

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› JANEIRO 13 › ANO 13 › Nº 493 3,90 € (Cont.)



A nova vida de Sérgio Figueiredo

Entrevista com um homem que marcou o jornalismo económico em Portugal e agora lidera a Fundação EDP

› **Especial** Recrutamento e seleção › **Ver e Vencer** Manuela Tavares de Sousa › **Um Dia na Empresa** ZON › **Mário Ceitil** O líder em cada um de nós › **Em Foco** e-Learning › **Etelberto Costa** Um projeto para 2020 › **Formação** Aprender uma nova língua › **Escolhas** Viana Abreu › **Lifestyle** Cortesia no Alentejo




randstad

www.randstad.pt



Sugira aos seus amigos a página "Faz de Randstad"
<http://www.facebook.com/fazderandstad/>
good to know you

we exceed to succeed



let'stalkgroup

Consulting · Corporate Training · Events Management



catálogo de formação 2013

CONSULTING · CORPORATE TRAINING · EVENTS MANAGEMENT

LISBON · STOCKHOLM · LUANDA · LONDON

T: +351 217 957 468 · E: INFO@LETSTALKGROUP.COM

WWW.LETSTALKGROUP.COM

Proporcionamos soluções globais e integradas de apoio à Gestão e Gestão de Recursos Humanos, fomentando o sucesso das organizações e dos seus activos, através do desenvolvimento de competências e criação de valor!

Especialistas no desenvolvimento do Capital Humano, actuamos nas áreas da Formação Empresarial e Consultoria de Gestão:

- / HR Consulting
- / Management Consulting
- / Mystery Shopping & Customer Satisfaction
- / Corporate Training
- / Outdoor Training
- / Events Management



14



32



42



58

Editorial 02**Zoom RH 04**

Parceria Corretagem e consultoria RH
 Múltiplos Olhares/ Aniversário Power RH
 Ver e Vencer Manuela Tavares de Sousa
 Estudo A competitividade das empresas portu-
 guesas/ Conceito Incidente crítico
 Distinção «Excelência SEDES»

Primeira Opinião 12

Nélia Vicente

Entrevista de Capa 14

Sérgio Figueiredo

Dupla Expressão 20

Manuela Cruz/ Artur Fernandes

Especial 22

Recrutamento e seleção

Crónica Formação 30

Aprender uma nova língua,
 por Sofia Nascimento Gomes

Um Dia na Empresa 32

ZON Multimédia

36 Crónica RH e Novas Tecnologia

Integrar a gestão por competências com as necessidades
 de formação, por Carla Sacadura Cabral

38 Ensaio

Uma oportunidade para 2020, por Etelberto Costa

40 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Reduzir os riscos nas organizações, por Alexandra Adão

42 Em Foco

e-Learning

48 Espaço RH

Em Síntese/ Opinião Luís Bento
 Visto de Fora Denize Athayde Dutra/ Sites
 Legislação/ Agenda/ Livros/ Coaching Adelino Cunha
 Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil

56 As Minhas Escolhas

Viana Abreu

58 Lifestyle

Sugestão Herdade da Cortesia Hotel
 Restaurante Enoteca de Belém
 Automóvel Mercedes Classe A/ Leituras
 Música/ Artes Plásticas/ Teatro/ Dança/ Montra

64 Crónica Woman

Diretor

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

Editora Executiva

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

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Adelino Cunha, Alda dos Santos Neves, Alexandra Adão, Alexandre Ferreira, Carla Sacadura Cabral, Etelberto Costa, Inês Nunes, Margarida Nunes, Mafalda Costa Isaac, Miguel Major, Nélia Vicente, Patrícia Santos, Rosa Braz, Rui Vasco Silva, Sara Sousa Brito, Sofia Nascimento Gomes, Teresa Santos)

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

Agir – Produções Gráficas, Lda
Rua Particular, Edifício Agir
Quinta de Santa Rosa
2680-458 Camarate

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

Uma sensação de novidade

Entramos agora num novo ano, o quinto da história da «human», e parece-me que comecemos muito bem. Digo isto sobretudo pela figura de capa, Sérgio Figueiredo, líder da Fundação EDP, que nos concedeu uma entrevista sobre a sua nova vida, bem diferente agora, depois da experiência de duas décadas no jornalismo económico, área em que no nosso país deixou a sua marca. Como parece capaz de deixar no mundo das empresas, com uma visão que – a partir da leitura da entrevista – nos traz uma sensação de novidade. Sobretudo se pensarmos naquilo a que estamos habituados no pequeno meio português das empresas.

O quinto ano da «human», que é também o quinto ano da Just Media, a promotora da revista, tem também um novo projecto, a juntar a tantos outros que temos vindo a desenvolver, uns na área de recursos humanos – à qual estamos mais directamente ligados – mas outros também noutras áreas (como a jovem revista «DO it!», de vendas e negociação, que lançámos em 2012). O novo projecto é o da Comunidade dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa, a CRHLP (<http://www.crhlp.org/>). A bem dizer, começou ainda em 2012, nos últimos três meses do ano, com a preparação do respectivo portal e o envio das primeiras 'newsletters' para dezenas de milhares de profissionais ligados à gestão das pessoas, em Portugal, no Brasil, em Angola, em Moçambique, em Cabo Verde e em São Tomé e Príncipe. Mas agora em 2013 é que vai tomar a sua forma plena. Não deixa de transmitir-nos, também, uma sensação de novidade naquilo que fazemos. Trabalhar na área



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

de recursos humanos mas saindo do pequeno lugar português para um espaço tão grande como aquele que os nossos antepassados foram capazes de construir. Trabalhar seja na vertente editorial, seja na vertente comercial e de 'marketing', com uma realidade bastante diferente. Maior. Olhamos mais para o futuro. E acreditamos que 2013 será um ano muito, mesmo muito bom. ☺

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



DEFRUTE DO SEU TRABALHO



Partilhe momentos de prazer e satisfação com os seus colaboradores e clientes, com a *Nespresso Business Solutions*. Descubra connosco a melhor solução para a sua empresa.

Visite www.nespresso.com/pro ou ligue 800 785 785.



NESPRESSO[®]
Café com corpo e alma

PARCERIA

Corretagem e consultoria RH

Texto: Mário Sul de Andrade

A MDS, que tem presença de destaque na corretagem de seguros, e a Towers Watson, empresa global de serviços profissionais, estabeleceram recentemente uma parceria para a disponibilização em Portugal de um serviço conjunto de corretagem e de consultoria na área de recursos humanos.

Frederico Machado Jorge, diretor geral da Towers Watson, considera que a corretagem de seguros permite apoiar os clientes da consultora «com grande detalhe em todas as situações de poupanças e/ou riscos associados às pessoas cobertas por seguros e que requerem um conjunto de serviços pontuais ou regulares que devem ser prestados por especialistas». Já a consultoria, acrescenta, «permite integrar essa área de atuação na gestão das pessoas em geral», sendo que a Towers Watson «tem uma abordagem integrada de todas as áreas e capacidade instalada para implementar, comunicar e acompanhar determinados programas específicos, onde se destacam os planos de pensões». O responsável assinala que ainda que «os recentes desenvolvimentos em Portugal na área de compensação e benefícios têm levado as empresas a uma procura de soluções flexíveis e também ao apoio externo na gestão dessas soluções», fazendo notar que «uma das áreas de complementaridade tem sido por isso o desenho e a implementação de benefícios flexíveis». Mais... «A consultoria permite fazer um desenho de âmbito alargado desses planos, enquanto a corretagem de seguros permite a escolha das melhores alternativas a esse nível, bem como a sua gestão regular.»

Por sua vez, Ricardo Pinto dos Santos, administrador da MDS Portugal, considera que «a complementaridade entre as duas áreas é um dos pontos fortes que justificam uma parceria como esta», acrescentando: «A consultoria faz uma análise das necessidades do cliente, diagnostica pontos críticos e aponta soluções, enquanto o corretor tem a capacidade de proporcionar ao cliente a concretização das soluções, bem como a sua gestão posterior. Olhar para um cliente de forma coordenada entre estas duas áreas permite prestar um serviço completo e integrado.»

MÚLTIPLOS OLHARES

Que papel poderá Portugal ter no contexto da União Europeia?



Miguel Major
Diretor Geral
da Itautec Ibérica



Inês Nunes
Marketing & Communication
Manager da Saphety



Alexandre Ferreira
Diretor Financeiro
da Fujitsu Technology Solutions

«Portugal vive um período de grandes desafios, e cabe-nos escolher a forma como pretendemos enfrentá-los: se de ombros caídos ou de cabeça erguida. Temos potencial, talento e competências para vingar, cá dentro e lá fora. (In)felizmente, temos o 'know-how' e os recursos humanos, mas estes rumam cada vez mais a outros países. É preciso olhar para Portugal com outros olhos – que vejam as oportunidades antes das dificuldades. Dou o exemplo da Itautec, que tira partido da posição estratégica do país para basear aqui as suas operações para os PALOP [países africanos de língua oficial portuguesa] e a Europa. Tendo isto em mente, creio que Portugal poderá ter um papel de grande relevo no contexto da União Europeia, desde que façamos um esforço para abandonarmos a imagem de desfavorecidos e mostremos que temos pulso. Acredito que vamos dar a volta à situação.»

«Temos três grandes vantagens para a União Europeia, com grande potencial. A primeira prende-se com o facto de sermos no espaço europeu uma porta de entrada para países de língua portuguesa, facilitada pela geografia e sobretudo pela língua comum. Pelas mesmas razões, servimos também como uma porta de saída dos países europeus para mercados de língua portuguesa em franco crescimento. Uma segunda vantagem é a dimensão do mercado português e o cliente português, que permite ao país ser um excelente barómetro de produtos e serviços para praticamente todo o mundo. Uma terceira vantagem tem a ver com os recursos humanos portugueses e as próprias empresas nacionais, altamente dinâmicas, criativas e do melhor que existe a nível mundial, com um custo altamente competitivo para a maioria dos países europeus.»

«O nosso país poderá ter um papel relevante através da criação de mão-de-obra e empregos qualificados em sectores competitivos e extremamente dinâmicos como o das novas tecnologias. As condições que o país apresenta ao nível das capacidades bilingues dos jovens e do rápido domínio de novas tecnologias, em conjunto com os excelentes profissionais que o país forma atualmente neste sector, podem potenciar a criação de verdadeiros centros de competências em Portugal. Estes núcleos podem catalisar o desenvolvimento da própria tecnologia, como acontece na Fujitsu, ou simplesmente prestar apoio e suporte técnico a pessoas e organizações presentes em qualquer ponto do globo, através dos mais diversos suportes de comunicação (por via telefónica, videoconferência, 'e-mail', redes sociais, etc).»

ANIVERSÁRIO

Os 12 anos da Power RH

Texto: António Manuel Venda

A Power RH, liderada por Maria-João Safara, está a comemorar o seu décimo segundo aniversário. A responsável fala de «12 anos muito ricos, de aprendizagens, saberes partilhados, crescimentos vários, inovação e criatividade», concluindo que «valeu a pena o empenho, o esforço e o risco da equipa nesta viagem empresarial». Definindo na missão o objetivo de «potenciar o desenvolvimento organizacional, nas mais variadas vertentes, estando orientada para as empresas e para as pessoas em ambientes de mudança, inovação e transição profissional», a Power RH junta ainda à sua experiência no mercado português vários anos como membro exclusivo para Portugal do Arbórea Global Career Partners. Maria-João Safara fala de uma colaboração «muito sinérgica e complementar», sendo que a consultora tem assento no 'board' europeu desde 2009.

Nestes 12 anos, Maria-João Safara tem acompanhado a evolução do mercado de recursos humanos de muito perto. Considera que a viragem do milénio, quando a Power RH surgiu, foi «a altura certa na óptica dos processos de mudança no mercado de recursos humanos». A sua consultora assume-se inclusive como «uma empresa geradora de mudança» e, realça, «tem sabido promover essa mudança, com metodologias inovadoras, criatividade de soluções e estratégias sinérgicas e otimizadas, adaptando-se ao crescimento e às necessidades do mercado». Inclusive, em termos dos desafios que projeta para o futuro, o maior é «continuar a ser um agente ativo de mudança, em mercados que são cada vez mais exigentes, evoluídos e competitivos».

Para Maria-João Safara, a Power RH é «uma empresa geradora de mudança» e, realça, «tem sabido promover essa mudança, com metodologias inovadoras, criatividade de soluções e estratégias sinérgicas e otimizadas, adaptando-se ao mercado».

> Nota: uma entrevista de fundo com Maria-João Safara, a propósito deste aniversário da Power RH, está disponível no portal «HUMANet», em <http://human.pt/entrevistas/entrevistas.htm>.



Maria-João Safara destaca ainda o contributo da consultora em termos de boas práticas na gestão de pessoas, nomeadamente, assinala, «ao nível da necessidade de otimização dos recursos e da importância de um trabalho sinérgico segundo a ideia de que todos são empresa e a área de recursos humanos não é só mais um departamento». Refere ainda que em Portugal «temos aprendido com as boas práticas de países ou empresas que já fizeram o caminho que estamos neste momento a fazer», destacando que «o mais importante são de facto as pessoas» e que «temos de humanizar todos os processos empresariais». Na sua opinião, «os portugueses têm uma capacidade inata para lidar com as emoções, com as mudanças e com as durezas da vida, trabalham com e para as pessoas e têm aprendizagens a partilhar com os países mais racionais, mecanizados e calculistas na gestão de recursos humanos».

A Power RH aponta também para os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). Trabalha com Angola desde 2006, numa presença que tem sido regular. «É um trabalho humanamente muito gratificante, e profissionalmente muito envolvente», diz Maria-João Safara, para acrescentar: «Não temos experiência nos restantes países, mas é algo que está na nossa estratégia a médio prazo». ©

shl

People intelligence
Business results

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Conheça o potencial das pessoas & alcance resultados excecionais

Para saber mais contacte a SHL Portugal
(+351) 217 813 900/(+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

VER E VENCER

MANUELA TAVARES DE SOUSA

➤ No mundo mágico do chocolate

Texto: Ana Leonor Martins

Já foi por duas vezes (2011 e 2012) nomeada «Máxima Mulher de Negócios», uma distinção promovida em parceria pela revista «Máxima» e pelo «Jornal de Negócios», e bem recentemente foi reconhecida com o prémio «Mérito Profissional do Ano», do Rotary Clube de Vila do Conde. Trata-se de Manuela Tavares de Sousa, 'chief executive officer' (CEO) da Imperial, fabricante nacional de chocolates que detém marcas como a Jubileu, a Regina ou a Pantagrueu. A executiva ingressou nesta empresa do Grupo RAR em 1984, por convite do então administrador Vergílio Folhadela, que foi seu professor na universidade.

Licenciada em «Engenharia Química» e tendo no último ano do curso escolhido, como cadeira de opção, «Têxtil» em vez de «Biotecnologia», Manuela Tavares de Sousa conta que «o desafio de trabalhar na Imperial, o mundo mágico do chocolate», a seduziu «totalmente, pelo que a especialização nessa área se tornou essencial». Fala mesmo no privilégio que constituiu a oportunidade de estudar na melhor escola europeia de chocolate, a Zentrale Fachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft, na Alemanha, o que a dotou de «conhecimentos fundamentais para ter a cargo a responsabilidade do Departamento de Investigação e Desenvolvimento da Imperial».

Em 1985 especializou-se na área de chocolate e produtos de confeitaria, decidindo depois ingressar num curso de «Ciências Farmacêuticas», pois considerou que «seria um complemento fundamental para desenvolver conhecimentos em nutrição, bromatologia, microbiologia e química orgânica, tudo temas da maior importância na indústria alimentar». Foi evoluindo na empresa e teve a seu cargo o Departamento de Processo de Fabrico, a Direção de Desenvolvimento e Qualidade e a Direção de Exportação e Contract Manufacturing, até que em 2001 foi nomeada CEO.

Manuela Tavares de Sousa encarou a nomeação como «um grande desafio que tinha pela frente, quer em termos de gestão de pessoas, quer de desenvolvimento e consolidação do negócio da Imperial». E revela que o que mais a motiva é «poder influenciar a organização no sentido de criar uma

«Sendo uma mulher num mundo que ainda é de homens, Manuela Tavares de Sousa acredita que «cada vez mais as organizações reconhecem que a liderança no feminino tem particularidades que contribuem para o seu sucesso».



cultura em que esta se desafia permanentemente para criar valor.» Continua... «Num mundo globalizado, muito competitivo e em constante mudança, o crescimento significativo e sustentado que a Imperial tem tido em todo este percurso, sempre com uma dimensão humana forte, é uma verdadeira conquista de toda a equipa.» Reconhece ainda que é graças à equipa que lidera, e que assegura o bom desempenho da Imperial, que tem sido distinguida no meio empresarial.

Sendo uma mulher num mundo que ainda é de homens, a responsável acredita que «cada vez mais as organizações reconhecem que a liderança no feminino tem particularidades que contribuem para o seu sucesso, fomentando ideias e a obtenção de diferentes perspetivas, que acrescentam valor.» Mais... «As mulheres que ocupam cargos de chefia possuem um forte perfil analítico, uma grande sensibilidade na gestão de processos e nas relações interpessoais e também no planeamento. Um maior grau de perfeccionismo, sendo capaz de captar os detalhes, e a capacidade de desempenhar simultaneamente múltiplas funções são também características habitualmente presentes em mulheres que ocupam cargos de topo», acrescenta.

A curto/ médio prazo, Manuela Tavares de Sousa pretende «tornar os produtos da Imperial cada vez mais atrativos para os consumidores, conquistar novos clientes e expandir o negócio para novos mercados geográficos». ®

ESTUDO

➤ A competitividade das empresas portuguesas

Texto: Mário Sul de Andrade

A Accenture e a AESE – Escola de Direção e Negócios divulgaram o estudo «A Gestão Empresarial em Portugal: Estratégias de Crescimento na Era da Troika». Trata-se de um diagnóstico da atual situação económica e social do país na perspetiva dos decisores das principais empresas portuguesas. Com base em entrevistas realizadas a 446 executivos de topo, este estudo faz uma análise da presente situação das nossas empresas relativamente à sua competitividade face ao contexto económico, procurando antecipar as principais tendências para os próximos anos. Algumas dessas tendências são as seguintes:

- a proporção dos que entendem que a competitividade das empresas portuguesas melhorou face ao ano anterior aumentou pela primeira vez em vários anos;

Luís Pedro Duarte, da Accenture, assinala que «o foco na rentabilidade e a aposta na internacionalização são algumas das principais reflexões que se podem extrair do estudo».

- 72% dos empresários portugueses têm como objetivo primordial aumentar a rentabilidade com os seus negócios no estrangeiro;

- O mercado brasileiro é o preferido no momento de expandir negócios ou iniciar novos, seguido de perto pelos de Angola e Moçambique.

Luís Pedro Duarte, 'partner' da Accenture, responsável em Portugal pela área de estratégia, afirma a propósito deste estudo: «A confiança crescente nas próprias capacidades, o foco na rentabilidade e a aposta na internacionalização são algumas das principais reflexões que se podem extrair do estudo. Vêm confirmar as questões em que temos vindo a apoiar os clientes e que os executivos nacionais consideram prioritários no novo contexto económico.» ®

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

20 anos
grupo multipessoal

CONCEITO

➤ Incidente crítico

Texto: Mário Sul de Andrade

Um incidente crítico caracteriza-se por um acontecimento inesperado e traumático que ameaça de forma grave a vida e a segurança dos colaboradores e dos clientes de uma organização. As reações mais intensas e prolongadas a este tipo de situações podem ter consequências gravíssimas para clientes, colaboradores e equipas, e para a organização como um todo, nomeadamente ao nível da produtividade, do desempenho e do bem-estar.

Um exemplo de gestão de incidentes críticos é protagonizado pela outCOme – Clínica Organizacional. Perante um incidente crítico numa organização, esta consultora providencia o suporte necessário a gestores, colaboradores e clientes, procurando garantir uma resposta profissional e especializada na gestão pessoal e organizacional do trauma. Segundo Sandra Gonçalves Monteiro, diretora-geral da outCOme, «uma abordagem estruturada de apoio permite ultrapassar e prevenir os efeitos nos colaboradores e nos clientes, garantindo de forma continuada uma resposta adaptativa da organização».

Impacto do contexto de crise

Em finais de novembro (dia 26), no Centro de Congressos do Taguspark, em Oeiras, a outCOme promoveu uma iniciativa em que foram apresentadas as implicações de lidar com os incidentes críticos. Os participantes tiveram acesso a uma discussão inédita em Portugal sobre a ameaça desta problemática para o normal desempenho das organizações, tendo em conta os riscos para a construção de negócio. Foram partilhadas experiências da Comfort Keepers, da Refer e da Zagope, com as respetivas soluções a implementar junto de colaboradores, num momento em que 60% dos profissionais portugueses revela precisar de apoio para combater o ‘stress’ no trabalho.

Esta percentagem consta de um estudo da Agência Europeia para a Segurança e Saúde do Trabalho (EU-OSHA), apresentado no evento pela coordenadora do Ponto Focal Nacional – EU-OSHA, Emília Telo. De facto, 60% dos profissionais ouvidos para esse estudo indicaram necessitar de apoio para fazer face a riscos psicossociais em ambiente de trabalho, fatores que podem afetar o nível de produtividade, desempenho e bem-estar em qualquer organização.

A iniciativa foi promovida no sentido de assegurar a divulgação e a promoção de uma boa prática de prevenção do ‘stress’ pós-traumático e da resiliência em contexto de trabalho, importante dada a atual situa-



Em finais de novembro, no Centro de Congressos do Taguspark, em Oeiras, a outCOme promoveu uma iniciativa em que foram apresentadas as implicações de lidar com os incidentes críticos.

