

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

humoo

› MARÇO 13 › ANO 5 › Nº 51 › 3,90 € (Cont.)

Já estamos numa ditadura fiscal

Tiago Caiado Guerreiro fala da fiscalidade que destrói a iniciativa de criação de riqueza

› **Manuela Cruz** Um mês de transformação › **Reportagem** Da cidade para o campo › **Primeira Opinião** Mário Henriques › **Um Dia na Empresa** Krypton › **Luís Bento** Para aonde vamos › **Em Foco** Competências comerciais › **Sérgio Sousa** Auditoria de recursos humanos › **Inovação** O valor do otimismo › **Escolhas** Daniel Knopfholz



heading
recursos humanos

www.heading.pt



Entusiasmo²

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



EXCELÊNCIA
NO TRABALHO 2012

1º Lugar



MELHORES
2013
EMPRESAS

Exame

1º Lugar



CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais



	Editorial	02	36	Crónica Formação	Novas competências para sair da crise, por Rosa Braz
	Zoom RH	04	38	Em Foco	Competências comerciais: caso Zon/ SDO
	Lançamento KellyOCG/ Múltiplos Olhares				
	Aniversário Vantagem+				
	Flash Interview Raquel Rebelo				
	Debate O futuro do trabalho				
	Projeto Companhia Própria				
	Evento em destaque «A Gestão é um Espetáculo»				
	Distinção «Excelência SEDES»				
	Prémios CH Business Consulting				
	Formação SLOT Academy				
	Primeira Opinião	12	40	Crónica RH e Novas Tecnologias	Bem me quer, mal me quer!, por Nuno Fernandes
	Mário Henriques				
	Entrevista de Capa	14	42	Ensaio	Auditoria de recursos humanos
	Tiago Caiado Guerreiro				
	Dupla Expressão	20	44	Espaço RH	Em Síntese/ Opinião Luís Bento Personal Branding Maria Duarte Bello Livros/ Artigos Lúcia Barroso, Rui Serapicos Coaching Maria-João Safara Inovação Fernando Cardoso de Sousa Legislação/ Visto de Fora Denize Athayde Dutra Agenda/ Sites
	Manuela Cruz/ Artur Fernandes				
	Reportagem	22	56	As Minhas Escolhas	Daniel Knopfholz
	Da cidade para o campo				
	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho	28	58	Lifestyle	Automóvel Opel Zafira Tourer 1.6 CDTI Sugestão Hotel Indigo Barcelona Restaurante Caseiro Arneiro Leitura/ Cinema/ Música Montra Especial «Dia do Pai»
	Marmita meio cheia... Ou meio vazia, por Lina Líbano Monteiro				
	Um Dia na Empresa	30	64	Crónica Woman	
	Krypton				

Diretor

António Manuel Venda
961 219 532
amvenda@justmedia.pt

Editores Executivos

Ana Leonor Martins
969 691 975
aleonor@justmedia.pt

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, José Vaz Quintino, Laurentina Gomes, Lina Líbano Monteiro, Lúcia Barroso, Maria-João Safara, Mário Henriques, Nuno Fernandes, Rosa Braz, Rui Serapicos, Sérgio Sousa, Susana Gonçalves)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com),
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 Aigualva Cacém

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 16.500 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

> A nossa ditadura

Esta edição da «human», para além da presença normal em banca e dos envios aos assinantes e aos diversos grupos de profissionais de recursos humanos a que habitualmente chega, estará em destaque na «Expo'RH», o maior salão profissional do país ligado à gestão das pessoas nas organizações, que a 13 e 14 de Março decorre no Centro de Congressos do Estoril. É a décima segunda edição de um evento que já ganhou lugar nas agendas de milhares de profissionais de recursos humanos e a que a «human», desde a sua criação, no início de 2009, se associou como 'media partner'. Nesta edição, Raquel Rebelo, 'country manager' da IFE Portugal, a entidade organizadora, fala sobre o evento, nomeadamente das novidades deste ano e também daquilo que tem feito com que seja um sucesso no nosso país. Trata-se de uma entrevista que incluímos logo no início da revista, parte apenas de uma extensa conversa que pode ser lida na íntegra no portal «HUMANet» (<http://www.human.pt>).

Outros destaques da edição são a secção «Um Dia na Empresa», com uma visita à produtora Krypton, e uma reportagem sobre a mudança da cidade para o campo, cada vez mais uma realidade para os jovens portugueses, embora não comparável – de forma alguma – à tendência de saída para o estrangeiro, inexplicavelmente recomendada com insistência por alguns responsáveis(?) políticos que dia após dia teimam em envergonhar-nos. É desses responsáveis(?), aliás, que muito se fala no principal destaque da edição, a entrevista com Tiago Caiado Guerreiro, figura que resolvemos puxar para a capa. Este fiscalista, uma das pessoas que por cá mais se tem batido contra os desmandos fiscais com que o Estado vai infernizando o quotidiano dos portugueses, fala de um país onde se



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

instalou uma ditadura fiscal, a nossa, aquela a que agora temos direito, uma ditadura com «medidas estalinistas tomadas por um governo que se diz liberal mas que é profundamente estatista e em relação ao qual até o PCP faz propostas mais moderadas». O resultado, bem à vista de toda a gente, é «a destruição da iniciativa de criação de riqueza e da vontade de se chegar mais longe a nível individual no trabalho», diz Tiago Caiado Guerreiro. Ou seja, «vai-se dando cabo da sociedade civil, que nada pode fazer para se defender», embora haja quem agora se atreva, pelo menos, a cantar. ☹

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

We believe great people generate great results



heading

*improving companies
enriching lives*

OUTSOURCING
value
expand your services

FORMAÇÃO
advance
reaching higher

SELECÇÃO
careers
improve your life

LANÇAMENTO

➤ Nova marca para outsourcing

Texto: Mário Sul de Andrade

Seguindo a estratégia de diversificação do portfólio, e em consonância com a política de expansão em Portugal, a Kelly Services anunciou uma nova marca no mercado nacional para a área de 'outsourcing', a KellyOCG – Outsourcing & Consulting Group. Apesar de atuar nesta área desde 2006, no segundo semestre do ano passado a Kelly Services Portugal apostou na formação interna para garantir a correta aplicação das metodologias de 'business process outsourcing' (BPO) desenvolvidas pela KellyOCG. A metodologia e o serviço oferecido assentam em princípios 'lean', sistemas de comunicação e processos de 'total quality management' (TQM) e de melhoria contínua.

O diretor geral da Kelly Services Portugal, Afonso Carvalho, explicou que se trata de «mais um passo, natural e óbvio, no reforço do portfólio de serviços» da empresa. E acrescenta: «A experiência e o reconhecimento obtidos junto de clientes de outras áreas de negócio, a par da formação intensiva a que fomos sujeitos, permitem-nos responder com maior eficácia às necessidades de 'outsourcing'. O nosso posicionamento é indiscutível. Somos um parceiro de gestão de recursos humanos que tem um 'know-how' privilegiado, nacional e internacional, que deve ser utilizado pelos mais diversos tipos de clientes e sectores.»

O responsável anunciou ainda que irão «reforçar a equipa de 'outsourcing' de modo a responder de forma mensurável e com impacto financeiro junto dos clientes». Na sua perspectiva, a empresa «irá crescer fortemente neste sector, atingindo um volume de negócios muito interessante para a dimensão do país e tendo em conta os concorrentes». Um dos argumentos que apresenta tem a ver com «os mesmos padrões de qualidade que nos caracterizam, o que só por si constituiu um elemento de seleção natural face à concorrência», frisa.

A KellyOCG tem como áreas de atuação em Portugal as seguintes: Administrativa & Financeira, Indústria, Logística, Sales & Marketing, Saúde e Sector Público. ©



MÚLTIPLOS OLHARES

Como vê o papel das mulheres nos cargos de topo das empresas?



© Prime Search
José Vaz Quintino, Partner da Prime Search (responsável pela divisão Prime Consulting)



© Gfi
Susana Gonçalves, Marketing Manager da Gfi Portugal



© Grupo Liscic
Laurentina Gomes, Administradora do Grupo Liscic/ Listopsis

«Estudos recentes revelam que em média na Europa somente cerca de 20% dos cargos executivos e de gestão são ocupados por mulheres, sendo de destacar pela positiva os países nórdicos e a Irlanda. Em Portugal, embora nas últimas duas décadas tenha havido uma evolução, na maioria dos cargos executivos continuam a estar homens. O facto de as infra-estruturas de apoio à família não estarem desenhadas para que as mulheres possam conciliar mais facilmente a vida profissional com a vida pessoal acaba por dificultar a progressão de carreira. Os infantários, as escolas e até os próprios ATL [atividades de tempos livres] possuem horários desfasados relativamente às exigências das empresas nos dias de hoje. As mulheres têm potencial para alcançar cargos de topo e quando o conseguem obtêm sucesso, contudo há que criar mecanismos que facilitem esta situação.»

«O crescente número de mulheres em cargos de chefia é uma realidade incontornável, talvez graças à medida da Comissão Europeia que fomenta o aumento de mulheres nestes cargos, ou simplesmente porque o mercado alterou a perceção sobre nós. Hoje, empenho, dedicação, competência e escolaridade dizem respeito tanto a mulheres como a homens. Somos trabalhadoras com mérito e objetivos, fortemente orientadas para o cumprimento de tarefas profissionais, que conciliamos com outras funções: esposa e mãe. No entanto, muitas mulheres abdicam da carreira por não acreditarem na capacidade de gerir as duas atividades. Enganam-se. Com objetivos e métricas concretas tudo é possível. Em alguns sectores, como o de sistemas de informação, as mulheres estão em minoria. No entanto, essa realidade inverte-se; até porque existem mais mulheres que procuram formação superior.»

«O acesso das mulheres ao topo tem sido cada vez mais evidente e quando falamos de 'C-level' em multinacionais a presença feminina está ainda mais divulgada pelo desequilíbrio entre géneros. Não estando em desfavor de propostas como a lei comunitária de quotização, sou essencialmente a favor da valorização das competências e do profissionalismo. Há uma capacidade algo inata nas mulheres para desempenharem inúmeras tarefas, liderarem grupos e cativarem pessoas, conduzindo-as ao máximo da sua realização profissional. As tecnologias de informação, principalmente na área da mobilidade, têm contribuído para facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, principal dificuldade no desenvolvimento de carreiras no feminino. No Grupo Liscic/ Listopsis as mulheres assumem, com sucesso, as responsabilidades de direção, serviço a clientes, 'marketing' e comunicação.»

ANIVERSÁRIO

➤ Duas décadas de Vantagem+

Texto: Mário Sul de Andrade

A Vantagem+ comemora em 2013 duas décadas de existência. Fundada a 22 de janeiro de 1993, a empresa especializada em formação para profissionais tem vindo ao longo destas duas décadas a consolidar a sua posição no mercado, sendo hoje uma referência na consultoria de formação e recursos humanos no nosso país, assim como noutros países de língua portuguesa.

A empresa define na sua missão o propósito de «contribuir para o reforço do conhecimento e das competências do capital humano dos seus clientes, potenciando o investimento destes em formação e contribuindo assim para a sua competitividade global enquanto empresas e/ ou organizações públicas ou privadas». Paulo Gandrita, fundador e diretor geral da Vantagem+, refere a propósito deste aniversário: «Queremos formar as pessoas para serem as melhores no desempenho das suas funções e por isso mesmo fazemos questão de ter os melhores profissionais a colaborar connosco. A nossa equipa trabalha diariamente, em Portugal e no mundo, para manter a qualidade das nossas formações, acentuando a vertente prática e a forte ligação à experiência real do mercado de trabalho que nos diferencia. São 20 anos de história e de crescimento sustentado, e é com muito orgulho que olhamos para trás e vemos o caminho de sucesso que percorremos, consolidando ano após ano a nossa posição de liderança. Mas estes são apenas os primeiros 20 anos da nossa história, ainda há muito para fazer, muito espaço para crescer. As nossas apostas passam por reforçar a oferta, com soluções à medida de cada cliente, e consolidar a nossa posição nos mercados internacionais, onde estamos há 10 anos. O caminho está



Paulo Gandrita, fundador e diretor geral da Vantagem+, olha para o percurso de 20 anos da empresa e diz que «o caminho está na inovação com foco na personalização».

na inovação com foco na personalização.»

Com centros de formação em Lisboa, Leiria e Porto, a Vantagem+ iniciou a sua expansão internacional em 2003, com a inauguração de operações em Angola (Luanda). Atualmente, além de Portugal, opera em cinco países de língua portuguesa: Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Através de cursos, seminários e conferências, procura levar a estes mercados toda a inovação e as últimas tendências em formação e recursos humanos, áreas que considera «essenciais para o desenvolvimento das empresas e das sociedades». A Vantagem+ rege-se pelos mesmos valores que imprime à sua vasta oferta formativa, valores que define da seguinte forma: «dedicação e orientação para os clientes, lealdade, inovação, profissionalismo, transparência, sentido de ética, competência, simpatia e uma forte aposta no trabalho em equipa». ©



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

FLASH INTERVIEW

RAQUEL REBELO, DA IFE

➤ Procurar soluções flexíveis e inovadoras na «Expo’RH»

Texto: António Manuel Venda

«Transformação e mudança» é mote da edição deste ano da «Expo’RH», marcada para 13 e 14 de março, no Centro de Congressos do Estoril. Raquel Rebelo, ‘country manager’ da IFE Portugal, a empresa organizadora, apresenta este evento que agora completa 12 anos de história e que mais uma vez vai acolher milhares de profissionais interessados em conhecer o que de melhor se tem feito na área de recursos humanos. A responsável salienta que «num ano particularmente complexo como este, o foco na transformação e na mudança e na consequente procura de soluções flexíveis e inovadoras pareceu ser o mais indicado para orientar os trabalhos».

O que destaca na edição deste ano da «Expo’RH»?

Muito haveria para destacar, mas vou focar-me em dois dos momentos mais descontraídos do evento. Acompanhando a tendência de incorporar a arte e o espetáculo na gestão empresarial e reconhecendo que a teatralização é uma das técnicas pedagógicas com maior impacto na aprendizagem e na mudança de comportamentos e atitudes, preparámos para o encerramento uma peça de teatro onde se irá recriar, em forma de caricatura, o drama do dia-a-dia de um gestor de recursos humanos. E a música também estará presente, pois em colaboração com a Rit’Mundo iremos proporcionar uma sessão interativa de música e ritmo que servirá para trabalhar a motivação, o ‘engagement’ e o espírito de equipa dos presentes.

Que preocupações tiveram na construção do programa?

Num ano particularmente complexo como este, o foco na transformação e na mudança e na consequente procura de soluções flexíveis e inovadoras pareceu-nos ser o mais indicado para orientar os trabalhos. Além disso, procurámos simplificar a estrutura do programa ao dividirmos os conteúdos em blocos de temas. E criámos um momento de debate específico para as pequenas e médias empresas (PME) e um espaço próprio para dar luz à experiência da administração pública. Procurámos também diversificar o mais possível as experiências práticas apresentadas, com caras novas, além da aposta na participação de especialistas internacionais que irão enriquecer o programa das conferências com a apresentação de diferentes realidades.

«Manter um evento com a vitalidade e a dinâmica deste ao longo de mais de uma década é a prova do sucesso no mercado», assinala Raquel Rebelo.



A preparação do evento, ano após ano – sabendo-se que atrai vários milhares de profissionais de recursos humanos –, tem vindo a colocar-vos de alguma forma responsabilidades acrescidas?

Sem dúvida. O efeito novidade que existe na fase de lançamento de projetos novos há muito que deixou de existir na «Expo’RH», e como tal o esforço para surpreender o nosso público torna-se maior e mais significativo. No entanto, o empenho da equipa organizadora e o apoio do sector dão-nos a motivação necessária para renovar a receita ano após ano e garantir o sucesso. Sabemos que se proporcionarmos um programa de conferências inovador e se conseguirmos reunir os principais ‘players’ no evento, os profissionais não deixarão de querer participar.

Que balanço pode fazer de um evento como este, quando vamos na décima segunda edição?

O balanço não poderia ser mais positivo. Manter um evento com a vitalidade e a dinâmica da «Expo’RH» ao longo de mais de uma década é só por si a prova do sucesso no mercado. Os eventos, como os produtos, têm ciclos de vida; mas graças ao empenho das equipas que têm estado à frente deste projeto temos conseguido contornar as dificuldades e manter uma trajetória de consolidação.

Qual o objetivo de associarem ao evento um outro, os «Masters do Capital Humano»?

O objetivo principal foi criar um novo elo de ligação ao sector, além de poder contribuir para o aumento da vantagem competitiva das organizações. De igual modo, quisemos introduzir no mercado um novo formato que premiasse as áreas da gestão de recursos humanos por separado e não apenas o clima organizacional como um todo. Isto considerando que assim poderíamos trazer a público práticas muito interessantes que habitualmente não são divulgadas. ©

➤ **Nota:** mais informações sobre a edição de 2013 da «Expo’RH» em <http://www.exporh.ife.pt/>.

DEBATE

➤ O futuro do trabalho

Texto: António Manuel Venda

Um debate com sala cheia marcou o «Open day CEGOC», no passado dia 30 de janeiro. Foi em Lisboa, nas novas instalações da consultora, na Rua General Firmino Miguel. Com moderação do jornalista Nicolau Santos, sub-diretor do «Expresso», teve como tema uma interrogação, lançada por Mário Ceitel (que com Ricardo Martins lidera a CEGOC): «O Futuro do Trabalho já Chegou?». Os intervenientes foram Luís Portela (da Bial), Jorge Martins (da Martifer), Manuel Carvalho da Silva (professor universitário e antigo dirigente sindical) e Margarida Barreto (presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas). As situações mais polémicas surgiram quando se falou da situação do desemprego em Portugal, que deverá atingir já cerca de um milhão e duzentas e cinquenta mil pessoas,



número que levou Manuel Carvalho da Silva e Jorge Martins a afirmarem, como destacou o moderador, que poderia levar a que no nosso país acontecesse uma revolução. Destaque ainda para uma interrogação do moderador, quando se falou de uma ideia muito em voga nos últimos tempos e ligada ao empreendedorismo, a de que «as pessoas devem sair da sua zona de conforto»: Nicolau Santos deixou no ar uma pergunta curiosa, «uma pessoa que está confortável, para que é que vai abandonar esse conforto?».

De assinalar que este ano o «Open day CEGOC» se integrou na comemoração do cinquentenário da consultora. O evento teve diversos 'workshops' temáticos ao longo do dia, o debate ao final da tarde e a encerrar um 'cocktail' que incluiu um enorme bolo comemorativo dos 50 anos. ©



**SEMPRE
A GERAR
CONFIANÇA**

www.rhmais.pt

MELHORES
2013
**EMPRESAS
PARA TRABALHAR**
Exame

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

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • BARREIRO






EVENTO EM DESTAQUE

› Como a gestão pode ser um espetáculo

Texto: António Manuel Venda

A SYV, uma consultora de gestão cujo 'slogan' é «Sharing Your Vision», vai organizar na tarde de 22 de março, no Observatório Astronómico de Lisboa, um evento original e alternativo denominada «A Gestão é um Espetáculo». Tiago Domingues, 'partner' da consultora, explica que o evento foi concebido «de uma forma muito simples», acrescentando: «Sabemos que para sermos técnica e comercialmente eficazes nos dias de hoje não chega atuar no preço ou na imagem, por exemplo, é necessário atuar na diferenciação, oferecendo algo que pela novidade não possa ser comparado ou avaliado quanto ao seu preço ou à sua imagem, algo que só possa ser avaliado quanto ao valor acrescentado que proporciona a cada cliente em particular».

Para a conceção do evento o que se procurou foi responder a diversas questões: «O que é que nunca foi feito? Que temas são do interesse e críticos para o negócio do nosso cliente? De que forma pode um evento técnico ser também ele um momento de entretenimento artístico? Qual o risco desta iniciativa? (se for elevado, perfeito) Quais os parceiros em que mais confiamos?»

Colocadas as questões, foi decidido organizar um evento que «relacionasse a universo técnico da gestão de empresas com o universo da arte na sua perspetiva de entretenimento». O resultado – diz Tiago Domingues – «será um conjunto de intervenções técnicas relacionadas com estratégias empresariais, propostas de valor e investimentos, estratégias comerciais e serviço ao cliente, gestão e desenvolvimento estratégico de pessoas, de uma forma intercalada com momentos de 'networking', 'cocktail' e entretenimento artístico, nomeadamente fado e 'breakdance'».

O responsável frisa que «estas duas formas de arte foram selecionadas por apresentarem enormes diferenças entre si, o que permitirá analisar de que forma artes e/ou empresas de atividades diferentes se podem complementar estabelecendo sinergias por ajustarem as propostas de valor e com elas a sustentabilidade dos seus negócios». ⑩



› **Nota:** mais informações sobre o evento – tlm. 961 899 388; 'e-mail' consultoria@syv.pt; 'site' <http://www.syv.pt/>.

PROJETO

› Um lema para 2013, na Companhia Própria



Texto: Mário Sul de Andrade

«Estamos juntos!» é o lema para 2013 da Companhia Própria, um lema que se aplica à política de crescimento desenvolvida nos últimos três anos em conjunto com colaboradores, fornecedores e clientes. Em Portugal registou-se uma solidificação das relações com os clientes, enquanto nos mercados internacionais o crescimento tem sido extremamente sustentável – a empresa tem atividade relevante em países da União Europeia e do espaço lusófono.

