EfficientDynamics», que ajuda a manter consumos em autoestrada (e sem cuidados na gestão da velocidade) próximos dos 5,2 litros aos 100. Mesmo desligando o sistema e optando pelo modo «SPORT+» – sem ajudas electrónicas –, torna-se difícil fazer o Série 3 perder a compostura. ©

<http://www.bmw.pt>

► Nota: agradecemos à Caetano Baviera Expo (zona norte) a cedência da viatura para a realização dos ensaios.

LEITURAS

**Regresso de Tomás Noronha**

O professor universitário e criptologista Tomás Noronha, personagem criada por José Rodrigues dos Santos, regressa num novo romance onde ainda antes da página 100 é dispensado da sua faculdade. Efeitos da crise, que levam a cortes em tudo o que é orçamento. E Tomás acaba por ter de ir a um centro de emprego para se candidatar ao respetivo subsídio. É aí, junto à porta de entrada, que um velho amigo dos tempos do liceu o interpela. Há um DVD que compromete os responsáveis pela crise, mas para encontrá-lo é preciso decifrar um enigmático criptograma. Trabalho para Tomás, obviamente. «A Mão do Diabo», título desta nova aventura, tem edição da Gradiva.

Se Fosse Fácil Era para os Outros, de Rui Cardoso Martins. América adentro, o protagonista segue com quatro amigos. Vamos descobrindo os traumas de cada um durante uma aventura em que procuram fazer tudo aquilo que sempre quiseram fazer. (D. Quixote) **Viagem pela Alma Humana**, de Francesco Alberoni. Novo livro do famoso sociólogo italiano, apresentado como um guia para nos conhecermos a nós mesmos e aos outros, para corrigir fraquezas, resistir a desafios e enfrentar obstáculos, para cada um realizar a sua vocação e afirmar-se no mundo. (Bertrand) **O Homem em Busca de Um Sentido**, de Viktor E. Frankl. Um psicoterapeuta que sobreviveu ao campo de concentração de Auschwitz explica como ultrapassar o sofrimento. (Lua de Papel) **São Francisco de Assis - Uma Nova Biografia**, de Augustine Thompson. Baseado em novas fontes históricas, o autor procura separar o homem do santo, traçando o retrato de um ser humano bem mais complexo e conflituoso do que o de anteriores biografias. (Casa das Letras) **Verão sem Homens**, de Siri Hustvedt. Narrativa de uma mulher obrigada a examinar a sua vida quando, após 30 anos de casamento, o marido lhe pede «uma pausa». (D. Quixote)

Textos: MSA

TEATRO

Comédia da Broadway

Depois do enorme sucesso do ano passado, tendo sido vista por mais de 35 mil pessoas, a hilariante comédia da Broadway «Caveman» regressou aos palcos, agora com interpretação de Manuel Marques. Encenado por António Pires, está em cena no Teatro do Bairro, em Lisboa, e é um espetáculo sobre a forma como os homens e as mulheres se relacionam, tendo já sido adaptado em 15 línguas, em mais de 30 países. Estreou originalmente em 1991, em São Francisco (Estados Unidos), e em 1997 bateu o recorde como o espetáculo 'a solo' que mais tempo se manteve em cena na história da Broadway.



CINEMA

Festival de curtas

De 28 de novembro a dois de dezembro, o Centro Cultural Olga Cadaval recebe a terceira edição do «Córtex – Festival de Curtas Metragens de Sintra». Durante cinco dias serão exibidas as mais recentes produções em mostras competitivas nacionais (estarão 18 em competição) e internacionais, sendo ainda dedicada uma retrospectiva ao realizador António Campos, que reside em Nova Iorque. O realizador estará presente no festival e irá apresentar algumas das suas primeiras experiências cinematográficas mais marcantes. O «Córtex» pretende ser mais uma alternativa ao escoamento e à proliferação do mercado das curtas metragens produzidas em Portugal.