ção socioeconómica. Para Sandra Gonçalves Monteiro, esta situação «torna a possibilidade de ocorrência de incidentes críticos ainda mais prevalente», sendo que «face a uma perceção generalizada por parte dos profissionais da necessidade de apoio para lidar com esta problemática, é fundamental que as chefias saibam enfrentar estes episódios e demonstrem aos colaboradores que conseguem implementar soluções para os auxiliar a responder a estas questões». Conforme explicou, trata-se de «uma intervenção a dois níveis, com uma preocupação clara pelo bem-estar do colaborador e da sua experiência de trabalho e com a definição de ações efetivas para beneficiar o desenvolvimento do negócio exercido pela organização». Ou seja, «são colocadas em prática ações com resultados visíveis no funcionamento e na produtividade da organização, diminuindo o impacto de respostas por parte dos colaboradores, como pedidos de baixa ou recusa de desempenho de funções». ®

Tired of kissing frogs?



With careers find Prince Charming in a glince

heading

*improving companies
enriching lives*

OUTSOURCING
value
expand your services

FORMAÇÃO
advance
reaching higher

SELECÇÃO
careers
improve your life

DISTINÇÃO

«EXCELÊNCIA SEDES»

➤ As melhores empresas em acolhimento e integração

Texto: Ana Leonor Martins

No passado mês de dezembro, realizou-se no Instituto Superior e Economia e Gestão (ISEG), em Lisboa, a primeira conferência no âmbito do projeto «Excelência SEDES 2012», que visa distinguir boas práticas na gestão de pessoas em Portugal. A Páginas Amarelas e a SAP Portugal foram as duas empresas reconhecidas como as melhores na categoria «Acolhimento e Integração», tendo partilhado com a assistência as suas boas práticas.

Pela Páginas Amarelas interveio Susana Nunes (segunda à esquerda, na foto maior), 'employees engagement, hiring and internal communication leader' da multinacional, que referiu: «O objetivo do nosso programa de acolhimento e integração, designado 'Be', é fazer as pessoas sentirem-se especiais na empresa desde o primeiro momento, quando se apresentam para entrevista, objetivo que se mantém já com a pessoa recrutada. Entre outras práticas, destaco a figura do tutor social e a nossa rede interna com funcionamento semelhante ao 'Facebook' – o que permite um acompanhamento pessoal e um acesso fácil a qualquer colega da estrutura e facilita a resolução de grande parte das questões iniciais.» A responsável mostrou mesmo um exemplar do 'kit' de acolhimento oferecido a cada novo colaborador da empresa, com vista a disponibilizar toda a informação sobre a Páginas Amarelas «de uma forma jovem e inovadora».

Susana Nunes garante que o acolhimento de novos elementos na equipa assume grande importância para a empresa e que é dele que depende o êxito do processo de recrutamento. O programa «Be» prevê desde um 'e-mail' de boas-vindas e um almoço de equipa até reuniões de 'follow up' e entrevistas de acompanhamento e questionários de satisfação e avaliação da eficácia do processo de acolhimento e integração (no primeiro, terceiro e sexto meses), focando os diferentes aspetos-chave relativos à organização, aos recursos humanos, à chefia direta e ao tutor.

Rita Xavier (terceira à esquerda, ao lado de Carlos Sezões, que lidera o GTCH), 'senior local HRBP Iberia' da SAP Portugal, representou esta empresa global de 'software' de gestão empresarial e partilhou dois depoimentos em vídeo de colaboradores em estádios diferentes no ciclo de crescimento interno. Destacando «a responsabilidade de olhar continuamente para dentro e melhorar ainda mais, no caso de uma multinacional matricial como é a SAP, que vê nas pes-



Fotos: GTCH



soas o seu melhor ativo», referiu: «Acreditamos ser importante que quem entra não se sinta o 'new kid on the block', e nesse sentido, com o apoio da chefia e de um 'buddy' previamente definido, criamos oportunidades de 'networking' e de aderência aos nossos valores, logo desde o início».

A responsável considera que «o processo de acolhimento e integração é a fase de maior importância e risco no ciclo de vida do colaborador numa organização» e que «uma integração planeada e cuidada, levando o recém-chegado a absorver os valores da organização, a conhecer a cultura e as estruturas formais e informais e a desenvolver progressivamente a sua autonomia, possibilitará uma mais rápida curva ascendente de performance, um sentimento de satisfação e a consolidação do compromisso emocional

com a organização em causa».

Na SAP, após a conclusão do processo de recrutamento e da negociação salarial, inicia-se o processo de acolhimento e integração, ou de 'onboarding', denominado «Welcome Service for New Employees». Tem a duração de um ano e passa por várias fases, entre as quais a nomeação de um 'buddy', uma sessão de boas-vindas e visita ao local de trabalho, o acesso a informação sobre regras de funcionamento e o desenvolvimento de um programa de formação em competências e conhecimentos indispensáveis ao bom desempenho da função, algo que começa com um 'bootcamp' de cinco dias realizado na sede da empresa.

A iniciativa «Excelência SEDES 2012», que conta com o patrocínio da multinacional de recursos humanos Kelly Services, foi promovida pelo Grupo de Trabalho de Capital Humano (GTCH) da SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social. A avaliação das candidaturas foi da responsabilidade

A Páginas Amarelas e a SAP Portugal foram as duas empresas reconhecidas como as melhores na categoria «Acolhimento e Integração», no âmbito da iniciativa «Excelência SEDES 2012».

do Conselho Consultivo, presidido por João Carvalho das Neves, professor catedrático do ISEG, e que conta ainda com Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor, António Manuel Venda, diretor da revista «human», Augusto Lobato Neves, sócio-gerente da Editora RH, Helena Santos (à esquerda), diretora de recursos humanos da AXA Seguros, José Bancaleiro, 'managing partner' da Stanton Chase International – Portugal, Mário Ceitil, diretor associado da CEGOC, Paulo Pereira da Silva, presidente do Conselho de Administração da Renova, e Ricardo Florêncio, diretor da revista «HR Portugal».

O ciclo de conferências irá continuar até abril, realizando-se um evento por mês. O segundo evento será já dia 10 de janeiro e irá distinguir as melhores práticas na categoria «Desenvolvimento de Competências». Seguir-se-ão as categorias «Gestão do Talento Sénior», «Reestruturação/ Downsizing» e «Internacionalização/ Carreiras Internacionais». ©

"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



© Vitor Gorido

Nélia Vicente, Responsável pela Direção de Consultoria da Fórmula do Talento
 nelia.vicente@formuladotalento.pt

➤ Precariedade do mercado de trabalho

REALIDADE OU FICÇÃO NAS PME?

As pequenas e médias empresas (PME) devem estar preparadas para responder aos desafios económicos e sociais que estamos a viver. É necessário que tenham mais flexibilidade e exigir por parte de todas as pessoas, sejam chefiadas ou chefiados, patrões ou colaboradores, uma reengenharia de processos. Para ultrapassar o cenário de precariedade, é necessário formar, treinar, ajustar e investir no que melhor têm as empresas: as suas pessoas. São elas o valor mais precioso.

Vivemos numa economia global baseada na informação e no conhecimento, caracterizada por um funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância e localização. E caracterizada também por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e adaptáveis, menos hierarquizadas, onde

salarial. A flexibilidade aparece como uma das componentes necessárias para o sucesso do novo modo de regulação – os procedimentos e comportamentos, individuais e coletivos, pelos quais o sistema económico e social assegura a sua reprodução, mantendo a coerência e a identidade.

Como podem as PME fazer uso dos seus recursos humanos e não ter de obrigatoriamente despedir? No âmbito do mercado de trabalho, a questão que se coloca é perceber se a diminuição do número de trabalhadores permanentes e o aumento de outras formas de emprego representa uma reestruturação da mão-de-obra, que se traduzirá num novo procedimento e num contributo para assegurar a reprodução do sistema económico e social. No quadro das relações laborais,

Será possível às PME organizarem-se de forma a, por um lado, cuidarem da sua atual estrutura e da atividade, e por outro explorarem as inovações para projetarem um novo futuro?

o trabalho em equipa é privilegiado bem como a polivalência e a autonomia individual. Como podem estes conceitos ser positivos para os colaboradores e para as PME? Estas empresas são estruturas onde se sucedem acontecimentos para os quais é preciso estar atento ao que é o ‘core business’ e à inovação para desenvolver o alinhamento e a identidade.

E será possível às PME organizarem-se de forma a, por um lado, cuidarem da sua atual estrutura e da atividade, e por outro explorarem as inovações para projetarem um novo futuro? O conceito de organização ambidestra – algo que podemos definir como a qualidade de ser eficiente nas decisões ao nível da gestão perante as necessidades correntes do negócio, e simultaneamente ser adaptável às mudanças no seu meio envolvente – tem vindo a ser alvo de um crescente interesse. Neste contexto, as novas tecnologias, as transformações dos modelos de consumo e dos sistemas de valores, a internacionalização dos processos económicos, entre outros fatores, são fenómenos que têm contribuído para a emergência de um novo modelo de regulação

surtem modificações resultantes do processo de negociação e da intervenção do Estado, no sentido de alcançar melhores níveis de salários e emprego, melhores condições legais para o exercício da atividade, melhor proteção e segurança na aquisição de bens que conduzam ao aumento do bem-estar social, nomeadamente à diminuição da conflitualidade social, à satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade.

No âmbito da eficácia económica, as PME recorrem à flexibilidade, quer funcional quer quantitativa, para aumentar a competitividade. O trabalho atípico reveste-se de diferentes modalidades: trabalho temporário, trabalho a tempo parcial, trabalho por conta própria (trabalhadores independentes), trabalho no domicílio, trabalho sazonal e trabalho ocasional.

A adoção da flexibilidade quantitativa pelas PME no seu processo de reestruturação contribui para explicar as mudanças recentes no mercado de trabalho em Portugal, pelo aumento que se verificou do trabalho a tempo parcial, assim como dos desempregados que procuram um novo emprego. ©



Para onde quer levar a sua empresa?

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



a evolução começa aqui

www.atec.pt

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

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







BABCOCK & WILCOX LTD
LONDON & GLASGOW

SÉRGIO FIGUEIREDO

Uma missão out-of-the-box

Depois de duas décadas no jornalismo económico, Sérgio Figueiredo aceitou o desafio de liderar a Fundação EDP. À partida com um perfil pouco convencional para assumir tal cargo, deu «o passo mais improvável» da sua vida, mas que acabaria por torná-lo num «ser humano mais completo». Com o pragmatismo e a objetividade que lhe continuam a ser característicos, fala dos seus atuais desafios, do papel da fundação e da forma como vê a gestão, os gestores e a sociedade.

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

Quando e como aconteceu a sua passagem do jornalismo para um mundo diferente, o das empresas?

A saída foi decidida e preparada ao longo de um ano. Sabia que a gestão da minha própria carreira profissional, dada a especialização que fiz no jornalismo económico, só podia implicar uma de duas opções: ou ficava na comunicação social para sempre ou mudava para o mundo empresarial. Era um homem realizado no que fazia, tinha a noção de que vivia os melhores momentos de 20 anos no jornalismo, mas ao mesmo tempo sentia que os desafios estavam próximos de se esgotarem. Não me via pessoalmente motivado, 10 anos depois, num sector em definhamento – e nessa altura nem imaginava o que viria por aí... Avisei o meu acionista de que era necessário implementar um plano de sucessão para a direção do «Jornal de Negócios», com tempo de antecedência suficiente, para que transmissão de testemunho acontecesse sem sobressalto. E foi isso que aconteceu.

Mas no seu caso, estando à frente de uma fundação, esta expressão, «mundo das empresas», pode aplicar-se?

Absolutamente. O fator mais aliciante deste projeto

terá sido exatamente esse, trazer a gestão para o mundo das fundações. O que não era, à partida, necessariamente mais fácil do que assumir funções de gestão num qualquer conselho de administração de uma empresa, entre aspas, normal. Nas fundações, ou em geral naquilo que designamos por terceiro sector, não é admissível gerir recursos de forma displicente, sem níveis de exigência e sem o rigor que se espera de quem gere no sector empresarial. É crítica a introdução de uma cultura de resultados, as pessoas e as organizações serem medidas pelos impactos gerados e não pelos euros utilizados. Naturalmente que, por se tratar de uma fundação corporativa, esta atitude fica mais facilitada, porque as pessoas que estão nesta missão mais 'out of the box' vivem num ecossistema que lhes fornece as ferramentas de gestão, mais difíceis de aceder a quem lidera uma ONG [organização não governamental].

Foi esse desafio que o levou a aceitar fazer parte do Conselho de Administração da Fundação EDP? O que representa na sua carreira?

Tenho de admitir que a invulgaridade do convite foi muito desarmante. Nunca imaginei que alguém e em dia algum me fizesse a proposta que o António Mexia me fez. Trabalhar numa fundação? Eu? Foi algo de totalmente disruptivo, porque o meu perfil era conhecido e, convenhamos, nada convencional para dirigir uma fundação. Esse convite autotransformava quem o estava a fazer. Tinha recebido vários convites, ao longo da minha vida profissional, para dirigir a comunicação de alguns dos principais grupos económicos e financeiros do país. Correndo o risco de isto parecer arrogante, nada de estimulante. Quando me perguntaram «queres ir para a Fundação EDP?», a primeira coisa que me veio à cabeça foi «este tipo é extraterrestre e eu tenho de trabalhar com alguém assim». Estava a dar o passo mais improvável da minha vida e isso era, por si só, muito sedutor. O que não imaginava era que estava a tomar uma opção que, mais importante do que tudo o resto, me tornava um ser humano mais completo. Sinto-me um gestor diferente, mas sempre um gestor. Digo isto com a convicção de quem adquiriu competências que ainda são raras no 'business as usual'. E com a certeza de que esta é a forma de gerir empresas competentes e competitivas no futuro. Quem não colocar a questão social no centro dos negócios, vai desaparecer. É uma questão de tempo.

É esse o seu principal desafio?

O principal desafio é contagiar toda uma organização empresarial, como a EDP, com esta atitude: não há política de responsabilidade social, não há sequer uma política de sustentabilidade nas empresas; há uma estratégia de negócios e ponto final parágrafo. E nessa estratégia devem ser tão intrínsecos os valores e as práticas que hoje se arrumam no conceito de

sustentabilidade como é a regra da viabilidade económica. Uma empresa hoje morre se não for viável. Mas amanhã não será viável se não for socialmente responsável e ambientalmente sustentável.

Como vê então a área da responsabilidade social das empresas?

De certa forma já disse que não acredito nisso. Prefiro falar em empresas competentes e competitivas, o que pressupõe ser responsável do ponto de vista social, ambiental e financeiro. A EDP há muito que decidiu assumir isso, não só ao criar uma fundação, não só ao dar-lhe um conteúdo estratégico, não só ao dotá-la de recursos avultados, mas sobretudo porque não arrumou aqui a sua agenda e, já agora, também a sua consciência, verde e sustentável. Por isso é que é uma referência internacional, porque o faz de forma distintiva.

Que diferenças fundamentais, e semelhanças, encontra em relação a dirigir um jornal económico? Os princípios que aprendeu enquanto jornalista económico ajudam-no na gestão da fundação?

Há algo que é comum na liderança, seja de um jornal, de uma fundação, de uma central elétrica ou de uma fábrica de parafusos. Todas as questões éticas, de padrões de comportamento e de atitude perante a vida não escolhem sector de atividade. Liderar pelo exemplo sempre foi a minha preocupação, aquilo que procurei preservar desde que cheguei à direção do Diário Económico, com 29 anos. Talvez a maior diferença, o elemento mais distintivo daquilo que hoje faço, é que os destinatários das nossas decisões perderam o anonimato de um leitor de jornal. Se bem que a carga moral seja igualmente forte, num caso ou noutro. Costumava lembrar aos meus jornalistas que uma notícia irresponsável de cinco linhas no fundo de uma inocente página interior tinha o poder de destruir alguém. Aqui tenho bem presente que numa empresa uma má decisão destrói valor ao acionista. Mas numa fundação esse desperdício significa retirar recursos que podem viabilizar vidas para entregá-los a quem não os aproveita ou nem sequer os merece.

Nesse sentido, como gere a fundação e como é que através dela concretiza o papel social da EDP?

Todos os colaboradores têm KPIs ['key performance indicators'], a sua remuneração anual depende do cumprimento de objetivos, da concretização do que a instituição planeia para a sua intervenção na sociedade. Para o tal mundo empresarial é uma vulgaridade, mas no mundo fundacional constitui algo de raro em Portugal e, mesmo a nível internacional, alinha com as melhores práticas. Isso não serve apenas para introduzir uma cultura de mérito, de que o país carece em geral, mas acabou por se traduzir em algo absolutamente fascinante e virtuoso: os co-

«Quando me perguntaram 'queres ir para a Fundação EDP?', a primeira coisa que me veio à cabeça foi 'este tipo é extraterrestre e eu tenho de trabalhar com alguém assim'.»



laboradores da Fundação EDP transferiram para as instituições parceiras essa atitude de exigência, de prestação de contas, da definição de objetivos, da busca de um propósito para que se diga «sim» a uns e «não» a outros.

Como tem sido vista essa postura?

Esta nossa forma de agir gerou perplexidades no início; é normal. Mas hoje é consensual que se trata de algo que distingue a Fundação EDP das restantes. Não estamos satisfeitos, a forma de medição de impactos está encontrada, mas continua cravejada de defeitos. Só que o 'reporting' social da EDP é como a democracia de Churchill: «é o pior de todos, exceto aqueles que conheço». Na verdade, nem sequer sou eu, mas o «Dow Jones Sustainability Index», de longe a mais conceituada forma de medição de práticas de sustentabilidade corporativa, que há três anos sucessivos coloca a EDP como a melhor elétrica do mundo neste critério de avaliação. Aliás, na dimensão social, somos igualmente líderes mundiais absolutos do «Dow Jones», e neste último ano obtivemos a melhor pontuação de sempre.

O facto de se tratar de uma fundação de uma grande empresa ajuda ou dificulta a sua tarefa?

Só somos grandes à escala nacional. No mundo não chegamos a primeiros por sermos grandes ou ricos. E em Portugal a condição de se ser grande coloca tudo nessa mesma exata dimensão: os desafios e os sucessos.

E a entrada de investidores estrangeiros na empre-



sa, trouxe alguns desafios novos para a fundação?

Neste momento a única coisa que posso dizer é que os nossos acionistas estrangeiros, quer os mais recentes, quer os que já cá estavam, acompanham a nossa atividade com grande interesse e demonstram enorme apreço pelo caráter inovador do nosso posicionamento.

Que parte representa para si a gestão das pessoas na fundação? A este nível, quais as suas principais preocupações?

Tudo começa nelas. Se não estão motivadas, se não estão alinhadas com a estratégia, se não estão envolvidas na missão, se não entendem o privilégio que têm de estar numa função que toca a vida das pessoas, então tudo falha e a Fundação EDP será algo de banal na sociedade portuguesa. A minha preocupação, como seu líder, é que isto que é válido para cada um de nós faça ainda mais sentido a funcionar como equipa. E, assim, se formos muito competentes, se tivermos muito êxito naquilo que fazemos, então somos capazes de construir a ambição de transformar contextos, tornando o mundo um pouco mais justo, mais feliz, mais culto e mais inclusivo.

Como encara hoje, com uma visão mais de dentro, a gestão em Portugal? A sua perspetiva dos tempos de jornalista, crítico da realidade, mudou? Ou ainda considera que os empresários e os gestores têm que mudar as suas práticas?

Se o sentido da pergunta é que a passagem de jornalista a gestor me tornou menos crítico, a resposta é não. Se me pede para continuar a expressar publicamente a minha opinião como antes fazia, fingindo que continuo a escrever editoriais contundentes, a minha resposta continua a ser não. O que lhe posso dizer é que algo de errado teria acontecido se, ao fim de quase duas décadas no jornalismo económico, só agora tivesse a noção do que são e do que valem os nossos gestores e empresários. E sobre eles mantenho a opinião que sempre tive em relação à nossa

«Vivemos uma crise como poucas na nossa história. Nas anteriores, em que quase desaparecemos como nação, saímos da situação afirmando em pouco tempo uma liderança mundial.»

Sérgio Figueiredo, 46 anos, lidera a Fundação EDP desde março de 2007. Atualmente é responsável por um programa de soluções energéticas sustentáveis – em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial – para África, a América Latina e a Ásia. É coordenador mundial do «Programa de Voluntariado EDP», gerindo uma bolsa de horas de 12 mil colaboradores e de uma centena de organizações não governamentais (ONG). E lidera o «Projeto Sustentabilidade e Envolvimento Comunidades Locais» nas regiões das novas barragens da EDP. Desde março de 2012, é membro executivo do Conselho de Administração da EDP Produção. No grupo integra ainda os comités de gestão de Inovação, de Sustentabilidade e de Ambiente da 'holding' EDP e é membro do Conselho Estratégico do Instituto EDP Brasil. Antes de assumir funções de gestão no sector empresarial, exerceu durante 19 anos a profissão de jornalista. Foi diretor do «Diário Económico» e do «Jornal de Negócios», teve programas semanais na televisão, foi colunista e comentador. No jornalismo recebeu vários prémios e distinções, nomeadamente o de «Jornalista do Ano» pela Casa da Imprensa (em 2000) e o «Prémio Carreira de Jornalismo Económico» no «Investor Relations Awards», da Deloitte (em 2006).



elite, sobretudo estas duas últimas gerações: rodam muito mas entre si, fogem do risco como se ele não fosse a base da inovação e gerem muito nas zonas de conforto. Dos mais velhos não falo, por respeito e por pudor.

Na sua opinião, o que define um bom líder?

Como disse anteriormente, bom líder é o que dá o exemplo. Mas não chega. Tem de ser um visionário, um inspirador, mas ao mesmo tempo capaz de construir um sonho coletivo e de mobilizar as pessoas que querem, não segui-lo, porque isso é para os pastores das novas igrejas, mas participar nesse processo de construção.

Num dos seus primeiros empregos despediu-se, com a sua mulher grávida, por não aceitar a injustiça salarial que lhe era proposta. Como encara as atuais mudanças e condições no mundo do trabalho?

O mercado de trabalho tornou-se numa das maiores fontes de exclusão social no nosso país. Os chamados novos pobres são, regra geral, os novos desempregados.

No atual contexto socioeconómico, que papel pode assumir a fundação?