Com foco nas áreas de formação e consultoria empresarial, o projeto da Companhia Própria tem já 15 anos de história. Luís Ferreira (na foto), responsável da empresa, olha para todo este percurso e comenta que tiveram sempre «grande curiosidade em perceber por que existem organizações de que todos gostamos mais e outras de que na generalidade gostamos menos». Chegaram à conclusão de que «a diferença

Na Companhia Própria, explica Luís Ferreira, o desafio é «desenvolver pessoas apaixonadas, com desempenhos excelentes».

está nas pessoas, algo que parece óbvio, embora reconhecer-lo seja já um avanço significativo», partilha. O responsável fala das pessoas como «o ativo mais importante das organizações, que não consta nos seus balanços, uma vez que é um bem intangível e de difícil quantificação». No entanto, acrescenta, «é este valor que diferencia as boas das más empresas», ou seja, «há empresas de sucesso, com elevados desempenhos, porque têm pessoas motivadas e animadas, o que faz toda a diferença». Para Luís Ferreira, não restam dúvidas de que «a diferença está nas pessoas, mas por si só isso não basta, é necessário que essas pessoas estejam apaixonadas pelo que fazem». Destaca por isso «as empresas que possuem uma missão clara e bem definida e, mais do que isso, que conseguem transmiti-la aos colaboradores, que consequentemente se identificam com ela e sentem que o seu trabalho faz sentido, que estão sob uma cultura empresarial forte, e aí a paixão acontece».

O desafio na Companhia Própria, conclui Luís Ferreira, é por isso «desenvolver pessoas apaixonadas, com desempenhos excelentes». Trabalham estes valores, fomentando «a criação de uma cultura empresarial forte», sendo o grande objetivo «alinhar as pessoas com a missão», explica. ⑩

DISTINÇÃO

» «Excelência SEDES»: gestão do talento sénior

Texto: Ana Leonor Martins

No passado mês de fevereiro, a iniciativa «Excelência SEDES – Boas Práticas na Gestão de Pessoas» distinguiu a AXA Portugal e a EDP – Energias de Portugal no âmbito da categoria «Gestão do Talento Sénior».

No terceiro evento do ciclo de conferências organizado pelo Grupo de Trabalho de Capital Humano (GTCH) da SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social, foram apresentadas as melhores práticas destas empresas. Pela seguradora falou Inês Simões, 'internal communication and academy manager', sobre o programa interno «Terra à Vista». Já a apresentação da EDP esteve a cargo de Alexandra Cabeçadas, da equipa de recursos humanos, que deu a conhecer o programa «Valorizar



a Experiência».

A moderação do debate que se seguiu foi assegurada por José Bancaleiro, 'managing partner' da Stanton Chase Portugal. Isto depois de Pedro Raposo, diretor de recursos humanos do Banco Espírito Santo (BES), ter feito a introdução ao tema, partilhando como o banco faz a gestão do seu talento sénior, nomeadamente através da reciclagem de competências técnicas e sociais.

Este ciclo de conferências tem continuação em março, no dia 20, como habitualmente no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), em Lisboa. Serão nesse dia dadas a conhecer as empresas distinguidas na categoria «Carreiras Internacionais». ®

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 expetativas.

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

20 anos
grupo multipessoal

sourcing^m service^m training^m search^m medical Upgrade^m

FORMAÇÃO

➤ SLOT Academy

Texto: Mário Sul de Andrade

É um dos pontos fulcrais da estratégia para 2013 da SLOT Recursos Humanos, um departamento de formação denominado SLOT Academy, que já tem inclusive a certificação da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Sónia Barbosa (à direita na foto, com Luísa Almeida, gestora da formação), diretora executiva da empresa, assinala que, sendo o ano de arranque do projeto, a missão «passa por posicionar a marca, através de programas de formação eficazes, inovadores e de elevada qualidade, com recurso a metodologias próprias e adequadas ao público-alvo e aos objetivos esperados, contribuindo para o sucesso das necessidades formativas dos clientes». A SLOT Academy pretende neste primeiro ano de atividade disponibilizar formação à medida, porque – como explica Sónia Barbosa – «este eixo de atuação dá continuidade ao trabalho que vem sendo realizado com as instituições clientes nas áreas de recrutamento e seleção, trabalho temporário e ‘outsourcing’». A responsável pretende ter no novo projeto «uma política de comunicação e de trabalho em equipa entre todos os intervenientes no processo formativo», sendo que «cada ação de formação será o resultado prático de um trabalho concertado entre os responsáveis de recursos humanos e de formação dos clientes, a equipa de coordenação pedagógica e o corpo de formadores».

A criação de uma academia de formação contribuiu também para a mudança de instalações da SLOT Recursos Humanos, que agora está na Rua Camilo Castelo Branco, número dois, quinto esquerdo, em Lisboa, não muito longe das antigas instalações da Rua Castilho. Sónia Barbosa refere «as exigências atuais do mercado», que levaram à «reestruturação da empresa ao nível dos recursos físicos e dos recursos humanos», com a decisão de mudar de instalações a surgir no alinhamento da estratégia para 2013. A responsável assinala ainda que a SLOT «reconhece a importância da consultoria global em recursos humanos, com uma oferta integrada de serviços que permite um posicionamento privilegiado junto de clientes e parceiros». A empresa quer «apostar numa oferta de qualidade em todos os serviços prestados», acreditando Sónia Barbosa que «a SLOT Academy terá um papel determinante na concretização deste objetivo». ☺



PRÉMIOS

➤ CH Business Consulting duplamente de parabéns



Texto: António Manuel Venda

Depois de ter sido distinguida há cerca de um mês como «Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal» (e como vencedora em duas categorias, «Melhor Média Empresa para Trabalhar» e «Melhor Empresa para Trabalhar no Âmbito Balanço Trabalho/ Vida Pessoal»), na iniciativa que a revista «Exame» levou a cabo com a Accenture, a CH Business Consulting teve já na parte final de fevereiro uma nova distinção. A consultora liderada por António Henriques foi distinguida como primeira média empresa, obtendo igualmente o primeiro lugar no sector de serviços, no âmbito do «Prémio Excelência no Trabalho», do «Diário Económico», da Heidrick & Struggles e da ISCTE Business School (IBS). É a primeira vez que uma empresa conquista no mesmo ano estes dois prémios relacionados com ambientes de trabalho, sendo de assinalar que as distinções se somam a cerca de três dezenas de outras, o que faz da CH Business Consulting a consultora mais premiada em Portugal.

Sobre a primeira distinção, António Henriques assinalou que há dois anos muitas das pessoas que contactavam com a abordagem CH «achavam que estavam na presença de lunáticos, mas agora já falam de visionários». O ‘chief executive officer’ (CEO) do Grupo CH referiu ter consciência de que estão «à frente do tempo», algo que a maior parte das pessoas no meio empresarial não percebia. «Mas agora começam a perceber», congratulou-se.

Já após a segunda distinção, referiu: «O reconhecimento tem um significado histórico, por se tratar da primeira vez que em Portugal uma mesma empresa conquista simultaneamente os mais importantes prémios nacionais». Este feito, acrescentou, «prova que é possível alcançar níveis elevados de felicidade organizacional com base em fatores não materiais, ao alcance de todas as organizações, mesmo em períodos de crise».

Com sede em Coimbra e escritórios em Lisboa, no Porto e no Algarve, a consultora portuguesa é especialista em gestão de pessoas e organizações. O Grupo CH, onde se integra, distingue-se pela singularidade do seu ADN organizacional, cultivando uma gestão centrada nas pessoas. ☺

Creating a global people strategy that works

pwc

Be aware of trends in Human Capital

As tendências evidenciam que, na sequência da crise económica global, as empresas com presença multinacional estão a enfrentar desafios de capital humano acentuadamente diferentes de região para região.

Entender estas diferenças regionais e culturais e ter a possibilidade de refletir sobre qual a melhor forma de gerir o capital humano nas diferentes localizações será a chave para construir uma estratégia de capital humano global que suporte a estratégia de negócio.

Pense global com quem lê o mundo à escala global.

Desafie-nos a ouvi-lo. Desafie-nos a partilhar consigo o que aprendemos ao estarmos presentes em mais de 150 países.

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa

maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com



© High Play Institute

Mário Henriques
Managing Partner do High Play Institute;
mariohenriques@highplay.pt

➤ Tem falta de Ar?

Algumas equipas ou empresas, por vezes, podem sentir a tendência para entrar na meia idade. Sim, aquela idade em que deixamos de questionar as coisas e passamos o tempo a dizer: «Eu só gosto disto, não gosto daquilo... Tenho por hábito isto... Jamais faria aquilo... Eu quero é estar sossegado...» É por isso que percebemos que na cabeça dos principiantes existem milhares de possibilidades, mas na cabeça dos 'experts' só existem algumas.

Nós temos a escolha do nosso lado – manter o cérebro das nossas equipas e nossas empresas vivo ou morto. Não significa que tenhamos de gostar de todas as novidades, mas conhecer e estar em contacto com aquilo que vai acontecendo é importante. A melhoria contínua ajuda a alcançar a excelência. Mas há um pequeno problema: nestes momentos, quando os negócios têm falta de Ar, não basta ser um pouco melhor; é preciso ser distinto, ter um Ar diferente.

divertem a construir protótipos e cuidam dos seus primeiros passos como fossem os seus educadores – estão por perto, atentos, suportam, melhoram e criam condições para ter sucesso. A criação de estímulos para se tentar apela à necessidade de reconhecermos os pequenos sucessos sempre que alguém tenta. Como dizia Walt Disney, «celebrando os sucessos com as pessoas crias uma cultura de sucesso».

Um investigador da Duke University concluiu num estudo de 2006 que cerca de 40 por cento das nossas ações não são decisões que tomamos mas sim resultado de hábitos adquiridos. Ou seja, somos capazes de multiplicar muitas ações sem pensar nelas. É como dizem as palavras do escritor português Gonçalo M. Tavares: «Num mundo onde tudo anda depressa acabamos por não ter tempo para parar. E quando não paramos não reparamos. E quando não reparamos, não reparamos.» Esta é outra fonte

A criação de estímulos para se tentar apela à necessidade de reconhecermos os pequenos sucessos sempre que alguém tenta. Como dizia Walt Disney, «celebrando os sucessos com as pessoas crias uma cultura de sucesso».

Algumas fontes permitem-nos ir buscar outra energia para as nossas equipas. A primeira chama-se Coragem. Coragem para dizermos coisas impopulares, diferentes e que vão contra as tendências defendidas pela maioria das pessoas. Isso acontece quando sentimos conforto, respeito e abertura no nosso ambiente de trabalho. Para ganharmos Ar, ao contrário da expressão popular, temos de «meter a colher na sopa do vizinho». Quando há um problema com o meu vizinho (outro departamento), embora não seja o meu problema, continua a ser o «nosso» problema. Ao existirem objetivos comuns, os desafios complexos não podem ser divididos só para respeitarmos o 'status' de cada um. «Dividir para reinar» pode ser fatal. A outra fonte exige capacidade para assumir riscos. Falar menos e fazer mais. Arriscar com ações concretas. Fazendo protótipos e testando-os em realidades que sejam seguras. Substituir uma cultura de 'brainstorming' por uma cultura onde as pessoas se

que nos garante a renovação do nosso Ar. De facto é verdade. Se não pararmos não conseguimos perceber (reparar) aquilo que está mal. E se não olharmos para o que está mal não temos possibilidades de o corrigir (reparar).

As equipas e as empresas necessitam de parar para olhar com atenção. Fazer mais e com mais rapidez pode ser perigoso em tempos que necessitam de esforço, mas também de inteligência. A criação de novos hábitos e mais positivos ajuda sempre. Tal como nós como indivíduos podemos substituir velhos hábitos por novos hábitos, as empresas e as equipas podem fazer o mesmo. É algo que as ajuda a reprogramar as suas rotinas e por isso a forma como vivem. Com mais Ar.

Por último, não permita que as pessoas vejam ou ouçam muitas notícias e sejam contagiadas por aqueles que só anunciam desgraças. Como diz a expressão inglesa, «no news, good news». ©

Deixe-se de fórmulas complicadas

$$E^3 \times \frac{\left(\frac{\text{eficácia} \times 100}{\text{experiência}} + \frac{\sqrt{\text{disponibilidade}}}{90\% \times [\text{competência}]} \right)^2}{x \text{€} + \left\{ \frac{(\frac{1}{2} \times \text{investimento})}{\text{flexibilidade} - (\text{desempenho})} \right\}} = ?$$

**nós temos
a solução certa!**

*Está à procura do profissional certo para a sua empresa?
Respondemos a todas as suas necessidades através
de uma rede flexível e qualificada de recursos humanos.*

*/ recrutamento e seleção
/ consultores freelancers
/ formação
/ administrativo de recursos humanos
/ consultoria de recursos humanos*

www.certho.pt

CERTHO
ACERTAR É HUMANO



TIAGO CAIADO GUERREIRO

«Já estamos numa ditadura fiscal.»

Especialista em direito fiscal e sócio de uma das mais conhecidas sociedades portuguesas de advogados, Tiago Caiado Guerreiro acha que chegámos a níveis em que a fiscalidade, mais do que elevada, já é destrutiva. Por decisões de uma classe política que teima em não mudar, que toma «medidas estalinistas» e que assim «destrói a iniciativa de criação de riqueza e a vontade de se chegar mais longe a nível individual no trabalho». Tudo isto, assinala, dá cabo da sociedade civil, que nada pode fazer para se defender.

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

É uma das pessoas que mais se tem manifestado em Portugal contra a carga fiscal sobre os cidadãos e as empresas. Essa carga é obviamente elevada, mas curiosamente a generalidade da população não tem uma posição de firmeza contra ela. Nem da parte das empresas isso acontece. Concorda com esta ideia?

Concordo. Os portugueses são muito passivos relativamente à carga fiscal. Há uma justificação, que está muito bem abordada num artigo de Henrique Medina Carreira, no «Expresso», onde se diz que direta ou indiretamente seis milhões e meio de pessoas em Portugal beneficiam da sua ligação ao Estado – por serem beneficiários de reforma, por trabalharem em instituições públicas, por serem funcionários públicos, por serem familiares destes. Há uma maioria que é sempre eleita e que está do lado

não dos privados mas do Estado. E esta maioria consegue sempre o poder. E por isso temos impostos tão elevados em Portugal, sobre pessoas e sobre empresas, ou seja, sobre a parte que não está ligada ao interesse Estado. Estes não têm hipóteses. São indefesos. Por isso vimos o esmagamento de dezenas de milhares de empresas a cada ano, e o retirar para impostos e segurança social, nalguns casos, de 60 ou 65% do rendimento de uma pessoa.

Esta fiscalidade é necessária?

Esta fiscalidade é destrutiva. Destrói a iniciativa de criação de riqueza e a vontade de se chegar mais longe a nível individual no trabalho. É tão elevada a intensidade da tributação que há pessoas que trabalhavam em várias entidades e que já só trabalham numa, porque

«O contribuinte é um elemento fundamental do estado de direito democrático. Este só pode existir com contribuintes. Desde 2004 que quem manda não percebe isso, e está a destruir as empresas maciçamente, e as pessoas.»

SLOT Academy www.slot.pt

A consultoria ao serviço da formação

Sede e Delegação de Lisboa:
Rua Camilo Castelo Branco nº 2, 5º andar, 1150-084 Lisboa
Tel: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73 | profile.experts@slot.pt

Delegação da Maia:
Edifício Plaza, Av. D. Manuel II, nº 2070, 2º andar, sala 23, 4470-334 Maia
Tel: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41 | recrutamento.maia@slot.pt

DGERT



Tiago Caiado Guerreiro, advogado, é licenciado em «Direito» pela Universidade Lusíada de Lisboa. Estudou negociação estratégica na Universidade de Harvard (Estados Unidos) e gestão e fiscalidade na Faculdade de Direito de Lisboa. Especialista na área fiscal, é professor convidado em diversas instituições de ensino superior. É sócio do escritório de advogados Caiado Guerreiro & Associados desde 1999.

dizem que mais vale estar com a família. Se forem trabalhar pagam taxas confiscatórias. Será que vale a pena ir trabalhar para receber um terço do que se ganha?

Mas esta carga fiscal é da responsabilidade de uma área política que à partida defende a iniciativa privada, o empreendedorismo e por aí adiante...

Qual área? Está a falar de quem?

Das pessoas do atual governo.

O atual governo apresenta-se como liberal mas é profundamente estatista. Segue a tradição portuguesa do estatismo. Aliás, o peso do Estado na economia tem vindo a crescer imenso. E a intervenção do Estado na economia, na regulamentação e em termos burocráticos disparou.

Então, na prática, com essa tradição de estatismo, tanto faz que mande o PSD como o Bloco de Esquerda?!

Eu já não sei... O PCP neste momento faz propostas mais moderadas do que algumas que estão a ser tomadas, que nem percebo como passam. Por exemplo, a faturação, ter de se preencher o número de contribuinte de empresas pequeninas ligadas às coisas mais ingénuas... Vai-se comprar um café e tem de se faturado, se se quiser deduzir tem de se por o número de contribuinte, e esses dados ficam lá. Isto é uma violação da vida privada e do direito ao recato. Só mesmo um governo de direita é que podia impor uma medida destas sem ser considerada estalinista. Porque é uma medida estalinista.

Então se fosse uma medida do PCP...

Se fosse do PCP gerava uma reação antagónica.

Dos cidadãos, inclusive?

Dos cidadãos. Só que como foi uma medida do CDS e do PSD, pura e simplesmente foi aceite. Se isto não é inconstitucional... Leu «1984», de George Orwell? Ou «A Cidade do Sol», de Tommaso Campanella, ou «Utopia», de Thomas More? Aí fala-se de tipos de sociedade com o mesmo controlo que temos agora. Com os cartões de crédito e a «Via Verde» sabem onde estivemos. Todos esses dados estão disponíveis. Com as atuais regras de faturação sabem onde tomamos café, onde vamos almo-



çar, que roupas compramos... O excesso de informação na administração fiscal torna-a permeável à corrupção e à venda de informação a interessados, e ao acesso a essa informação a quem está no poder. Isto ainda torna a sociedade civil mais frágil, com mais dificuldade em incomodar o poder. O que define uma sociedade é a capacidade da sociedade civil intervir e conseguir modelá-la. E em Portugal isso não acontece.

Quase quatro décadas depois de termos saído de uma ditadura política, fica a sensação de que caímos numa ditadura fiscal. O que pensa disto?

Vivemos num estado fiscal, há vários anos. Está a acontecer especialmente nas economias europeias, que não crescem. E em Portugal, se se utilizar uma visão estalinista, então já temos o menu completo e já estamos numa ditadura fiscal. Para além disso, ditadura fiscal, no conceito de estado fiscal, há outra questão: não temos mecanismos de defesa. Nos últimos 10 a 12 anos, para aumentar a receita – sobretudo desde 2004, o ano da reviravolta –, perceberam que a melhor maneira era tirar os direitos de defesa aos contribuintes. Simplesmente lançam os impostos e as pessoas não têm forma de se defender.

Há pessoas que atacam esta lógica mas que também tiveram responsabilidades nos últimos anos. Estou a lembrar-me de António Bagão Félix e Manuela Ferreira Leite, por exemplo... Não se pode dizer que no tempo deles na pasta das finanças não houvesse já uma carga fiscal muito grande.

Não podia concordar mais. Daí falar em 2004 como o ano da reviravolta, quando Paulo Macedo foi para a administração fiscal e começou a retirar direitos aos contribuintes. Com Manuela Ferreira Leite ministra das Finanças.

Já que refere Paulo Macedo, como explica o caso dele, que num governo alvo de tanta contestação acaba por ser um dos ministros menos detestados?

Ele está a fazer um bom trabalho na saúde, que se reco-

«Vai-se comprar um café e tem de ser faturado, se se quiser deduzir tem de se por o número de contribuinte, e esses dados ficam lá. Só mesmo um governo de direita é que podia impor uma medida destas sem ser considerado estalinista. Porque é uma medida estalinista.»

nhece que é necessário. Agora se me disser que na administração fiscal fez um bom trabalho, digo que não, aí fez um trabalho de gestão da administração fiscal, mas destruiu a sociedade civil. E isso é uma responsabilidade que ele tem nos ombros. Mas fê-lo com todo o apoio do poder político. E o poder político – PS e PSD – vê aí uma oportunidade de concentrar mais poder e de se manter como poder incontestado. Basicamente, poderíamos fundir os dois partidos e dizer que há um partido único que é sucessivamente reeleito.

Na área da saúde tem de se fazer um bom trabalho de gestão, como em qualquer área, mas tem de se cuidar dos doentes, tem de se prestar um bom serviço. Na administração fiscal não há essa lógica, ninguém se preocupa com os contribuintes...

Aí é que está o erro em Portugal, um erro que está a destruir a nossa economia. O contribuinte é um elemento fundamental do estado de direito democrático. Este só pode existir com contribuintes. Desde 2004 que quem manda não percebe isso, e está a destruir as empresas maciçamente, e as pessoas. Estas porque fogem de cá para irem

trabalhar para outros sítios, e muitas não fugiram ainda porque não tiveram oportunidade. E as empresas porque fecham ou estão desinteressadas, sempre sujeitas a inspeções, contraordenações, impostos altíssimos...