**Os desastres do amor**

Estreia no dia um de novembro, no Teatro do Bairro Alto, em Lisboa, a nova produção do Teatro da Cornucópia, «Os Desastres do Amor». Trata-se de uma adaptação e colagem de textos de Pierre de Marivaux, com tradução de Luís Lima Barreto e Luís Miguel Sintra, também responsável pela adaptação e pela encenação. A história é a de Felícia, uma viúva elegante e bem posta a passar férias no Fortuna Palace, hotel de que é dona uma fada sua madrinha. Felícia quer ser feliz, honesta, e ao mesmo tempo encontrar o novo partido que resolva a sua situação económica. E a madrinha prepara-lhe uma lição dolorosa que lhe mostrará como é o mundo, que ela parece desconhecer. O espetáculo estará em cena até 25 de novembro.

**Clint Eastwood de volta ao grande ecrã**

No dia 22 de novembro estreia nas salas de cinema nacionais «As Voltas da Vida», um filme de Robert Lorenz que tem como protagonista Clint Eastwood, no papel de Gus Lobel. Gus foi um dos melhores batedores de baseball durante décadas e recusa-se a aceitar que a sua carreira poderá estar a chegar ao fim. A única pessoa que poderá ajudá-lo é a única a quem Gus nunca pediria ajuda: a sua filha Mickey (Amy Adams), sócia de uma poderosa firma de advogados em Atlanta. Forçados a passarem algum tempo juntos pela primeira vez em anos, cada um faz novas descobertas – revelando verdades guardadas sobre o passado e o presente que poderão mudar o próprio futuro

Textos: IP

MÚSICA

**The Walkmen em Lisboa**

No dia quatro de novembro, os norte-americanos The Walkmen estarão em Portugal para um concerto que promete ser único, no Coliseu de Lisboa. Vêm apresentar o seu mais recente álbum, «Heaven», editado no início de junho deste ano. A banda soma já seis discos de originais e tem desenvolvido uma relação especial com o público português, que teve a concretização máxima no disco «Lisbon», lançado em setembro de 2010. O novo longa-duração, «Heaven», contou com produção de Phil Ek, conhecido pelo seu trabalho com os Band of Horses e Mudhoney, entre outros, e com colaborações dos Fleet Foxes e Cocteau Twins. O resultado final é um conjunto de 13 canções que granjearam os mais rasgados elogios por parte da crítica especializada.

**Quatro letras**

«Tour Is a Four Letter Word»; assim se chama a digressão mundial de Jason Mraz, que tem passagem marcada por Portugal para o dia 19 de novembro, no Pavilhão Atlântico, em Lisboa. Na mala traz o novo disco «Love Is a Four Letter Word», que inclui o 'single' «I Won't Give Up», que entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' «Digital Songs», da «Billboard». «Love Is a Four Letter Word» foi produzido por Joe Chiccarelli, sendo o quarto longa-duração do músico norte-americano e o primeiro desde «We Sing. We Dance. We Steal Things» (2008), que foi um sucesso à escala global. Considerado um dos mais talentosos trovadores 'pop' da nova era, a viagem musical de Jason Mraz levou-o dos concertos de café para os de estádio, arrecadando dois «Grammys».

**Uma estreia aguardada**

A dupla norte-americana The Black Keys vai estreiar-se em Portugal. O aguardado concerto dos autores de «Lonely Boy» terá lugar no dia 27 de novembro, no Pavilhão Atlântico, em Lisboa. Dan Auerbach e Patrick Carney, os dois «Black Keys», não são um caso de sucesso instantâneo; construíram a carreira de forma cimentada e ganharam reputação como uma das bandas mais trabalhadoras da atualidade. O primeiro longa-duração, «The Big Come Up», é de 2002; seguiram-se «Thickfreakness» (2003), «Rubber Factory» (2004), «Magic Potion» (2006), «Attack & Release» (2008), «Brothers» (2010) e «El Camino» (2011). O reconhecimento do público e da crítica tem atingido novos máximos a cada lançamento.