Evidentemente que ninguém pode ficar indiferente às situações de emergência social que deflagram um pouco por toda a parte. Mas quem pensa que a Fundação EDP ou qualquer outra fundação neste país, incluindo a Gulbenkian, faz qualquer coisa de útil porque tem muito dinheiro, está profundamente enganado. Tenho a responsabilidade de gerir o maior orçamento que qualquer empresa coloca na sua fundação. A segunda maior fundação corporativa portuguesa é quatro vezes menor do que a Fundação EDP. No entanto, se cair na tentação de abordar o combate à pobreza como tapan-buracos do Estado, todos os recursos que temos esgotam-se numa semana. Não é pelo dinheiro, nem pela abordagem assistencialista, que podemos fazer algo de útil a uma sociedade ávida de novas fórmulas que ajudem a superar as dificuldades. É nisso que estamos focados: procurar novas soluções, entre o Estado e o mercado, testá-las, ver se funcionam e, das duas uma, ou se transformam em negócios sociais – e o mercado viabiliza – ou são assumidas como políticas públicas – e o Estado cumpre a sua função com menos recursos.

E enquanto alguém com larga experiência em jornalismo económico, como encara os tempos atuais?

Vivemos uma crise como poucas na nossa história. Nas anteriores, em que quase desaparecemos como nação, saímos da situação afirmando em pouco tempo uma liderança mundial. Na primeira fomos para Ceuta, iniciámos os Descobrimentos marítimos e ali começou o mundo como o conhecemos hoje. Na segunda, descobrimos o Brasil, abrimos um longo período de prosperidade e deixámos para a raça humana o país mais maravilhoso do planeta Terra.

Quando o entrevistei, há já uns anos, disse que tinha sido a crise dos anos 80 e a forma como o país saiu dela, sem que percebesse muito bem os mecanismos, que serviram de rastilho para que seguisse Economia. Hoje consegue perceber o que levou Portugal à situação atual e qual o melhor caminho para sair dela?

Gastámos o que não tínhamos e agora só saímos daqui quando fizermos os caminhos que outros não fazem. De sacrifícios, evidentemente, mas sobretudo de soluções. Não fazer nada não é uma opção. E estamos todos muito cansados daqueles que diariamente se limitam a dizer o que não deve ser feito...

Em algum momento sente vontade de estar na redação numa altura em que quase tudo é economia?

Não. Estou curado.

O que mudou na sua vida com a saída do jornalismo, que o apaixonou por sentir que podia contribuir para ajudar as pessoas e também pela ausência de rotina? Eventualmente já não precisa de trabalhar 12 a 14 horas por dia...

Mudou muito, mas não a intensidade nem as horas de trabalho.

Qual o balanço que faz da sua carreira até à data e quais os seus objetivos futuros?

É cedo para fazer balanços, mas vivo feliz com o que fiz e faço. No curto prazo, gostava de me tornar o primeiro CSO [‘chief sustainability officer’] de uma grande empresa nacional. Todas as empresas há muito criaram CFOs [‘chief financial officers’] para as finanças. Os grupos económicos de vanguarda começaram a criar o CSO no ‘board’ principal.

Defendeu que a sua geração tinha que «lutar pela qualidade de vida da democracia». Como acha que estamos nesse capítulo?

A luta predominante em Portugal é pela sobrevi-

vência. Há duas formas de o fazer: protestar e dizer «a culpa é deles», ou reagir, não tolerar tudo, evidentemente, mas sobretudo assumindo o papel de agente da transformação. O país em setembro encheu a Praça de Espanha e as principais praças de todas as outras cidades, e fê-lo espontaneamente, sem sequer saber quem o estava a convocar, mas foi. Porque se sentia ameaçado. Porque alguém, naquele momento, tinha de ouvir um «basta». Nesse dia, não foi a mera ética da denúncia que se manifestou. Foi a ética coletiva da responsabilidade que se viu. Nesse dia, os portugueses fizeram política sem a maioria ter a noção disso. Nesse dia, revelou-se uma democracia com a qualidade que não se vê no dia-a-dia. Mas existe. Para ser consequente e diariamente construída de forma consistente. Dizem que a isto se chama sociedade civil forte e dinâmica. E eu acrescento que as empresas e as fundações não se podem excluir desta dinâmica. Pelo contrário, devem ser dínamos de inovação social. A EDP e a sua fundação têm a pretensão de já o fazer. ®

1 talenter™

**Talentering™
People & Business**

SOMOS UM PARCEIRO NA EVOLUÇÃO
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES
E NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.

Talentering™ Energy
talentering™ energy

Talentering™ Health Care
talentering™ health care

Talentering™ Wellbeing
talentering™ wellbeing

Talentering™ Management
talentering™ management

Talentering™ Mobility
talentering™ mobility

Talenterosofy
A gestão de pessoas é, sobretudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talenterosofia que promovemos a captação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo, assim, para a valorização pessoal e profissional das pessoas e para a excelência da performance organizacional.

Talentering™ Solutions
Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

Talentering™ Business Units
Dividimo-nos em 5 áreas de negócio, que correspondem a diferentes setores de atuação, proporcionando às diferentes empresas soluções adaptadas à gestão das suas pessoas.

BRAGA · PORTO · COIMBRA
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO
LISBOA · SETÚBAL · BEJA · FARO
PONTA DELGADA · FUNCHAL
FRANKFÜRT

SEDE SOCIAL
Av. Bombeiros Voluntários de Algés, 28 A
1495-019 Algés
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481
info@talenter.com

TALENTER™ CONCEPT STORE
Rua do Alecrim, 28 B
1200-018 Lisboa
Tel. 213 407 510 Fax. 213 407 511
chiado.conceptstore@talenter.com

talentering™ business
www.talenter.com

DGERT
DIREÇÃO GERAL DE EMPRESAS
E COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

O seu destino em 2013

10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1... Ano Novo! Estamos em janeiro e desafio-o, leitor, a uma mudança de comportamento. Desafio-o a acreditar que a vida merece ser vivida, que as amizades são para vida, que as pessoas são intrinsecamente boas e que o povo português é, por excelência, simpático, acolhedor e aventureiro.

Assim, quer seja português ou esteja cá de passagem, desafio-o a analisar com atenção as imensas potencialidades do país, a acreditar que as oportunidades estão ao virar de cada esquina, que os obstáculos existem mas são contornáveis, que vale a pena fazer mais e melhor para que 2013 seja um ano maravilhoso.

Senão vejamos... Temos empresas de tecnologias de informação e comunicação das mais inovadoras do mundo, uma

cies alentejanas, a cosmopolita Cidade Invicta...

Não, caro leitor, não se preocupe porque não enlouqueci nem vivo alienada. E sim, leio os jornais e vejo os telejornais. Tenho plena consciência da realidade atual, mas recuso-me a baixar os braços, e bani a palavra C... do meu vocabulário.

Neste novo ano, decidi fazer tudo o que está ao meu alcance para evoluir e crescer como pessoa e profissional. Decidi, sobretudo, valorizar o que temos em vez de lamentar do que quer que seja fora do meu controlo.

Em 2013, desafio-o a voltar ao século XVI. Inspire-se em «Os Lusíadas» e atribua um novo sentido a estes versos: «As armas e os barões assinalados/ Que, da Ocidental Praia Lusitana,/ Por mares nunca dantes

«Mantenha os seus pensamentos positivos, porque os seus pensamentos tornam-se as suas palavras. Mantenha as suas palavras positivas, porque as suas palavras tornam-se as suas atitudes...»

indústria têxtil, do calçado, da cortiça de elevada qualidade, temos investigadores de excelência, profissionais com méritos reconhecidos internacionalmente, temos excelente vinho e azeite e uma agricultura inigualável. Somos dos países mais seguros do mundo. Temos um clima excelente, que nos brinda com sol nove meses por ano, temos uma costa marítima por explorar que nos pode oferecer excelente peixe e marisco, a par da produção de energia e de momentos de lazer com recurso a um turismo ainda com muito para desbravar. E temos uma gastronomia verdadeiramente deliciosa e, além disso, saudável.

Citando a AICEP Portugal Global, «ser português é ser sociável, aberto ao mundo e apaixonado por ideias e coisas novas, é disponibilizar-se, aprender mais e fazer ainda melhor».

Entre os locais inscritos na lista do património mundial da UNESCO, 13 situam-se em Portugal; a European Consumers Choice Awards classificou Lisboa como «Melhor Destino 2010»; o Algarve foi eleito como um dos melhores locais do mundo para praticar golfe; temos para «oferecer» o Douro vinhateiro, o sabor do Minho verdejante, os tesouros de Trás dos Montes, as planí-

navegados/ Passaram ainda além da Ta-probana,/ Em perigos e guerras esforçados/ Mais do que prometia a força humana,/ E entre gente remota edificaram/ Novo Reino, que tanto sublimaram;// E também as memórias gloriosas/ Daqueles Reis que foram dilatando/ A Fé, o Império, e as terras viciosas/ De África e de Ásia andaram devastando,/ E aqueles que por obras valerosas/ Se vão da lei da Morte libertando;/ Cantando espalharei por toda a parte/ Se a tanto me ajudar o engenho e arte.»

Eu vou fazê-lo. E como devemos ter sempre um plano B, inspirar-me-ei também no grande senhor Mahatma Gandhi, agindo exatamente como um dia recomendou: «Mantenha os seus pensamentos positivos, porque os seus pensamentos tornam-se as suas palavras. Mantenha as suas palavras positivas, porque as suas palavras tornam-se as suas atitudes. Mantenha as suas atitudes positivas, porque as suas atitudes tornam-se os seus hábitos. Mantenha os seus hábitos positivos, porque os seus hábitos tornam-se os seus valores. Mantenha os seus valores positivos, porque os seus valores tornam-se o seu destino.»

Construa o seu! Um feliz ano novo! E seja feliz! ☺

... pois só assim se fará justiça

O julgamento decorreu em três sessões, em que quem mais sofreu foram as vítimas.

O arguido era trabalhador de uma instituição psiquiátrica onde tinha por responsabilidade garantir que os utentes internados passavam a noite em boas condições. Havia suspeitas de que aproveitava as deficiências psíquicas dos utentes e o isolamento da noite para se dedicar a práticas homossexuais com eles. Denunciado por uma das vítimas, mais lúcida ou em momento de lucidez, de imediato foi objeto de um processo disciplinar, antecedido de um longo e moroso inquérito. O despedimento foi a conclusão lógica. Para garantir o subsídio de desemprego, o arguido impugnou o despedimento, recorrendo ao Tribunal do Trabalho. O julgamento decorreu em três sessões, em que quem mais sofreu foram as vítimas, as quais tiveram que ser acompanhadas pelo psiquiatra e medicadas. Custou, mas conseguiram ser objetivas e enfrentar as perguntas capciosas de uma advogada empenhada em provar que as acusações mais não eram do que delírios de pessoas com deficiência mental. O juiz não teve dúvidas e, em sentença muito bem fundamentada, confirmou o despedimento e ordenou que o processo fosse remetido para o Ministério Público, por haver indícios de prática de crimes. A advogada do arguido, de imediato, deci-

diu que iria recorrer da sentença, pedindo para o efeito as gravações das sessões de julgamento. Ao ouvi-las, verificou que a segunda sessão não tinha ficado gravada. Este detalhe deu-lhe o argumento para requerer a nulidade do julgamento e a sua repetição, insensível à prova que se produzira na sala de audiências, ao sofrimento que iria causar às vítimas, pessoas frágeis que seriam de novo obrigadas a testemunhar publicamente as sevícias que haviam sofrido nas mãos de quem era pago para lhes proporcionar melhor qualidade de vida. O Tribunal da Relação decidiu mandar repetir o julgamento, com dois votos a favor e um contra, prova de que teria sido possível ser humano, pois uma juíza desembargadora considerou que o benefício da repetição do julgamento era desproporcionado face ao prejuízo que essa decisão causaria nas vítimas. A entidade patronal do arguido recorreu para o Supremo Tribunal de Justiça, que confirmou a decisão do Tribunal da Relação, e o julgamento será repetido. Ou não... A entidade patronal pode decidir pagar para que as pessoas ao seu cuidado não sejam, de novo, sujeitas a uma provação que lhes vai provocar muito dano. E assim se fará justiça. @



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

Quando perspetivamos 2013 em termos de recrutamento de pessoas para as empresas, somos inevitavelmente condicionados pelo ambiente que se vive em Portugal, pela situação da economia e as dificuldades do tecido empresarial. Não podemos evitar o pensamento de que as pessoas, mais do que a entrar, estão a sair das empresas. É como que uma tentação pensar nas coisas assim. Daí a importância de falar com especialistas, procurando outros olhares, certamente mais próximos da realidade do dia-a-dia.



Texto: Mário Sul de Andrade

Falámos para este trabalho com cerca de dezena e meia de especialistas ligados a empresas que procuraram selecionar os melhores para depois os apresentarem às instituições suas clientes e assim suprirem necessidades ao nível do capital humano. A primeira questão que colocámos tem a ver com uma situação que originou alguma polémica ainda não há muito tempo, depois de declarações do primeiro-ministro e de um outro elemento do governo, a do encorajamento da saída de jovens para o estrangeiro. Os jovens, e não só, estão mesmo a sair, e fazem-no porque não encontram por cá oportunidades de trabalho. São dezenas e dezenas de milhares. Que efeitos poderá ter isto em termos de recrutamento? Quando as empresas precisam de contratar, terão mais dificuldades em encontrar verdadeiros talentos?

Lília Saiote, 'managing consultant' da SHL Portugal, vê a questão de uma outra forma. Destaca a aquisição de experiência internacional, para além da procura de independência financeira ou de uma melhoria das condições salariais. É isso que na sua opinião leva muitos profissionais e recém-licenciados a trabalhar fora de Portugal. «Tal não significa necessariamente que não estejam dispostos a voltar ao país se atraídos por oportunidades desafiantes», diz, acrescentando que «os empregadores valorizam e procuram cada vez mais colaboradores com capacidade de adaptação e experiência em ambientes multinacionais». Na opinião desta consultora, «a mobilidade de jovens e quadros acentua a dimensão cada vez mais global e internacional dos processos de recrutamento e seleção», defendendo a visão de que «a pessoa certa para o lugar certo pode estar em qualquer ponto do mundo», e neste âmbito a Internet tem «um papel fundamental».

Na mesma linha está a opinião de Filipa Mendes Pinto, sócia da FIND, que lembra mesmo que «Portugal é um país no qual a emigração tem estado muito presente», com a diferença de que «agora os recursos que decidem procurar novas oportunidades de carreira lá fora, ou que têm de o fazer, estão por força da própria evolução sociocultural melhor qualificados». Por outro lado, complementa, «as gerações mais jovens assumem hoje com maior disponibilidade e mais interesse a vontade de vivenciar uma experiência internacional e integrar projetos no exterior». A especialista não é no entanto alheia à atual conjuntura económica, que «não favorece a retenção de talentos, pelos constrangimentos inerentes ao encolhimento dos vários sectores produtivos», de qualquer forma prefere ver a questão «por um prisma positivo, no sentido de haver um acrescido grau de rigor e exigência nos vários intervenientes no processo de seleção e recrutamento».

► **Oportunidades nos PALOP**

Assumindo-se que a saída de um número muito significativo de pessoas, sobretudo jovens, é um dado concreto, poderão as empresas de recrutamento desempenhar

um papel relevante nesse processo? Se bem que as saídas sejam para as mais variadas geografias, as opiniões que recolhemos centram-se no caso das saídas para os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). Paula Tomás, 'managing director' da PTC – Paula Tomás Consultores, começa por assinalar que «contrariamente ao que acontece em Portugal, nos PALOP a procura de quadros e técnicos especializados cresce todos os dias». Conforme explica, «o crescimento e o desenvolvimento do tecido empresarial, a baixa qualificação dos recursos humanos, bem como a existência de quotas de emprego na relação entre naturais e estrangeiros, leva as empresas que nos últimos anos têm vindo a instalar-se nestes países a procurar os recursos mais qualificados». Dá mesmo exemplos, a procura de quadros técnicos na área de mineralogia e exploração mineira em Moçambique e nas áreas industrial, veterinária e de agronomia em Angola, além da hotelaria e do turismo, também com grande procura nos dois países, «embora a este nível quer em Moçambique, quer em Angola se tenha vindo a criar



© SHL

► Lília Saiote, SHL Portugal



© Fernando Piçarra

► Filipa Mendes Pinto, FIND



© Fernando Piçarra

► Paula Tomás, PTC

escolas que vão dando alguma resposta às necessidades sentidas». Paula Tomás considera ainda que «as alterações nas metodologias e nos instrumentos de recrutamento e seleção, através da utilização das redes sociais e das plataformas ‘on-line’, constituem para as empresas portuguesas uma oportunidade para intervir nesta área de negócio, com baixo investimento».

A diretora geral da Factor H, Carla Ferreira, também fala das oportunidades nestes países, que «são inúmeras», assinala, considerando que «os profissionais portugueses têm clara vantagem sobre os de outras nacionalidades devido aos laços culturais e, claro está, à língua que nos une». Carla Ferreira assinala que «estes mercados estão a crescer e a necessitar de profissionais que queiram trabalhar em conjunto com os nacionais e, acima de tudo, que sejam uma mais-valia para o desenvolvimento de cada país em concreto». Explica que se trata de «mercados emergentes e em desenvolvimento, em que todas as áreas são necessárias e todos os profissionais com competências são bem recebidos». E como grande desafio para os profissionais nacionais portugueses que queiram enveredar por uma nova carreira nestes mercados fala da «capacidade de se adaptarem a cenários bem diferenciados, com um ritmo próprio e bastante diferente da realidade nacional», sendo que «ao mesmo tempo devem aprender a aceitar o desafio de saber transmitir os conhecimentos e as competências a outros, pois só assim terão oportunidade em mercados que acolhem mas sobretudo sabem quem querem acolher».

› Efeitos do aumento do desemprego

Apesar da opção por sair do país, o que é certo é que há muitas pessoas que ficam, pelas mais diversas razões, sendo notório o aumento dos níveis de desemprego. Que efeitos poderá ter esta situação em termos de recrutamento?

Célia Agostinho, diretora de operações da Intelac Temporária, diz que «com o aumento galopante dos níveis de desemprego em Portugal assiste-se a uma massificação generalizada do número de respostas a cada anúncio publicado». Nota que «pela dificuldade constante de integração no mercado de trabalho os candidatos respondem a praticamente todos os anúncios a que têm acesso, sem preocupação de reunirem os requisitos solicitados». Para a especialista, esta situação «faz com que o trabalho dos departamentos de recursos humanos ao nível da seleção seja mais moroso, com tantas respostas obtidas, levando a que se opte por ferramentas informáticas cada vez mais evoluídas, permitindo a eliminação de candidatos que não reúnam os requisitos fundamentais». Os próprios ‘sites’ de divulgação de ofertas de emprego, assinala, «já oferecem esta possibilidade, otimizando o trabalho de triagem curricular».

Catarina Duque, ‘partner’ da Certho, também reconhece que «observando o impacto em termos da oferta de mão-de-obra se pode dizer que existe um maior volume de recursos disponíveis». Assim, «indiretamente este fenómeno conduz a que haja mais recursos de qualidade,



© Fernando Pizarra

› Carla Ferreira, Factor H



© Vitor Gerardo

› Célia Agostinho, Intelac Temporária

que por motivos diversos deixaram de estar empregados, estando disponíveis para voltar ao ativo, inclusivamente com condições salariais inferiores às que outrora auferiam». Isto, «para as empresas que se encontram a recrutar, e também para as empresas de recrutamento e seleção, é sempre interessante, sobretudo quando o mercado está do lado da procura – as empresas – e não da oferta – os trabalhadores», faz notar. Para Catarina Duque, «inevitavelmente as empresas têm oportunidade de chegar ao mesmo recurso, a um preço eventualmente mais reduzido, o que obriga a um processo de seleção mais fino», sendo que «esta exigência tem efeitos no nível de auxílio que as empresas de recrutamento especializado podem aportar, mas também no nível de serviço que delas é esperado». Contudo, recorda, «o desemprego dificilmente pode ser um fenómeno positivo, uma vez que o mesmo se dá sobretudo do lado da oferta, que expande, e não da procura – cujos níveis tendem a contrair ou, no limite, permanecer idênticos», daí que o efeito combinado seja «uma queda amortecida», conclui.

› Reformas na economia e sectores com boas expectativas

Outra questão que colocámos tem a ver com o impacto da legislação laboral no recrutamento, assim como de outro enquadramento legislativo. Sónia Barbosa, diretora executiva da SLOT, refere que «as profundas reformas que estão a ser implementadas na economia portuguesa têm como objetivo primordial a transformação da sua estrutura, no sentido de maiores níveis de produtividade e competitividade, com vista a retomar um desenvolvimento económico sustentável, com mais e melhores oportunidades para todos». A juntar a isto, assinala, «é



> Catarina Duque, Certho



> Sónia Barbosa, SLOT



> Ana Cardoso, Grupo Egor

crucial a criação de mecanismos que permitam ao tecido empresarial português adaptar-se eficazmente a níveis de concorrência mais elevados como os que se encontram nos mercados internacionais, e apesar da redução já evidenciada em 2012 o recrutamento nas empresas continuará a ser uma necessidade, permanente ou temporária, pontual ou duradoura». Sónia Barbosa considera que «as empresas estão agora em contração, muito mais cautelosas no que diz respeito ao recrutamento», mas «face ao enorme desafio que o país atravessa as necessidades vão existir e as empresas vão continuar a dinamizar o seu capital humano».