Se pensarmos nos responsáveis de tudo isto, estamos a falar de pessoas mal intencionadas, impreparadas ou simplesmente estúpidas?

Não se trata disso, o que essas pessoas fazem é algo relativamente simples. A opção por exemplo por aumentar impostos 'versus' cortar despesa pública é racional em Portugal. Porque é muito mais fácil manter o poder se se fizer esta opção. Seis milhões e meio de pessoas apoiam, as que dependem do Estado. Há muito menos pessoas no sector privado e que apoiariam outro tipo de opções.

Mas a área pública também tem sido tocada...

Tem, mas muito pouco. Quem tem feito o ajustamento todo tem sido o sector privado. É por isso que está com 18 ou 19% de desemprego real, e é por isso que fecham empresas e que há tantas pessoas a emigrar. O sector público tem sido muito pouco tocado, como sempre em

Flexibilidade

Portal

meta4!

Salários

Experiência

Tecnologia

Eficácia R.H.

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

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

> O futuro

Tiago Caiado Guerreiro considera-se otimista, mas mesmo assim acha que a tendência é para que as coisas piorem ainda mais em Portugal. Fala de «decadência e empobrecimento sucessivo do país», porque «enquanto tivermos dois terços das pessoas interessadas na manutenção do 'status quo' não poderemos alterar a situação», ou seja, «a minoria não tem capacidade de se impor à maioria». Defende impostos mais baixos para as empresas, «na ordem de 10% ou menos», embora não acredite que venha a ser uma realidade, e em relação às pessoas acha que as que têm elevada formação, «se continuarem a tratá-las mal em termos de impostos, pura e simplesmente perderemos os recursos». Tudo isto, diz, «condena o crescimento do país, até a curto prazo». Mais... «Estão feitos estudos por instituições internacionais. Sabe-se perfeitamente os efeitos que este nível de impostos provoca, em termos de fuga de cérebros e em termos de destruição de empresas e de retração do investimento.»

Há muitos anos que Tiago Caiado Guerreiro pugna por «impostos mais baixos, um regime fiscal competitivo e a defesa dos direitos das pessoas», mas vê que «o caminho é o oposto». Por isso, num futuro mais ou menos próximo, dependendo de quando acontecerem eleições legislativas, tem muito poucas perspectivas de que algo mude. Confrontado com o caso da última campanha eleitoral, em que se atingiu uma situação limite com promessas que depois redundaram num incumprimento de que não há memória na política portuguesa, comenta que de facto «a questão é essa, entre a promessa e o que na realidade se passa vai um oceano enorme». Por isso, acha que «promessas haverá, mas as decisões não deverão ir no sentido da desoneração das pessoas». Tudo porque «o Estado quanto mais receber de impostos mais pode manipulá-los e menos poder terá a sociedade civil independente», ou seja, «há uma tendência estalinista na visão do poder político, que quanto mais poder congrega mais se eterniza no poder». O advogado concorda com a ideia de que por este caminho a tendência é para que haja um momento em que o Estado não consiga cumprir muitos dos compromissos que tem com a parte tão significativa da população que dele depende e que isso levará a «conflitos sociais, problemas graves, ao que no fundo nós estamos a pedir». Acha que vai ser «um processo relativamente rápido», ideia que justifica assim: «Portugal não tem o produto interno bruto da Irlanda, que é 115 ou 120% da média comunitária. E nunca teve uma política económica decente. Deixámos de ter os fundos estruturais da União Europeia, e a burocracia sobre as empresas e sobre as pessoas é cada vez maior. Fazer negócios é cada vez mais complicado. As pessoas estão cada vez mais desmotivadas, o abuso sobre os mesmos relativamente a contraordenações e todo o tipo de inspeções é permanente, o que desmotiva quem quer que seja de criar riqueza. E temos uma, duas, três gerações que foram ensinadas a não terem de ser ativas para criar riqueza, porque essa não era a filosofia do Estado, mas sim arranjam um emprego precisamente no Estado. Qual é o 'cocktail' que daqui deriva?»

«Esta classe política leva 30 e tal anos no poder e está aí viva e a mexer-se. E criou para ela própria todos os privilégios e mais alguns que a alternância no poder permite. Estiveram tanto tempo lá que se foram autodando todo o tipo de benefícios e distribuindo por aqueles a quem estão ligados.»

Portugal, com o atual governo e com os anteriores.

Imagine que o convidavam para definir as grandes linhas da política fiscal... O que é que faria?

Tenho muitas dificuldades em imaginar-me num grupo político hoje em dia. Não me revejo neles. Defendo uma sociedade livre, com uma defesa profunda dos direitos, das liberdades e das garantias, do que foi garantido na Revolução Francesa, e nós vivemos o contrário disso. Aliás, a maior parte dos portugueses aceita-o com complacência, desde que continue a receber o cheque ao fim do mês. Que é o que acontece com esta enorme administração pública que Henrique Medina Carreira refere.

Na área pública há quem comece a ver a sua segurança posta em causa...

Já viu despedirem alguém da função pública?

Não. Mas já se fala em despedimentos. De qualquer forma, à parte isso, há um grupo de pessoas que consegue uma tremenda generosidade por parte do Estado, com subvenções políticas e reformas que começaram nalguns casos na casa dos 40 anos, ou até dos 30. Acha que se vai olhar para isso algum dia?

Não. Porque não há interesse na sociedade portuguesa, nem nos partidos do poder – PS e PSD –, em alterar a situação. Aliás, cada vez mais os partidos políticos congregam maior poder, derivado de um conjunto de medidas que foram enfraquecendo a sociedade civil e a vida eco-

nómica do país ao longo de muito tempo. O problema que colocou é uma questão de lei, devia ser resolvido por lei. Não se deve adquirir o direito à reforma a não ser aos 65 anos, e por isso a lei simplesmente seria aplicada.

Mas a lei para essas pessoas está a ser aplicada, as reformas e as subvenções que recebem, embora condenáveis, são legais.

Por isso é que eu digo que a situação devia ser revista e aplicada a lei geral.

Como é que se poderia fazer isso?

Muito simples. Ir à Assembleia da República, aprovar a lei e dizer que se aplica a todos os casos existentes e futuros. Está feito. É só uma questão de vontade.

Com José Sócrates em primeiro-ministro houve uma altura inicial em que pareceu haver interesse em atacar este tipo de coisas, como a questão da não acumulação de reformas, que sempre era um começo...

Houve algumas medidas, mas houve uma que não foi tomada: as pessoas são todas iguais e devem ser tratadas da mesma maneira, por isso só deviam ter a reforma aos 65 anos, exceto em casos de reforma antecipada com as respetivas penalizações. Se temos uma carreira contributiva em que podemos andar por várias empresas e se junta tudo no fim, não percebo por que é que os outros não têm. Não conheço nenhum país desenvolvido – se pusermos os olhos nos verdadeiramente desenvolvidos, os nórdicos, a Suíça, nenhum deles dá reformas antes dos 65 anos. A reforma é aos 65, a não ser que se faça descontos para entidades privadas, para melhorar o que depois se vai receber. Somos iguais, a acumulação de reformas por determinados cargos, nomeadamente políticos, é inadmissível.

O cidadão comum pode invocar a inconstitucionalidade de uma lei tão generosa só para alguns?

Não. Enfim, pode ir para Procuradoria, para o Provedor de Justiça, mas há um processo de filtragem que destrói o poder da sociedade civil. Temos um problema... Como acontece em várias revoluções, há uma classe política que só agora começa a ser substituída, que esteve no poder 30 e tal anos. Quando se diz que o Salazar esteve muitos anos no poder, devia-se ver que esta classe política leva 30 e tal anos no poder e está aí viva e a mexer-se. E criou para si todos os privilégios e mais alguns que a alternância no poder permite. Estiveram tanto tempo lá que se foram autodando todo o tipo de benefícios e distribuindo por aqueles a quem estão ligados. Cabe aos próximos governos afrontar isso. Mesmo sendo difícil.

No limite, qualquer pessoa pode questionar o facto de não ter direito a uma subvenção aos 40 anos...

Não tem poder para isso. Durante os últimos 30 e tal anos foi-lhe retirado o poder de intervir na sociedade civil. O poder está concentrado nos partidos políticos e nos políticos. Por isso é que não somos uma democracia. ©



Actual Training

*ONLY THE
QUALIFIED
SURVIVE*

FORMAÇÃO TECNOLÓGICA

- Microsoft ◀
- ITIL ◀
- Novell ◀
- VMWare ◀
- SuSE Linux ◀

FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

- Gestão ◀
- Marketing ◀
- Finanças ◀

FORMAÇÃO MODULAR

- Microsoft Office ◀

CENTRO DE EXAMES

- Prometric ◀
- VUE ◀
- Novell ◀

www.actualtraining.pt

Ed. Multitech - Pólo Tec. de Lisboa, Lote 6, 28
1600-546 Lisboa - Portugal
Tel: +351 217 158 018
Fax: +351 217 147 020

formacao@actualtraining.pt





© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

Primavera, casamento, estratégia, mudança e paixão

O professor Menegatti deixa-nos uma «história» no mínimo engraçada.

«Diz o pai para o filho: 'Escolhi uma ótima menina com quem você deve casar.' O filho contesta: 'Mas, pai, eu prefiro escolher a minha esposa!' E o pai: 'Meu filho, ela é filha do Bill Gates.' 'Bem, nesse caso, eu aceito', disse o filho. Posto isto, o pai foi falar com Bill Gates e disse-lhe: 'Bill, eu tenho o marido ideal para a sua filha!' Bill Gates estranhou: 'A minha filha é muito jovem para casar!' O homem argumentou que o seu filho era vice-presidente do Banco Mundial. 'Nesse caso, tudo bem', acabou por dizer Bill Gates. Finalmente, o homem foi ter com o presidente do Banco Mundial e disse-lhe: 'Senhor presidente, eu tenho um jovem recomendado para ser vice-presidente desta instituição.' O presidente retorquiu: 'Eu já tenho muitos vice-presidentes, mais até do que o necessário.' O homem não se rendeu: 'Senhor presidente, esse jovem é o genro do Bill Gates.' 'Bom, se é assim ele pode começar amanhã mesmo', disse o presidente do Banco Mundial.»

Março é um mês de transformação. É tempo de aproveitar o embalo, despojar-se do casaco e também do que já não faz falta ou deixou de ter sentido.

Moral da história: não existem negócios falhados, tudo depende da estratégia.

Março é um mês de transformação. As árvores cobrem-se de flores, os dias ficam mais longos, o sol começa a beijar-nos o rosto e a primavera não tarda a chegar. É tempo de aproveitar o embalo, despojar-se do casaco e também do que já não faz falta ou deixou de ter sentido. Use criar novos padrões de vida pessoal e profissional, siga o exemplo da história e com inteligência implemente as mudanças necessárias na sua vida ou na sua empresa.

Antes mesmo de começar a planear, deve de criar uma estratégia e com base nela planear a mudança. A estratégia define a essência das ações de mudança. Um bom planeamento auxilia o processo de execução, mas é impossível discutir a execução até que se tenha alguma coisa para executar. Estratégias vagas dificilmente podem ser transformadas em objetivos mensuráveis. Quando não sabemos para aonde vamos, não chegaremos a lado nenhum – ou quando muito chegaremos a um sítio qualquer.

A execução é, de facto, difícil. Existem obstáculos e dificuldades que comprometem seriamente a implementação dos nossos projetos. Basta pensar que para definir uma estratégia podemos fazê-lo sozinhos. Contudo, implementar uma mudança implica desenvolver

ações, exige tempo, trabalho e foco para funcionar – e todos sabemos que quanto maior for o número de pessoas envolvidas, maior será o desafio que a execução efetiva da estratégia apresentará.

Apesar das dificuldades, uma estratégia de mudança será tanto melhor sucedida quanto mais tiver em conta os seguintes fatores: relação custo/ benefício, diferenciação e inovação. Acresce a isto que uma estratégia só funcionará se for perfeitamente definida, claramente transmitida e bem compreendida por todos. Na família, por todos os membros. Nas organizações, pelos colaboradores, pelos clientes, pelos parceiros e pelos gestores.

Qualquer nova estratégia, na sua vida ou na sua empresa, pressupõe mudanças. Sabemos que, ainda que por vezes de forma inconsciente, todos temos tendência para resistir à mudança. Neste contexto, deixo algumas medidas para reduzir essas resistências:

- envolva-se e envolva as pessoas na mudança – cada um dos envolvidos precisa de sentir que a mudança é algo importante, que parte

da sua vontade e não que foi imposta por outros;

- rodeie-se de apoios – quer seja da família, dos amigos ou dos escalões superiores da organização;

- mostre que a mudança é algo que reduz as dificuldades, que não as aumenta, seja no trabalho ou em casa;

- evidencie que a mudança é consistente e tem por base os valores e os princípios das pessoas envolvidas;

- faça perceber que a autonomia e a segurança de cada um dos intervenientes não estão ameaçadas;

- fale de forma objectiva – as comunicações/ os diálogos relativos à mudança devem ser eficazes e apropriados;

- vincule incentivos ou vantagens à mudança;

- por último, reveja a sua estratégia – uma boa revisão promove a discussão entre os intervenientes, esclarece o caminho a seguir, ajuda a definir os objetivos relacionados com a execução, permite testar e compreender o conjunto dos intervenientes e facilita a aprendizagem e as mudanças pessoais e organizacionais.

Nesta primavera, siga o exemplo do comportamento do pai na história do professor Menegatti. Mudar exige comprometimento e paixão pelos resultados. Saia da sua zona de conforto, comprometa-se, apaixone-se! E mude! ©

Se os corajosos e sedentos de aventura forem mais, a armada portuguesa partirá ao ataque com a estratégia do costume: tudo ao molho e fé em Deus.

Estou ler uma obra fabulosa.⁽¹⁾ Muito bem escrita, é uma lição de história, de gestão e de cultura portuguesa, principalmente o segundo volume, que decorre no século XVI, no reinado de D. João III, o nosso período áureo. E é uma lição de cultura porque, com o detalhe com que é apresentado o processo de decisão dos portugueses de quinhentos, ficamos impressionados ao constatar como os nossos defeitos, hoje reconhecidos, já então estavam presentes. E apesar deles fomos grandes. Por isso se torna também uma lição de gestão. Gestão «à portuguesa», com as nossas características como povo.

Dou exemplos disto para ilustrar como evoluímos tão pouco num período tão grande. Separaram-nos 20 gerações dos descobridores nossos avós, dos quais mantemos o sangue e o feitio. Os navios portugueses, bem armados, patrulham a costa da Índia quando se avista velas de uma frota inimiga. O comandante o que faz? Manda içar a bandeira que convoca para uma reunião na sua nau os fidalgos das outras naus e caravelas. Depois de reunidos na sala de comando, assiste-se a uma cena surrealista. Discute-se e vota-se se se ataca ou não o inimigo. Se os cobardes ou cautelosos estiverem em maioria, a armada portuguesa seguirá o seu caminho, para grande alívio dos inimigos. Se os corajosos e sedentos de aventura forem mais, a armada portuguesa partirá ao ataque com a estratégia do costume: tudo ao molho e fé em Deus. Esta estratégia sempre resultou porque aí somos capazes de verdadeiros actos de heroísmo, e na altura éramos ajudados por um poder naval e de fogo impossíveis de igualar.

Mas o que mais me impressionou foi a forma como o comandante aceitava, por vezes contrariado, a decisão da maioria. A liderança, já então, era um problema grave.

Agora, alguns séculos passados, vivemos situações semelhantes. Colocamos à discussão assuntos que deveriam ser decididos e assumidos por quem está no poder, com o risco de se perder o rumo e as oportunidades. Mas assim a responsabilidade se as coisas correrem mal poderá morrer solteira. Como de costume.

Vejamos outra história... Uma nau solitária com pavilhão luso percorre o Índico à procura das cobiçadas «naus de Meca», navios turcos que procuravam furar o monopólio português de especiarias. Ao entardecer os marinheiros vislumbram as velas de cinco embarcações com bandeira turca. O comandante reúne os fidalgos e marinheiros e, por unanimidade, é decidido atacar os infiéis que se atrevem a levar especiarias para a Europa, todos de olho num rico saque. Apesar de ser apenas uma nau contra cinco embarcações bem armadas e cheias de gente, os portugueses não olham para trás, e com a ambição a empurrá-los atacam furiosos. Ainda o sol não se pôs no horizonte e já as embarcações que faziam a escolta da «nau de Meca» ardem, com todos os tripulantes chacinados. Os portugueses repartem o saque.

Esta capacidade inata de nos colocarmos em situações desesperadas, empurrados pela ambição, é bem portuguesa. Para uma situação assim vamos agora. A pressão ainda não é suficientemente forte, mas quando for daremos a volta à situação e repartiremos o saque. ®

É da história...



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

⁽¹⁾ «Batalhas e Combates da Marinha Portuguesa», de Saturnino Monteiro (Livraria Sá da Costa Editora)

[CompanhiaPRÓPRIA]
FORMAÇÃO & CONSULTORIA

Parque das Nações
Rua Gaivotas em Terra
Lote 3-1701 A, 1990-601 Lisboa

Tel: +351 218 967 200
Fax: +351 218 967 202

www.companhiapropria.pt
info@companhiapropria.pt



TALOR
KADE






Da cidade para o campo

Se há algumas décadas se assistiu em Portugal a um êxodo rural, sobretudo de jovens em busca de melhores condições de vida, atualmente começa a verificar-se a tendência inversa. São já muitos os que, tendo nascido na cidade, optam por ir fazer vida, e carreira, no campo. Trocam a azáfama citadina pela proximidade com a natureza. Damos a conhecer três histórias, diferentes nas motivações iniciais, mas unânimes no sentimento que agora as liga ao campo.

Texto: Ana Leonor Martins

Mudou-se de Lisboa para Aljezur em 2003 numa altura em que estava a preparar o lançamento de um negócio próprio em Lisboa. Uma vaga na recém-nascida Associação Casas Brancas chamou a atenção de Marta Cabral. «Conhecia bem a região, onde passava férias e fins-de-semana desde os 16 anos, e soube que não teria outra oportunidade semelhante. Apesar de nunca ter sido ponderada, de repente tornou-se irresistível», conta a agora diretora executiva daquela associação de turismo da costa alentejana e vicentina que integra alojamentos rurais, restaurantes e atividades de natureza.

Recorda que o marido, na altura namorado, alinhou logo consigo e em três dias encontraram casa, além de trabalho para ele. «Foi uma mudança radical mas que se fez de uma forma muito natural. As coisas correram bem e num mês tivemos a certeza que de íamos mesmo ficar, deixando Lisboa de estar nos nossos horizontes», garante.

Marta Cabral considera a cidade «muito dispersa, com demasiados estímulos, mas a maior parte deles são palha, e é uma luta para se conseguir fazer o que se quer, a todos os níveis, profissional, pessoal e social», faz notar. «Tempo é um dos bens mais escassos da nossa geração e no campo o tempo não está tão tomado, é possível decidir o que se vai fazer no próprio dia, pois há muito tempo sem compromissos.»

A diretora executiva da Associação Casas Brancas acredita que é mais fácil criar espaço para trabalhar no campo. No entanto, admite que «no campo as carências em termos de serviços e infraestruturas é grande, e nesse sentido o trabalho é esforçado, mas dá frutos muito compensadores», assegura. Ressalva ainda «que para se poder tirar verdadeiro partido de uma vida no campo é preciso gostar e ter feito para viver longe de uma série de coisas boas que a cidade oferece».

Licenciada em «Organização e Gestão de Empresas», na área de 'marketing', Marta Cabral teve a primeira



© Casas Brancas

«Tempo é um dos bens mais escassos da nossa geração e no campo o tempo não está tão tomado», diz Marta Cabral.



© Carpe Vita - Casas Brancas



© Burros & Artes



© Rota Vicentina



© IMC



© Rota Vicentina

experiência profissional num estágio na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, no Brasil. Deu-lhe oportunidade para viajar bastante, e quando regressou a Portugal estava decidida a trabalhar em alguma coisa que lhe desse «gozo e motivação». Passou por uma consultora imobiliária multinacional e mais tarde pela Parque Expo. Trabalha nas Casas Brancas desde 2003 e, para além da gestão e da dinamização desta rede de empresas, tem «procurado fazer um caminho sustentado de ligação da rede à comunidade local e ao mercado internacional.» Desde 2010, é também coordenadora do projeto «Rota Vicentina», que pretende valorizar aquela região enquanto destino internacional de turismo de natureza.

«Contribuir para o correto direcionamento da linha de desenvolvimento de uma região tão especial como o sudoeste» é o que mais fascina Marta Cabral. «Saber que o mercado que pode sustentar economicamente esta região está disponível e interessado no que ela tem de mais especial é o primeiro passo, e o segundo é garantir que essa ponte é feita e que tudo funciona da melhor forma. O desafio é sobreviver aos obstáculos de um projeto que é ainda bastante inovador em Portugal, e preservar o seu carácter de serviço público sem perder o lado do retorno económico, que deverá garantir o seu futuro por muitos anos», espera.