**Pop contemporânea**

No dia 22 de novembro, o Coliseu dos Recreios, em Lisboa, recebe aquele que é considerado um dos mais aliantes artistas da 'pop' contemporânea, Mika. Com dois álbuns de originais editados («Life in Cartoon Motion», de 2007, e «The Boy Who Knew Too Much», de 2009) e mais de oito milhões de cópias vendidas, o artista está de volta com um novo disco, «The Origin of Love», editado no passado mês de setembro, e que tem como 'single' de apresentação «Celebrate». Este e outros temas farão parte do concerto no Coliseu dos Recreios, que promete ser enérgico e divertido.

**Fenómeno de popularidade**

Gotye, autor de um dos maiores êxitos dos últimos tempos, «Somebody That I Used to Know», vai estreiar-se ao vivo em Portugal no dia 17 de novembro, com um concerto no Campo Pequeno, em Lisboa. Wouter De Backer, nome de batismo do australiano, editou o primeiro longa-duração, «Boardface», em 2003, que lhe valeu um culto imediato na Austrália. Mas manteve-se relativamente anónimo nos restantes continentes. Com o segundo disco, «Like Drawing Blood» (2006), confirmou o estatuto e arrecadou o primeiro disco de platina, mas foi com «Making Mirrors» (2011) que alcançou fama internacional. O sucesso do terceiro disco ficou, em grande parte, a dever-se ao 'single' «Somebody That I Used to Know», que se tornou num verdadeiro fenómeno de popularidade. Com participação da neozelandesa Kimbra, o tema passou a ser uma das músicas com mais rotação nas rádios de todo o mundo, tendo vendido mais de sete milhões de cópias digitais. E a 'tour' de consagração de Gotye não deixou de fora os fãs portugueses. A primeira parte do concerto fica a cargo do australiano Jonti.

1 Colheita selecionada

Chegou recentemente ao mercado o «Monte das Servas Colheita Selecionada tinto 2010», uma proposta do produtor alentejano Herdade das Servas. Touriça Nacional (40%), Alicante Bouschet (20%), Syrah (20%) e Trincadeira (20%) são as quatro castas que dão corpo a este tinto de cor rubi escura, aromas profundos e nuances de frutos muito maduros. É um vinho complexo num conjunto bem estruturado de final agradável e persistente, ideal para o dia-a-dia dos consumidores mais exigentes.

2 No mundo full-frame

A Canon anunciou a nova DSLR EOS para os entusiastas de fotografia mais avançados – a EOS 6D. É a DSLR mais leve do mundo a integrar um sensor CMOS ‘full-frame’ de 20,2 ‘megapixels’, ideal por isso para fotógrafos de viagens e paisagem. Com a ampla gama de objetivas grande angulares EF para o sistema EOS, permite ter um maior controlo da profundidade de campo. A EOS 6D combina um sistema de imagem potente e ‘full-frame’ com a impressionante performance em condições de pouca luz, num corpo compacto, robusto e leve. Pela primeira vez num modelo EOS, incorpora ainda conectividade Wi-Fi e GPS.

3 Alta tecnologia em relojoaria

O Grande Relógio Aviador Calendário Perpétuo TOP GUN da IWC apresenta uma imponente caixa de cerâmica de alta tecnologia que alberga performances de mestre em termos técnicos da arte do fabrico de relógios. Tem calibre manufaturado 51614 da IWC com corda Pellaton; e ainda indicação da reserva de marcha no contador nas «3 horas», além de gerar energia suficiente para acionar uma série de complicações de relojoaria, como o calendário perpétuo com indicação do ano com quatro dígitos, assim como a indicação da data, do dia e do mês.

4 iPod nano reinventado

A Apple apresentou uma nova gama dos mais populares leitores de música do mundo, reinventado iPod nano. É o mais fino iPod de sempre e inclui um ecrã ‘multi-touch’ de 2,5 polegadas, botões de navegação convenientes para maior facilidade de utilização e tecnologia ‘bluetooth’, para uma experiência de audição sem fios. Oferece 30 horas de autonomia, inclui em pedómetro e os novos EarPods da Apple. O novo iPod nano está disponível em sete cores.