É de facto inegável a contração, mas há sectores com boas expectativas. Ana Cardoso, diretora para recrutamento e seleção (Lisboa) do Grupo Egor, considera que em 2013 os profissionais mais procurados serão aqueles que podem contribuir para a internacionalização das empresas. «Funções como gestor de exportação ou responsável de mercados internacionais ganham relevância, nomeadamente nos sectores alimentar, vinícola, industrial ou têxtil», diz, «mas a aposta é genérica em to-

das as áreas de bens transacionáveis». Refere ainda os profissionais de tecnologias de informação (TI), que «é previsível que continuem a usufruir de uma situação de relativo privilégio, já que desfrutam de uma procura que lhes abre oportunidades de carreira em nichos de especialização». Outros perfis com boas oportunidades são as funções ligadas a 'marketing on-line' e 'e-commerce', «uma vez que a Internet continua a ser um canal em constante crescimento», e dadas as «alterações previstas para as leis fiscais e do trabalho» também as áreas de 'corporate tax', direito laboral, fiscal e contencioso «vão continuar a ser alvo de alguma procura», assinala Ana Cardoso, dizendo que «o mesmo se aplica às funções financeiras e contabilísticas. A especialista adianta ainda que «face à crise em que mergulhou o mercado de trabalho a maioria dos potenciais empregadores vai valorizar sobretudo a experiência, e esta perspetiva de contratação poderá não beneficiar os milhares de jovens desempregados».

Na Elevus, Marco Silva, 'HR specialist', nota que «basta consultar a Internet e encontra-se mutações constantes no mercado de trabalho», isto «numa conjuntura económica onde a taxa de desemprego ultrapassa os 16% e com as empresas à espera de melhores dias para investir». Assim, retoma o tema da emigração, que diz estar «na ordem do dia, havendo funções muito diversificadas em termos internacionais, mas na sua maioria ligadas às engenharias e a funções técnicas». No entanto, refere, «se emigrar está fora dos planos ainda existem por cá sectores em crescimento e com algumas expectativas de empregabilidade, sobretudo o das tecnologias de informação, que lidera a oferta de trabalho, surgindo depois oportunidades em indústrias exportadoras, como equipamento informático, eléctrico e máquinas, energias renováveis, têxtil, madeira e cortiça, produtos, minerais e o grupo dos produtos petrolíferos, químicos e farmacêuticos».

> Propostas inovadoras em recrutamento

Apesar do cenário traçado, poderá nestes tempos haver propostas inovadoras em termos de recrutamento?

Sara Alves, 'head of business' na Heading Careers, refere que «se estabelecer se um indivíduo é certo para a função é uma constante, já a forma como o processo é conduzido tem evoluído, verificando-se tendências emergentes». Explica: «Com o aparecimento de 'gadgets' como os 'smartphones' e os 'tablets', com acesso à Internet, a presença nas redes sociais torna-se algo que fazemos em paralelo com a nossa vida real. E é legítimo exigir que um processo de recrutamento e seleção seja realizado com maior rapidez e eficácia, uma vez que a distância entre empresa, consultora e candidato se estreita. A qualidade do processo terá de ser sempre exigida, pelo que procurar-se-á complementar dados do candidato com informações das redes sociais.» Sara Alves refere a propósito desta nova realidade que «como forma de evitar algum desconforto que estas práticas, ainda consideradas por alguns politicamente incorretas, possam vir



► Marco Silva, Elevus



► Sara Alves, Heading Careers

a causar, a Heading Careers prevê lançar em 2013 uma aplicação no 'Facebook' onde os candidatos poderão responder a oportunidades de emprego, e que permitirá aos técnicos arquivar, filtrar e gerir a sua informação de uma forma agregada».

Na Kelly Services, Vanda Brito, 'manager' da unidade Search & Selection, destaca «as atuais tendências económicas, o crescimento exponencial das redes sociais e a globalização do mercado de trabalho», o que faz com que seja «imprescindível que todas as partes envolvidas num processo de recrutamento estejam conscientes da exigência que é hoje em dia recrutar um colaborador». Assinala também que «o mercado espera hoje muito mais das empresas de recrutamento» e que «estas só conseguirão corresponder através de uma exaustiva atuação em termos de pesquisa, uma atuação global em vários mercados e com profissionais exigentes e criativos». Para Vanda Brito, «a 'web' tem cada vez mais um peso muito significativo no sucesso do cruzamento de todas as exigências para encontrar o melhor profissional, mas não é suficiente». Na sua empresa, explica, acredita-se que «para entregar o melhor serviço aos clientes é preciso fazer uma gestão bastante eficaz dos meios à disposição,

UE 2020 OPORTUNIDADE, SIM OU NÃO?

JUNTOS POR UMA EUROPA EM CRESCIMENTO!

SEMINÁRIOS

17 JANEIRO 2013 . COVILHÃ . PARKURBIS
 ESTRATÉGIA EUROPA 2020:
 OPORTUNIDADE PARA O SETOR DA ECONOMIA SOCIAL, SIM OU NÃO?

8 FEVEREIRO 2013 . LEÇA DA PALMEIRA . AEP
 EMPRESAS SOCIAIS:
 ENQUADRAMENTO LEGAL, MODELOS E IMPACTOS NA SUSTENTABILIDADE DO 3º SETOR.

A PARTICIPAÇÃO É GRATUITA
 mas está limitada à capacidade dos auditórios e a inscrição prévia.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
 APG/OPORTUNIDADE 2020
 email sara.santos@oportunidade2020.eu
 Telefone 218 092 388

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES
www.oportunidade2020.eu
<https://www.facebook.com/Oportunidade2020>
www.google+.com/oportunidade2020
<https://twitter.com/Oportunidad2020>
<http://www.youtube.com/user/Oportunidade2020/>

PARCEIROS DE DESENVOLVIMENTO
 grace, Empreend, ipt, Instituto Politécnico de Tomar, apdsj, MODATEX, C3COO, ABERTA, ina, Lemos, Clouts

PARCEIROS DE VALORIZAÇÃO DA SESSÃO



© Kelly Services

› Vanda Brito, Kelly Services



© Fernando Pigarra

› Raquel Queiroz, ONE – Low Cost Recruitment Agency



© Acumen

› Rui Serapicos, Acumen Consulting



© Global Click

› Magda Gomes, Multitempo



© Vitor Gordo

› Fábio Alves, GO Work

com propostas adaptadas à realidade de cada cliente, com a máxima transparência e com garantia de sucesso».

› Redes sociais e outros suportes on-line

A questão da inovação está inevitavelmente ligada às redes sociais. E que expectativas poderemos ter no que diz respeito ao recrutamento aí, bem como noutros suportes 'on-line'? Raquel Queiroz, consultora de recursos humanos da ONE – Low Cost Recruitment Agency, considera que «as plataformas disponíveis 'on-line', como todas as tecnologias, facilitam e agilizam os processos, e o recrutamento não é exceção». Fala do meio 'on-line' como «uma ferramenta de trabalho para o sector do recrutamento, quer na divulgação de oportunidades, quer na identificação de potenciais candidatos, e como tal deverá estar assimilado como parte do quotidiano de um técnico de recursos humanos». Explica: «Quando é gerado o 'buzz' nos suportes 'on-line' de uma oferta profissional, esta é visualizada no imediato por um elevado número de pessoas, que por sua vez poderão comentar com conhecidos ou tornar a gerar 'buzz' no mesmo meio, o que amplifica as visualizações, e a uma escala global. Esta velocidade de divulgação de informação, a um custo reduzido ou na maioria das vezes nulo, gera um alargado número de respostas de potenciais candidatos num curto espaço de tempo, o que torna o processo mais eficiente e a capacidade de resposta para todos os envolvidos melhor e maior.» Raquel Queiroz fala ainda nos «benefícios da utilização sensata das redes sociais profissionais neste âmbito, que potencializam a proximidade entre todos os interlocutores, candidatos e empresas, criando dinamismo e eficiência entre a oferta e a procura, mesmo que esta última não seja ativa».

Rui Serapicos, 'managing partner' da Acumen Consulting, considera que o recrutamento através de redes sociais, «ao alcançar um público mais amplo e adequado, pode ajudar a reduzir custos associados com fornecedores de serviços de recrutamento e seleção». Refere mesmo estudos de caso que apontam para reduções de custos em pelo menos 30%, sendo que «o maior impacto será na obtenção de candidatos de qualidade e na forma eficiente de afinar e processar o número de respostas». Aqui, fala no aparecimento de «duas opções com base no paradigma social, o 'software' de recrutamento social e as redes de ex-colegas». Para Rui Serapicos, «postar anúncios em redes sociais não é novo, mas as ferramentas para gerir interações e otimizar a experiência do candidato estão agora a crescer em âmbito e sofisticação», ou seja, «as redes sociais estão a adicionar funcionalidades mais sofisticadas para ajudar os empregadores, e esta tendência está a ser seguida por 'sites' de emprego». Por exemplo, «em muitos casos o 'Facebook' e o 'LinkedIn' vão-se tornar as mais importantes fontes de candidatos, mais ainda do que a página 'web' dos empregadores ou mesmo do que os 'sites' de emprego». Quanto a uma rede de ex-colegas, considera que «pode trazer referências qualificadas e levar a recontrações económicas». Estas redes, diz, «ajudam a reduzir a perda

de conhecimento tácito que ocorre com ‘downsizings’, reformas ou saídas por progressão de carreira internacional».

► **Trabalho temporário e projetos de outsourcing**

Referência ainda para o trabalho temporário e os projetos de ‘outsourcing’.

Magda Gomes, diretora técnica da Multitempo, fala do «aumento significativo do número de candidatos disponíveis que se inscrevem nas empresas de trabalho temporário» e do facto de «as empresas só manterem os colaboradores que são absolutamente necessários para o desenvolvimento da sua atividade». Abre-se assim espaço para «a utilização do trabalho temporário nas épocas de pico de atividade, para fazer face a reestruturas não previstas, substituir colaboradores temporariamente ausentes, etc», assinala, dizendo que se pode esperar «alguma dinâmica em termos de recrutamento e seleção para trabalho temporário», onde a sua empresa é especialista. Na sua opinião, «o trabalho temporário continuará a ser um excelente ponto de partida para profissionais em início de carreira ou para aqueles que,

por algum motivo, se encontram num momento de mudança profissional, pois garante uma contratação séria em empresas relevantes no tecido empresarial».

Quanto ao ‘outsourcing’, Fábio Alves, ‘business unit manager’ da GO Work, assinala que «o mercado em Portugal tem traçado caminhos distintos em função dos vários sectores de atividade» e que «temos vindo a assistir a uma inversão de pensamento, que tem sido impulsionada pelos prestadores de serviços que operam no mercado, nomeadamente no esforço que tem existido em diminuir a perceção negativa na opinião pública, quer a um nível jurídico, quer a um nível de proteção do próprio emprego». Para Fábio Alves, «Portugal proporciona um conjunto de valências vantajosas a quem pretende efetuar investimentos – nacionais e internacionais –, que vão desde o posicionamento geográfico à capacidade de disponibilização de recursos qualificados com salários competitivos». Tudo isto «consubstancia a ideia de que existe um enorme potencial de crescimento no nosso país em termos de ‘outsourcing’ e, conseqüentemente, uma boa perspectiva na criação de postos de trabalho». ®

PELA PRIMEIRA VEZ EM ANGOLA
ROBIN SHARMA

UM DOS MAIORES
ESPECIALISTAS
DO MUNDO NA ÁREA
DA LIDERANÇA

**LEAD WITHOUT
A TITLE** “WINNING LEADERSHIP
LESSONS TO BUILD A
GREAT ORGANIZATION”

2013
20.FEVEREIRO
CENTRO DE CONVENÇÕES DE TALATONA

www.teamleaders.pt/robinsharma

Promovido por:



Parceiro Nacional:



Media Partner:



Apoios:





Sofia Nascimento Gomes, Managing Director da Easy Talk – Escola de Línguas
sofia.nascimento.gomes@easytalk.pt

FORMAÇÃO

› Aprender uma nova língua

AULAS INDIVIDUAIS OU EM GRUPO?

Na área da formação, poucas são as empresas que hoje em dia não apostam na formação em línguas estrangeiras, sendo o inglês ainda a língua de eleição para parte da maioria.

Muitas vezes o nível de conhecimentos dos colaboradores é já intermédio ou até avançado; no entanto, as empresas querem, e precisam, que os seus colaboradores falem um inglês fluente, com uma boa pronúncia e sem grande margem de erro vocabular ou gramatical. Querem que transmitam uma imagem profissional e polida aquando da sua presença em reuniões, apresentações, ou ‘conference calls’, por exemplo.

Em reuniões com os departamentos de recursos humanos, em que estabelecemos o plano de formação a seguir, são recorrentes as perguntas: «Qual a melhor forma de aprendizagem? Aulas em grupo ou aulas individuais?»

aos resultados, também é uma excelente opção, desde que os formandos sejam assíduos, façam algum trabalho de casa, preparem as aulas – especialmente em termos de vocabulário novo –, pois se o fizerem, no momento em que estiverem na aula vão sentir-se mais confiantes, participar mais e tirar maior proveito.

As aulas individuais são, presentemente, muito requisitadas pelas empresas. Nós aconselhamo-las sempre que o colaborador em causa tenha uma actividade laboral muito intensa, com muitas reuniões, viagens, etc. Algo que não lhe permita frequentar aulas regulares, num horário pré-estabelecido. Assim sendo, ganhará muito em ter um professor só para si, com alguma flexibilidade horária para que possam ir em conjunto marcando aulas de acordo com a agenda do colaborador. É também uma boa solução para quem necessite de algo mais

Há sempre soluções para as várias necessidades linguísticas dos colaboradores e das empresas. O ideal é que se pratique no dia-a-dia o que se vai aprendendo em aula.

Para uma empresa, as aulas de línguas em grupo constituem uma excelente solução. Consegue-se oferecer aulas a um grupo de colaboradores (desde que tenham o mesmo nível de conhecimentos), muito dinâmicas e orientadas para a comunicação oral, com exercícios em pares, assim como alguma teoria recorrendo a tópicos e exercícios do manual escolhido para o curso. Nestas formações consegue-se também, além da evolução linguística, uma aproximação das pessoas, muitas vezes de departamentos diferentes, fazendo com que a comunicação inter-departamental se estreite. Em termos económicos é também uma solução agradável, pois o valor por pessoa acaba por ser baixo. Relativamente

específico, como praticar intensamente discursos, debater argumentos em reuniões, praticar apresentações, entrevistas, etc. Ou para quem necessite de uma evolução muito rápida – podendo até fazer aulas individuais de forma intensiva.

Em suma, há sempre soluções para as várias necessidades linguísticas dos colaboradores e das empresas. O ideal é que se pratique no dia-a-dia o que se vai aprendendo em aula, de forma a consolidar os conhecimentos, e que se faça uma manutenção constante – tal como diz a máxima, ‘practice makes perfect’. ©

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



Gestão de
Talentos



Plataforma
Cloud



b-Learning



Soluções à
Medida



e-Learning



m-Learning



Serviços de
Suporte



Sistema SaaS

<http://www.isqlearning.pt>

ISQ e-Learning
Tecnologia e Inovação na Formação

Parceiro
Cornerstone
ONDEMAND Empowering People

Um dos Líderes Mundiais
em Sistemas de
Gestão de Talentos

ZON MULTIMÉDIA

Um compromisso com a excelência

Mudou recentemente de instalações e o seu nome tem feito parte da atualidade informativa devido à fusão com a Optimus, da Sonaecom. A ZON Multimédia emprega cerca de 1.600 pessoas e garante que são elas o «segredo do sucesso».

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

A história da ZON começa no universo PT em 1999, então como TV Cabo, como resposta à crescente procura de serviços de entretenimento e telecomunicações ao domicílio. Assim, a invenção do telefone no século XIX, do cinema no princípio do século XX, da televisão na segunda metade do século e, mais tarde, da Internet, contribuíram para chegar onde está hoje. Nove anos depois, em 2008, a sua história começa a escrever-se em nome próprio. Foi então que surgiu a ZON Multimédia, uma marca independente que integra serviços de televisão, Internet, cinema e telefone.

Apesar de não ter ainda muitos anos de vida, tem já uma cultura consolidada. Quem o garante é Luís Moura, o diretor de recursos humanos, que salienta que é a partir da missão da empresa que se desenvolve a sua cultura. E essa missão é «oferecer um serviço de excelência aos seus clientes e construir uma empresa socialmente responsável, para poder alcançar os objetivos de médio/longo prazo», que estão claramente definidos: «continuar a ser líder de mercado e trabalhar com total rigor, transparência e grande capacidade de inovação».

O sistema de gestão das políticas de recursos humanos centra-se na gestão ativa do talento, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e o progressivo rejuvenescimento da força de trabalho.

O responsável acrescenta ainda que a cultura organizacional também se desenvolve diariamente, orientada pelos valores da empresa: audácia, trabalho em equipa, entusiasmo, inovação, transparência, foco nos resultados e proximidade em relação ao cliente. «A avaliação do clima organizacional, realizada anualmente via inquéritos anónimos e com estudos realizados por organizações externas independentes, ao nível de todas as empresas do grupo, permite também aferir a boa evolução do trabalho e do empenho de todos no sentido de tornar a ZON numa organização cada vez melhor para se trabalhar», sublinha.

Na opinião de Luís Moura, a promoção da transparência e do trabalho em equipa, aliada à comunicação e a uma liderança forte, é fundamental para a coesão de um grupo grande, que integra áreas diversificadas. E partilha que «a mudança para a nova sede foi uma etapa estratégica da ZON como empresa socialmente responsável, capaz de criar valor para os colaboradores, os clientes, os acionistas, os parceiros e a sociedade, e também como facilitador da coesão da cultura empresarial.» Continua... «O novo edifício contribui para materializar alguns dos valores associados à ZON. Os espaços são dinâmicos, amplos e flexíveis, em 'open space', para facilitar a interação e o trabalho em equipa, a partilha e o debate de ideias, o que reforça o clima organizacional.» A nova sede reúne colaboradores dispersos anteriormente por cinco edifícios, o que «estimula o sentimento de pertença e partilha de valores», acredita. «O fluxo de comunicação é também fundamental para a integração das diversas áreas, sendo facilitado com o edifício 100% IP ['internet provider'] e com máxima cobertura 'wi-fi', o que permite maior mobilidade.»

Uma gestão ativa do talento

O universo de colaboradores ZON integra cerca de 1.600 pessoas, organizadas de forma funcional a partir dos seus objetivos e das suas funções, em várias direções que reportam ao administrador de cada área. E «todo o sistema de gestão das políticas de recursos humanos do grupo é coordenado a partir da Direção Central de Recursos Humanos da ZON Multimédia SGPS, aplicando-se a todos os







Num mercado fortemente concorrencial, Luís Moura, o diretor de recursos humanos, acredita que o que distingue a ZON é ser «uma empresa dinâmica que se assume como um dos principais ‘players’».

Mas, assinala, «é a qualidade do seu capital humano que permite uma verdadeira diferenciação face à concorrência».



colaboradores», esclarece o responsável, que faz ainda notar que essa política se centra na gestão ativa do talento, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e o progressivo rejuvenescimento da sua força de trabalho. «A atração e a retenção do talento, a inovação e a melhoria contínua são compromissos de referência que fazem do Grupo ZON uma ‘learning organization’ comprometida com a excelência», assegura.

Sendo uma empresa multifacetada e tecnológica, a ZON tem à partida argumentos de peso para ser um local apetecível para trabalhar. Mas isso por si só não chega. Luís Moura salienta que se têm assumido como «um empregador de referência e como uma das melhores organizações para trabalhar em Portugal», como resultado de «políticas de atração, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores verdadeiramente competitivas e alinhadas com as melhores práticas». É por isso «uma das empresas mais procuradas por alunos e profissionais de reconhecido valor», garante.

O programa global de inovação, que visa «envolver toda a organização, permitindo estimular, dar visibilidade e potenciar a participação de todos os colaboradores, criando um ‘mind set’ permanente orientado para a inovação e para a melhoria contínua», é um dos exemplos dessa política. «Potenciar o aproveitamento de ideias e sugestões de todos os colaboradores, que de outro modo se perderiam, e a criação de condições para a concretização de boas ideias, transformadas ou não em projetos novos ou já em curso, faz parte dos objetivos da política de recursos humanos do Grupo ZON», revela Luís Moura.

Mas há mais exemplos. «Também investimos no desenvolvimento, quer pessoal, quer profissional, dos colaboradores», realça o diretor de recursos humanos. «Sem prejuízo de ações de formação e desenvolvimento que, pelas suas características específicas, melhor se adequem a programas gerais, os planos de formação integram as necessidades concretas da organização. Além dos programas de atualização e desenvolvimento em matérias específicas, o Grupo ZON disponibiliza ainda programas de desenvolvimento global em gestão e liderança, assim como uma política sustentada de incentivo e apoio à frequência de MBA e formação executiva em escolas de negócios de referência, quer nacionais, quer internacionais.»

Luís Moura destaca também que a ZON é «uma organização jovem e dinâmica, assente na meritocracia e que procura adequar a sua estrutura organizacional com a máxima flexibilidade em função das exigências e dos desafios do mercado. Utiliza assim um modelo de gestão estratégica e avaliação de desempenho dos seus recursos humanos que contempla a preocupação com as políticas comuns a todos os colaboradores e, simultaneamente, políticas para grupos bem definidos, em função da maior ou menor especificidade das funções», sublinha. «Os melhores profissionais são hoje atraídos pelo projeto profissional e pessoal que lhes é proposto e pelas condições proporcionadas para o seu desenvolvimento.»

As necessidades de formação e o desenvolvimento dos colaboradores são segmentadas com base num mapa eficaz e atualizado do 'know-how' da organização, conseguido através do sistema de avaliação de performance individual, baseado em competências 'core', competências complementares de gestão e liderança e competências técnicas, esclarece o responsável. «As políticas retributivas globais do Grupo ZON são também bastante competitivas e periodicamente analisadas em termos de 'benchmark'», completa.

► Fazer a magia acontecer

Para ser bem sucedido num mercado global cada vez mais competitivo, é preciso ter as pessoas certas no lugar certo. Para o garantir, a ZON dispõe de um programa de estágios para jovens talentos que pretendam «empenhar-se num exigente e estimulante programa de desenvolvimento de competências, com o intuito de se prepararem para o desempenho de papéis na gestão da criação de valor, no desenvolvimento da inovação e do negócio», salienta Luís Moura. Nesse sentido, privilegiam o perfil de recém-licenciados com formação superior predominantemente nas áreas de Engenharia e Gestão, com uma média final de curso pré-definida; e ainda bons conhecimentos de inglês, pensamento criativo e espírito crítico, capacidade de análise, facilidade no relacionamento interpessoal, capacidade de adaptação e energia. Segundo o diretor de recursos humanos, o grande desafio da ZON é «fazer a magia acontecer». Isso significa «proporcionar um conjunto de experiências diferentes, bem como instrumentos de valorização pessoal e profissional». E não tem dúvidas de que os colaboradores assumem diariamente esse compromisso.