A responsável partilha que trabalha muito e chega tarde a casa; mais tarde do que quando vivia em Lisboa. «Mas também é certo que se passaram 10 anos e a minha responsabilidade é hoje muito superior», faz notar. «Tenho hoje muito mais prazer em fazer o que faço, seja a trabalhar, seja nos tempos pessoais e familiares. Deixei de fazer fretes, e isso é um ganho tremendo», sublinha. «O tempo fora do trabalho também é melhor aproveitado, porque mesmo que não saia de casa já estou num lugar maravilhoso; faço

Instrumentos de assessment online

Profiles International
imagine great people™

SELEÇÃO E COLOCAÇÃO

DESENVOLVIMENTO

TRIAGEM

"JOB MATCHING"

INTEGRAÇÃO

GESTÃO DO DESEMPENHO

MAXIMIZAR O POTENCIAL

TALENT...
If you don't MEASURE it,
you can't MANAGE it!

Para mais informações por favor contacte um dos nossos parceiros - ou a Profiles Portugal (+351) 21 158 21 34 info@profiles-portugal.com | www.profiles-portugal.com | www.profilesinternational.com

O meio natural e a possibilidade de fazer educação ambiental foi o que mais motivou Ana Paula Santos e Diogo Gouveia, que acreditam que «o contacto com a natureza é essencial para o ser humano».



uma caminhada de 10 minutos por um percurso deslumbrante e estou a ver o mar do cimo da falésia ou a pisar a areia.»

Marta Cabral tem dois filhos, com seis e oito anos, que já nasceram no Alentejo, e garante que adoram todo este enquadramento. «É muito fácil, a qualquer momento, transformar uma rotina num momento especial. Sem pedir licença, sem pensar em logísticas, sem planear de véspera. Quando vou a Lisboa sinto-me de férias numa capital europeia. É muito bom, mas é sempre melhor depois voltar para casa.» E por isso já não se imagina a voltar a viver na cidade. «Só por um motivo de força maior.»

► Experimentar a vida de forma mais completa

A história de Ana Paula Santos é um pouco diferente. Trabalhava e vivia em Lisboa quando o então namorado, Diogo Gouveia, que vivia em Santarém, lhe propôs casamento e mudarem para o Alentejo, onde a sua família tinha uma herdade. «Não hesitei um segundo», conta. «Sempre nos identificámos mais com a vida no campo. Casámos, mudámo-nos, tivemos dois filhos e apostámos na pecuária de avestruzes. Mas ao fim de cinco anos verificámos que era muito difícil rentabilizar este negócio tão pioneiro e tivemos uma nova ideia, a de criar um espaço de respeito pelo ambiente e de proteção da vida animal, que fosse simultaneamente um espaço de lazer e entretenimento – o Monte Selvagem.»

O Monte Selvagem é uma reserva natural, criada em Montemor-o-Novo em 2002, tendo aberto ao público em 2004. É uma sociedade familiar, dirigida por Ana Paula e Diogo, ambos licenciados em «Engenharia de Produção Animal», e que conta com o apoio de vários elementos da família. «É um dos mais característicos espaços nacionais de alojamento e proteção da vida animal, do ambiente e da biodiversidade», enfatiza Ana Paula Santos. Aloja atualmente 75 espécies animais, num total de cerca de 400 espécimes; integra equipamentos de entretenimento e lazer para crianças e adultos e atividades pedagógicas.

Ana Paula partilha que foi difícil conceber e materializar um negócio tão específico. «Para além da complexidade a nível legal, também o investimento em infraestruturas foi muito grande. O parque está inserido num montado de sobreiros e azinheiras, tipicamente alentejano, que não possuía eletricidade, nem água, nem nenhum tipo de acessibilidade. Começámos tudo do zero», realça. A «enorme dependência de estratégias de comunicação» e a «total dependência das receitas de bilheteira», aliado ao facto de ser um «projeto com uma forte sazonalidade que fecha nos meses de inverno» e com «elevados custos diários de manutenção» exigem grande dedicação e perseverança. «Mas gostamos do que fazemos, acreditamos no que fazemos, e sempre fomos conseguindo concretizar o que pretendíamos», congratula-se. Seguir um bom método de trabalho e ter construído

uma boa equipa tem ajudado a isso. Mas é um desafio constante.

O meio natural e a possibilidade de fazer educação ambiental foi o que mais motivou o casal, que acredita que «o contacto com a natureza é essencial para o ser humano, em particular para o desenvolvimento das crianças. Não é num 'tablet' que aprendemos a relacionar-nos com o que nos rodeia», alerta Ana Paula. «Grande parte da sociedade está focada em desligar os sentidos, e a natureza ensina-nos a utilizá-los para experimentarmos a vida de forma mais completa.»

O facto de acreditarem que o campo é mais favorável a um crescimento saudável e completo também ajudou à decisão dos responsáveis do Monte Selvagem, que têm dois filhos. «Por outro lado, temos escolas que, apesar de distarem um pouco do local onde vivemos, são de excelente qualidade, com menos alunos e professores muito dedicados», salienta Ana Paula. E acrescenta: «Aqui todas as pessoas se conhecem, o tempo rende muito mais, não perdemos tempo no trânsito e acabamos por estar muito

mais em família. Temos uma horta onde cultivamos os nossos próprios legumes e o resto da alimentação é essencialmente de produção da região.» Não obstante, gostam de ir à cidade, ao cinema, ao teatro, a exposições ou visitar os amigos, e é algo que fazem com alguma frequência.

Viver no campo permite-lhes ainda ir buscar os filhos à escola, que saem cedo, ir pô-los às atividades extra-curriculares e, muitas vezes, ainda há tempo, principalmente no verão, para «dar um passeio a pé ou de bicicleta, visitar os avós paternos e maternos, que também vivem na herdade, fazer um lanche no campo, ou um churrasco na rua, mesmo durante a semana», diz Ana Paula. «Isto dificilmente se conseguiria na cidade. Recebemos muitos amigos que nos visitam com regularidade e muitas vezes comentam: 'Apesar de sabermos que vocês trabalham imenso, parece que aqui cheira sempre a férias!'»

O Monte Selvagem é um projeto de vida. «Partiu de um sonho, já é uma realidade e pretende evoluir no sentido do respeito pela natureza e por aqueles que a apreciam», destaca Ana Paula Santos.



AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

- *Qualificação de Auditores Internos Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008*
15 Abril - 19 Abril
- *Auditor Coordenador Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008 - Reconhecido pelo IRCA (IRCA 2245 / A 17024)*
11 Março - 15 Março
- *Auditor Interno Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008 Reconhecido pelo IRCA (IRCA 2180 / A17177)*
8 Abril - 9 Abril

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
rosa.brazfbpt.bureauveritas.com
217 100 934

Move Forward with Confidence



BUREAU
VERITAS

MARÇO 13



Fotos: Roquevale



Miguel Santos defende que «a qualidade de vida e o tempo que se ganha no campo superam todos os benefícios que a cidade trás».



► **O dia com mais horas**

Miguel Santos é atualmente administrador da Roquevale – Sociedade Agrícola Herdade da Madeira, mas antes de aceitar o desafio de ir para esta empresa vitivinícola alentejana situada no concelho de Redondo trabalhava num banco, na cidade. Iniciou o seu percurso profissional como caixa de uma instituição de crédito, em 1995, tendo transitado cerca de 10 meses depois para gestor de clientes noutro banco. Aí esteve mais 10 anos, passando entretanto a responsável de agência, até aceitar o convite para a Roquevale. «O acionista maioritário da Roquevale, o senhor

Carlos Cecílio, era cliente do banco onde trabalhava e aliciou-me com o projeto», recorda. «Desde 2003 que me vinha cativando com a ideia de me mudar para o Alentejo, até que em 2005 aceitei. A empatia criada durante vários anos de relação gestor bancário/ cliente e a escassez de perspetivas de evolução de carreira na banca levaram-me a aceitar este desafio», partilha. E confessa que, na época, até nem era grande apreciador de vinho, nem conhecia muito o sector, mas foi uma questão de oportunidade. «Foi na área dos vinhos, mas poderia ter sido em qualquer outra», admite. Miguel Santos começou como responsável financeiro, em 2007 assumiu a função de vice-presidente da Roquevale e atualmente tem a responsabilidade global sobre a empresa, nomeadamente na área comercial e financeira. O que mais o fascina neste sector de atividade é «a diversidade de situações que ocorrem durante o ano, desde a vindima

à preparação das campanhas vinícolas, até à comercialização dos vinhos, passando pela compra de várias matérias-primas e pela vertente humana, traduzida no contacto com colaboradores, clientes e fornecedores».

O dia do administrador da Roquevale começa às sete e meia da manhã, hora a que normalmente entra no escritório. Não implica que acorde muito mais cedo, pois vive num monte junto às instalações da empresa, a apenas dois minutos a pé. Sai por volta das sete da tarde. «Quando vivia na cidade saía de casa à mesma hora, mas para começar a trabalhar uma hora depois.» E apesar de sair por volta das seis e meia da tarde, só estava em casa uma hora depois, na melhor das hipóteses. «Durante o dia tenho ainda tempo para almoçar em casa e ir buscar as minhas filhas à escola quando necessário, coisas que na cidade não conseguia nem de perto nem de longe fazer», salienta.

Miguel Santos defende que «a qualidade de vida e o tempo que se ganha no campo superam todos os benefícios que a cidade trás. No campo não existe

o ‘stress’ do trânsito, os barulhos citadinos, e a facilidade com que conseguimos realizar as tarefas do dia-a-dia é fantástica» – faz notar. «Dá ideia de que o dia tem mais horas.» Reconhece que «na cidade existem mais oportunidades de carreira, pois as empresas estão mais centralizadas nas grandes cidades», ressalvando no entanto que «existem oportunidades de trabalho muito boas no interior, com empresas que conseguem singrar em determinadas atividades».

Por outro lado, hoje as distâncias estão mais curtas. E Miguel Santos está apenas a duas horas de Lisboa, onde tem muitas reuniões. «Com as vias de comunicação existentes, desloco-me rapidamente, por vezes com maior facilidade do que quem mora na periferia da capital», constata. O que também permite ir lá matar saudades sempre que sente «necessidade de civilização». Mas já não se imagina a viver na cidade. O que pretende é continuar a fazer crescer a Roquevale, «lutando contra as adversidades desta época de crise em que nos encontramos». ⑩

A Find é a única empresa, em Portugal, especializada na colocação de Assessores Jurídicos de Empresa.

Expert recruitment consultancy,
exclusively focused on the legal market.

www.find.pt

FIND
PARTNERS
IN EXCELLENCE



Lina Líbano Monteiro, Coordenadora da Enfermagem do Trabalho na Esumédica
lina.monteiro@esumedica.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

➤ Marmita meio cheia... Ou meio vazia

Tendo em conta que grande parte do nosso tempo é passada no local de trabalho, o papel dos profissionais que intervêm na área de saúde ocupacional assume particular importância – não só na prevenção primária da exposição a riscos ocupacionais mas também na protecção e na promoção da saúde numa perspectiva mais ampla.

Os tempos de crise que atravessamos estão a mudar os hábitos de vida. E embora as mudanças sejam por vezes acompanhadas de um sentimento de perda, elas constituem também oportunidades para alterar alguns comportamentos quotidianos, para nos reorientarmos para a adopção de hábitos de vida mais saudáveis.

mais de metade da população portuguesa (53,6%) sofre de excesso de peso ou obesidade, o que representa um aumento percentual relativamente a outro estudo, realizado anteriormente, que apontava para um valor de 49,6% (dados recolhidos entre 1995 e 1998).

Uma das consequências directas desta crise é a diminuição do consumo de refeições em restaurantes. Assistimos ao regresso da marmita. E se houve tempo em que levar uma marmita para o trabalho era quase desprestigiante, hoje este hábito, que se generalizou a estratos da população muito diversificados e pouco usuais antigamente, é socialmente olhado de forma diferente. O resulta-

Se houve tempo em que levar uma marmita para o trabalho era quase desprestigiante, hoje este hábito, que se generalizou a estratos da população muito diversificados e pouco usuais antigamente, é socialmente olhado de forma diferente.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera a obesidade uma doença crónica⁽¹⁾ e, simultaneamente, um factor de risco para o aparecimento de outras doenças; e refere no relatório de 2000 que as principais causas do seu aparecimento resultam fundamentalmente da adopção de estilos de vida sedentários associados à ingestão de dietas demasiado calóricas. Estes dois factores são consequência das profundas mudanças que as comunidades sofreram como resultado da crescente industrialização, da urbanização e do desaparecimento dos estilos de vida tradicionais.

Um estudo sobre a prevalência da obesidade na população portuguesa,⁽²⁾ representativo da realidade nacional (publicado em 2007 e referente a dados recolhidos entre 2003 e 2005, numa população entre os 18 e os 64 anos), revelou que 39,4% da amostra apresentava excesso de peso com IMC (Índice de Massa Corporal) entre 25 e 29,9 e que 14,2% era obesa com IMC \geq 30. Em resumo,

do dessa inversão de mentalidade é que no mercado não faltam «marmitas» apelativas com modelos e formatos para todos os gostos e todas as carteiras. Embora a confecção das refeições em casa não seja sinónimo de boas escolhas alimentares, assim como o consumo de refeições em restaurantes não é sinónimo de más opções, o que é um facto é que o hábito de levar para o trabalho refeições caseiras permite o acompanhamento de todo o processo – da compra à confecção, passando pela selecção dos alimentos e das quantidades a ingerir. Cria-se assim oportunidades para uma escolha mais selectiva, cuidada e potencialmente mais económica. Não foi só na mudança dos hábitos de consumo alimentar que a crise se fez sentir. De uma forma geral levou-nos a equacionar e a repensar outros aspectos da nossa vida quotidiana.

Os profissionais que trabalham na área da saúde ocupacional, com especial ênfase para os que asseguram uma presença regular nas

⁽¹⁾World Health Organization – «Obesity: preventing and managing the global epidemic», 2000 (ISBN: 92 4 120894 5); disponível em http://www.who.int/nutrition/publications/obesity/WHO_TRS_894/en/ (consultado em 14 de Fevereiro de 2013)

⁽²⁾Isabel do Carmo (e outros autores) – «Overweight and Obesity in Portugal: national prevalence in 2003-2005», 'Journal compilation' 2007, The International Association for the Study of Obesity, 'Obesity reviews' 9, 11-19, 2007; disponível em: <http://www.onocop.pt/conteudos/documentos/PrevObesidade.pdf> (consultado em 14 de Fevereiro de 2013)

empresas, dispõem assim de oportunidades únicas de sensibilização para a adopção de estilos de vida mais saudáveis, ainda que esses momentos possam ter como ponto de partida uma situação de crise. Com isto não se pretende dizer que devem ser menosprezadas as dificuldades sentidas, nem se está a relativizar de forma artificial situações que causam sofrimento a pessoas e famílias. Trata-se antes de aproveitar o lado positivo de uma situação menos positiva. Não há ainda dados que permitam concluir se o regresso às refeições confeccionadas em casa se traduz na melhoria dos hábitos alimentares a curto ou a longo prazos. Mas os profissionais

têm aqui uma janela de oportunidade para fazer o reforço dos princípios de uma alimentação equilibrada, aproveitando o facto de escolhas mais equilibradas corresponderem muitas vezes a escolhas mais económicas. Estas oportunidades de intervenção não se restringem às questões das escolhas alimentares. Dentro da sua esfera de influência, a esses profissionais cabe o papel de fazer com que as alterações positivas motivadas por este contexto se tornem mais duradouras e consistentes. ©

Os profissionais que trabalham na área da saúde ocupacional, com especial ênfase para os que asseguram uma presença regular nas empresas, dispõem agora de oportunidades únicas de sensibilização para a adopção de estilos de vida mais saudáveis.

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

► **Nota:** Lina Líbano Monteiro é enfermeira do trabalho e mestre em «Saúde Comunitária» pela Universidade Católica Portuguesa.



**apague esse "stress"!...
encontre connosco
novas oportunidades!**

Cursos de:
Auditor Coordenador ISO 9001:2008
Auditor Coordenador ISO 14001:2004
Auditor Coordenador OHSAS 18001:2007
reconhecidos internacionalmente

consulte-nos!

eic
Formação

Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40 sala 14 2790-017 Camaxide Tel: 214 259 965 Fax: 214 259 981
eicformacao@eicformacao.pt www.eicformacao.pt facebook.com/eicformacao



KRYPTON

› Sede de desafios e de novas aventuras

A produtora Krypton, distinguida com variadíssimos prémios a nível nacional e internacional, está a comemorar 25 anos. Assumindo desde o início um posicionamento inovador, numa «busca constante de novas linguagens», aposta em novos talentos e em «contratações disruptivas». A filosofia subjacente a tudo isso também é a mesma desde primeiro dia: «a empresa é de todos».

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Vítor Gordo e Krypton (exterior)

Chama-se Krypton e, sim, o nome tem a ver com o Super-homem. A ideia foi do Miguel Esteves Cardoso; num jantar com sócios fundadores da produtora, João Matos e José Cruz, perceberam que naquele ano, 1988 (quando criaram a empresa), o Super-homem fazia 50 anos. «O objetivo era entrar no mercado com um posicionamento inovador, numa busca de novas linguagens e novos formatos», conta João Vilela (na foto, ao centro), atualmente sócio e diretor geral da produtora de filmes, mas que faz parte da estrutura desde o primeiro dia. «Apesar de a minha família sempre ter estado ligada ao cinema, eu estava a estudar 'Direito' e nos tempos livres fazia alguns anúncios como ator.» Como não estava satisfeito com o curso, quando a Krypton foi fundada ofereceu-se para entrar na equipa. «A única vaga que tinham era a de pacote, e eu aceitei. Mas a filosofia transmitida pelo João Matos fez-me sempre sentir que a empresa também era minha, pois todos participavam, todos tinham uma opinião em todos os processos; até o pacote.» Ao fim de dois anos era já diretor de produção, e mais tarde foi-lhe dada a hipótese de ter uma participação na sociedade, que hoje partilha com Ricardo Estêvão (sócio e produtor

A aposta da Krypton é em novos talentos e em «contratações disruptivas». João Vilela, o diretor geral, diz que acreditam que «o sucesso de uma empresa que tem como filosofia o talento e a criatividade tem que passar pela aposta nos novos e nos bons talentos».



Pessoas e Sistemas
CONSEJO TÉCNICO DE GESTÃO | INSTITUTO DE QUALIDADE

Recrutamento *
 Avaliação Psicológica *
 Assessment Center *

Formação Profissional – entidade acreditada pela 

* Utilização de instrumentos de avaliação mundialmente certificados



executivo; na foto de abertura, à direita) e Augusto Fraga (sócio e realizador residente; na foto de abertura, à esquerda).

A Krypton é uma produtora vocacionada para a produção de conteúdos, sejam eles 'spots' de televisão, 'videoclips', 'short films', virais para Internet, séries, etc. João Vilela congratula-se por serem uma das três produtoras líderes de mercado mas sublinha que «o mais importante é preparar os próximos 25 anos». Até porque nos 25 que estão para trás têm sido muitos os momentos marcantes.

Logo em 1989, produziram um filme institucional, rodado inteiramente em 16 milímetros, que conquistou o «Grande Prémio» no «US Industrial Film Festival». Os quatro anos seguintes foram de grandes mudanças e de afirmação, tendo produzido dois filmes finalistas do «Festival de Cannes» e do «Eurobest». «A partir daí foram muitos os prémios conquistados, pelo que é difícil destacar um em particular; todos têm um sabor especial», partilha João Vilela. De realçar talvez «uma das maiores produções publicitárias feitas em Portugal – o filme 'Baleia' –, para a Optimus, que foi premiado em vários festivais internacionais». Três anos antes, em 2000, a Krypton tinha-se estreado na ficção com a produção de curtas-metragens. Para tamanhos feitos, pensar-se-ia talvez que a Krypton teria por trás uma vasta estrutura. Mas não; «a empresa tem uma organização simples», esclarece João Vilela. São 12 trabalhadores no dia a dia, cinco dos quais realizadores, e cerca de 40 por cada dia de filmagem. Sendo «produtores de conteúdos criativos, há uma busca constante de formatos diferentes, visões alternativas, linguagens novas e tecnologias por explorar». E por isso o processo de recrutamento na Krypton foge ao convencional.

«Normalmente não fazemos as tradicionais entrevistas de emprego. Aliás, o processo é o inverso – explica João Vilela –, procuramos a criatividade e por isso nós é que estamos atentos ao que se passa nas escolas, nos mais variados meios criativos, e nos estágios que damos, por forma a recrutar aqueles que nos parecem reunir as condições que procuramos.» O objetivo é encontrar pessoas que não estejam «demasiadamente formatadas com conhecimento meramente académico, pessoas que tenham a capacidade de entender o negócio da mesma forma que o entendemos, e que tenham por um lado a humildade de querer aprender connosco e por outro o saber para que com elas também possamos aprender e crescer», salienta.

A aposta da Krypton é em novos talentos e em «contratações disruptivas», não em profissionais com credenciais firmadas. João Vilela explica por quê: «Acreditamos que o sucesso de uma empresa que tem como filosofia o talento e a criatividade tem que passar pela aposta nos novos e nos bons talentos. Sem sangue novo corremos o risco de estagnar e de ficarmos totalmente condicionados a fórmulas efémeras. Tenho visto muitas produtoras, agências e criativos a

manterem as mesmas fórmulas, a apostarem apenas no garantido, o que inevitavelmente tem conduzido ao vazio no que respeita ao contributo para o crescimento e o desenvolvimento da criatividade do nosso mercado, tendo muitas dessas produtoras e agências deixado de existir.» Ao invés, a procura de jovens realizadores e de outros talentos permite-lhes «oferecer ao mercado novas linguagens visuais e versatilidade de resposta no que se refere aos custos de uma produção».