5 Sofisticação e irreverência

Chama-se «Just Joy» e é uma linha jovem de joias da Just Cavalli que evidencia no seu ‘design’ bom gosto, irreverência, sofisticação e poder de sedução. Em aço com cristais, é composta por colar, pulseira e anel. O colar é composto por duas graciosas correntes assim como a pulseira. Ambas possuem um fecho com o logótipo da marca em grande evidência. O anel é a peça que mais destaque dá a esta insígnia pelo seu formato e pela presença do monograma da Just Cavalli, adornado com cristais.

6 Novidades na gama Lumia

O Nokia Lumia 920 é o novo ‘smartphone’ topo de gama da Nokia. Assenta no sistema operativo Windows 8, inclui a tecnologia de imagem PureView para tornar possível captar imagens e gravar vídeos com qualidade profissional, mesmo em situações de fraca luminosidade. O Lumia 920 tem ainda pré-instalada a aplicação Nokia City Lens, bastando apontar a câmara do equipamento para uma rua, para que apareça no ecrã informação sobre os pontos de referência que existam nessa área.





6



1



4



5

› A vergonha continua



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

Não sou comentadora política nem analista económica e também não queria tornar-me repetitiva nesta crónica mensal, mas a crise em que o país mergulhou é preocupante, e não é preciso ser especialista para o perceber. Há muito que se ouve falar em crise, mas acho que pela primeira vez todos estamos a perceber a extrema gravidade da situação. E não porque a crise económica/ financeira se agravou entretanto, mas porque a crise de valores e de sensibilidade social de quem está à frente do destino do país é por demais evidente. O governo deixou cair a ultrajante proposta de subida da taxa social única (TSU) para os trabalhadores, mas substituiu-a por um não menos ultrajante aumento do IRS (imposto sobre o rendimento das pessoas singulares), com a revisão de escalões e a imposição de uma sobretaxa de 4% sobre o rendimento mensal. O Orçamento de Estado para 2013 ainda não foi aprovado, mas a intenção continua a ser usurpar descarada e vergonhosamente o dinheiro de quem trabalha. Depois da austeridade a que todos fomos sujeitos no ano passado e este ano, a situação do país não melhorou e o executivo de Pedro Passos Coelho continua a apostar na mesma receita falhada, enquanto nos atiram areia para os olhos dizendo que não há alternativa, mas mantendo as «gorduras» do Estado praticamente intocáveis. Só uma intervenção cosmética mal-amanhada aqui e ali, para dizerem que também estão a diminuir a despesa, mas numa escala quase ridícula quando comparada com o que se exige aos portugueses. Como compreender que enquanto anunciam este autêntico roubo se saiba que o Governo vai contratar 17 novos adjuntos, com um ordenado médio de três mil euros e sabe-se lá que regalias? E que esperança ter quando «personalidades» do principal partido da oposição dizem coisas como «qualquer dia querem que o líder parlamentar do PS ande de Renault Clio» ou «a democracia tem custos», numa alusão à atribuição de carros de luxo?!

Depois, temos um presidente da República que apenas manda recados via «Facebook», sem a coragem política para tomar medidas concretas. E um líder do outro partido da coligação no poder que amua mas na hora da verdade, escondendo-se na desculpa da «estabilidade política», esquece o que prometeu ao seu eleitorado. Também cobardemente (ou, pior, pela «sede de poder») «assina por baixo» o que tantas vezes criticou. Portanto, institucionalizou-se a mentira como prática normal entre os políticos.

De que serve a estabilidade política a quem de um dia para o outro deixou de ter dinheiro para pagar a casa e para comer, porque é obrigado a alimentar o Estado, que o devia proteger? Que democracia é esta que permite que se destrua famílias e vidas só pela cobardia de fazer frente aos interesses instalados? Ⓜ

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



don't worry, be happy

AVENTURA, VIAGENS E TECNOLOGIA ATÉ 90% DE DESCONTO



-55%



-60%



-70%



-90%



a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

Talent at work