Luís Moura afirma que «as pessoas são um elemento central na estratégia da ZON; ouvir os colaboradores, dando-lhes um papel ativo na construção da empresa de que fazem parte, é prática corrente, pois o projeto é de todos», defende. «O capital humano de uma empresa é primordial para a concretização dos seus objetivos, daí a relevância que o processo de recrutamento e seleção assume no planeamento estratégico do grupo. Este visa o aumento do nível qualitativo dos seus recursos humanos como forma de ganhar vantagem competitiva e de criar valor para a organização. Isso é ainda mais importante no atual cenário económico. E apesar do cenário de adversidade fazemos um balanço muito positivo da nossa atividade, pelo facto de termos sabido ajustar-nos aos complexos desafios económicos, macro e micro», enaltece.

Num mercado fortemente concorrencial, o responsável acredita que o que distingue a ZON é ser uma empresa «dinâmica que se assume como um dos principais 'players'», mas reitera que «é a qualidade do seu capital humano que permite uma verdadeira diferenciação face à concorrência». A cultura orientada para a inovação é também «fundamental no processo de diferenciação, bem como o foco constante no cliente, nos resultados e na melhoria contínua», conclui. ©





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

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

► Integrar a gestão por competências com as necessidades de formação

A reestruturação económica em curso em muitas economias mundiais conduzirá a um inevitável reequilíbrio entre capacidade de produção e necessidades de consumo, produzirá transformações profundas e rápidas na forma como encaramos os nossos empregos e as nossas profissões e exigir-nos-á maior flexibilidade e maior polivalência. Isto porque, provavelmente, muitos de nós seremos forçados a desempenhar novas tarefas e a descobrir vocações para as quais não fomos treinados, nem formados – seja porque o que fazemos agora não será necessário num futuro próximo, seja porque a rotina, a ambição e o desejo de mudança são inerentes ao ser humano e atualmente a realização profissional implica com frequência mudanças profundas ao longo de uma carreira.

É ainda de referir que o aumento da informação que muitos de nós recebemos e processamos para executarmos o nosso trabalho com competência e com profissionalismo obriga-nos a uma aprendizagem contínua e constante, bem como a adquirirmos novas competências e a desenvolvermos novas capacidades.

Sobre a importância dos recursos humanos no sucesso de empresas e organizações, e a relevância que as novas tecnologias assumem hoje na gestão (e, muito em particular, na gestão dos recursos humanos), já quase tudo foi dito, pelo que não irei alongar-me aqui com essas questões. Contudo, é um facto que o papel do gestor de recursos humanos se transformou. Atualmente, espera-se que o gestor de recursos humanos saiba seleccionar o profissional certo para cada função e que, para novas funções, saiba escolher preferencialmente entre aqueles que integrem já a empresa ou a organização e que estejam recetivos a uma mudança; no

fundo, o colaborador ideal.

Mas em empresas ou organizações de maior dimensão, de que modo pode o gestor de recursos humanos ter um conhecimento exaustivo, transversal e sempre atualizado do potencial humano disponível? De que forma poderá o gestor de recursos humanos reunir informações sobre os colaboradores, o que cada um deles sabe e quer fazer, e sobre o que têm para oferecer?

Na Escrita Digital, sabemos já que a gestão por competências é uma ferramenta imprescindível para tomar decisões fundamentadas, justas e que tragam maior valor acrescentado para a empresa ou organização, ao colocar a pessoa certa numa determinada função.

A possibilidade de aferir a qualificação de um colaborador numa competência e, desse modo, a sua qualificação numa determinada função permite aos departamentos de recursos humanos possuírem um conhecimento exaustivo e sempre atual das competências dos colaboradores e, de acordo com as competências necessárias ao desempenho de uma determinada função, construir os seus planos de formação de acordo com necessidades específicas, otimizando-se assim o investimento na formação.

Ao compilar e cruzar informação sobre as competências necessárias ao desempenho de determinadas funções (e as eventuais consequentes necessidades de formação) com as necessidades da empresa ou organização, os departamentos de recursos humanos têm a possibilidade de saber, em tempo real, quais os colaboradores qualificados para o desempenho dessas funções, quais as suas necessidades de formação, quais os seus níveis de preparação para o desenvolvimento de determinadas tarefas e quais os processos de mobilidade interna possíveis. ®

O aumento da informação que muitos de nós recebemos e processamos para executarmos o nosso trabalho com competência e com profissionalismo obriga-nos a uma aprendizagem contínua e constante.



13 e 14 MARÇO 2013
CENTRO DE CONGRESSOS
DO ESTORIL

MARQUE na sua agenda!

TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA

INOVAÇÃO, FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO E MELHOR DESEMPENHO

MASTERS
capital humano

13 de Março na Expo RH

Candidaturas online

www.mastersdocapitalhumano.ife.pt

Patrocinadores Platinum



KELLY
SERVICES

Apoio

Media Partners



Executive human human

Human Resources

Pessoal

magazine

RH online

Organização



ABILWAYS

Uma oportunidade para 2020



O projeto «Oportunidade 2020» e as suas ambiciosas metas. Um projeto sustentado na história de uma instituição quase com meio século de vida, com muitos feitos e sempre orientada por valores e iniciativas focadas no facto de que «o melhor do mundo está nas pessoas».

Texto: Etelberto Costa

«I have serious problems with the fact that it is only about rights and so little about responsibilities. I fear that the focus on rights is really one of our main problems today. It targets the individual and surpasses the community. Europe cannot be sold only as a set of rights, we also have to feel a shared responsibility towards all. The Euro crisis shows very well how much this is missing»

Joke van der Leeuw-Roord, 'executive director' da Euroclio – European Association of History Educators Laan van Meerdervoort, Holanda

Assim reza o começo da proposta da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) à consulta do Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD), proposta que denominámos «Eventos para o público em geral sobre 'O Desafio da Recuperação Económica e Financeira da União Europeia' (UE)».

Anunciávamos 'ab initio' que nos colocamos num posicionamento focado em devolver às pessoas a solução da crise que o país atravessa e propusemos sair em busca de resposta para a pergunta de partida para toda a ação: «UE 2020, oportunidade, sim ou não?»

O projeto está à medida da APG: ambicioso nas metas, porque sustentado numa história feita de muitos feitos nos seus quase 50 anos de existência; sempre orientada por valores e iniciativas focadas no facto de que «o melhor do mundo está nas pessoas»; rigoroso; e de baixo custo. A trajetória desenvolvida é hoje conhecida <http://www.oportunidade2020.eu/>.

► Abertura à cidadania ativa e participativa

O projeto alcança cerca de 100 mil pessoas através das suas mais diversas plataformas. Com uma comunicação estruturada e uma estratégia focada em resultados a alcançar. Com táticas de dinâmica de grupos nas redes sociais e de reações reflexivas e espontâneas. Coloca no terreno o primado da excelência do trabalho em parceria e procura coerência em mostrar que se faz bem e com consequência. A parceria de desenvolvimento do «Oportunidade 2020» usa as competências de cada

Ao iniciarmos este projeto, demos um sinal do que se ia passar. Porque a estratégia «UE 2020» deve ser atentamente seguida e seriamente concretizada em trabalho e em ação nacional.

um, enquanto coletivo, e também as ferramentas e a rede de contatos e clientes.

«O caminho faz-se caminhando.» As debilidades de um são as forças de um outro, suprimindo no esforço coletivo as agruras e ansiedades do trabalho isolado.

Os eventos são também presenciais, mas a centralidade está ligada à vivacidade das redes sociais e da rapidez e do mediatismo da Internet. Transmissão 'on-line' e gravações de imagem em vídeo são um espólio reutilizável e acessível.

Assim se concretiza uma ideia muito cara à APG, a de descentralizar da capital e chegar a novos públicos: academias e centros de aprendizagem, tecido empresarial – nomeadamente pequenas e médias empresas (PME) –, administração pública, sector social e público em geral.

Cria-se um repositório de conteúdos significativo, que fica como legado para a associação e, desejamos, poderá vir a ser fonte de inspiração para novos projetos e novos negócios.

Envolve um trabalho de equipa constante, articulado com o organismo contratante, mobilizando associados e interessados. Jovens que chegam e integram o seu trabalho em diálogo de aprendizagem, em contexto de aprender fazendo. Trabalho coletivo e que resulta em inovação virada para os associados da APG e o público em geral. Como a equipa fica feliz quando vê que uma descoberta sua (arriscada, muitas vezes) é depois seguida e aplicada por outros... É isto uma associação virada para as pessoas.

Esta iniciativa traz à vivência (e aos palcos) que o mais importante do nosso país são as pessoas. Pessoas que são fenómenos de comunicação, de pensamento virado para a ação e para o fazer acontecer. Todos os dias e sem colher louros de 'plateaux', que se esfumam sem produção de resultado, ou vãs circunstâncias sem contexto de evolução e de serviço aos cidadãos.

Recordo uma colega fantástica da Inovamais, Ana Leal, que fez uma intervenção à distância no seminário sobre a sociedade de informação, com olhos no futuro. Ou o jovem associado da APG, Tiago Barbosa, que quase por si só levantou um seminário sobre capital humano no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCPs). Ou ainda as colegas dos centros locais de aprendizagem (CLA) da Universidade Aberta, de Cantanhede e de Reguengos de Monsaraz, que foram exímias organizadoras de eventos nas suas regiões e que dispensam as nossas dicas de oratória ou de presunção de que errar não pode acontecer.

Mas o maior e mais surpreendente feito, permitam esta opção comprometida, vem da dinâmica que se consegue atingir no domínio da economia social. É o sector onde há maior número de gestores de pessoas e onde muito temos que fazer para fazer crescer o país. Partindo do nada (a APG não tem aqui essa tradição, nem histórico), conseguiu-se mobilizar à volta do nosso ideal e de uma visão específica – criada pelo esforço e pelo muito saber do colega Miguel Toscano – uma rede de 'stakeholders' que é de fazer esperar o nosso futuro enquanto sociedade. Aqui há Estado e há entretajuda, e a economia pode florir.



Tão só.

A APG, com este projeto, esteve em Coimbra, foi a Guimarães, ao Porto, a Cantanhede. E vai a Tomar, à Covilhã, a Évora.

► Juntos para uma Europa em crescimento

Ao iniciarmos o projeto, tendo como local de lançamento a sede da representação portuguesa da Comissão Europeia, demos um sinal do que se ia passar. Porque, em nosso entender, a estratégia «UE 2020» deve ser atentamente seguida e seriamente concretizada em trabalho e em ação nacional (não apenas na expectativa dos fundos europeus que nos caem da bolsa governamental).

O questionário que fizemos ao iniciar o projeto obteve 120 respostas (das quais 60% são de Lisboa, seguindo-se o Porto, mas todos os distritos do continente tiveram respondentes; 40% na faixa etária dos 36 aos 50 anos). Essas respostas evidenciaram que quem mais se interessa pelo assunto tem grau superior a licenciatura (70% dos respondentes). A maioria chegou do sector Formação/ Aprendizagem (também os mais ativos em redes e parcerias). Seguem-se os provenientes de sectores como Finanças, Indústria, Saúde e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Um número superior a 37% declara-se administrador/ gestor/ diretor/ quadro superior, sendo 45% do sector privado.

Dos respondentes, 54% conhecem a «UE 2020» e 11% declaram-se bem informados. Contudo, sobre as 'flagship initiatives' (o que concretiza a estratégia) mais de 80% desconhecem ou conhecem superficialmente.

Um apontamento final para relevar que estes respondentes escolhem a confiança, o conhecimento e a cultura de trabalho (em equipa, em rede, colaborativo) como os requisitos apontados para melhor se acompanhar e utilizar a «UE 2020».

Voltaremos em breve a estes dados, para conhecer o que mudou com o magnífico trabalho de divulgação e promoção que o CIEJD está a fazer no nosso país. Para que Portugal seja efetivo na Europa comunitária. «Oportunidade 2020» significa mesmo que estamos juntos por uma Europa em crescimento. ©

Etelberto Costa (etelberto.costa@oportunidade2020.eu), coordenador do projeto «Oportunidade 2020», é licenciado em «Engenharia Mecânica Naval» (Escola Naval) e pós-graduado em «Ciências da Educação e da Formação» pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa e pelo Northern College (Escócia). É formador de formadores e de 'e-formadores', professor convidado no ensino superior e avaliador externo de projetos de educação/formação com componentes de intervenção empresarial e social. Desenvolve atividade como consultor de formação em projetos de formação à distância, com componente electrónica e Internet, de que foi pioneiro em Portugal e no Brasil, para conteúdos em língua portuguesa.



© Fernando Picarra

Alexandra Adão, Coordenadora do Departamento SHT (Unidade Sul) da Medicisforma; alexandra.adao@medicisforma.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

➤ Reduzir os riscos nas organizações

Todas as actividades humanas estão sujeitas a riscos, sendo estes provenientes do tipo de instalação, dos equipamentos utilizados, dos processos envolvidos, dos métodos de trabalho e do sistema organizativo implementado na respectiva organização.

É do interesse da organização conhecer estes riscos e implementar medidas que visem a eliminação do perigo ou a redução dos riscos e, conseqüentemente, a prevenção e a protecção dos colaboradores. Estas medidas irão seguramente contribuir para

mente do número de colaboradores, tem que cumprir um conjunto de requisitos no âmbito da formação das suas pessoas.

Também, e como é do conhecimento geral, os primeiros-socorros, a higiene e segurança no trabalho (HST), o combate a incêndios e os procedimentos gerais de evacuação são das matérias mais importantes, dotando todos e cada um de nós com conhecimentos fundamentais que podem salvar vidas.

Neste sentido, a Medicisforma tem vindo a desenvolver a sua actividade formativa

É importante que as organizações transmitam informação e formação aos seus colaboradores sobre os riscos a que estes estão expostos, assim como as medidas que deverão adoptar para garantirem a sua própria segurança e a dos que os rodeiam.

o aumento da sua rentabilidade e da sua imagem e para a diminuição dos custos relacionados com o aparecimento de doenças profissionais ou acidentes de trabalho. É importante que as organizações transmitam informação e formação aos seus colaboradores sobre os riscos a que estes estão expostos, assim como as medidas que deverão adoptar para garantirem a sua própria segurança e a dos que os rodeiam. Como é do conhecimento geral, a formação é obrigatória por lei, estando prevista no artigo 20 da Lei 102/2009, de 10 de Setembro, sendo inclusivamente um dos campos de preenchimento obrigatório no Anexo D do «Relatório Único».

De acordo com o previsto na lei referida, toda e qualquer empresa, independente-

em temáticas de saúde e segurança no trabalho (SST) e nomeadamente nas quatro mencionadas. Esperamos desta forma dar um contributo às organizações e aos seus colaboradores para o aumento da consciencialização e da adopção de práticas seguras no local de trabalho e no dia-a-dia. Mais do que uma questão legal, estas questões devem ser vistas como um dever cívico. O nosso conhecimento nestas matérias pode fazer toda a diferença perante uma situação de emergência. Pode, nomeadamente, chegar a contribuir para salvar vidas. ®

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



CRHLP

Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa

www.crhlp.org

O portal de referência
dos profissionais RH
no mundo lusófono



e-Learning

EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

A «human» desafiou alguns especialistas em ‘e-learning’ a falarem sobre os caminhos de evolução e de inovação para esta área, no sentido de uma cada vez mais direta aplicação nas empresas em termos de formação das pessoas. Apresentamos seis perspetivas.

Recolha: Ana Leonor Martins

› Novos caminhos para a aprendizagem



Sara Sousa Brito, diretora geral da Global Estratégias

O ‘e-learning’ tem vindo a acompanhar a evolução e as tendências do mercado. As restrições orçamentais e a rentabilidade do tempo de trabalho têm levado os recursos humanos a optar por esta modalidade. Ou, muitas vezes, os projetos de formação envolvem públicos-alvo vastos.

O ‘b-learning’ é igualmente uma opção em crescendo, permitindo otimizar o tempo da formação, pois através de ‘pre-work’ à distância alinha-se os conhecimentos dos formandos e, em sala, desenvolve-se a aprendizagem através de metodologias ativas, reproduzindo o contexto do dia-a-dia dos colaboradores. Em projetos mais elaborados e com caráter de mu-

dança organizacional, é recorrente o desenvolvimento de comunidades virtuais de aprendizagem que impulsionam a criação de conhecimento para acompanhar e consolidar a mudança através da identificação dos ‘drivers’ deste processo. A grande vantagem reside no facto de estas se prolongarem no tempo com o objetivo de se auto-gerirem, e serem veículo de transmissão de conhecimento para as gerações futuras de colaboradores, além de facilitar a inovação. É a denominada aprendizagem sustentada em tecnologia (AST).

De salientar ainda que as organizações estão a apostar também em ferramentas de autor e em ‘learning management systems’ (LMS), que permitam às equipas de formadores internos criarem os seus próprios conteúdos, materializando desta forma todo o ‘know-how’ organizacional. Mais recentemente, o ‘mobile learning’ começou a constituir um investimento, instituindo-se a criação de conteúdos adaptados a dispositivos móveis.

Os tempos são de constante mudança. Assim, a tecnologia e a aprendizagem adaptam-se e novos caminhos vão sendo traçados.

› Comunidades virtuais de aprendizagem



Rosa Braz, coordenadora do Departamento de Consultoria Técnica e Formação do Grupo Bureau Veritas Portugal

O ‘e-learning’ apresenta-se hoje como uma alternativa com inúmeras vantagens e opções, impenáveis no passado recente. O seu crescimento exponencial constitui a democratização da formação para todos os que, por razões de tempo, distância ou outros fatores, não tinham acesso à formação.

Num mundo em que o tempo é precioso, o adaptar da formação às necessidades individuais, a possibilidade de aceder em qualquer lugar e a qualquer hora, permite alargar os horizontes através da liberdade de estudo, da flexibilidade de horários, dos custos reduzidos e do fácil acesso a diversos conteúdos no país de origem ou no estrangeiro; são algumas das maravilhas do ‘e-learning’. Através de um computador portátil ou de um telemóvel, é possível andar realmente com a «universidade no bolso».

A revolução introduzida na nossa sociedade pelo desenvolvimento da tecnologia é uma evidência inquestionável. Perante um cenário mutante e incerto, a pós-modernidade e a cibercultura têm apresentado novas exigências e alternativas às metodologias de ensinar e aprender. Pensar em rede é uma competência adquirida a partir das necessidades das tecnologias em desenvolver um novo padrão cultural de aprendizagem. A eferescência da Internet e as comunidades virtuais de aprendizagem mostram a existência de uma verdadeira «agregação eletrónica».

A necessidade de conexão com o outro influenciou o desenvolvimento da comunicação eletrónica, que, por sua vez, também influenciou tal necessidade. Os nossos relacionamentos são agora muito mais complexos; devido à rede de pessoas com quem comunicamos, aprendemos e partilhamos informações fundamentais.

A competência comunicativa será enfatizada nos futuros e já nos presentes cenários pedagógicos. Isso será especialmente importante em ambientes informatizados de aprendizagem, já que as comunicações serão aceleradas e globalizadas. Assim, o desenvolvimento dessa competência comunicativa é uma necessidade cada vez mais imperativa, um fio condutor que nos leva à leitura, à interpretação e à participação num novo mundo. Baseado no uso das redes sociais como meio de partilhar experiências, o ‘e-learning’ não é deles excluído, antes o completa.

› e-Conteúdos tablet friendly



Margarida Nunes, ‘partner’ do ISQ e-Learning

Há mais de 15 anos a operar na área do ‘e-learning’, sabemos que estar atentos à realidade e antecipar respostas para questões que ainda não foram colocadas é a chave do sucesso. Um dos maiores desafios com que nos temos deparado tem sido a crescente utilização de dispositivos móveis para acesso aos cursos de ‘e-learning’, com tradução na necessidade de criação de conteúdos multiplataforma. O uso da tecnologia móvel na formação é uma inicia-

tiva recente, potenciada pelo fácil acesso e pela rápida evolução dos equipamentos e, em particular, dos 'tablets'. A massificação da utilização destes dispositivos e as recentes políticas de 'bring your own device', em que as organizações incentivam os colaboradores a trazer os equipamentos móveis pessoais para acederem a aplicações e a informação do negócio, traduz-se numa procura crescente de soluções que permitam o acesso a conteúdos com recurso à tecnologia de ponta com que estão familiarizados. Os conteúdos de 'e-learning' passam agora a ter de responder à interatividade que nos habituámos a encontrar quando manuseamos equipamentos como os 'tablets'. Há muito que a indústria do 'e-learning' utiliza 'software' baseado em tecnologia 'flash' como principal ferramenta de interatividade. Questões de compatibilidade com alguns dos sistemas operativos móveis existentes fomentam a utilização de outras ferramentas e a aposta em outros formatos, nomeadamente no HTML5. Adicionalmente, a possibilidade de acesso aos módulos de 'e-learning' em 'tablets' leva-nos a equacionar conteúdos que contemplem características familiares aos utilizadores, como a possibilidade de controlo através dos dedos e a adaptação a diferentes orientações para visualização.

Existem muitas expectativas relativamente a uma utilização crescente desta variante do 'e-learning'. A apetência para o digital, a disponibilidade de novos equipamentos, os interfaces intuitivos e a mobilidade que caracteriza a nossa sociedade convidam-nos a encontrar soluções criativas maximizando o potencial da evolução tecnológica ao serviço da aprendizagem.

› O e-learning é o futuro



Mafalda Costa Isaac/ Alda dos Santos Neves, 'partners' da B-Training, Consulting

Desde há muito que a assunção de que o 'e-learning' é o futuro ganha cada vez mais expressão na área da formação de adultos. Face aos novos contornos da vida contemporânea em geral, e da vida das empresas em específico, o 'e-learning' tem

vindo a desenhar-se como uma nova abordagem à formação profissional: minimiza a distância física e temporal; incrementa a comunicação, a interação, a possibilidade de se realizarem aprendizagens em qualquer lugar e através de diversos meios. O espaço formação perspectiva-se cada vez mais móvel e deslocalizado.