Neste contexto, a formação assume um papel importante. E foi por isso que em 2010 foi criada a Krypton School, que acaba por ser «a materialização e a continuidade da Krypton, pois a produtora sempre foi uma escola de talentos», faz notar o responsável. «O projeto vai avançar agora com uma universidade conceituada em Portugal.»

O dia a dia na Krypton decorre normalmente a um ritmo alucinante. «Começa muito cedo e acaba fora de horas, estendendo-se quase sempre pelo fim de semana dentro», confessa João Vilela. «Os 'timings' para a produção são muito curtos, pelo que envolve



00351 218 240 238
telefone e fax

info@mjp.pt
email

www.mjp.pt
website

- CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO
- AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM
 - Perfil de Riscos Psicossociais (PPJM)
 - Perfil de Competências de Gestão (PMS)
 - Gestão Emocional
- RECRUTAMENTO E SELECÇÃO
- ENGAGEMENT E EMPOWERMENT DE PESSOAS E EQUIPAS
- TEAM E EXECUTIVE COACHING
- HEALTH COACHING
- DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PESSOAIS (PITCH'U)
- ANÁLISE SWOT PESSOAL
- ACESSORIA EM VIOLÊNCIA, ASSÉDIO E MOBBING NO TRABALHO
- FORMAÇÃO IN-DOOR E OUT-DOOR
- AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA DE CONDUTORES

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10667- 1 : 2011



O espaço da produtora foi pensado para as muitas horas que a equipa lá passa. É 'clean', acolhedor; um espaço de todos e para todos. Há pouco tempo foi também criada uma zona a que chamam «Galeria Krypton», na qual todos podem expor trabalhos.

muita pressão, organização e coordenação. Temos uma estrutura muito bem lubrificada e apta a responder bem e depressa – assegura –, mas é necessário haver muita energia e concentração. Para isso a equipa tem que estar muito motivada e é essa a minha principal preocupação. Procuo entender as dificuldades de cada um e ajudo sempre a que estas sejam ultrapassadas; somos uma equipa motivada e que gosta muito do que faz», acredita.

Em matéria de motivação, João Vilela garante que a filosofia tem sido a mesma desde o início. «A produtora é de todos. As decisões são tomadas em conjunto, todos têm o direito de intervir, de opinar. Passamos mais horas aqui do que em casa com as nossas famílias ou com os amigos, por isso é importante sentirmo-nos todos relevantes nas tarefas que realizamos, sentindo que o nosso contributo faz a empresa crescer.»

O próprio espaço da produtora foi pensado para as muitas horas que a equipa lá passa. É 'clean', acolhedor; um espaço de todos e para todos. Há pouco tempo foi também criada uma zona a que chamam «Galeria Krypton», na qual todos podem expor trabalhos e expressar-se nas paredes e nos tetos. É também onde são realizados eventos internos, exposições e concertos que por vezes promovem para clientes, parceiros, familiares e amigos.

O diretor geral está consciente de que os próximos anos vão ser difíceis para todos, mas ressalva que «já não há anos sem dificuldades», e que estas os têm tornado mais fortes e constituem um estímulo para encontrar soluções e outro tipo de respostas, algo mais ajustado às necessidades e condicionantes dos dias de hoje. «Nunca nos acomodamos, por isso mantemos sempre a nossa motivação face aos desafios». Por outro lado, em 2013 comemora-se os 25 anos de vida da Krypton.

«Não há nenhuma produtora com esta idade a operar no mercado, mas estamos no auge da juventude da empresa, sedentos de desafios e novas aventuras», realça João Vilela, para acrescentar: «Iremos manter o espírito que nos caracteriza, a aposta na inovação e o trabalho de excelência a que habituámos os nossos parceiros, sem o qual não teríamos sobrevivido.» O responsável acredita que nesta área é necessário continuar a inovar todos os dias, pois «o mundo não pára, as novas tecnologias encarregam-se disso, daí que seja preciso acompanhar o ritmo e estar constantemente à procura de novas soluções». O que querem é «continuar um caminho consistente» e fazer sobretudo aquilo de que mais gostam. ©



MINDCOACH[®]
WWW.MINDCOACH.PT

COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING

**CURSO DE CERTIFICAÇÃO
INTERNACIONAL EM COACHING - ICC
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY**

LISBOA: 20 a 25 ABRIL + 4 e 5 MAIO | 22 a 29 JUNHO |
24 a 31 AGOSTO | 9 a 16 OUTUBRO

MAPUTO: 7 a 14 MAIO

AVEIRO: 1 a 7 JUNHO + 16 JUNHO

VIANA DO CASTELO: 1 a 8 JULHO

BRAGA: 26 a 29 SETEMBRO + 3 a 6 OUTUBRO

PORTO: 8 a 15 JUNHO | 1 a 8 DEZEMBRO



ALEXANDRA DIAS LEMOS
MANAGING PARTNER
Executive Coach / ICC International Coach Trainer



JOSÉ POLÓNIA
CEO MINDCOACH
Executive Coach

EMCC European Mentoring & Coaching Council
Quality Award

EQA

EMCC
European Mentoring &
Coaching Council

LAMBENT

Programa da Lanbent certificado pela ICC recebeu em 2010 o Premio Europeu de Qualidade-EQA atribuido pelo European Mentoring & Coaching Council.

MINDCOACH, LDA
934 489 281 | 966 453 577
918 048 005 | 222 425 798
Email: info@mindcoach.pt





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

FORMAÇÃO

➤ Novas competências para sair da crise

Os fatores que afetam profundamente o emprego são, entre outros, a globalização da economia com preponderância do capital financeiro, a expansão e a disseminação das tecnologias de informação (TI) e a internacionalização do mercado de trabalho. Complementarmente, refere-se a preponderância da política económica neoliberal, a reestruturação das empresas na lógica da racionalização flexível e o desequilíbrio das forças no mercado de trabalho, devido à pressão sobre as empresas para reduzirem os custos do trabalho face à concorrência, desencadeada por mercados cada vez mais globalizados.

Com preocupação perante o número crescente de desempregados na Europa, o comissário europeu do Emprego e dos Assuntos

de adquirirem habilitações, conhecimentos e competências. As pessoas com habilitações literárias mais baixas estão mais suscetíveis às fragilidades no mercado laboral e às condições de trabalho precárias. A probabilidade de o atual cenário de imprevisibilidade laboral se manter na Europa e em Portugal é elevada. Esperam-nos cada vez mais mudanças, daí que a melhor forma de lidar com o futuro seja investir no conhecimento e ampliar o portfólio de competências individuais.

Desta forma, as transformações tornam imperativo que não só as práticas de gestão organizacional sejam repensadas mas também as formas de trabalho e emprego. Tendo em vista este contexto, a gestão por competências ganha notoriedade e impõe enormes desafios aos gestores e, sobretudo, aos tra-

Esperam-nos cada vez mais mudanças, daí que a melhor forma de lidar com o futuro seja investir no conhecimento e ampliar o portfólio de competências individuais.

Sociais, László Andor, entende que os estados membros não podem baixar os braços perante a crise e defende o investimento público em áreas específicas, como forma de combater a tendência negativa das estatísticas no mercado de trabalho.

«Para rever a inadequação de competências os países têm de investir mais eficientemente em educação e formação. Gastar melhor em políticas para atividade do mercado de trabalho e apoiar a criação de trabalhos altamente qualificados para os sectores com potencial de crescimento como a economia verde, as tecnologias e o sector da saúde», defendeu László Andor.

Partilhamos que o investimento na educação, na formação e na qualificação continua a ser e será fundamental, independentemente das crises e dos ciclos económicos. O conceito de empregabilidade está associado à oportunidade e à capacidade dos indivíduos

balhadores que terão que ser capazes de se adaptarem a ambientes conturbados na busca de constantes resultados. Os ingredientes do sucesso das empresas e dos seus profissionais passam por aprender, comunicar, cooperar, inventar, imaginar, desenvolver o espírito e as práticas empreendedoras, converter a criatividade em inovação e em criação de valor.

A dimensão estratégica da formação decorre precisamente do seu alinhamento com as iniciativas de mudança determinadas pelos objetivos do desempenho organizacional. Esse papel estratégico da formação emerge de diversos fatores que deveriam ser considerados aquando da decisão sobre investir ou não em formação profissional e devem constituir a principal garantia de que as outras mudanças a realizar na organização alcançarão o nível de eficácia pretendido.

A gestão do desenvolvimento profissional

constitui um desafio permanente nos tempos atuais, porque o conhecimento e a tecnologia evoluem muito rapidamente, porque o saber e as competências se tornam facilmente obsoletos, porque as mudanças organizacionais se multiplicam, porque os novos desafios são imensos.

A gestão de competências é cada vez mais um percurso e uma estratégia das empresa aliada a estratégias individuais dos seus colaboradores, as quais devem ter subjacentes o seguinte: comunicação, criatividade, inovação, confiança, resistência ao 'stress', resiliência, automotivação e satisfação com

o trabalho, autonomia, autoeficácia e 'empowerment'. Para além dos conhecimentos técnicos. Desenvolver estas competências é fundamental no processo de construção de um profissional bem sucedido.

São os colaboradores de uma empresa os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de competências organizacionais. Por este facto, é necessário olhar para o presente com uma atitude positiva, o que obviamente não significa ignorar os problemas mas sim olhá-los com a esperança, a confiança e a determinação necessárias para ultrapassar as dificuldades. ©

É necessário olhar para o presente com uma atitude positiva, o que obviamente não significa ignorar os problemas mas sim olhá-los com a esperança, a confiança e a determinação necessárias para ultrapassar as dificuldades.



Fazemos acontecer

blink
Consulting

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

COMPETÊNCIAS COMERCIAIS

Como «puxar» as vendas com eficiência

Os tempos que vivemos são de grande pressão para as equipas comerciais e requerem um cuidado especial nesta área. O projeto aqui apresentado, desenvolvido pela SDO na Zon, é um bom exemplo de como mesmo em conjunturas difíceis é possível chegar a resultados assinaláveis.

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

O projeto chama-se «Puxa as tuas Vendas com Eficiência!» e foi desenvolvido na Zon pela SDO, uma consultora especializada em capital humano. Centrou-se na força comercial do canal de venda porta a porta (Canal VPP) da operadora de multimédia e é apresentado a seguir pelo diretor do canal, Gabriel Morim (na foto, com Sandra Lourenço da SDO, que na página ao lado explica numa entrevista o trabalho desenvolvido junto de uma equipa de cerca de mil pessoas, equipa essa que é tida pela Zon como uma fonte privilegiada de vendas, sendo o principal angariador de novos clientes).

O canal VPP da Zon é composto por cerca de mil colaboradores, distribuídos por várias entidades, operações e regiões do país. Gabriel Morim conta que há cerca de dois anos constataram que «existiam inúmeras diferenças no modelo de gestão e de atuação das diferentes operações» e também «oportunidades de melhoria no processo de recrutamento, na metodologia de trabalho, nas oportunidades de crescimento profissional para os melhores e do acompanhamento no terreno com vista a corrigir desvios». Foi assim que nasceu o projeto, tendo como objetivo tornar o canal mais eficiente desde o recrutamento, passando pela venda propriamente dita e pela progressão profissional, além de uniformizar ferramentas e procedimentos em todas as operações.

A Zon definiu cinco objetivos para o projeto: desenvolver competências na força de vendas ao nível 'top down'; criação de metodologia de atuação VPP; melhorar a qualidade da venda; aumentar a produtividade de cada vendedor; e criar oportunidades de carreira e crescimento para os melhores. Gabriel Morim assinala que a área comercial da empresa possui diferentes canais de venda, «assegurando enorme capilaridade e respondendo aos diferentes perfis e às diferentes necessidades de cada cliente». Centrando-se na vertente das vendas diretas, (ou venda porta a porta, VPP), refere que se trata do «verdadeiro motor da empresa para a angariação de novos clientes, funcionando como um barómetro do mercado», ou seja, «regista primeiro que os outros o aumento ou a diminuição da performance



comercial». Em geral «são equipas jovens, extremamente ambiciosas, capazes de resistirem às adversidades e com uma disponibilidade para o trabalho fora do comum», explica, para logo acrescentar: «Os quadros Zon que trabalham nesta equipa distinguem-se pela capacidade de superação, pelo gosto por desafios ambiciosos, pelo foco nos resultados, pela proximidade com as equipas e com os clientes. São muito orientados para as soluções e não é fácil encontrar problemas que os desmotivem ou os desviem das suas metas. Destacam-se nas competências relacionadas com fazer acontecer e espírito de equipa.»

Em termos de impacto do projeto nos resultados da empresa, o responsável diz que a qualidade das vendas do canal melhorou cinco pontos percentuais e que a aplicação da metodologia de atuação aumentou 32%, tendo os dados sido comprovados em auditoria. Além disso, fidelizaram os melhores recursos e aumentaram os casos de progressão de carreira. Tudo isto com um índice de satisfação das equipas em relação ao projeto de 96%

e de adequação à realidade de 97%.

Para a comunicação do projeto, foi realizado um evento com toda a força comercial. «Mostrámos que estávamos satisfeitos com a nossa eficácia, porque superámos os objetivos na angariação de clientes, mas queríamos ser mais eficientes apostando no reforço de competências, na qualidade em todo o processo de venda e na capacidade para atrair os melhores», refere Gabriel Morim. «Desenvolvemos várias peças de comunicação que fomos usando à medida que o projeto se desenvolvia. Deixámos claro o nosso foco: ser um canal eficaz mas acima de tudo eficiente, apostando na competência, no conhecimento e na qualidade.»

Com o projeto foram formados todos os coordenadores e chefes de equipa, e foram realizadas auditorias a todas as operações. Em 2013 vai haver continuidade, com extensão para todos os vendedores e com a criação de novos desafios e programas de desenvolvimento para as funções de liderança. Quanto ao resto, comenta Gabriel Morim com uma nota de boa disposição, «é segredo». ⑩

Gabriel Morim, diretor do canal VPP da Zon, salienta o propósito de terem um canal eficaz mas acima de tudo eficiente, apostando na competência, no conhecimento e na qualidade.

› Sandra Lourenço: «O projeto funcionou como reforço de competência e injeção de motivação e autoconfiança.»

Que desafios vos colocou este projeto, sobretudo pelo número de pessoas envolvidas e também pela área em que se enquadra?

O maior desafio foi o processo de mudança para uma nova forma de estar no canal VPP. O desenvolvimento de uma metodologia de atuação exclusiva, exigente e inovadora, que orientasse as equipas comerciais para uma maior eficiência, com a mudança de 'mindset' inerente e a criação de novos hábitos de trabalho representou um desafio enorme. O canal caracterizava-se pela eficácia e rapidez de reação face à concorrência e às necessidades dos clientes, com uma equipa com elevados níveis de ambição, atitude e persistência. O desafio era acrescentar três fatores-chave de eficiência: conhecimento, competência e qualidade.

Como foi desenhado o projeto e como foi depois implementado?

O diagnóstico foi um momento extremamente importante, a base de todo o carácter 'tailor made' do projeto. Tratou-se de um diagnóstico aprofundado, em que acompanhámos as equipas comerciais no terreno, realizámos 'benchmarking' da concorrência e 'workshops' com a direção do canal. Conseguimos uma boa fotografia da realidade e perceber os grandes pontos de melhoria e de mudança. Em conjunto com a Zon, identificámos quatro pilares para garantir um aumento de vendas e maior eficiência ope-

«Já formámos cerca de 40 mil comerciais em Portugal, sendo a grande maioria de empresas líderes nos respetivos sectores.»

racional do canal: recrutamento e seleção (como atrair e recrutar os melhores); plano de carreira (como fazer crescer os melhores); metodologia de atuação na rua ('script' funcional e modelo de venda); acompanhamento e 'follow-up' (metodologias de 'coaching' e 'feedback' comercial). Para cada um destes pilares foi construído um conjunto de políticas, processos e ferramentas, e foram identificadas as necessidades de desenvolvimento de cada uma das funções da operação. Para garantir a implementação da metodologia no terreno, desenhámos um plano de desenvolvimento de competências, onde a palavra eficiência era o verdadeiro puxador do projeto. O desafio consistia em fazer com que as equipas compreendessem que a aplicação da metodologia de atuação era a alavanca necessária para o aumento das vendas e a melhoria da qualidade dos resultados. Após a formação de todas as chefias do canal, demos início à realização das auditorias semestrais a toda a operação, por forma a aferir o grau de cumprimento da metodologia.

Como foi o diálogo com a empresa, quer na preparação do projeto, quer depois no desenvolvimento?

A direção do canal esteve sempre extremamente envolvida, do desenho da metodologia à formação em sala, e até nas auditorias de avaliação do cumprimento da aplicação dos conceitos e das técnicas trabalhadas. O projeto foi sempre comunicado internamente com grande destaque e esteve presente em todos os momentos de dinamização e

motivação comercial das equipas. Um fator que marcou a diferença foi a presença do diretor, Gabriel Morim, em todos os encerramentos das ações de formação, procurando colher 'feedback' personalizado e reforçar o investimento no potencial de cada um.

Quais as principais dificuldades que se vos colocaram e como foram resolvidas?

Os canais de venda direta são caracterizados por grande rotatividade, para além da conotação negativa relativamente à atitude ou competência dos vendedores. Acrescenta-se ainda a própria resistência do cliente em abrir a porta a um desconhecido, num contexto de maior insegurança e contenção. O período de crise também contribuía para uma maior desmotivação das equipas, que são extremamente competitivas e fortes comercialmente, muito orientadas para resultados. No entanto, ultrapassado o ceticismo inicial e habitual em profissionais muito operacionais, o projeto superou as expectativas e o nível de satisfação em relação aos conteúdos.

Vivemos de facto tempos de grande pressão sobre a área comercial. Tomaram em alguma forma este aspeto em especial consideração?

Neste canal a persistência e a resiliência são fatores decisivos. O projeto funcionou como reforço de competência e injeção de motivação e autoconfiança, com suporte em ferramentas e técnicas criadas exclusivamente para a Zon. O nosso foco foi construir para o canal um processo automatizado para recrutar os melhores, proporcionar-lhes oportunidades de crescimento, comunicar de forma clara o papel de cada um e acompanhá-los no terreno, garantindo a aplicação dos quatro pilares e assim aumentar a qualidade da venda.

O que transportaram da experiência da SDO para o projeto?

Os 23 anos de experiência em formação de equipas comerciais, de diferentes sectores, foi um elemento muito importante no desenvolvimento. Já formámos cerca de 40 mil comerciais em Portugal, sendo a grande maioria de empresas líderes nos respetivos sectores. Isto dá-nos um forte conhecimento e experiência na área das vendas, independentemente do formato.

O projeto permitiu-vos de alguma forma gerar inovação para o vosso próprio trabalho enquanto consultores?

Desenvolvemos um conhecimento muito maior do mercado de venda direta, sobretudo ao nível operacional do negócio. É fundamental que a nossa equipa compreenda o negócio do cliente e fale a mesma linguagem, para poder de forma clara e segura transmitir o que é pretendido e criar soluções aplicáveis na operação. Com este projeto, desenvolvemos uma nova metodologia de auditoria, com o objetivo de avaliar para desenvolver, e um conjunto de ferramentas e soluções de negócio para o mercado da venda direta.

Sandra Lourenço é 'partner' da SDO Consultoria, sendo aí responsável pela área denominada Customer Management & Sales



© Vítor Golob

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

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

► Bem me quer, mal me quer!

Este jogo tantas vezes desfolhado quando vemos um campo de malmequeres – na perspectiva pessimista, pois então, senão dizia-se «bem-me-queres» – transporta-nos para uma outra dimensão das tecnologias de apoio às empresas.

Há de facto em todo o vasto campo de tecnologias de suporte ao funcionamento de qualquer organização aquelas que são as mais bem amadas e outras que nem tanto. Aquelas em relação às quais se coloca em dúvida a sua real importância, as que são mais trabalhosas, as incompreendidas quer pelos utilizadores, quer pelos colaboradores...

Na raiz da obtenção de dados desde a sua origem e que permitem facilitar a leitura, a interpretação e o processamento, estão os 'softwares' de controlo de ponto. Assim dito, controlo implica desde logo uma conotação negativa, um mal necessário de regras e excepções – este tipo de soluções, normalmente integradas com o processamento salarial, nem sempre são bem aceites e normalmente são mal vistas quer por quem opera, quer por quem por elas é controlado.

Num patamar totalmente oposto estão as tecnologias de apoio mais directo à gestão, fáceis de usar e de manter, e visualmente muito atractivas. Refiro-me a indicadores, 'score cards', painéis de bordo, que dão indicações acerca de comportamentos analíticos no que respeita aos vários domínios das organizações.

Estes dois exemplos, colocados de forma ligeira, sem pretensiosismos, revelam a natureza das várias sensibilidades que convivem nas empresas e noutras organizações: as sensibilidades das pessoas.