A formação à distância tem vindo a afirmar-se enquanto modelo vincadamente viável do ponto de vista financeiro e tecnológico, pelo que encerra em si um forte potencial estratégico aquando da tomada de decisão do sentido pedagógico dos planos de formação das empresas. Não obstante, apenas poderá ganhar sentido se garantirmos a presença de uma série de premissas, as quais representam o sucesso da sua evolução.

É deveras importante desmistificar o preconceito de que o 'e-learning' é uma metodologia facilitista ao invés de facilitadora. O caminho tem de ser feito no sentido de uma aprendizagem à distância, em detrimento de um ensino à distância, na qual o fator qualidade ganha uma expressão decisiva, nomeadamente ao nível dos conteúdos mobilizados, do 'instructional design', da funcionalidade, das ferramentas selecionadas e do papel do 'e-formador'. O futuro terá de contar com uma (re)adaptação na forma de as pessoas pensarem a formação: terão de apostar mais em si enquanto membros ativos da organização e do seu processo de formação; e é-lhes exigido um grau de autonomia e de gestão do seu tempo bastante diferente daquele que é requerido na modalidade presencial. Nesse sentido, em 2012 a B-Training, Consulting fez uma forte aposta no 'e-learning', contando já com uma plataforma própria (VLC – Virtual Learning Center), através da qual temos dinamizado um número cada vez maior de cursos.

› Na era da aprendizagem informal



Rui Vasco Silva, gestor de clientes da RHmais

Num mundo marcado pelo movimento perpétuo, pela impermanência e pela evolução constante, os novos caminhos da aprendizagem suportada em

meios tecnológicos passam pela incorporação das várias formas de aprendizagens informais nas práticas de inovação, qualidade e gestão de competências no seio das organizações.

Os sistemas formais de formação raptaram as ideias de aprendizagem, de rigor e de certificação. A tendência será, em todo o caso, para terem de as ceder e partilhar com as práticas de aprendizagens informais, que estão aí, trazendo de volta para o espaço da vida quotidiana (profissional, social, privada) a noção de que aprendemos sempre, todos os dias, também fora da sala de formação e das plataformas de 'e-learning'.

Neste confronto entre formal e informal, que tenderá ao equilíbrio entre os dois sistemas de formação, o 'e-learning' é a abordagem organizativa-pedagógica que por via da sua flexibilidade (espácio-temporal) e da sua natureza (que casa pedagogia e tecnologia) melhor se poderá adaptar a novas tendências e visões da relação entre formação, aprendizagens, competências e certificação.

Os caminhos do 'e-learning' conduzem pois a abordagens formativas mais adaptadas e personalizadas; à constituição de redes e comunidades de práticas (homogéneas e/ ou heterogéneas, dependendo do seu contexto e dos seus objetivos); à produção partilhada de conteúdos na qual os participantes da formação desempenham um papel central; as formas de certificação mais flexíveis e menos burocratizadas, que coloquem o enfoque fundamental na transposição das competências adquiridas para a prática profissional, em vez da lógica meramente formal do papel carimbado como manda a lei.

› Um mundo multi-ecrã



Patrícia Santos, gestora do Centro de Recursos e-Learning do Grupo Cegos (CEGOC)

Vivemos num mundo rodeado de ecrãs. Diariamente usamos computadores, 'tablets' e 'smartphones' para trabalhar e comunicar. Mas apesar do crescimento exponencial destes dispositivos, o mercado da formação ainda não propõe soluções adaptadas a esta realidade.

O desenvolvimento de conteúdos para 'mobile learning' deve considerar o contexto do formando ao utilizar estes dispositivos, proporcionando uma experiência de aprendizagem diferente da que tem no computador.

Existem atualmente duas tendências no que respeita ao desenvolvimento de conteúdos para 'mobile learning': 'device dedicated delivery', com conteúdo criado especificamente para um dispositivo, como 'apps' instaladas nos telemóveis; e 'multi device delivery', em que o mesmo conteúdo se adapta a diferentes dispositivos, como 'web apps' ou conteúdos acessíveis pelo 'browser'.

A primeira opção permite tirar maior partido das características únicas de cada dispositivo, como por exemplo georreferenciação ou interatividade. No entanto, a segunda abordagem permite criar um só conteúdo para a multiplicidade de dispositivos existentes no mercado, sem elevar o investimento necessário.

A CEGOC já começou a adaptar a sua abordagem técnico-pedagógica, tendo em conta a formação em multi-ecrãs, através nomeadamente da substituição da tecnologia 'flash' por vídeos e HTML5; da conceção de conteúdos que se adaptam automaticamente aos diferentes ecrãs; e da redução da duração dos objetos de aprendizagem, para facilitar a sua utilização ao longo do dia de trabalho.

O 'e-learning' pode finalmente cumprir a sua promessa: formação disponível quando é necessária, em qualquer lugar e na quantidade adequada.

› Para aonde caminha o e-learning?



Teresa Santos, 'manager' da Novabase

A tecnologia vai continuar a ter um papel determinante na aprendizagem. Aliás, nunca foi tão importante. Mas, mais do que falarmos em 'e-learning', vamos falar de aprendizagem ao longo da vida. O que realmente importa é que as pessoas recebam a informação de que precisam, para melhorarem a sua performance e estarem mais alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações a que pertencem.

Assim, as tendências para o 'e-learning' são:

- Foco no suporte à performance – ajudar as pessoas a desempenharem melhor a sua função, dando-lhes a informação certa no momento certo, é o mais importante; a tecnologia funciona cada vez mais como um meio de distribuição e de partilha de conhecimento.
- Mais aprendizagem informal – o tempo é cada vez mais escasso, pelo que a tendência é para criar recursos de aprendizagem mais pequenos, produzidos rapidamente e que podem assumir diferentes formatos, desde vídeos a minitutorias passando por 'check-lists'; um conteúdo bom é suficiente, mas o que é fundamental é que seja disponibilizado no momento em que as pessoas precisam dele.
- Os cursos formais vão continuar a existir – no caso de alguns temas estruturantes para as organizações, continua a ser importante criar cursos formais, que tendem a ser integrados em abordagens de 'blended learning', como 'workshops' práticos.
- Soluções de aprendizagem que correm em múltiplos dispositivos – as pessoas hoje estão habitua-

- das a comunicar e a aprender com recurso a dispositivos como computadores, 'tablets' e 'smartphones'; temos de trazer essa experiência para as organizações, e precisamos de criar uma única versão de conteúdos que corra em múltiplos dispositivos.
- Garantir a mudança de comportamento no posto de trabalho – a avaliação do conhecimento vai ter menos importância; as pessoas podem ter ótimas notas nos testes, mas o que importa é garantir que aplicam no posto de trabalho o conhecimento que adquiram.
- Dinâmicas de 'coaching' – o acompanhamento no posto de trabalho por pessoas mais seniores vai ser cada vez mais relevante. ©


FORMAÇÕES INTER - INTRA 2013

DIREITO LABORAL ■ RECURSOS HUMANOS

20%*
 DESCONTO
 ATÉ 10.01.2013



[WWW.IFE.PT](http://www.ife.pt) >>

DIREITO LABORAL

- Alterações laborais up to date
Lisboa e Porto: 12 Mar
- Cessaç o do contrato de trabalho
Lisboa e Porto: 13 Mar
- Processamento salarial e seguran a social
Lisboa e Porto: 14 Mar
- Remunera o de executivos
Lisboa e Porto: 18 Mar
- Optimiza o fiscal das remunera es
Lisboa e Porto: 19 Mar
- Aspectos legais da subcontrata o de trabalhadores
Lisboa e Porto: 20 Mar

GEST O DE RECURSOS HUMANOS

- Balanced scorecard na gest o de recursos humanos
Lisboa e Porto: 21 Mar
- Excel aplicado   gest o de recursos humanos
Lisboa e Porto: 25-26 Mar
- Reestrutura o e dimensionamento de quadros
Lisboa e Porto: 2 Abr
- Expatri a o e gest o de quadros internacionais
Lisboa e Porto: 2 Abr
- M tricas para respons veis de forma o
Lisboa e Porto: 3 Abr
- Gest o e avalia o de compet ncias
Lisboa e Porto: 4 Abr
- Optimizar a comunica o interna da empresa
Lisboa e Porto: 8 Abr
- Forma o de formadores ocasionais
Lisboa e Porto: 9-10 Abr



Consulte aqui os programas detalhados

*Desconto n o acumul vel com outras ofertas em vigor

INSCRI OES E INFORMA OES
 Ana Gonc alves • tel: +351 21 00 33 892/800 • e-mail: inscricoes@ife.pt • www.ife.pt

MEDIA PARTNERS





P RTAIS OFICIAIS




FORMA OES ACREDITADAS POR



EM SÍNTESE

1 > O coaching chega à rádio

A rádio NFM (rede nacional) vai emitir aos domingos, já a partir deste mês, o programa «NCoaching». Será entre as 11 e as 12 horas, com entrevistas, debate e agenda sobre as boas práticas de ‘coaching’ em Portugal, no Brasil e nos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). Jorge Freitas (na foto), jornalista e ‘expert’ em comunicação, entrevistará conceituados profissionais da área, num programa que tem o apoio da APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching.



1

2 > «Oportunidade 2020», em Évora

No âmbito do projeto «Oportunidade 2020», vai decorrer em Évora (Escola Secundária Gabriel Pereira), a 10 de janeiro, a conferência «Imaginando Uma Nova Europa: O Sonho do Empreendedor». Etelberto Costa, coordenador do projeto, intervirá na abertura, num evento onde estarão em destaque as apresentações «Europa 2020: Oportunidade, Sim ou Não?», «Empreendedorismo – A Marca de Uma Juventude Ativa», «Damos Rumo à Vida», «Daring’s Hill – Um Exemplo de Empreendedorismo», «Projeto Alentejo Empreende», «Projeto Aprender a Empreender por Terras Dentro» e «Não se Nasce Empreendedor, Aprende-se».



2

3 > Responsabilidade social

«Responsabilidade Social das Empresas no Contexto Actual», assim se denomina um seminário que a Vantagem+ vai promover em fevereiro, em Leiria (dia 19), no Porto (dia 20) e em Lisboa (dia 21). O orador será Pedro Ramos (na foto), um prestigiado profissional de recursos humanos que lidera a Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano da Carris.



3

4 > «Masters do Capital Humano 2013»

Iniciativa da IFE – International Faculty for Executives, os «Masters do Capital Humano» já têm a sua edição de 2013 em curso. Serão atribuídos quatro prémios na categoria «Empresas»: «Melhor política de recrutamento e retenção de talentos»; «Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance»; «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional» e «Melhor política de integração e promoção do bem-estar». Já na categoria «Pessoas» serão duas as distinções: «Nova geração» e «Personalidade do ano». Os vencedores serão divulgados a 13 de março, na «Expo’RH – Salão Profissional de Recursos Humanos», no Centro de Congressos do Estoril.



4



5

Cursos de formação interempresas da SHL

A SHL Portugal divulgou o plano dos cursos de formação interempresas para 2013. Num documento da consultora assinala-se a reedição de formações que «continuam a ser procuradas por quadros e gestores de recursos humanos e de outras áreas». Entre as formações que mais êxito têm tido, assinala-se ainda, contam-se os cursos de credenciação para a utilização dos testes da SHL, frequentados quer por psicólogos, quer por quadros ou gestores com outras formações. O curso sobre ‘assessment and development centres’ também tem suscitado muito interesse, assim como os cursos sobre entrevista. De assinalar que recentemente a SHL recebeu em Portugal dois grupos de gestores e técnicos de recursos humanos da Sonangol Distribuidora, de Angola, para a frequência do curso «Gestão Integrada de Recursos Humanos»

B-Training apoia na certificação DGERT

Os serviços da B-Training Consulting para consultoria de certificação de entidades formadoras junto da Direção Geral de Emprego e Relações de Trabalho (DGERT) continuam a mostrar resultados. Recentemente, a empresa liderada por Alda dos Santos Neves e Mafalda Costa Isaac contribuiu para o sucesso do processo de certificação inicial da academia da LG Eletronics junto da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA), da DGERT.

People & Skills com formação SAP

A People & Skills e a SAP estabeleceram uma parceria com vista à divulgação no mercado da oferta de formação SAP. O portefólio de formação SAP disponibiliza cursos em formato presencial e em formato «Virtual Live Classroom – VLC», possibilitando ao participante a escolha do formato que mais se adequa à sua disponibilidade e à sua preferência.

5 > Novo cartão Ticket Restaurant

A Unicre acaba de emitir os primeiros cartões Ticket Restaurant, uma nova opção dos vales de refeição (até agora emitidos em papel). O pagamento pode ser feito em milhares de estabelecimentos aderentes à rede nacional Ticket Restaurant, incluindo restaurantes, hiper e supermercados e outros estabelecimentos alimentares. À semelhança dos vales em papel, o Cartão Ticket Restaurant permite às empresas efetuar o pagamento do subsídio de alimentação aos colaboradores, com vantagens fiscais para ambos.

SLOT com novas instalações

A SLOT Recursos Humanos anunciou a mudança de instalações, em Lisboa, para o número dois da Rua Camilo Castelo Branco, quinto andar (praticamente na Rua Alexandre Herculano e a cerca de 200 metros da Avenida da Liberdade). Destaque nas novas instalações, de maior dimensão, para um espaço destinado a ações de formação, no âmbito da SLOT Academy, projeto recentemente desenvolvido e forte aposta da consultora para o novo ano.

6 > Grupo CH integra Rede PME Inovação

O Grupo CH passou a integrar a Rede PME Inovação, da COTEC, que já conta com cerca de 200 das melhores pequenas e médias empresas (PME) do nosso país. António Henriques (na foto, à direita), 'chief executive officer' (CEO) do grupo, referiu a propósito: «Este reconhecimento é mais uma motivação para em conjunto chegarmos a novos patamares, que acreditamos que vamos alcançar, todos unidos como uma empresa. Porque o verdadeiro valor empresarial está nos colaboradores.»

7 > CEGOC de parabéns pelos seus 50 anos

A 12.12.2012, a CEGOC assinalou a passagem dos seus 50 anos. A empresa tem cerca de 10 mil formandos/ano, mais de uma centena de consultores/ formadores e atividade internacional em Angola, Moçambique, Cabo Verde e Brasil. Está previsto para o próximo dia 30 um evento especial no âmbito das comemorações.

Estudo sobre engagement

A Dale Carnegie Training está a conduzir um estudo sobre 'engagement' em Portugal. Na informação disponibilizada refere-se que «um crescimento de um por cento no nível de 'engagement' traduz-se num aumento de 0,32% no nível de satisfação do cliente, de 0,19% no lucro e numa redução de 0,19% na taxa de absentismo». E também que «a relação comprovada por inúmeros estudos entre o nível de 'engagement' e os resultados do negócio coloca a tónica da gestão deste indicador sob a responsabilidade da gestão de topo».

8 > Heading e GoExpand com boas perspetivas

A Heading Recursos Humanos e a GoExpand Serviços, empresas lideradas por Rui Guedes de Quinhones



6



7



8



9



10

(na foto), contam ultrapassar os três milhões de euros nos valores de faturação respeitantes a 2012, primeiro ano de atividade, suplantando as previsões iniciais. Na Heading o destaque vai para o forte crescimento dos negócios de 'outsourcing' e para a boa performance do segmento de 'careers' (recrutamento e seleção para as carreiras internacionais). Já na GoExpand estiveram em foco os negócios de venda direta e instalação técnica de soluções de telecomunicações. De assinalar que a Heading é o mais recente membro do GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.

Um esclarecimento da RHmais

Tendo tomado conhecimento, por notificação pública, do projeto de decisão do Conselho Diretivo do Instituto da Segurança Social (ISS) de revogação da decisão de adjudicação da gestão operacional do 'contact center' «Via Segurança Social», em Castelo Branco, a RHmais divulgou em dezembro um esclarecimento em que refere que «irá analisar as razões invocadas para esta proposta de anulação, a qual não se prende com quaisquer aspetos atinentes à qualidade das propostas apresentadas, mas tão-somente com o invocado agravamento da conjuntura económica e financeira do país». Refere ainda que «não deixará de fazer uma avaliação dos graves efeitos que a anulação de um concurso que venceu terá sobre a vida desta empresa e seus colaboradores».

9 > Tecnologia móvel e trabalho

Uma das conclusões do estudo «Kelly Global Workforce Index» (KGWI), da Kelly Services, é de que a tecnologia móvel impulsiona a eficiência no local de trabalho mas limita o tempo de lazer. De facto, a adoção generalizada de tecnologias móveis está a levar os trabalhadores portugueses a trabalharem mais horas, dada a sua ligação permanente ao trabalho, o que significa um aumento da produtividade no trabalho em detrimento do seu tempo lazer. Um quarto dos respondentes portugueses do mais recente estudo da Kelly Services afirmam que se sentem pressionados a manterem-se ligados fora do horário normal de trabalho.

10 > «Mais poder de compra e bem-estar»

Com o 'claim' «mais poder de compra e bem-estar», a Edenred lançou uma campanha através da qual pretende promover um conhecimento mais generalizado e informado sobre a sua oferta de soluções inteligentes que permitem aumentar o poder de compra e a qualidade de vida, com vantagens sociais e fiscais. O

«Euroticket», na alimentação, o «Cheque Estudante», para a educação e a formação, e o «Cheque Creche», para o apoio à infância, constituem as propostas da campanha, que irá evidenciar como estes instrumentos de gestão pré-pagos permitem aumentar o rendimento disponível.

11 > Meta4 em destaque nas tecnológicas

A Meta4 está incluída no 'ranking' global das 100 empresas tecnológicas mais importantes da Europa. Trata-se de um estudo elaborado anualmente, por várias instituições (IDC, Truffle Capital, BARC e CXP), no qual as empresas são classificadas em função da faturação, da evolução, do investimento e ainda do capital humano dedicado a investigação, desenvolvimento e inovação (I+D+i), reconhecendo também os esforços na dinamização e na criação de emprego qualificado na Europa.

12 > Novabase contrata 192 recém-diplomados

A equipa da Novabase conta agora com mais 192 jovens, recém-diplomados e contratados em 2012, o que faz desse ano o de maior aposta em termos de novas entradas na história do programa «Novabase Academy». Desde 2006, este programa de recrutamento já integrou nos quadros da empresa mais de 650 jovens que tinham acabado a sua formação superior. O processo de seleção começa sempre no primeiro trimestre de cada ano, altura em que arrancam os 'roadshows' e os eventos académicos em universidades portuguesas, de norte a sul do país. Das 3.300 candidaturas recebidas este ano, foram contactados 1.600 jovens; desses, 405 passaram à fase de entrevista. No final, 192 foram escolhidos para integrar as academias, onde durante duas semanas e em regime de internato se faz a ponte entre o universo académico e o mundo empresarial.

Gestão RH na EG&N da UAL

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 se trata de uma parceria com a Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), cujos sócios têm condições especiais de inscrição. O objetivo deste MBA executivo, segundo a responsável, é «formar quadros e executivos em gestão de pessoas, na



11



12



13

perspetiva 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 officers' (CPO)».

Certificação para a Actual Training

A Actual Training, empresa de formação técnica no âmbito das tecnologias de informação (TI), obteve o estatuto de «Entidade Formadora Certificada», da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Esta certificação surge na sequência de uma opção estratégica de desenvolvimento da empresa, no sentido da sua evolução, da melhoria e da conquista de mercados. Relativamente às vantagens, quer a nível interno quer a nível externo, Nuno Velho, o 'managing partner', partilha: «Acreditamos que as empresas que criam mais-valias no mercado são aquelas que geram bons resultados para os seus clientes, e neste aspeto a certificação destaca-se como um contributo importante para a competitividade empresarial.»

13 > Nova SBE destacada

A Nova School of Business and Economics (Nova SBE) está novamente, pelo quinto ano consecutivo, na primeira posição entre as escolas portuguesas que constam do 'ranking' da Eduniversal, uma agência internacional de 'rankings' para o ensino superior. A instituição obteve «quatro palmas», que correspondem à classificação «Top Business School». Trata-se de um 'ranking' que resulta de uma compilação das recomendações dos diretores de mil escolas de gestão de todo o mundo, que tiveram a oportunidade de responder à questão «que escola(s) recomenda em cada país a quem nele pretenda estudar?». A Nova SBE foi novamente a escola em Portugal que maior percentagem de recomendações recolheu.

Mais uma acreditação para a LTM

Foi anunciado pela LTM a acreditação junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT) como entidade formadora na área do Certificado de Aptidão de Motorista (CAM). Com esta qualificação, os responsáveis da LTM acreditam que a empresa «solidifica uma posição nacional cimeira ao nível da oferta formativa na área da condução, com cursos de qualificação – CAM, ADR, Taxis, conselheiros de segurança, etc – e de melhoria – condução ecológica e defensiva, tacógrafos, condução ativa, etc.

Textos: MSA

OPINIÃO

➤ Malhas que a crise tece

Algumas frases recentes da esquizofrenia nacional (cito de memória):

«Prefiro a caridade à solidariedade.» – Isabel Jonet/ «Abrimos mais uma cantina social.» – Pedro Mota Soares/ «Portugal tem salários muito baixos.» – Álvaro Santos Pereira/ «Vamos diminuir as indemnizações por despedimento para alinharem com a média europeia.» – Pedro Passos Coelho/ «Devemos beneficiar das mesmas condições que a Grécia.» – Aníbal Cavaco Silva/ «Não é aconselhável reclamar as mesmas condições que foram dadas à Grécia.» – Vítor Gaspar/ «Vamos propor um plano de re-industrialização da Europa.» – Álvaro Santos Pereira/ «Portugal tem que aumentar a exportação de serviços.» – Álvaro Santos Pereira

Estamos assim. A situação de crise não é exclusivamente económica e financeira; é, acima de tudo, mental. Vivemos



Luís Bento
Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

num clima patológico de esquizofrenia, onde a mesma pessoa, à noite, é capaz de dizer, com a mesma absoluta convicção, o contrário daquilo que afirmou de manhã. E, se for necessário, aparece no dia seguinte a manter a primeira afirmação, argumentando que não disse o que disse, que foram os jornalistas que citaram de forma descontextualizada.

Ou seja, vivemos mais uma crise de saúde mental do que propriamente uma crise da dívida pública. E o curioso disto tudo é que esta crise de saúde mental tem permitido que fiquemos a conhecer pensamentos e convicções surpreendentes de pessoas também elas surpreendentes.

No fundo, a crise tem tecido malhas que só ela própria conhece. @

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

SEMINÁRIO

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO CONTEXTO ACTUAL

LEIRIA, 19 DE FEVEREIRO | PORTO, 20 DE FEVEREIRO | LISBOA, 21 DE FEVEREIRO

- Qual a importância da sua empresa implementar um projecto de Responsabilidade Social?
- Poderá ser um factor de diferenciação, num mercado com tanta concorrência?
- Como aplicar um sistema de gestão de responsabilidade social, em momentos de crise?

Media Partners:

Organização:

Mais Informações em: www.vantagem.com

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

➤ A busca pela humanização da gestão pública

PIONEIRISMO NO ESTADO BRASILEIRO DE ACRE

Os grandes desafios exigem competências complementares. A experiência que agora partilho, além de ser essencialmente baseada nas relações humanas, e para que seja plenamente concretizada, requer um profundo pensamento estratégico e princípios de governança, para garantir a sustentabilidade de todo o processo. Por isso, convidei o professor e economista Rubens Mazzali para, juntos, apoiarmos uma iniciativa inovadora do Governo do Acre, um jovem estado brasileiro cuja história é marcada por muita perseverança.

Nessa linha, razão e emoção conviveram nos trabalhos do primeiro e do segundo 'workshops' da Rede de Humanização da Gestão Pública do Estado do Acre, que eu e Rubens tivemos a honra de coordenar, durante o período de julho a outubro de 2012, com muitas atividades de construção coletiva.

O governador do Estado do Acre estabeleceu um conjunto de ações que visam a humanização da gestão pública no Estado. Numa dessas ações foi criada a Rede de Humanização da Gestão Pública, com a missão de construir a política de humanização e a sua disseminação.

Tião Viana, governador do Estado do Acre (2011-2014), estabeleceu de forma arrojada um conjunto de ações que visam a humanização da gestão pública no Estado. Numa dessas ações foi criada a Rede de Humanização da Gestão Pública, com a missão de construir a política de humanização e a sua disseminação. Mais do que um objetivo, entendemos que a humanização da gestão é um propósito estratégico do governo para com o seu povo.

«Propósito é mais do que uma direção, mais do que um destino, mais do que um alvo. Propósito é o que nos faz levantar pela manhã e sorrir. Propósito é motivo de orgulho. Propósito é o que nos faz respeitar e ser respeitado. Propósito é algo que não se alcança só com a razão. Propósito carece de alma, de emoção.»⁽¹⁾

A rede identificou e mapeou os seus públicos de relacionamento para melhor entender as suas expectativas. Foram eles: servidores da rede; servidores de fora da rede; contribuintes pessoas físicas; contribuintes pessoas jurídicas; crianças e adolescentes; Governo do Estado do Acre; governos municipais; Governo Federal; imprensa; organizações



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

não governamentais (ONG) e sociedade civil organizada; meio ambiente; e partidos de oposição.

Para poder atender a essas expectativas – mesmo que parcialmente – e assegurar o alcance do propósito da humanização da gestão, a rede consolidou quatro objetivos estratégicos:

- melhoria da qualidade de vida e do trabalho dos servidores;
- «empoderamento», fortalecimento, integração e reconhecimento da rede estadual de humanização;
- excelência no serviço humanizado a todos os públicos de relacionamento, com ética e transparência.
- e inclusão da política estadual de humanização nas políticas públicas.

«Para cada objetivo estratégico foram estabelecidas metas, com métricas e prazos. Arrojadadas, como devem ser as metas de um governo que preza o novo e zela pelo seu povo. Para o alcance de tais metas foi estruturado um conjunto de ações e programas que será recomendado aos organismos executores do Estado. Deste modo, a rede estabelece-se numa arquitetura de governança de suporte à tomada de decisão governamental, como geradora e proponente de políticas e programas de humanização da gestão pública. Essa construção coletiva em rede tem mais do que corpo, tem alma. Alma de um propósito digno e desafiador. Alma de servidores apaixonados por um propósito tão grande quanto o povo que servem. Alma humana, alma acreana.»⁽¹⁾

«Pretérito já é o tempo da gestão pública fria e burocrática. Presente é o tempo em que o povo anseia por melhorias do serviço público. Futuro – e, cremos, breve futuro – é aquele em que teremos o nosso estado e nosso povo respeitados por uma gestão pública humanizada.»⁽¹⁾

Nós, eu e Rubens, temos orgulho de fazer parte desta nova história que o Acre começou a escrever, e que muito breve será exemplo para todo o Brasil. ©

⁽¹⁾Excertos da carta entregue ao governador do Acre, Tião Viana, pelos responsáveis da Rede de Humanização da Gestão Pública.

➤ **Nota:** participação e contribuição de Rubens Mazzali (rubensmazzali@hotmail.com.br), consultor da empresa Denize Dutra Gestão e Desenvolvimento.

SITES

› Edenred com novo site corporativo



Foi lançado recentemente o novo 'site' corporativo da Edenred Portugal, que está acessível em <http://www.edenred.pt/>. Com uma imagem renovada, nova dinâmica e novos conteúdos, tem como destaque os 'mini-sites' que apresentam os serviços

de benefícios sociais: «Euroticket», «Cheque Creche» e «Cheque Estudante»; além do 'mini-site' especialmente dedicado aos parceiros. A nova organização da informação visa proporcionar uma navegação mais fluída e uma busca mais rápida e direcionada. As soluções de incentivos e recompensa – «Compliments», «Cheque Kadéos» e «Cheque Automóvel» –, bem como a vasta rede de parceiros Edenred, também estão disponíveis para consulta. Os quatro 'mini-sites' podem ser acedidos em <http://www.euroticket.pt/>, <http://www.chequecreche.pt/>, <http://www.chequeestudante.pt/> e <http://www.edenred.pt/parceiros/>.

Texto: MSA

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação nacional

Portaria 309/2012, «Diário da República» 195 – Série I, de nove de outubro de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Primeira alteração à Portaria 92/2011, de 28 de fevereiro, que regula o Programa de Estágios Profissionais.

Portaria 319/2012, «Diário da República» 198 – Série I, de 12 de outubro de 2012, Ministérios das Finanças e da Economia e do Emprego

Aprova os estatutos do Instituto do Emprego e da Formação Profissional.

Portaria 325/2012, «Diário da República» 200 – Série I, de 16 de outubro de 2012, Ministério da Economia e do Emprego

Aprova os modelos de declaração prévia à deslocação do prestador de serviço a território nacional em livre prestação de serviços.

Resolução do Conselho de Ministros 90/2012, «Diário da República» 211 – Série I, de 31 de outubro de 2012, Presidência do Conselho de Ministros

Define os critérios mínimos necessários e cumulativos a observar no procedimento para a emissão de portaria de extensão dos contratos coletivos de trabalho.

› Legislação europeia

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

Comentário

O destaque vai para a publicação da portaria que regulamenta a realização de estágios profissionais.

AGENDA

› Desenvolvimento de Competências-Chave para Chefias

07 jan, Lisboa

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

› Avaliação da Personalidade (OPQ e MQ – Nível 2)

10 e 11 jan, Lisboa

21 e 22 fev, Lisboa

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

› Coaching Nível I

14, 15, 21, 22, 28, 29 jan, 04 e 05 fev, Porto

02, 03, 16 e 17 fev, Lisboa

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

› Gestão do Tempo e Organização do Trabalho

16 jan, Lisboa

<http://peopleandskills.pt/>

› Técnicas Avançadas de Negociação

21 jan, Lisboa

<http://peopleandskills.pt/>

› Sistemas de Controlo Interno e Indicadores de Gestão RH

22 jan, Lisboa

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

› Sistemas de Gestão do Desempenho

24 e 25 jan, Porto

28 e 29 jan, Lisboa

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

› Auditor Coordenador OHSAS 18001: 2007 (IRCA)

28 a 30 jan, Lisboa

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

› Executive Master – Gestão de Recursos Humanos

28 jan, Lisboa

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

› Training Manager

13, 20 e 27 fev, Lisboa

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

› Seminário: Responsabilidade Social das Empresas no Contexto Atual

19 fev, Leiria

20 fev, Porto

21 fev, Lisboa

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

› EXPO' RH 2013

13 e 14 mar, Estoril

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

LIVROS

› Como Avalia a Sua Vida

Um dos autores, Clayton M. Christensen, foi considerado pelo «Thinkers50», um importante 'ranking' global na área da gestão, como o mais influente pensador do mundo. Escreveu este livro, que é uma espécie de estratégia para a felicidade, em conjunto com um antigo aluno seu, James Allworth, e uma ex-diretora da «Harvard Business Review», Karen Dillon. A revista «Forbes» considera o livro como um dos mais surpreendentes e eficazes do século XXI na área da filosofia pessoal. Christensen não promete um livro que dê respostas fáceis, diz que aborda questões para cuja exploração é preciso muito trabalho e que só ele levou décadas, naquilo que considera um dos empreendimentos mais gratificantes da sua vida. (Lua de Papel)



› Paixão e Talento no Trabalho

Dois académicos com grande experiência no mundo empresarial, Patrícia Jardim da Palma e Miguel Pereira Lopes, num livro com inúmeros casos em que mostram o porquê do sucesso pessoal e profissional. Além de fórmulas para encontrar o melhor de cada um de nós e dos que nos rodeiam, para construir um mundo de pessoas mais auto-realizadas. (Sílabo)



› A Boa Sorte

Uma fábula de negócios, num reino longínquo, com um mago chamado Merlin a reunir os cavaleiros e a fazer-lhes um desafio. Os autores são dois espanhóis, o prestigiado conferencista Álex Rovira Celma e o economista Fernando Trías de Bes. Neste livro agora reeditado procuram demonstrar que a boa sorte depende de cada um de nós. (Gestão Plus)



Os 11 Elementos da Motivação, de Oliver Röhrich. Uma abordagem pragmática sobre estratégias para motivar as pessoas nas organizações. (Lidel) **Código do Trabalho**, com organização de Glória Rebelo. Terceira edição deste livro com a legislação do trabalho organizada por uma prestigiada professora universitária portuguesa. (Sílabo) **Diagnóstico da Infecção VIH/ SIDA**, coordenação de Isabel Dias. Um livro que dá a conhecer o impacto da infeção no contexto laboral. (Lidel) **O Comprimido da Liderança**, de Ken Blanchard e Marc Muchnick. Um guru de referência (Blanchard) apresenta aquilo que denomina como «o ingrediente secreto da motivação». (Gestão Plus)

Textos: Mário Sul de Andrade

COACHING

› Coaching e outras abordagens



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

Com a febre que se instalou no mercado mundial, resultado dos excelentes resultados obtidos com a utilização do 'coaching', nomeadamente o 'life coaching' e o 'executive coaching', foram também aparecendo ofertas de serviços que nada têm a ver com o que é o 'coaching'.

Sendo assim, em que é que o 'coaching' se distingue? O primeiro pressuposto é o de que o 'coaching' está orientado para que o destinatário, chamado 'coachee', seja ele mesmo a encontrar soluções e caminhos a seguir, muito orientado para que ele faça, e daí o grande interesse, pois muitas pessoas não fazem o que até sabem que deviam fazer. Isto é válido para pessoas, executivos, equipas e organizações.

Quem presta o serviço é chamado de 'coach'; é um facilitador desta descoberta pelo 'coachee'. Deve ser o menos interventivo possível, utilizando a metodologia e as ferramentas de 'coaching' para ajudar os seus 'coachees' a atingirem maiores níveis de fazer, e por consequência maiores e melhores resultados.

Alguns «sintomas» de que estamos, ou não, perante 'coaching':

- o 'coach' faz perguntas e não diz o que deve ser feito; ajuda o 'coachee' a encontrar as respostas (quando um «coach» diz o que deve ser feito, não estamos perante 'coaching' mas sim perante consultoria);

«'Coaching' para bebés», que há quem venda, não existe, pois é complicado um bebé responder a perguntas.

- 'coaching' não é dar formação, treino, palestras, 'workshops', é pôr a pensar e a encontrar respostas e ativar planos de ação;

- muitos clientes querem quem se lhes diga o que fazer e como fazer – nesse caso não buscam 'coaching' mas sim consultoria, terapia, formação; deve por isso haver um cuidado extra para se evitar o frustrar de expectativas, gerando uma má imagem do «pretendo 'coaching'» no mercado (deixemos de querer apenas ser 'sexy porque até temos 'coaching' e passemos para a fase de termos resultados e melhorar);

- «'coaching' para bebés», que há quem venda, não existe, pois é complicado um bebé responder a perguntas; o mesmo acontece com «uma sessão de 'coaching' para 300 pessoas», que um operador de telecomunicações me pediu para fazer, e que não é 'coaching' – neste caso estaríamos a falar de uma palestra ou de um 'workshop';
- 'coaching' de negócios ('business coaching') em que alguém vai a uma empresa, faz o levantamento de necessidades, diz como e quem deve fazer o quê não é 'coaching', é consultoria.

Espero que isto o ajude a não comprar gato por lebre. ©

GRANDEZA NO DIA-A-DIA

➤ O líder em cada um de nós

Num livro publicado em 2008, intitulado «The Leader in Me», Stephen R. Covey coloca uma questão verdadeiramente crítica relativamente aos desígnios da gestão para as gerações que vão suceder às que exercem atualmente cargos executivos nas empresas, nas organizações e na sociedade em geral. Refere o autor que, nesta era, que ele identifica como «uma das que vive uma das mais profundas e desafiantes mudanças em toda a história humana», os líderes empresariais vão tendo cada vez mais dificuldade em recrutar colaboradores com os novos «perfis de competências e de carácter» necessários para responder às exigências da economia global do século XXI. E quais são as características desses novos perfis? «Pessoas (...) auto-motivadas, criativas e com uma sólida ética organizacional.»

De facto, para viver e progredir no mundo do «futuro do trabalho do século XXI», que será tendencialmente cada vez mais complexo, é necessário ter um conjunto de capacidades, aptidões e competências



Mário Cejtli, Diretor Associado da CEGOC/ FranklinCovey e Professor Universitário
mcejtili@cegoc.pt

que vão muito para além do conhecimento e das habilidades técnicas: é necessário desenvolver o pleno potencial da «pessoa total». E neste universo incluem-se duas categorias que até há pouco tempo eram colocadas num plano mais filosófico do que empresarial e consideradas relativamente secundárias para as exigências da performance e da produtividade: o sentido de cidadania e a integridade de carácter.

Pertencendo ao grupo das competências não só mais estruturais, mas sobretudo estruturantes, da performance, a sua aquisição é mais lenta e a consistência das suas manifestações nos comportamentos quotidianos dependerá da natureza e da «riqueza» da «cadeia de valor» onde elas forem geradas, com particular expressão para um dos seus fatores mais importantes: o sistema de educação.

E é justamente aqui que Stephen R. Covey coloca o dedo na ferida, ao salientar que os atuais sistemas de educação, pelo menos os oficiais, não estão suficientemente apetrechados para preparar as futuras gerações para os grandes desafios da mudança acelerada.

É necessário, por isso, dinamizar nas escolas projetos que favoreçam e estimulem o desenvolvimento, tão precocemente quanto possível, de competências que, de modo transversal aos planos curriculares, contribuam para a edificação nas crianças e nos jovens de um sentido de cidadania mais assumido e responsável e para a modelagem da integridade de carácter – evitando naturalmente os exageros do condicionamento disciplinador ou dos fundamentalismos doutrinários.

Tais projetos deverão focalizar-se prioritariamente no desenvolvimento de atitudes proativas, pessoal e socialmente responsáveis, e auto-empendedoras, nas crianças e nos jovens, ajudando-os a descobrir o líder que existe dentro de si. Ou seja, a identificar e a usar o potencial que existe em cada um para vir a tornar-se o verdadeiro dono do seu próprio destino.

Projetos desta natureza podem contribuir de forma expressiva, como é amplamente documentado no livro referido, não só para melhorar o clima organizacional das escolas mas também para aumentar os níveis de motivação de alunos (e de professores), traduzidos numa melhoria significativa dos rácios de aproveitamento e de sucesso escolar.

E, sobretudo, para fazer germinar os estigmas que potencializarão, nessas crianças, o poder para vi-rem a tornar-se nos construtores do futuro. ©



Para progredir no mundo do «futuro do trabalho do século XXI», que será tendencialmente cada vez mais complexo, é necessário ter um conjunto de capacidades, aptidões e competências que vão muito para além do conhecimento e das habilidades técnicas.

VIANA ABREU

› Uma viagem fantástica

Texto: Ana Leonor Martins

Viana Abreu é diretor e fundador da empresa Portal do Ser – Centro de Desenvolvimento Pessoal. A ideia surgiu em junho de 2006 pela vontade, sua e da sua mulher, Fátima Matos, de criar um centro através do qual pudessem «ajudar o maior número possível de pessoas a serem o que na essência verdadeiramente são, extraordinárias». E partilha: «Eu e a Fátima encontrámo-nos em agosto de 2005, casámos em maio de 2006 e este foi como que um primeiro parto desta relação frutuosa.» Define este projeto como «uma viagem fantástica de superação e descoberta permanente»; como «uma oportunidade de crescer e ajudar outros a crescer também».

Licenciado em «Engenharia de Computadores e Telecomunicações» pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Viana Abreu também fundou a APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, de que é presidente, cargo que desempenha igualmente na International School of Professional Coaching (ISPC). Mas o que destaca no seu dia-a-dia é «acordar, depois de uma noite sempre inspiradora». E mais... «Agradecer à vida mais um dia e dizer a quem mais amo o quanto os amo. Encontrar no profundo do meu ser. E partir para a ação num trabalho sempre novo; crescer e ajudar a crescer todos com quem me encontro. Regressar por fim ao porto seguro que é a minha casa, onde os momentos de afeto e cumplicidade dominam.»

O diretor da Portal do Ser tem uma vida profissional intensa, mas gratificante. «Tanto como os 'hobbies', afirma. Assim, «é natural um sentido de unidade em toda a realização diária, o que permite que tudo aconteça de uma forma natural e espontânea», salienta. Promove, desde 1994, um trabalho de investigação com vista à «unificação da física com a consciência»; dois anos mais tarde também o 'bowling' passou a fazer parte da sua vida, uma atividade que partilha com os filhos, a quem dedica grande parte dos seus tempos livres. Diariamente, pratica ainda meditação e faz banho turco.

› **Investigação na unificação da física com a consciência** «Foi um trabalho que iniciei espontaneamente em 1994 e que mantenho atualmente. Teve iní-



© Fernando Pereira



Fotos: VA

cio num momento importante da minha vida, onde a procura de respostas a perguntas básicas surgiu dentro de mim. Nesta viagem de descoberta, mais de 15 mil páginas foram escritas, dezenas de apresentações realizadas, milhares de livros lidos. Permitiu-me morrer e renascer várias vezes e resgatar o propósito maior da minha vida: ser livre e libertar. Após 11 anos de descobertas, e tendo surgido as respostas para todas as principais perguntas, em 2006 iniciei a fase da divulgação e partilha dos resultados. Hoje está a ser preparada a aproximação a alguns centros de investigação internacionais, estão a ser elaborados livros e a divulgação de conteúdos em formato digital através de variados canais. A maior descoberta desta aventura é a certeza de que cada ser humano é realmente co-criador da sua própria realidade. Tem na verdade recursos ilimitados, e de tudo isto pode ter consciência e fazer acontecer.»

► **Bowling** «Desde 1996 que o 'bowling' passou a fazer parte da minha vida, depois de uma experiência com os meus filhos no Centro Comercial Colombo, em Lisboa. Por um lado, representa a terra, o equilíbrio, a presença, o silêncio e o treino físico para a ação focada; por outro, representa a cumplicidade e o companheirismo com o David, o meu filho mais velho. São momentos únicos, inspiradores e eternos.»

► **Banho turco e meditação** «A prática diária desta fórmula explosiva faz parte da minha realidade desde 1999. A oportunidade de, totalmente descondicional, silenciar e renascer, traz a cada dia da minha vida a presença que me leva a estar grato pela oportunidade extraordinária que a vida representa, e em paz, espontaneamente, criar o novo a todo o momento. O tempo cronológico que diariamente dedico a esta prática transporta eternidade pela intensidade com que passamos a viver o tempo psicológico. Assim, este encontro diário com o todo e o nada



► Viana Abreu pratica meditação diariamente e dedica grande parte do seu tempo à investigação. Também não dispensa jogar 'bowling' com o seu filho David, que, juntamente com Ana, Sofia e Pedro tornam a sua vida mais plena.

é uma fonte de harmonia, criatividade e verdadeira felicidade.»

► **Filhos** «Com os filhos pratico diariamente o amor incondicional e a arte de ajudar a crescer. Os filhos são fruto da vida, fruto do amor, fruto da verdade; são a oportunidade de crescer numa vida cada vez mais plena. A Ana, o David, a Sofia e o Pedro são brisas suaves que me elevam até à brancura e sussurram a dimensão da essência; companheiros, guias, obras-primas.» ®

SUGESTÃO – HERDADE DA CORTESIA HOTEL

Um paraíso que convida a ficar

Situa-se em pleno coração do Alentejo e chama-se Herdade da Cortesia Hotel. A esplêndida envolvência é um trunfo poderoso e a sua arquitetura não só respeita a natureza como nela se integra. Mas são mais os seus pontos fortes, da gastronomia a pormenores (como não haver hora de entrada nem de saída); pormenores que convidam a ficar.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Herdade da Cortesia Hotel

Aberta desde janeiro de 2009, a Herdade da Cortesia Hotel, que se encontrava esquecida no coração do Alentejo, nas margens da Barragem do Maranhão, apaixonou um grupo de amigos que nada sabia de hotelaria mas que depressa se identificou com o local. Envolvido num espírito empreendedor, não perguntaram «por quê?» mas antes «porque não»? O grupo decidiu colocar Avis no mapa da geografia atual e mostrar ao mundo o melhor que o Alentejo e Portugal podem oferecer.