As tecnologias devem funcionar como apoio à decisão, devem ser facilitadoras; e devem ter portabilidade suficiente, sem criar amarras. Em modelos de disponibilização de 'software' como serviço, possibilitando o acesso a plataformas de execução e operação fáceis, assegura-se que os seus utilizadores têm acesso às melhores práticas com custos de manutenção baixos.

As tecnologias de apoio aos recursos humanos acompanham estas tendências, possibi-

litando gerir pessoas através do aluguer de 'software', assegurando aspectos como a segurança, a recuperação de dados, a manutenção e a funcionalidade acrescida. São aspectos que ainda funcionam como tabu quando se expõe o modelo de consumo de 'software' através do qual as empresas podem alugar as aplicações a fornecedores – que por seu lado se encarregam de todos os aspectos relacionados com a tecnologia («Software as a Service» – SaaS).

Mais uma vez, a conotação negativa... Mas com o passar do tempo e a adopção de casos práticos de sucesso vai-se ultrapassando barreiras. Sempre foi assim e sempre será. Através destes casos de sucesso, a realidade demonstra como é viável ter uma solução de gestão de recursos humanos que é ao mesmo tempo fácil de usar e rica em funcionalidades, e que além disso beneficia de uma melhoria contínua no ciclo de vida de exploração. Acredito que rapidamente se transformará no «bem-me-quer» dos gestores de recursos humanos.

Entre os principais benefícios, uma simples pesquisa no «Google» revela:

- redução de custos – não há necessidade de aquisição de equipamentos, licenças de 'software' e serviços de implementação, resultando numa economia que pode chegar aos 50%;
- implementação rápida – a implementação é feita em poucos dias ou mesmo algumas horas, de forma simples e rápida;
- segurança e disponibilidade – a infra-estrutura está hospedada em 'data centers', oferecendo segurança, fiabilidade e alta disponibilidade de serviços;
- suporte técnico – apoio especializado com técnicos certificados, libertando equipas para realizar outras tarefas;
- o SaaS elimina as taxas de licenciamento inicial, a aquisição de equipamentos, a actualização de 'software', longos ciclos de implementação e manutenção, além dos custos de suporte. ®

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

A realidade demonstra como é viável ter uma solução de gestão de recursos humanos que é ao mesmo tempo fácil de usar e rica em funcionalidades, e que além disso beneficia de uma melhoria contínua no ciclo de vida de exploração.

► Nota: este artigo é dedicado a Paula Mendes.

Serious Games...

aprendizagem experiencial no Século XXI.

GAMES FOR CHANGE

PRESENCIAL GAMES



ONLINE GAMES



Aplicação dos Conceitos e Princípios do JOGO a objectivos concretos de aprendizagem e desenvolvimento

CENÁRIOS, CONTEXTOS e PERSONAGENS que conferem sentido à aprendizagem

INTERACTIVIDADE, alto nível de ENVOLVIMENTO e MOTIVAÇÃO

EXPERIMENTAÇÃO, EXPLORAÇÃO e PROTAGONISMO

RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

EXPERIÊNCIAS TRANSFORMADORAS para gerar mudança de comportamento



WeChange

Parto de si, mudamos consigo!

Para mais informações: 21 393 31 30 . 22 207 12 40 . www.wechange.pt



Auditoria de recursos humanos

UM PROCESSO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

É reconhecido que os sistemas e processos de gestão assumem níveis mais elevados de desempenho se desenvolvidos à luz de uma abordagem de melhoria contínua, traduzida na adequação ao cliente interno e/ ou externo da organização. E é evidenciado pela prática empresarial e pela investigação a importância que um processo de auditoria pode assumir enquanto componente-chave desta abordagem. Mas ao nível da gestão de recursos humanos os processos estruturados de auditoria têm sido relativamente escassos na prática empresarial, incluindo a análise sistemática da implementação e da pertinência para a organização.

Texto: Sérgio Sousa

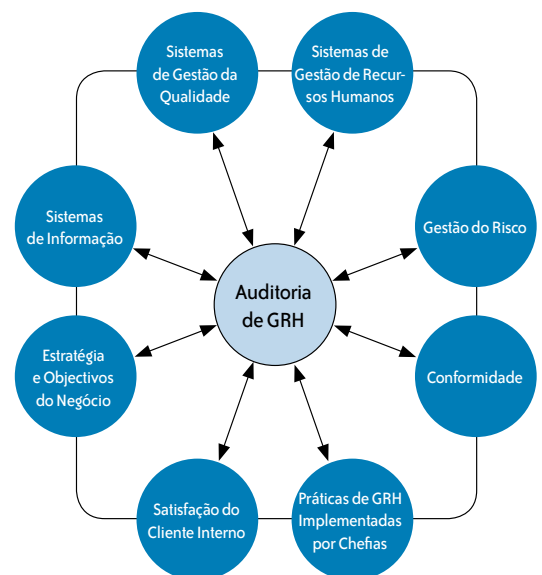
Tradicionalmente focalizada na conformidade com políticas, procedimentos e controlos internos, e em medidas de eficiência a estas associadas, há mais de uma década que a auditoria se posiciona numa abordagem de análise genérica de risco na organização⁽¹⁾ e da forma como esta compreende, avalia e gere a sua exposição.⁽²⁾ Mas existem fortes limites à uniformização, pois os objectivos de uma auditoria diferem e são dependentes da estrutura da organização, da gestão e dos requisitos pretendidos,⁽³⁾ o que indicia a importância da dependência do contexto,⁽⁴⁾ assumindo-se a inadequação dos sistemas baseados num modelo de 'one size fits all'.

Transpondo o conceito, a auditoria de gestão de recursos humanos (GRH) consiste na avaliação sistemática de políticas, procedimentos, pontos fortes, limitações e necessidades de desenvolvimento ao nível da GRH, num contexto de desempenho organizacional;⁽⁵⁾ genericamente, as «práticas» de GRH. Embora o seu formato de concepção e aplicação possa (e deva) ser variado, a evidência prática aconselha uma auditoria GRH analítica – que pretenda encorajar os gestores e as chefias a desenvolverem as suas próprias acções, no seu contexto específico.⁽⁶⁾ Na prática, analisa num sentido descritivo, em detrimento de indicar um caminho único a seguir (prescritivo). Tal abordagem é, à partida, desejável em qualquer tipologia de auditoria, minimizando subjectividades e enviesamentos.

O que se inclui nas designadas «práticas de GRH» e porquê auditá-las? Essas práticas englobam as políticas, os processos, os projectos e as actividades relacionadas com a gestão das pessoas na organização, desenvolvi-

das ou implementadas pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) ou por qualquer outra unidade ou colaborador. E auditá-las é um acto de gestão, imprescindível para a medição e a maximização do impacto da GRH sobre o negócio, numa perspectiva dos benefícios dessas iniciativas e da geração de valor, directa ou indirectamente reflectidos em resultados financeiros (não só 'return on investment' mas também 'return on intangibles').⁽⁷⁾ O âmbito de uma auditoria de GRH pode ser muito variado: ao nível da estrutura, pode dirigir-se à organização, a uma unidade específica ou a um grupo de funções; ao ní-

Obteve-se as bases metodológicas e as evidências empíricas necessárias para a concepção de um modelo que garante o desenho de um processo de auditoria de gestão de recursos humanos, otimizado face à realidade específica da empresa, em sintonia com os outros sistemas de gestão.



► AUDIT-RH – Sistema de Auditoria de Gestão de Recursos Humanos⁸

vel do detalhe, pode focalizar-se na globalidade das práticas, num conjunto de processos específicos ou numa única actividade especializada; e ao nível da verificação de conformidade pode incidir na lei, na vertente regulamentar/ processual, na conduta e ética empresarial ou noutros tipos de requisitos normativos.

Um modelo de auditoria de GRH

Surge neste contexto um relevante problema de gestão e investigação em recursos humanos: será exequível a concepção de um modelo de auditoria de GRH, ao mesmo tempo que se advoga a necessidade de alinhamento ao contexto? Ou serão as duas perspectivas naturalmente exclusivas?

Ao analisarmos a concepção e a implementação de diferentes processos de auditoria de GRH em quatro diferentes organizações, ao longo de vários anos, conseguimos verificar o seguinte:

1. Objectivos de implementação – São muito variáveis e, em alguns casos, cumulativos: optimização dos processos de GRH no contexto de um sistema de gestão da qualidade; reestruturação do DRH; exigência do accionista; conformidade (legal/ regulamentar/ ética); alinhamento GRH/ negócio; mudanças na gestão de topo; avaliação do DRH; análise de custo/ benefício de GRH; desenvolvimento da imagem do DRH; iniciativas específicas de gestão do risco (na óptica dos recursos humanos); contributo para a reestruturação do sistema de informação de recursos humanos.
2. Abrangência de aplicação – Muito elevada: da gestão da formação à comunicação interna, de indicadores de desempenho departamental à contratação, do planeamento de GRH a sistemas de compensações, entre outros.
3. Técnicas de auditoria – uma multiplicidade: análise documental generalista; análise documental dos processos centrais de GRH; entrevistas (individuais ou grupais); avaliação de práticas GRH nas operações; avaliação da satisfação do cliente interno; observação; questionários.

Num leque organizacional tão vasto, e com sistemas de auditoria de GRH maduros de vários anos de aplicação, a análise dos resultados obtidos (por análise documental e entrevistas) levou-nos a concluir sobre a satisfação dos vários 'stakeholders' com uma abordagem estruturada à avaliação das práticas de GRH como factor de sucesso do seu adequado desenho e do alinhamento dos objectivos funcionais do DRH com os objectivos da organização, em particular das áreas operacionais, a curto e longo prazo. Obteve-se assim as bases metodológicas e as evidências empíricas necessárias para a concepção de um modelo que garante o desenho de um processo de auditoria de GRH, optimizado face à realidade específica da empresa, em sintonia com os outros sistemas de gestão, existam estes num contexto de abordagens de boas práticas, sistemas de certificação de gestão da qualidade, conformidade, conduta/ ética empresarial ou outros processos de auditoria administrativa/ financeira.

Com este modelo, a auditoria de GRH assume um papel preponderante, não só no desempenho optimizado do DRH mas também tornando-se um 'input' fundamental para cada um dos sistemas aos quais se conecta e contribuindo activamente para maximizar oportunidades de ganho e minimizar probabilidades de perda; torna-se parte de um ciclo integrado cujo resultado final será o próprio sucesso da organização. ©

⁽¹⁾M. Hyland/ D. Verreault (2003), «Developing a strategic internal audit – human resources management relationship: a model and survey», «Managerial Auditing Journal», vol.18 n.6/7 465-477.

⁽²⁾W. Pajak (2012), «Personnel Audit Process», «Business, Management and Education», vol.10 n.1 25-37.

⁽³⁾A. Morariu/ N. Mitea/ F. Stoian/ C. Crecana (2009), «Internal Audit and Corporate Governance, an Added Value for Entities' Management», «Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica», vol.11 n.1 290-295.

⁽⁴⁾R. Maul/ P. Brown/ R. Cliffe (2001), «Organisational culture and quality improvement», «International Journal of Operations and Production Management», vol.21 n.3, 302.

⁽⁵⁾E. Flamholtz (1987), «Valuation of Human Assets in a Securities Brokerage Firm: an empirical study», «Accounting, Organizations and Society», vol.12 n.4 309-318; S. Shiri (2012), «Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness», «Journal of Management & Public Policy», vol.3 n.2 39-45.

⁽⁶⁾W. Werther/ K. Davis (1996), «Human Resources and Personnel Management», McGraw-Hill, Estados Unidos.

⁽⁷⁾D. Ulrich/ N. Smallwood (2005), «HR's New ROI: Return On Intangibles», «Human Resource Management», vol.44 n.2 137-142.

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



Sérgio Sousa (sergio.nuno.sousa@gmail.com) é director de recursos humanos da Kelly Services Portugal, tendo desenvolvido a sua actividade profissional em várias empresas multinacionais e grandes empresas portuguesas, ocupando cargos de director de recursos humanos e administrador desde 1995. Doutorou em «Gestão» pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), mantém actividade académica no ensino superior ao nível de estudos pós-graduados e licenciaturas, em docência e coordenação científica na área de gestão de recursos humanos. Participa regularmente em conferências como orador, sendo autor de vários artigos e obras de gestão de recursos humanos assim como dos modelos «VCM – Valor, Confiança, Motivação» e «AUDIT-RH – Sistema de Auditoria de Gestão de Recursos Humanos», aqui apresentado.

Firians IT Consulting

Firians IT - Consulting
Praça Marechal Carmona Nº 7 C, 1º Dt.
2330-080 Entroncamento
PORTUGAL

Firians IT - Consulting Angola
Urbanização Nova Vida
Rua 50, Prédio 40, R/ch Porto 2
Luanda - ANGOLA

Email: geral@firians.com
Telef.: +351 249 711 072

Consultores em tecnologia formação e consultoria estratégica

O compromisso que assumimos com os nossos clientes é para nós a chave do sucesso

Temos mais de 10 anos de experiência em consultoria e implementação de soluções no área da Gestão de Recursos Humanos a nível nacional e internacional

Consultoria de excelência no desenvolvimento KPI's de performance em RH utilizando business intelligence

Parceiros meta! para soluções de Gestão de Recursos Humanos

www.firians.com

EM SÍNTESE

1 > Ranking de formação LTM

A LTM divulgou o seu 'ranking' de formação de 2012, que integra 263 ações, com 95 cursos. Os 10 mais realizados são: «Primeiro Socorros», «Condução Económica Defensiva», «Técnicas de Combate a Incêndios», «Manobração de Empilhadores», «Manobração de Equipamentos Pesados», «Segurança Preventiva», «Ergonomia e Movimentação Anual de Cargas», «Manutenção Industrial», «Trabalhos em Altura» e «Formação «Básica em Segurança». O curso de «Primeiros Socorros» ultrapassou as 30 ações.

2 > Workshop low-cost

Saber como aumentar o poder numa negociação, como vender mesmo tendo perdido o negócio ou o que é realmente o fecho de uma venda em tempos de crise são alguns dos temas de um novo 'workshop' da Ideias & Desafios. De acordo com José de Almeida, 'partner' da consultora, «em momentos de crise a formação comercial de qualidade é essencial para combater a desmotivação e os erros comerciais que habitualmente acontecem em períodos mais conturbados», daí este 'workshop', que tem a particularidade de ser uma iniciativa 'low-cost'.

3 > Certificação internacional em coaching

A Mindcoach vai organizar de 20 a 25 de abril e de quatro a cinco de maio, em Carcavelos, um curso de certificação internacional em 'coaching'. Trata-se de um curso da Lambent certificado pela International Coaching Community (ICC), a cargo de Alexandra Dias Lemos (na imagem), 'coach' e formadora da ICC para Portugal. O curso terá mais edições em 2013: duas no Porto (de oito a 15 de junho; e de um a oito de dezembro), uma em Braga (de 26 a 29 de setembro e de três a seis de outubro) e três em Lisboa (de 22 a 29 de junho; de 24 a 31 de agosto; e de 12 a 19 de outubro).

4 > Certificação em assessment

Nos próximos dias sete e oito de março, em Lisboa, terá lugar uma certificação nos instrumentos de 'assessment' representados em Portugal pela Conceito O2: «Certificação em Instrumentos Saville Consulting». Com esta certificação, os participantes poderão de forma autónoma aplicar nas suas organizações os diversos instrumentos para desenvolvimento, gestão de talento e seleção e também interpretar os relatórios obtidos, além de dar 'feedback' dos resultados aos colaboradores.



1



2



3



4



5

Programa de gestão de risco

A Academia da PwC, em parceria com a MLearning, lançou o «Programa Avançado em Gestão de Risco», com nove módulos de temas ligados aos riscos que as empresas, os negócios e os profissionais têm pela frente – de riscos operacionais a riscos de pessoas, de riscos de internacionalização a novos riscos emergentes. Além destes temas, o programa contempla novas soluções de transferência de risco e os aspetos fiscais associados. O primeiro módulo terá início a 13 de março; o nono e último módulo a 30 de abril.

Galileu com team building

Para complementar a oferta de serviços, a Galileu está a apostar na área de 'team building', propondo-se desenvolver atividades que têm como objetivo fomentar o espírito de equipa, melhorando o desempenho das equipas de trabalho das organizações. Cláudia Vicente, diretora-geral da empresa, destaca «o aprofundamento dos elos sociais e do conhecimento das virtudes e dos defeitos de cada pessoa», algo que «é mais facilmente alcançado numa atividade lúdica fora da empresa, com um ambiente informal e descontraído».

5 > RH mais nas 100 melhores

A RHmais integrou pela primeira vez o 'ranking' das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal, da «Exame» e da Accenture. Esta empresa de recursos humanos marca presença na sequência da participação no estudo que tem como objetivo divulgar as melhores práticas de gestão de capital humano. Rui de Brito Henriques (na foto), administrador delegado da empresa, considera que «este é um reconhecimento lúcido dos colaboradores de que a RHmais se preocupa com o seu desenvolvimento e em melhorar as condições do seu dia a dia».

Plataforma de e-learning

A presença da BTS – Blended Training Systems no mercado português, e também a nível internacional, foi reforçada pelo facto de a empresa se ter tornado representante oficial para Portugal da plataforma de 'e-learning' «Docebo». Esta plataforma foi incluída na «Learning Portals WatchList 2012» pela TrainingIndustry.com, tendo sido finalista no «Best of Elearning! 2012» em «Software as a Service» (SaaS). Trata-se de um 'learning management system' (LMS) com mais de 300 mil utilizadores e cerca de oito mil empresas, estando disponível em 25 idiomas e habilitada para 'mobile learning'.

6 > Uma década, um novo produto

No âmbito da comemoração dos 10 anos de atividade, a PTC – Paula Tomás Consultores vai realizar um seminário de apresentação de um novo produto, denominado «Valores em Ação». Será na manhã do dia quatro de abril, em Lisboa (Hotel Miryad, na Torre Vasco da Gama, Parque das Nações»). Haverá intervenções de Paula Tomás, 'managing director' da PTC, Charles-Phillippe D'Orleans, fundador da AdF – Academia do Futuro, e Paulo Galvão, coordenador da área Bem Estar, da PTC, que apresentará o novo produto.

Para melhor conhecer a B-Training

A B-Training, Consulting acaba de divulgar o seu novo vídeo institucional. Produzido pela própria empresa, o vídeo tem uma duração de cerca de oito minutos que acabam por constituir uma viagem ao universo



6

B-Training. Destaque para a apresentação da atividade da empresa e para as soluções propostas em formação e consultoria. Disponível no «YouTube».

Treino de competências

A Prime Consulting, divisão da Prime Search, lançou uma nova abordagem de treino de competências denominada «Your Reality is Our Reality». Segundo José Vaz Quintino, 'partner' da Prime Search, «o objetivo é ir ao encontro das necessidades dos clientes e dos seus orçamentos, numa altura em que cada vez mais os 'budgets' de formação são reduzidos». A aposta é em «formação à medida, desenvolvida de acordo com a realidade de cada cliente, assente em metodologias dinâmicas e práticas e formadores experientes e credenciados, mas seguindo uma metodologia modular que permite com os clientes desenvolver as fases que estes consideram importantes».

Grupo

SOFT

Gestão de Recursos Humanos

- SOFTWARE
 - Desenvolvimento
 - Instalação e Implementação
 - Manutenção
- OUTSOURCING
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

SOFT 400

SOFT 2000

SOFT SOL

Mail: dcom@gruposoft.com

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5
 Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
 Telef. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

www.gruposoft.com

7 > Avaliação on-line a crescer

A utilização das soluções tecnológicas SHL para a avaliação do potencial e das competências atuais continua em crescimento. Jorge Horta Alves, 'managing director' da SHL Portugal, referiu que «o número de aplicações de testes e questionários pela Internet mais do que triplicou de 2011 para 2012», sendo que «em 2012 foram feitos pelas organizações clientes 7.237 'on-line assessments' para avaliação das aptidões e da personalidade». O responsável explicou que «neste número está incluída a avaliação do desempenho a 360 graus», acrescentando: «O que leva as organizações a adotarem estas soluções 'on-line' é a rapidez, a economia de recursos e a eficiência na obtenção de resultados.»

Engagement em Portugal

O nível de 'engagement' nas organizações no nosso país subiu nos últimos dois anos, de acordo com 40% dos inquiridos no estudo que a Dale Carnegie Training Portugal desenvolveu sobre as práticas de gestão neste âmbito. Na perspetiva da empresa, «sendo o nível de 'engagement' afetado por práticas organizacionais, atitudes, pessoas e factores externos, poder-se-ia esperar que perante o cenário de incerteza que se vive o resultado fosse menos positivo». A percentagem é ainda mais acentuada se se isolar os inquiridos de organizações com práticas regulares ao nível de medição/ gestão de 'engagement'.

8 > Protocolo Randstad/AMI

A Randstad assinou com a AMI – Assistência Médica Internacional um protocolo de colaboração para o desenvolvimento de um projeto de promoção de competências pessoais e profissionais. O projeto implica a realização de 'workshops' temáticos sobre empregabilidade em oito centros «Porta Amiga», da AMI. A parceria tem a duração de um ano, podendo os beneficiários dos centros participar nos 'workshops'. O primeiro realizou-se no centro «Porta Amiga» de Almada.

Inspiração para empreendedores

A Rumo – Desenvolvimento Pessoal vai promover em março o 'workshop' «Inspiração para Empreendedores 2013». Trata-se de uma iniciativa na área comportamental e de desenvolvimento pessoal, prevista para cinco cidades, com as seguintes datas: sete, Porto; 12, Braga; 14, Coimbra; 19, Lisboa; e 21, Faro.



7



8



9



10



11

9 > Pós-graduação sobre riscos psicossociais

A MJP Consultores tem em agenda para março um curso de pós-graduação e especialização denominado «Comportamento Humano, Saúde Ocupacional, Avaliação e Intervenção – A Importância dos Riscos Psicossociais», em sistema de 'b-learning'. Detentora neste âmbito de uma das metodologias de avaliação especificamente preparadas para a população portuguesa, a consultora visa proporcionar conhecimentos e competências ao nível de planeamento, avaliação e intervenção nas áreas de riscos laborais ('stress' e 'burnout'), bem como de análise da gestão de recursos humanos no sentido de promover organizações saudáveis.

10 > Certificação RH, da Vantagem+

A terceira edição da «Certificação de Recursos Humanos», da vantagem+, vai decorrer no próximo mês de maio, em Lisboa. O objetivo é dotar os profissionais desta área com ferramentas que permitam desenvolver as suas competências e serem uma mais-valia para as empresas. Para responder às necessidades específicas de cada profissional, foram criadas duas ofertas: a «Certificação em Gestão Administrativa de Recursos Humanos» (dias seis a 17) e a «Certificação em Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos» (de 20 a 31).

11 > Lefebvre Software adquire Cezanne

O grupo francês Lefebvre Software adquiriu a Cezanne Software, fornecedor de soluções de recursos humanos e gestão de talento, reforçando a especialização e a variedade de produtos que oferece. Adicionou assim importantes soluções de gestão de capital humano à sua gama, denominada «Talentia». A 'chief executive officer' (CEO) do grupo, Viviane Chaine-Ribeiro (na foto), faz notar que em seis anos triplicaram o volume de negócios.

Firians IT com várias iniciativas

A Firians IT tem em curso várias iniciativas, nomeadamente o incremento de atividade em Angola e a expansão para outros países (Brasil, Cabo Verde e Moçambique). Destaque ainda para o projeto «Qlikview», focada na produção de indicadores RH, para o reforço de uma parceria com a Meta4 e para o «Portal FIT» (colaborador/ gestor).

Textos: MSA

OPINIÃO

➤ Onde estamos e para aonde vamos?

Portugal já não vive em austeridade. Isso aconteceu durante os anos de 2011 e 2012, quando foram implementadas medidas restritivas do crescimento da despesa pública, quando houve aumento de impostos, diminuição dos salários e cortes nas prestações sociais.

Enquanto andamos a discutir um estado em que já não nos encontramos, a pobreza vai-se agravando.

Agora, no início de 2013, vivemos sob condições diferentes, pois já sofremos todas as consequências das medidas tomadas em 2011 e 2012.

Vivemos num estado de pré-pobreza, como aliás indicam todos os indicadores da OCDE. Portugal já é o



Luís Bento
Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

terceiro país mais pobre da União Europeia e corre sérios riscos de, até ao final do corrente ano, estar em primeiro lugar neste âmbito.

É importante alterarmos o objecto da discussão, pois enquanto andamos a discutir um estado em que já não nos encontramos a pobreza vai-se agravando.

Já não se trata pois de elevar a escala dos sacrifícios. Trata-se, isso sim, de inflectir o estado em que nos encontramos e criar as condições necessárias para voltarmos a uma senda de desenvolvimento como a que registámos na década de 90 do século passado. Nem que para isso seja necessário sairmos do Euro.

Os interesses dos portugueses devem estar acima dos interesses do eixo franco-alemão. ©

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

A Formação do

séc. XXI

Experimente gratuitamente
o nosso e-Learning



Alta Lógica

Excelência em Formação

Formação prática
e personalizada

presencial e/ou online

Informática

Método **Persona Modus**:

Ao ritmo de cada formando
Total flexibilidade de horários

- Web Design & Development (HTML5, CSS3, PHP, Flash, Dreamweaver...)
- Programação (Java, C, C++, VB.Net, C#.Net, Excel VBA...)
- Utilização (Excel, Word, Access, PowerPoint...)
- Outros (Photoshop, SPSS...)

Gestão

Gestão de Empresas, Contabilidade e Finanças,
Marketing e Vendas, Recursos Humanos,
Comportamental, Logística, Planeamento,
Gestão da Informática.

www.altalogica.com
info@altalogica.com
Tel: 217990770

LIVROS



› 7 Segundos

O nosso cérebro precisa apenas de sete segundos para construir uma imagem de uma pessoa quando a vê pela primeira vez. É por isso escasso o tempo de que dispomos para provocar nos outros uma primeira boa impressão, e nesse tempo tomamos 11 decisões. Em «7 Segundos – A Arte de Falar em Público», o ‘coach’ Jorge Freitas mostra como podemos provocar nos outros uma imagem forte, segura, confiante e credível de nós mesmos, e que se começarmos bem no primeiro impacto com uma plateia quando falarmos em público o caminho daí em diante tornar-se-á muito mais fácil e sereno. Aliar um ‘marketing’ pessoal forte com técnicas poderosas de falar em público é a proposta que faz neste livro. (Zebra)

› Carisma



No seguimento de um ‘best-seller’, «O que o Fez Chegar Aqui Não o Leva Mais Além», o ‘coach’ executivo Marshall Goldsmith surge agora com um livro que prepara o caminho para obter e manter o carisma. É esta a palavra que dá o título à obra, na qual o autor fornece perspectivas e ferramentas para cada um de nós integrar e concentrar na sua vida. Goldsmith é reconhecido como uma das principais autoridades no auxílio de líderes a procederem a uma mudança comportamental positiva e duradoura: por eles próprios, pelas pessoas mais próximas e pelas suas equipas. (Nexo)



Pensar e Intervir como um Treinador, de Jorge Araújo Um livro cujo título assenta no conceito que a Team Work, empresa de que o autor é fundador, apresenta como bandeira do treino comportamental que desenvolve há 15 anos com quadros de empresas. (Team Work) **Como Realizar Apresentações com Sucesso**, de Andrew Bradbury. Um guia das capacidades de apresentação básicas, desde o planeamento inicial, passando pela estruturação e pela elaboração de guiões, até chegar à apresentação em si. (Nexo) **Princípios de Gestão**, de Felipa Lopes dos Reis e Maria João Rosa Silva. Um livro que constitui um instrumento de apoio no processo de ensino/ aprendizagem na introdução à gestão empresarial. (Sílabo) **Maria Júlia Martins – Seguros de (uma) Vida**, De Helena Amaral, Isabel Fraústo e Fernando Heitor. Através da vida de uma profissional muito respeitada no sector segurador, conta-se a história de décadas do mercado português neste âmbito. (MLearning)

Textos: Mário Sul de Andrade

PERSONAL BRANDING

› O modelo da sorte, ou a regra número oito



© Jorge Nogueira

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

O modo como encaramos a vida determina se estamos, ou não, predispostos para a sorte. E essa predisposição influencia as relações, a saúde e o trabalho.

Cada pessoa possui um conjunto de habilidades, exigências e valores que conhece de um modo mais ou menos intuitivo. E que normalmente orientam as decisões que toma no fluir da vida.

O segredo está em ter o poder de criar o nosso modelo da sorte. Se pensarmos bem, os elementos necessários para alcançar qualquer objectivo na vida passam por esforço, ambição, conhecimentos e sacrifício.

Mas também vemos pessoas que sem muitas destas capacidades conseguem o que pretendem. Será a sorte? E se é, como a fazer acontecer? Se juntarmos os elementos-chave com a sorte...

O modelo da sorte é composto, desde logo, pelo conhecimento. Que funciona como motor de arranque para desenvolver a nossa actividade.

A comunicação é o segundo elemento-chave, condutor do conhecimento. Pois não valerá de nada possuir um saber vastíssimo se não tivermos a capacidade de fazer com que outros o percebam e apreciem.

A atitude é o modo como escolhemos agir, tendo em atenção e respeitando os diferentes contextos. É este terceiro elemento que nos faz vencer, resistir ou fugir de uma determinada situação.

À primeira vista os elementos que compõem este modelo não parecem difíceis de alcançar. Mas não os subestimemos.

O conhecimento é o mais fácil de conseguir. Estudando, aprendendo, seguindo os melhores exemplos.

Quanto à comunicação, esta complica-se, porque não se consegue controlar a percepção de quem a recebe. O que pode ser entendido por uns como sendo uma coisa boa pode ser insignificante para outros. O que pode ser um elogio, para outros soa a crítica; e assim por diante.

As atitudes tornam-se complexas, principalmente se tivermos em conta a variedade de interlocutores com que nos deparamos.

E a sorte? Parece que não depende só de nós. Mas temos de estar preparados para o seu aparecimento. É necessário estar atento às alterações dos ventos e das marés, para que quando o vento sopra do nosso lado sejamos levados ao êxito que procuramos.

Estarmos preparados para o que queremos trabalhar, para comunicar enquanto meio de demonstrar o que se pode fazer e para descobrir que atitudes se devem tomar em cada momento é estarmos preparados para a sorte. ©

O segredo está em ter o poder de criar o nosso modelo da sorte. Se pensarmos bem, os elementos necessários para alcançar qualquer objectivo passam por esforço, ambição, conhecimentos e sacrifício.

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

ARTIGO

Um projeto com futuro para o país

Texto: Lúcia Barroso

Em maio do ano passado, fomos contactados no sentido de colaborar no arranque de um projeto inovador. Desde o primeiro momento, instalou-se uma forte sintonia entre nós e o cliente. Da nossa parte, o entusiasmo por colaborar nos primeiros passos de um projeto inédito e pertinente, face às reais necessidades do país. Da parte do cliente, a confiança na forma como o nosso 'know-how' poderia ser uma mais-valia para o projeto.

Estamos a falar da Academia do Futuro, associação educativa que tem como missão, enquanto complemento do serviço público de educação, promover o êxito escolar por um futuro melhor e obter o sucesso através da educação, facultando gratuitamente apoio suplementar a alunos do segundo ciclo, através de explicações individualizadas, durante uma hora e meia por semana.

O papel da PTC – Paula Tomás Consultores visa assegurar o recrutamento, a seleção e a formação (inicial e contínua) dos voluntários que irão constituir os grupos de tutores nas várias escolas do país. Em agosto, teve início o processo de recrutamento, com base na colocação de anúncios em 'sites' de emprego, universidades e redes sociais. Em setembro, iniciou-se a seleção, constituída por testes individuais, provas de grupo e entrevistas, tendo sido formado o primeiro grupo de 15 tutores, que participaram na formação inicial, em outubro. Composta por quatro módulos, esta ação tem como principal objetivo desenvolver as competências essenciais para o exercício do papel de tutor desta academia. O primeiro módulo apresenta a Academia do Futuro e as condições necessárias para ser seu tutor. O

Porque acreditamos que projetos como este podem marcar a diferença a médio/ longo prazos na nossa sociedade, sentimo-nos bastante reconhecidos por termos sido escolhidos para colaborar.

Lúcia Barroso, consultora/ formadora da PTC – Paula Tomás Consultores, coordena a í o «Projeto Academia do Futuro»; lucia.barroso@ptomasconsultores.pt

segundo módulo introduz a temática da pedagogia e a forma como se influencia positivamente o outro, realçando os métodos e as estratégias adequadas à relação tutor-aluno. O terceiro módulo trabalha a gestão das emoções na relação tutor-aluno, destacando o conceito de inteligência emocional. Finalmente, o quarto módulo aborda os aspetos da comunicação cruciais para melhor conhecer o aluno e estabelecer com ele uma relação de confiança, preparando-o para o futuro.

Tendo em conta que se trata de um grupo piloto, há a necessidade de fazer um acompanhamento mais próximo dos tutores, por forma a consolidar a essência da sua função. Assim, poucos dias após o início das suas funções numa escola da grande Lisboa, os tutores foram visitados pela consultora que assegurou a formação, com o objetivo de observar e analisar os seus comportamentos e as suas atitudes, bem como os métodos utilizados na sessão com o aluno. O balanço da informação recolhida foi transmitido numa reunião com todos os tutores, no sentido de aferir pontos fortes e aspetos a melhorar.

Neste momento (início de 2013), o recrutamento do segundo grupo está a iniciar-se, ao mesmo tempo da formação contínua ao primeiro grupo, no âmbito das ferramentas de gestão do tempo para criar hábitos de método de estudo no aluno.

Porque acreditamos que projetos como este podem marcar a diferença a médio/ longo prazos na nossa sociedade, sentimo-nos bastante reconhecidos por termos sido escolhidos para colaborar desde a sua génese. ®

ANOS DE ATIVIDADE

MUITOS CANDIDATOS COLOCADOS

VÁRIAS EMPRESAS SATISFEITAS

ESTAMOS TODOS DE PARABÉNS

ONE
www.onegroup.pt

LOW COST RECRUITMENT AGENCY

NOVA MORADA | AV. ALMIRANTE REIS, 245 - 1.º | LISBOA | T:218 470 725

ARTIGO

➤ Sete características do lado humano da recuperação de empresas

Texto: Rui Serapicos

Como pode um gestor influenciar a recuperação da sua empresa? Ao rever projetos passados com 'interim managers'⁽¹⁾ especialistas nesta área, líderes que alteraram os resultados nas suas organizações, emergem sete características distintas e essenciais. Descrevo-as a seguir.

1. Liderar para além das derrotas. Quando um 'interim manager' se apercebe de que a sua equipa precisa de uma melhoria, reflete sobre duas coisas: o que andou mal e o que gostaria que a sua equipa fosse. Pergunte à sua equipa: «O que estamos a fazer mal?» Com esta simples pergunta obtém informações e faz descobertas valiosas das suas linhas da frente (dos clientes internos e externos) e cria uma imagem clara sobre a sua empresa e onde esta está a esbarrar.

É importante celebrar pequenos sucessos para atingir objetivos futuros; certifique-se de que comemora as conquistas iniciais da sua equipa, reforçando a ideia de que o caminho e os valores realmente estão a funcionar.

2. Comprometer-se com o crescimento. Ver para além da atual realidade é igualmente importante, e esta é outra característica essencial. Juntamente com uma visão do futuro, objetivos específicos e valores fundamentais que definem como esses objetivos devem ser alcançados. Por exemplo, para uma equipa que decida que o serviço a cliente é o valor que vai relançar uma marca em declínio a resposta a cada cliente passa a ser uma prioridade.

3. Mudar comportamentos. A terceira característica vai do planeamento à execução. Uma equipa de desempenho medíocre desenvolveu maus hábitos, e cabe ao líder ajudar os seus colaboradores a alterar esses comportamentos de maneira a que se alinhem com os novos objetivos e valores. As regras da equipa podem não ser suficientes, ao ponto de ter de deixar sair um colaborador importante que crie mau ambiente. É importante celebrar pequenos sucessos para atingir objetivos futuros; certifique-se de que comemora as conquistas iniciais da sua equipa, reforçando a ideia de que o caminho e os valores realmente estão a funcionar.

4. Abraçar a adversidade. O quê? É isso mesmo. A adversidade pode deitar abaixo uma equipa em re-

cuperação. A quarta característica é enquadrar obstáculos como desafios e perdas como oportunidades de aprendizagem. Este comportamento desenvolve resiliência na sua equipa, necessária para novos e maiores desafios.

5. Definir sucesso. Para comemorar o sucesso, o conceito de «sucesso» e o que isso significa para a sua organização precisa de ser cuidadosamente examinado, ampliado e personalizado. Integre estes conceitos nas suas apresentações e construa esta visão dia após dia.

6. Nutrir uma cultura de excelência. Enquanto a maioria acredita que uma recuperação só está completa quando a rentabilidade está de volta, descobrimos que os líderes de maior sucesso desenvolveram constantemente novas metas, inovaram, certificaram-se de que a organização se mantém fiel aos seus valores e continuou a cultivar uma cultura que promove a aprendizagem contínua.

7. Acompanhar desempenho. Encontre formas de medir o seu progresso e lide rapidamente com os maus resultados. Os nossos piores momentos não são os das más decisões, são os das «não decisões».

Uma situação de recuperação é o maior teste em liderança, e podemos aprender muito com aqueles que transformaram com sucesso as suas organizações. Enquanto não há duas recuperações iguais, estas sete características parecem notavelmente consistentes e podem fornecer uma direção necessária para aqueles que estão a passar por estas. ®

⁽¹⁾O conceito de 'interim management' engloba três atividades distintas: o acesso a uma competência distintiva que resolve um desafio específico de uma empresa ou de uma área empresarial; um serviço eficaz de direção ou implementação prestado por um executivo altamente qualificado durante um período determinado; uma missão ou 'assignment' relativa a gestão da mudança, projetos, transição e recuperação de empresas, melhoria do desempenho, gestão de situações de crise e desenvolvimento de estratégias de negócio, entre outras. Deste modo, o 'interim management' é uma forma de conseguir suprir as necessidades específicas de competências em falta no momento em que elas surgem, através de profissionais com um perfil adaptado à fase de vida em que a organização se encontra ('start-up', crescimento, maturidade ou declínio). Estes profissionais contam com uma sólida experiência obtida noutras organizações e são capazes de tomar decisões e de trabalhar de forma independente de eventuais controvérsias ou conflitos existentes. O resultado prático da sua intervenção consiste numa melhoria da performance da organização.

COACHING

➤ A nossa sabedoria

Quanto mais vivencio estes tempos agitados, mais sinto activo um dos princípios do 'coaching': «temos em nós a sabedoria necessária para enfrentar os desafios; a maioria não tem consciência disso, pois o potencial da sabedoria está muitas vezes ao nível do subconsciente».

Nunca como agora me pareceu mais premente o apoio das metodologias de 'coaching' para trabalhar o potencial de cada um de nós. O 'coaching' pode aparecer como o apoio e o «porto seguro» para a reflexão e a consciencialização dos melhores caminhos no agitado quotidiano que vivemos, tanto a nível pessoal como profissional.

O ser humano é uno. Trabalhando o lado profissional, estamos a trabalhar o pessoal; e vice-versa. A exigência de capacidade decisória rápida e eficaz que temos de assumir leva-nos muitas vezes a lutas interiores entre o objectivo e o subjectivo, o cifrão e o humano, o claro e o escu-



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

ro. Leva-nos a um nível de equilíbrio e resiliência antes desconhecidos. Faz-nos evoluir enquanto seres e crescer como profissionais; se escolhermos bem o caminho, torna-nos melhores, mais positivos, íntegros, capazes... Faz emergir a nossa sabedoria em potência, consciencializa-nos para a grandeza (e se a partilharmos promovemos o crescimento dos que nos rodeiam, criando uma realidade melhor, mais preparada e assumida). É como se a partir de um clique trabalhássemos vários contextos, várias realidades, promovendo a mudança positiva. Não devemos ficar ansiosos e inseguros; estaremos a dispersar a nossa energia. Temos de canalizar essa energia na direcção da solução, para obtermos resultados sinérgicos. Todos os seres humanos são sábios. ©

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



Centros de Formação em:

AÇORES | ALGARVE | AVEIRO | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | PORTO

Soluções de TEAM BUILDING

A GALILEU disponibiliza soluções de Team Building, propondo o desenvolvimento de atividades com o objetivo fomentar o espírito de equipa e consequentemente melhorar o desempenho das equipas de trabalho das Organizações.

ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO

- LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES
- DELINEAMENTO DE OBJETIVOS
- SOLUÇÕES À MEDIDA
- AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES REALIZADAS

– Uma **análise profunda** às mudanças na Organização a nível de relações, procedimentos e produtividade **por forma a aferir o grau de eficácia das ações no alcance dos objetivos e o retorno do investimento das Organizações.**

Telefone:
808 287 767

Email:
info@galileu.pt

Site:
www.galileu.pt/TEAMBUILDING



808 287 767
605305

www.galileu.pt

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

INOVAÇÃO

➤ Otimismo e inovação

Quem se limitar a ouvir as notícias e os comentários feitos pelas pessoas ficará convencido de que os portugueses, na sua maioria, são pessimistas. Pois nada de mais errado, pelo menos na versão dos estudos feitos, que referem a maioria como sendo otimista, isto é, tendo tendência a ver a vida pelo lado positivo. Se assim não fosse não jogavam tanto na lotaria, onde a probabilidade de ganhar é menos do que mínima; nem acreditavam que o seu clube de futebol iria com certeza vencer, depois de uma série de derrotas sofridas. É claro que os homens solitários, ou os da classe média-alta, os jovens (sobretudo os desempregados há mais de um ano) e até os alentejanos, baixam um bocado a estatística, mas mesmo assim não descem abaixo dos 50%, nem mesmo no otimismo situacional, ou seja, no que está dependente da situação vivida e não, exclusivamente, da personalidade do indivíduo (otimismo genético), também muito dependente da educação que teve. Com efeito, a crise atual vem muito atrás de outras causas do pessimismo situacional, como a família, a interação social ou a saúde. Até a religião católica, com os seus rituais coletivos, favorece o otimismo ao realçar o valor da esperança e da fé. Aliás, tudo o que tem a ver com a interação social favorece o otimismo. O otimismo é contagiante e resulta da interação social.

A criatividade, tal como o otimismo, é sobretudo uma emoção, traduzida pelo exercício da vontade acima de todos os outros sentimentos.