Os responsáveis defendem que «este hotel de quatro estrelas nasceu com a natureza e para a respeitar». Por essa razão, a principal preocupação dos arquitetos Pedro Alte da Veiga e Klauss Gruner foi «integrar na paisagem alentejana um espaço, moderno, confortável, aberto para o campo e com respeito pelas novas regras de eficiência energética», explicam. Os terraços dos quartos, que são utilizados como zonas de 'lounge' e de bem-estar, o restaurante com uma vista de 180 graus e a piscina que se integra na natureza são alguns dos fortes emblemas da Herdade da Cortesia.

Na cozinha os produtos e os pratos do Alentejo, sempre muito bem apresentados, são soberanos; mas a ementa contempla também um caril de camarão em cone folhado, um bife do lombo em 'bluecheese' e muitas outras iguarias que ficam por revelar para deixar água na boca. Os vinhos, alentejanos, claro está, os



queijos de ovelha de Sousel e os enchidos do Ervedal também são presença marcante.

Mas a Herdade da Cortesia vai mais longe do que oferecer bons vinhos e boa comida. Nada foi deixado ao acaso. Por exemplo, o pequeno-almoço não tem horas, podendo aproveitar-se a manhã para descansar até quando apetecer. Vai sempre haver sumo de laranja, iogurtes biológicos, limonada feita com limões apanhados na véspera e pão de quilo alentejano com doce de abóbora para começar o dia da melhor forma. E pode-se chegar tarde mas mesmo assim ter um sorriso para nos receber e perguntar se ainda queremos jantar, mesmo que o relógio ande pela meia-noite; pode-se olhar para a carta e escolher o prato preferido. Durante o dia, as opções são várias. Pode-se visitar o Fluviário de Mora, a Coudelaria de Alter ou fazer um passeio a pé pela vila de Avis. Para quem ficar pela herdade, as opções vão do céu à água. É possível reservar um passeio de balaço ou de charrete, uma aula de volteio ou de remo nas águas da barragem, ou ainda um percurso de barco e apreciar milhafres a pescar e ninhos de cegonhas.

Para não fugir às regras da herdade, os banhos noturnos na piscina são prática comum e o 'checkout' também não tem horas. Este Alentejo de cortesia convida a ficar. ©

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

RESTAURANTE – ENOTECA DE BELÉM

Um convite à experimentação

Chama-se Enoteca de Belém e é um local dedicado à experimentação, ao encontro de pessoas e sabores numa atmosfera intimista e artística inerente ao próprio conceito do Projecto Travessa da Ermida, no qual está integrada.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Enoteca de Belém

A história da Enoteca de Belém, ainda relativamente curta, já é marcante. O portal de viagens «Tripadvisor.com» colocou-a no primeiro lugar no 'ranking' «10 Hidden Gems for Wining and Dining» (10 pérolas escondidas para beber vinho e comer) e em sétimo no que respeita aos melhores restaurantes de Lisboa. Fundada em 2009, situa-se na Travessa de Marta Pinto, em Belém, integrando um projeto cultural e pluridisciplinar denominado Projecto Travessa da Ermida. Trata-se de uma entidade privada de utilidade pública que visa promover a arte urbana e contemporânea, o 'design', a joalheria de autor e o enoturismo, entre outras formas de cultura.

O espaço da enoteca é intimista, tendo capacidade para apenas 16 pessoas sentadas e três ao balcão. Na decoração destacam-se as litografias de Paula Rêgo dedicadas à temática «O Vinho», podendo também contemplar-se uma magnífica garrafeira. O cliente sente-se numa autêntica biblioteca de vinhos e pode desfrutar de uma viagem gastronómica única.

Tratando-se de uma enoteca, há obviamente uma forte aposta na gama de vinhos de mesa, oferecendo-se uma atrativa relação qualidade/preço, quer no vinho a copo, quer a garrafa. Assim, a vasta oferta gastronómica é enriquecida com uma carta com cerca de 80 referências. E tem o seu próprio vinho, «Travessa da Ermida Reserva 2008», do enólogo Rui Reguinga, produzido na região do Dão pela Casa da Carvalha. A Enoteca de Belém possui uma cave de vinhos de nível superior, muitos deles únicos no mercado, sendo nestes casos o preço

diferente. A associação Vini Portugal e a revista «Wine – Essência do Vinho» distinguiram, em 2011, este espaço pela qualidade do serviço de vinho a copo.

A comida, claro, não fica atrás. A ementa, da responsabilidade do conceituado e emergente 'chef' Ricardo Gonçalves, é atualizada sazonalmente e à data de fecho desta edição as surpresas para 2013 estavam ainda no segredo dos deuses. Mas desvendamos algumas iguarias habituais. Nas entradas, a 'mozzarella' gratinada com presunto, os cogumelos salteados, o folhado de queijo de cabra e compota de pimentos e o salmão tártaro são irresistíveis.

Nos pratos principais, do mar destaca-se o bacalhau, lombo sobre braç e azeitonas, o polvo com batata doce assada e o salmão braseado com 'ravioli' negro. Do campo, os lombinhos de porco com puré de castanhas e o peito de frango recheado com grelos e 'risotto' de farinha são também excelentes opções. Não podiam faltar as calorias, e o 'tiramisu' de frutos silvestres vale cada uma delas.

A Enoteca de Belém recebe em média 600 pessoas por mês. Também disponibiliza formação em iniciação à prova de vinhos e outro tipo de eventos. ©

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



AUTOMÓVEL

Estilo sobre rodas

O novo Mercedes Classe A tem um 'design' desportivo com vários pormenores distintivos. A inovação também está presente na tecnologia da motorização.



© Mercedes

Texto: Ana Leonor Martins

O novo Classe A da Mercedes era um dos modelos mais esperados dos últimos tempos. Não é um clássico da marca alemã e ainda bem, distinguindo-se assim pelo 'design' desportivo e inovador. Aliado ao 'design', temos a eficiência e a segurança a completar a trilogia das principais apostas da Mercedes para este Classe A.

Apesar das superfícies curvas e dinâmicas e da linha da janela característica de um 'coupé', o novo modelo mantém as cinco portas. No exterior destaca-se a grelha tridimensional do radiador e o 'design' dos faróis de halogéneo. No interior, destaca-se a preocupação ergonómica e organizativa, sem esquecer a atenção aos detalhes, patente em pormenores como as saídas de ar com superfícies cromadas, por exemplo. Existem três linhas de 'design' – Style, Urban e AMG Sport – e 'packs' de equipamento que permitem a personalização.

Para além da estética, é de realçar a agradável experiência de condução, sobretudo pelos sistemas inovadores de segurança, pelo conforto e pela assistência. E também a condução eco-eficiente, com vantagens não só para o ambiente mas também para a carteira.

No mercado português, o novo Classe A está disponível com uma motorização a gasolina, o A 250 BlueEfficiency, com uma potência de 211 cavalos (cv), e duas a 'diesel': o A180 CDI, com 109 cv, e o A 200 CDI, com 136. A versão mais acessível é o 'turbodiesel' A180 CDI, com preço a partir de 27.900 euros. O A200 CDI tem como base de conversa os 33.400 e o A250 arranca nos 42.400. ©

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

LEITURAS

**Um novo olhar sobre Camarate**

Um livro que apresenta um novo olhar sobre a morte do primeiro-ministro de Portugal no dia quatro de dezembro de 1980. Em «Camarate – Sá Carneiro e as Armas para o Irão», o jornalista Frederico Duarte Carvalho mostra como não se pode compreender a tragédia de Camarate se não se souber que Portugal era à época um país importante do ponto de vista geoestratégico, com a base das Lajes, nos Açores, a ter um papel fundamental no equilíbrio militar entre os Estados Unidos, a União Soviética e vários estados do Médio Oriente. Um trabalho exemplar, mais de 30 anos depois dos acontecimento e passadas inúmeras comissões parlamentares de inquérito que pouco ou nada concluíram ou fizeram por concluir. A edição é da Planeta.

Terroristas Apaixonados, de Ken Ballen. Vidas reais de radicais islâmicos, contadas pelo presidente e fundador da Terror Free Tomorrow, uma organização sem fins lucrativos que se dedica a investigar o terrorismo. (Casa das Letras) **Jesuítas e Inquisição**, de José Eduardo Franco e Célia Cristina Tavares. Cumplicidades e confrontações de duas instituições que nasceram praticamente juntas, no século XVI – têm seis anos de diferença. (Sinais de Fogo) **Adam Smith – Uma Vida Iluminada**, de Nicholas Phillipson. A vida notável e por vezes brilhante do autor de «A Riqueza das Nações, tido como pai da economia moderna. (Texto) **Os Judeus do Papa**, de Gordon Thomas. Um plano secreto do Vaticano que permitiu salvar milhares de judeus do holocausto nazi. (Casa das Letras)

Textos: MSA

TEATRO/ DANÇA

Espetáculos extra

Ao longo de três meses, Maria Rueff e Joaquim Monchique esgotaram sessões e fizeram rir milhares de espetadores com as atribulações do (inconfessável) dia-a-dia da residência Antúrios Dourados para Seniores de Qualidade. Assim, a temporada de «Lar, Doce Lar» vai ser prolongada, continuando em cena até dia três de fevereiro, no Auditório dos Oceanos (Casino Lisboa). De 14 de março a 14 de abril será a vez de o Porto receber esta comédia de sucesso, no Teatro Sá da Bandeira. O espetáculo, que tem cativado o público, foi criado a partir de «O que importa é que sejam felizes», de Luísa Costa Gomes, e apresenta em palco diversas personagens, todas encarnadas por Maria Rueff e Joaquim Monchique, que se transformam e arrancam gargalhadas à plateia.

**O ser e o parecer**

«Há muitas razões para uma pessoa querer ser bonita» é o título da peça encenada por João Lourenço e com dramaturgia de Vera San Payo de Lemos, a partir do original «Reasons to be Pretty», de Neil LaBute. Está em cena no Teatro Aberto, em Lisboa, e conta a história de Rui, Xana, Daniel e Carla. Rui gosta de Xana tal como ela é, mas Xana gostava que ele a achasse bonita. Daniel não resiste a uma bela rapariga e Carla queixa-se de ser demasiado atraente. Será a aparência assim tão importante? Para se ter amor próprio, conquistar o amor de alguém, obter sucesso, ser feliz? Numa roda-viva de encontros e desencontros, verdades e mentiras, discute-se o ser e o parecer. Ana Guiomar, Jorge Corrua, Sara Prata e Tomás Alves são os atores que dão vida às personagens.

A magia da patinagem no gelo

Integrados no «Festival do Gelo» (que no final de dezembro apresentou «A Bela e o Monstro»), estão previstos para janeiro dois espetáculos imperdíveis, «A Gala de Estrelas», logo no primeiro dia do ano, e «A Branca de Neve», no dia cinco. O Campo Pequeno, em Lisboa, transforma-se em ringue de patinagem para receber os Russian Ice Stars, considerados por muitos como os melhores patinadores no gelo da atualidade. É uma companhia com provas dadas em inúmeros campeonatos europeus, mundiais e olímpicos, que alia a rígida técnica da patinagem com a poesia da dança. Produção espetacular que maravilha e entenece públicos de todas as idades, permite aos mais aventureiros que também calcem os patins e deslizem no gelo, pois a pista está aberto ao público. Basta consultar os horários.



Textos: IP

MÚSICA

Ana Moura nos coliseus

Estão agendados para janeiro os concertos de apresentação do novo disco de Ana Moura, «Desfado». O primeiro é no dia 25, no Coliseu de Lisboa, e no dia seguinte a fadista sobe ao palco do Coliseu do Porto. «Desfado» é o quinto álbum de originais de Ana Moura e representa um momento de viragem na sua carreira, com a aposta em nomes da nova geração de compositores nacionais e também em nomes consagrados da música portuguesa para a criação dos temas. No palco, a fadista contará com a participação de Ângelo Freire (guitarra portuguesa), Pedro Soares (viola de fado), André Moreira (baixo e contrabaixo), João Gomes (teclados) e Mário Costa (bateria e percussões).



Enérgicos e imprevisíveis

Os 'punk-rockers' canadianos Billy Talent vêm a Portugal no dia 18 de Janeiro. O concerto, que terá lugar no Hard Club, no Porto, servirá de apresentação ao último álbum, «Dead Silence», editado em setembro passado. Formados em 1993, com o nome Pezz, com o qual editaram o primeiro longa-duração, os Billy Talent criaram nome na cena 'underground' de Toronto, com concertos enérgicos e imprevisíveis, que atraíam cada vez mais público. Após a mudança de nome editaram mais quatro discos, o último dos quais «Dead Silence», e venderam milhares de discos um pouco por todo o mundo.



Enter Shikari vezes dois

Os britânicos Enter Shikari vêm a Portugal para dois concertos. No dia sete de janeiro apresentam-se no Hard Club, no Porto, e logo no dia oito será a vez de o público lisboeta poder vê-los no «TMN ao Vivo». Os concertos servem de apresentação ao terceiro longa-duração da banda, «A Flash Flood of Colour», editado no início de 2012, que alcançou o quinto lugar do 'top' de álbuns 'rock' nos Estados Unidos e entrou diretamente para o quarto lugar do 'top' inglês. Reconhecidos por uma sonoridade única, que mistura o 'post-hardcore' com o metal e a electrónica, os Enter Shikari editaram o disco de estreia, «Take to the Skies», em 2007. O sucesso foi imediato, atingindo o álbum o quarto lugar do 'top' britânico. O regresso aos álbuns aconteceu dois anos depois com «Common Dreads», o disco que internacionalizou a banda.

ARTES PLÁSTICAS

Rir é o melhor remédio

Até ao dia 17 de março, o Museu da Eletricidade, em Lisboa, tem em mostra a exposição «Riso: Uma Exposição Séria». O que é, o que mostra, o que esconde e o que diz de quem ri? O que há em comum entre uma cara de palhaço, o sorriso da Gioconda ou um boneco das Caldas, um urinol chamado de obra de arte, um 'cartoon' ou um diálogo de um filme de Woody Allen? Destas e de outras perguntas se faz a divertida exposição que conta com quase meio milhão de obras, de mais de 300 artistas, entre pintura, desenho, instalações, vídeo, fotografia, escultura, performances, cinema, banda desenhada, programas de televisão, espetáculos, literatura e obras de artistas na-



cionais e internacionais. Organizada com as Produções Fictícias, faz parte do que dizem ser «uma profunda investigação acerca dos dispositivos cómicos e humorísticos, tal como foram e são utilizados por diferentes protagonistas, em diferentes tempos e diferentes áreas».



Estimular novas tendências

Foi inaugurado no passado dia sete de dezembro, no Museu de Serralves, no Porto, o projeto «Sonaer/ Serralves», com obras de Patrícia Dauder e Carlos Bunga, naquela que é a segunda edição. Este projeto, que convida dois artistas (um de origem portuguesa e o outro internacional) para viverem e trabalharem na cidade do Porto, proporciona condições de produção de novas obras e a possibilidade de as mesmas serem apresentadas numa exposição. O objetivo é promover a criatividade e a inovação, estimular novas tendências e aproximar a sociedade à arte.

Textos: ALM

1 O novo iMac

Já está disponível o novo iMac da Apple. Com um 'design' muito atrativo em alumínio e vidro e um ecrã fantástico (de 21,5' ou 27 polegadas') com baixos reflexos, processadores mais rápidos e a inovadora opção de armazenamento Fusion Drive, o novo iMac é o 'desktop' mais avançado que a Apple concebeu. Cada iMac é vendido com oito GB de memória a 1.600 MHz, um disco rígido com um TB e processadores Intel Core i5 de terceira geração. O Fusion Drive combina 128 GB de memória 'flash' e a capacidade de um disco rígido para criar um único volume de armazenamento que gere de forma inteligente os ficheiros.

2 Sofisticação em relojoaria

A Officine Panerai apresentou o novo relógio Luminor 1950 Rattrapante 8 Days Titânio 47mm, um modelo de alta relojoaria sofisticado onde o 'design' clássico da Panerai é combinado com a qualidade dos detalhes técnicos. Este cronógrafo possui inúmeras funções de alta relojoaria mecânica, todas reunidas no movimento P.2006. A caixa tem botões em titânio escovado, o bisel é em titânio polido e o fundo em cristal de safira transparente. O mostrador é negro com índices luminescentes, contador de minutos às três horas, segundos às nove, indicador de reserva de marcha linear às seis e ponteiros, cronógrafo e 'rattrapante' ao centro.

3 Performance profissional

A HP Photosmart 7520 e-All-in-one é a nova impressora multifuncional HP para o utilizador doméstico. Com performance e qualidade profissional, seja na impressão de fotografias, seja em cópias rápidas, digitalizações ou fax, esta multifunções tem como principais novidades a possibilidade de digitalização diretamente para o 'e-mail', a tecnologia HP Wireless Direct e a incorporação de uma porta USB para poder imprimir diretamente a partir de qualquer 'smartphone', 'tablet', portátil ou outro dispositivo com ligação à Internet e ao 'e-mail'.

4 Ilustrações em porcelana

O encontro entre os ilustradores vencedores da «Bienal Ilustrarte» de 2003, 2007 e 2009 e a centenária fábrica de porcelana Vista Alegre foi materializado no projeto «2i – Ilustradores Internacionais», uma coleção de pratos de parede em porcelana, de edição exclusiva e limitada a 2.500 exemplares. Tudo disponível na rede nacional e internacional de lojas da Vista Alegre Atlantis.

5 Aroma intenso e sabor suave

Chegou recentemente no mercado a Aguardente Bagaceira Velhíssima, da Adega de Borba, que estagiou 10 anos em barricas de carvalho francês 'limousin'. A nova garrafa tem um 'design' moderno, apresentando uma imagem que conjuga o moderno e o clássico. Com uma cor dourada viva, esta aguardente caracteriza-se pelo aroma intenso, complexo, fino e aveludado a amêndoa e fruta passa, e pelo sabor suave. É um ótimo digestivo no fim da refeição.

6 Joalheria de design

A joalheira Alexandra Corte-Real criou uma linha de peças simbólicas em titânio, genuína, singular e exclusiva. Denominada «Talismã», é composta por cinco sofisticadas gargantilhas que representam a necessidade do ser humano de possuir algo que o proteja nas diversas situações da vida. Estes talismãs foram desenhados com referências inspiradoras a animais protetores e simbólicos como a borboleta.





1



4



2

5



woman

› Fins do mundo



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

Se estão a ler esta crónica é porque afinal o mundo não acabou no dia 21 de Dezembro de 2012. É uma boa notícia (acho) e nada melhor do que a primeira ideia da primeira crónica de um ano que não se prevê muito animador ser positiva. Mas, a bem da verdade, devo dizer que este início não foi ideia minha, porque teses catastrofistas nunca foram muito a minha onda. Há outras coisas que me assustam na ideia de fim, mas estes filmes à Hollywood no seu pior não são uma delas. Aliás, parece que a «profecia maia» previa não um fim apocalíptico do mundo, mas antes uma nova era, provocada por grandes mudanças climáticas. E isso não me parece de todo inverosímil. Não no dia 21 de Dezembro de 2012, mas um dia... De qualquer forma, lá nos safámos, mais uma vez, do fim da nossa civilização.

E ainda bem. As pessoas não estavam preparadas para isso. Muito menos antes do Natal e depois das compras feitas. É que afinal os centros comerciais continuaram cheios. As notícias foram sendo sempre de quebra do consumo e de redução dos gastos natalícios, mas não foi essa a ideia com que fiquei. Na tentativa de este ano não fazer o que faço sempre, que é deixar as compras de Natal para o último dia, arrisquei uma incursão a um centro comercial no início de Dezembro. Fui cedo, para tentar escapar à confusão, mas às 10 da manhã havia uma fila gigantesca de pessoas logo à entrada.

Estava a ser feita uma campanha em que, para gastos entre 100 e 250 euros, em qualquer loja, era devolvido 40% desse valor; não em dinheiro, mas em cartão, para se poder fazer mais compras. Até houve quem fizesse melhor, ou não fosse o português conhecido pelo «chico-espertismo»; fazer compras aleatórias em lojas que devolvem o dinheiro, ir buscar os 40% e depois devolver as compras.

Bem, de uma ou de outra forma, vários centros comerciais fizeram promoções muito atractivas. E as pessoas responderam como se o mundo efectivamente fosse acabar. Esqueceram a crise (porque, atrevo-me a afirmar, ninguém foi comprar bens de primeira necessidade) e deixaram-se apoderar pelo impulso consumista.

Se calhar as pessoas estavam a precisar de algo assim para esquecer a crise. Mas faz-me confusão... Quem pode estar a um dia de semana, uma manhã inteira (na melhor das hipóteses) num centro comercial é porque não tem trabalho; e se não tem trabalho vai gastar mais de 100 euros em compras só para receber 40% e continuar a gastar mais? O Natal tornou-se sinónimo de consumo desenfreado, mas o Natal não é isso, ou não devia ser. O difícil contexto económico podia pelo menos servir para fazer as pessoas olharem para o essencial. Mas o mundo como o conhecemos não acabou. E estamos em 2013. Espero que seja um ano muito melhor do que as expectativas. Para todos os que o mereçam. ®

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

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



human
odisseias

don't worry, be happy

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

uma
marca
dois
prémios



good
to know
you



1º prémio
nos melhores
fornecedores de RH 2012
promovido pela APG

vencedor
nos prémios 2012 Human
Resources Portugal como
o melhor prestador de
serviços a terceiros na
área de gestão de
pessoas

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

A Randstad, foi também vencedora nos Prémios 2012 da Human Resources Portugal como a empresa que presta o melhor serviço a terceiros na área de gestão de pessoas.

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