Mas nem tudo é bom no otimismo, claro. Tal como Cândido, na obra crítica de Voltaire, este otimista leibniziano considerava que «tudo vai pelo melhor no melhor dos mundos possíveis», chegando ao ponto de achar que tudo ia bem em Lisboa logo após o terramoto de 1755. Também aqui os estudos apontam para uma maior incidência de excesso de otimismo entre os empresários sequenciais, isto é, aqueles que se limitam a um único ramo de negócio; por oposição aos de portfólio, que se dedicam a mais do que um ramo de atividade, e que são mais moderados nos cálculos de sucesso provável.

Em qualquer dos casos, não é possível criar algo sem uma boa dose de otimismo, como é natural, pois a criatividade, tal como o otimismo, é sobretudo uma emoção, traduzida pelo exercício da vontade acima de todos os outros sentimentos.



Fernando Cardoso de Sousa
Presidente da Apgico - Assoc.
Port. de Criatividade e Inovação
cardoso_sousa@hotmail.com

Por muito que saiba, ou por mais talento que se tenha, quem não dispõe de uma vontade disciplinada nunca poderá conseguir nada de verdadeiramente importante e continuado (este é um dos dramas dos sobredotados).

Fazendo o paralelo com as empresas, é por isso que quando tratamos de inovação tratamos, sobretudo, do exercício de uma disciplina constante nos negócios. Isto mesmo foi relatado por investigadores num estudo recente, em que se concluiu que o empresário inovador é, sobretudo, um indivíduo disciplinado e orientado para a partilha com os colaboradores, internos e externos. Disciplina, persistência e colaboração surgiram, neste estudo, como as palavras-chave da inovação nas empresas, em especial nas indústrias criativas, talvez porque os seus empresários necessitam de ter uma elevada capacidade de organização e dedicação ao trabalho, assim como de objetividade e concentração, ao mesmo tempo que se dispõem a partilhar as decisões com colaboradores mais especializados e dedicados ao trabalho, muito mais do que nos restantes sectores de atividade.

Daqui se deduz que, se queremos que exista inovação, temos de ter as pessoas juntas, pois sem isso não há otimismo que resista. É claro que, em primeiro lugar, se tem de ir buscar otimistas, pois sem eles nada pode começar. Mas depois convém até temperar o grupo com alguns pessimistas, para que a ilusão de sucesso não obscureça a realidade. Em qualquer dos casos, o segredo não está tanto nas pessoas com ideias fantásticas mas sim naquelas que são capazes de persistir para além dos insucessos. Não de forma cega, ignorando a realidade ou imaginando que tudo se resolverá com a vinda de algum D. Sebastião, mas de forma consciente, aprendendo com os erros, experimentando, avaliando e voltando a tentar.

É que o otimismo, assim como a criatividade, também se aprende, praticando-os. E pratica-se não só procurando alterar a perceção sobre a realidade e imaginando novas formas de a interpretar mas também adotando rotinas que ajudem a manter firme a determinação de seguir em frente. E se para criar é necessário algum isolamento, para manter o otimismo face ao insucesso é necessária a interação social. Assim, se a empresa quer que as boas ideias sejam postas em prática, tem de fazer das equipas e dos projetos a sua forma principal de progresso e, ao mesmo tempo, fazer do cumprimento das rotinas do dia a dia o seu ponto forte de criação de uma cultura de disciplina. ©

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Portaria 432-B/2012, «Diário da República» 252, Quarto Suplemento – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia e do Emprego

Regulamenta, no âmbito do «Programa Estratégico +E +I», o «Programa Portugal Empreendedor».

Decreto Legislativo Regional 3/2013/M, «Diário da República» 1 – Série I, de dois de janeiro de 2013, Região Autónoma da Madeira (Assembleia Legislativa)

Procede à primeira alteração do Decreto Legislativo Regional 11/209/M, de 17 de abril, que cria o Instituto de Emprego da Madeira IP-RAM.

Portaria 3-A/2013, «Diário da República» 3, Suplemento – Série I, de quatro de janeiro de 2013, Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida de apoio à contratação de desempregados com idade igual ou superior a 45 anos, via reembolso da Taxa Social Única (TSU).

Portaria 3-B/2013, «Diário da República» 3, Suplemento – Série I, de quatro de janeiro de 2013, Ministério da Economia e do Emprego

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

Portaria 6/2013, «Diário da República» 7 – Série I, de 10 de janeiro de 2013, Ministério das Finanças

Aprova a Declaração Mensal de Remunerações – AT e as instruções de preenchimento e revoga a Portaria 426-C/2012, de 28 de dezembro.

Decreto-lei 3/2013, «Diário da República» 7 – Série I, de 10 de janeiro de 2013, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Determina que em 2013 o pagamento do montante adicional das pensões de invalidez, velhice e sobrevivência atribuídas pelo sistema de segurança social, referente ao mês de dezembro, relativamente aos pensionistas cuja soma das pensões seja igual ou superior a 600 euros, e do subsídio de Natal dos aposentados, reformados e demais pensionistas da Caixa Geral de Aposentações, seja efetuado em duodécimos.

Comentário

O destaque vai para a publicação dos diplomas que estabelecem um regime temporário de pagamento dos subsídios de Natal e de férias em duodécimos (Lei 11/2013), para vigorar este ano, e para o regime jurídico de proteção de desemprego dos trabalhadores independentes com atividade empresarial (Decreto-lei 12/2013). Destaque ainda para o despacho do Ministério das Finanças que aprova as tabelas de retenção na fonte para 2013.

› **Nota:** ao nível da legislação europeia, não foram publicados diplomas relevantes para a área de recursos humanos.

Lei 3/2013, «Diário da República» 9 – Série I, de 14 de janeiro de 2013, Assembleia da República

Primeira alteração ao Decreto-lei 280/93, de 13 de agosto, que estabelece o regime jurídico do trabalho portuário.

Despacho 796-B/2013, «Diário da República» 9, Segundo Suplemento – Série II, de 14 de janeiro de 2013, Ministério das Finanças (Gabinete do Ministro)

Aprova as tabelas de retenção na fonte para 2013.

Portaria 17/2013, «Diário da República» 13 – Série I, de 18 de janeiro de 2013, Ministério das Finanças

Fixa o número máximo de estagiários a selecionar anualmente e estabelece os prazos de candidaturas para o «Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central» (PEPAC).

Portaria 18/2013, «Diário da República» 13 – Série I, de 18 de janeiro de 2013, Ministérios das Finanças, da Economia e do Emprego e da Solidariedade e da Segurança Social

Regulamenta o «Programa de Estágios Profissionais na Administração Central do Estado» (PEPAC).

Decreto-lei 12/2013, «Diário da República» 18 – Série I, de 25 de janeiro de 2013, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Estabelece o regime jurídico de proteção social na eventualidade de desemprego dos trabalhadores independentes com atividade empresarial e dos membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas.

Decreto-lei 13/2013, «Diário da República» 18 – Série I, de 25 de janeiro de 2013, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Altera os regimes jurídicos de proteção social nas situações de desemprego, morte, dependência, rendimento social de inserção, complemento solidário para idosos e complemento por cônjuge a cargo, do sistema de segurança social.

Lei 11/2013, «Diário da República» 19 – Série I, de 28 de janeiro de 2013, Assembleia da República

Estabelece um regime temporário de pagamento dos subsídios de Natal e de férias para vigorar durante o ano de 2013.



Global Estratégias
Learning is changing

High Performance People make all the Difference!



demos GROUP

FORMAÇÕES INTER-EMPRESAS

- Seminários, Workshops, Master Courses e Master Classes, Conferências Profissionais, Conferences at Breakfast e Project Management PMI®.

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

- Business Solutions, Assessment, Coaching, Outdoors de Formação e Business Games.

CONSULTORIA DE E-LEARNING

- Portfólio de Cursos de e-Learning, Consultoria de e-Learning, Plataforma MOS, Mobile Learning e Serious Games.

CONSULTORIA E OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

- Consultoria de Formação e RH, Consultoria de Incentivos e Outsourcing.

NOVO!



Contactos - www.globalestrategias.pt | cursos@globalestrategias.pt | tlf: 21 356 99 00 | Fax: 21 314 34 49

AGENDA

› **Como o Coaching pode Mudar a Sua Vida**

02 mar, Lisboa

09 mar, Charneca da Caparica

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

› **Certificação SP Coaching**

04 a 10 mar, Lisboa

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

› **EXPO' RH 2013**

13 e 14 mar, Estoril

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

› **Psicologia do Comportamento Emocional**

14 e 15 mar, Porto

01 e 02 abr, Lisboa

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

› **Coaching Fundamentals**

16 mar, Lisboa/ 14 mar, Porto

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

› **Princípios de Gestão de RH – p/ não especialistas**

18 mar/ 20 mai/ 22 jul/ 23 set/ 18 nov, Lisboa

<http://peopleandskills.pt/>

› **HR Strategic Delivery Model**

21 e 22 mar, Lisboa

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

› **Balanced Scorecard na Gestão de Recursos Humanos**

21 Mar, Lisboa e Porto

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

› **A Gestão é um Espetáculo**

22 mar, Lisboa

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

› **Gestão de Projetos para Executivos**

25 e 26 mar, Lisboa

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

› **Congresso Regional de Motivação e Vendas**

26 mar, Aveiro/ 07 mai, Albufeira

14 jun, Braga/ 27 jun, Leiria

19 set, Covilhã/ 07 nov, Coimbra

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

› **Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**

27 e 28 mar, Lisboa

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

› **Seminário Valores em Ação**

04 abr, Lisboa

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

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

› **Um mergulho na alma**



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

Era a renovação da esperança e a crença de que, naquele momento, o sol tanto nascia do outro lado do mundo como dentro de mim; nasciam outras possibilidades de ser e de realizar.

Aproveitando o feriado de Carnaval e o meu aniversário, escolhi passar uma semana em Fernando de Noronha, um paraíso natural na costa brasileira, local desejado por apaixonados pelo mar (eu estou nesta categoria), surfistas, mergulhadores e por quem curte ecoturismo.

A atividade de mergulho, mesmo a mais simples na superfície, com máscara e 'snorkel', exige orientação e preparação para poder proporcionar o melhor aproveitamento possível da experiência fantástica de ver o fundo do mar, com as diferentes espécies, que é de uma beleza indescritível.

Como fui sozinha, e com o objetivo de «mergulhar em mim mesma», acabei fazendo as reflexões que agora partilho.

Mergulhar na alma também exige prestar atenção na nossa respiração; perceber que nem dela cuidamos no nosso dia a dia; controlar a ansiedade das expectativas (futuro) e os medos (que se originam no passado), e colocar toda a atenção naquele momento presente. É preciso conectar-se com o ambiente, com os «sons» que existem até no silêncio, com as cores diferentes, com os movimentos subtis, mesmo quando esta diversidade marinha se desloca tão rapidamente.

Mergulhar na alma fica mais fácil quando estamos abertos a receber ajuda do universo pelas mãos das pessoas, sejam elas os escritores de livros, que expressam aquilo que sentimos e não sabíamos como dizer; sejam os 'coaches'; os amigos; os terapeutas; os parceiros; os professores; enfim, os nossos modelos... Em quanta gente pensei naqueles dias, e em quantos ensinamentos...

Mergulhar na alma é como no mar, pois mesmo que o mar seja o mesmo aquele momento é único... Nunca será igual a outro.

Mergulhar na alma exige mais coragem do que mergulhar no mar, porque no mar só precisamos de voltar à tona, quando algo não ocorre conforme as nossas expectativas e sentimos necessidade de sair da experiência. Porém, na alma, mesmo quando voltamos à «superfície», já não seremos iguais e não nos sentiremos como antes. Enxergar as nossas sombras, e perceber que muito do que atribuímos ao outro (de bom e de ruim) são percepções nossas, resultantes de nossa subjetividade, que diminuem as fronteiras entre o «real» e o imaginário, e por aí eu iria...

Há, porém, um último ponto que gostaria de abordar: a possibilidade que se renova a cada dia com o pôr/ nascer do sol. O espetáculo do pôr do sol em Noronha era algo que simplesmente emocionava e que não há como traduzir em palavras: era a renovação da esperança e a crença de que, naquele momento, o sol tanto nascia do outro lado do mundo como dentro de mim; nasciam outras possibilidades de ser e de realizar.

Em Noronha, nos Açores, em Cabo Verde, com mar ou sem mar, mergulhe! Vale a pena! Você poderá vir a surpreender-se! ©

SITES

› Para a gestão inteligente do talento



A RAY Human Capital lançou o «CVitt», plataforma ‘on-line’ que tem como objetivo ser mais do que um ‘curriculum vitae’ (CV). Aí, os candidatos podem mostrar os seus talentos, projetar as expectativas laborais e apresentar a trajetória profissional de forma inovadora – trata-se também de uma ferramenta de auto-conhecimento e gestão de carreira. Através do ‘site’ (disponível em <http://www.cviitt.pt/>), é possível construir um CV que demonstre as ‘soft skills’ do candidato – talentos ou habilidades além do que coloca em prática profissionalmente. O ‘site’ dá acesso à imagem que o candidato tem de si próprio através de um diagnóstico e de como é que quem o conhece bem o percebe. Através destes elementos, cada candidato tem uma visão a 360 graus das suas competências e da sua trajetória, podendo gerir a carreira em função de informações de que habitualmente não dispõe.

› SHL com site renovado



Tendo em vista o alinhamento com a imagem internacional do SHL Group, a SHL Portugal renovou o seu ‘site’, que pode ser acedido em <http://www.shl.pt/>. Esta renovação ocorre numa altura em que se comemora o trigésimo quarto aniversário da empresa. Num comunicado, a SHL refere que «para além do ‘look and feel’ atual e da facilidade de acesso aos conteúdos», o novo ‘site’ «tem um caráter mais interativo, pretendendo constituir uma ajuda aos gestores em geral e particularmente aos gestores de recursos humanos».



› Oportunidades de emprego

O «Portal de Emprego» da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) fechou 2012 com 6.339 candidatos e uma média diária de 100 ofertas de emprego, das empresas associadas. A área Vendas/ Comercial (22%) foi a que teve maior oferta, seguindo-se as áreas Call Centre e Serviços de Apoio ao Cliente (19%), Administrativa e Serviços (18%), Construção (12%), Indústria (8%) e Contabilidade e Auditoria (7%). O portal está disponível em <http://www.apespe.pt/>.

Textos: MSA

ADMONIRE PT

FORMAÇÃO DE VENDAS LOW COST

É intenso. É prático. É um dia.

Quando a crise se instala, o dinheiro desaparece. Ninguém tem confiança para comprar, apetite por transacionar, ou vontade de investir. Tudo fica paralisado pelo medo.

E como é que se dá a volta esta situação? Isso é o que lhe vamos explicar na Formação de Vendas Low Cost, um curso prático, intenso e diferente que o vai ensinar a fazer da nossa realidade uma oportunidade. Tudo a um preço low cost.

Mais informações em: www.ideiasedesafios.com ou através do email: contacto@ideiasedesafios.com

MARÇO 13

DANIEL KNOPFHOLZ

► Uma realidade paralela de momentos especiais

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

Quando tinha apenas 27 anos assumiu a direção geral de O Boticário em Portugal e passados menos de cinco anos é já diretor geral para a Europa e diretor internacional da marca. Chama-se Daniel Knopffholz e antes deste desafio, apesar de a sua formação base ser em «Comunicação Social», trabalhava numa empresa de consultoria estratégica em São Paulo, no Brasil. A sua ligação a O Boticário é no entanto anterior. Começou em 2001, como estagiário. «Aprendi muito, pois a empresa é ambiciosa, cresce rapidamente e gera muitas oportunidades. Fiquei fascinado com a alma da empresa, com o cuidado com as pessoas e as relações com os clientes», recorda. Assim, apesar de ter trabalhado noutras empresas, confessa que o seu coração esteve sempre na empresa de perfumaria e cosméticos. Por isso não hesitou em aceitar o desafio de liderar o projeto de expansão da marca na Europa.

O espírito empreendedor de Daniel Knopffholz manifestou-se cedo. Gostava de ir para o trabalho com o pai e vê-lo assinar os papéis e os cheques. «Querida ser como ele», partilha. E em 1994, com 14 anos, começou a trabalhar sozinho. Fazia páginas de Internet, quando este ainda era um mundo desconhecido. Mas no 'boom' do 'on-line' percebeu que queria conhecer outras áreas e entrou para a faculdade.

Atualmente, o Boticário tem 50 lojas em Portugal, além da loja 'on-line', e quatro lojas em Espanha, que são geridas em Lisboa e parte em Madrid, num total de mais de 300 colaboradores. O responsável defende que a relação com os colaboradores é a essência de qualquer empresa. Por isso, durante o dia tem como prioridade falar com toda a sua equipa, saber o que está a acontecer de novo em cada área. Não abdica de «estar no campo, visitar lojas, entender como andam as coisas», pois considera que não há nada como «sentir o cheiro» do retalho. Mas a primeira coisa que faz todos os dias é ver o relatório de vendas. E faz também questão de que toda a equipa saiba de tudo o que se passa na empresa: os resultados financeiros são partilhados, as estratégias são discutidas com todos. Errar é permitido, ficar parado é proibido», salienta.

Daniel Knopffholz chega ao escritório por volta das nove da manhã e é comum ficar até pelo menos às 10 da noite. Mas garante que só trabalha tanto porque tem muito prazer e realização com o que faz. Não obstante, não abdica de alguns 'hobbies'. E todos eles o transportam, de alguma forma, para um outro mundo. «Permitem-me ter momentos especiais e únicos, uma realidade paralela



que não entra em conflito com o dia-a-dia, mas que me permite continuar criando, pensando e até voltar a ser imaginativo como uma criança.»

► **Viajar** «Apesar de viajar muito em trabalho, conhecer novos lugares, comidas, pessoas e culturas continua a ser um dos meus 'hobbies' preferidos. Uma frase do filósofo Confúcio, muito conhecida, mas ainda muito válida, resume o que eu sinto ao viajar: 'Quando dois homens trocam uma laranja por outra, cada um fica com uma laranja. Mas quando dois homens trocam uma ideia por outra, cada um fica com duas ideias.' Ao viajar, ampliamos os nossos horizontes, sem perdermos as nossas referências. É essa sensação de conhecer cada vez mais que me dá o gosto pela vida.»



► **Cinema** «Não sou um cinéfilo, mas sou um apaixonado por histórias. Ir ao cinema para mim não é apenas uma distração, é também um passatempo. Posso assistir a dois ou três filmes seguidos, se tiver tempo. Não tenho preconceitos. Sejam dramalhões, filmes europeus, 'blockbusters' norte-americanos ou comédias românticas, tudo vale. Para mim, ver um filme no cinema é tão especial quanto para uma criança ir ao parque de diversões; é como sair da realidade por algumas horas, esquecer os meus problemas e dilemas e acompanhar os dos outros. Torcer, sonhar, sorrir e emocionar-me junto. É isto o que eu sinto. E, é claro, preciso da pipoca doce para me sentir plenamente satisfeito.»

► **Marionetas** «Quando tinha oito anos, recebi da minha mãe um presente, uma marioneta em forma de pato.

► Ir ao cinema, viajar e colecionar marionetas são três paixões de Daniel Knopfholz.

Nunca mais esqueci a sensação que tive: eu podia dar a vida a um ser inanimado. Podia fazê-lo dançar, sorrir e falar com as pessoas. Em 1999, fui a Praga pela primeira vez e descobri um mundo de marionetas. Desta vez, elas eram mais elaboradas; funcionavam a quatro ou a seis mãos, piscavam os olhos, tinham articulações, roupas supertrabalhadas e expressões quase humanas. Lembrei-me do meu encanto por bonecos e comprei uma pequena bruxa, boazinha. Desde então, coleciono algumas marionetas e procuro-as sempre nas minhas viagens.» ©

SEMINÁRIO VALORES EM AÇÃO

No âmbito da comemoração dos 10 anos de atividade, a Paula Tomás Consultores vai realizar um Seminário de apresentação do novo produto, Valores em Ação.

Data: 4 abril (manhã)

Local Hotel Miryad, Parque das Nações, Lisboa

Inscrições em inter.ptc@ptomasconsultores.pt

ver programa em www.ptomasconsultores.pt



AUTOMÓVEL

Quase a chegar

O novo Zafira Tourer 1.6 CDTI é apresentado pela Opel como «o turbodiesel mais limpo» da história da marca alemã. Está quase a chegar a Portugal.



© Opel

Texto: Mário Sul de Andrade

A nova geração 1.6 CDTI da Opel estreia-se no modelo Zafira Tourer e vai chegar ao mercado português já em maio. Trata-se de um motor totalmente novo, sendo apresentado pela marca alemã como «o 'turbodiesel' mais limpo» da sua história. O sistema «BluelInjection», de redução catalítica seletiva, leva-o mesmo a cumprir a exigente norma de emissões «Euro 6».

Com 136 cavalos (cv), o Zafira Tourer 1.6 CDTI destaca-se pela eficiência – consumo de 4,1 litros a cada 100 quilómetros (km) e baixas emissões (109 gramas de CO2 por km). É com base nestes valores que a Opel assinala que «nenhum monovolume compacto no mercado detém melhor relação entre performance e economia de combustível». Referência também para a caixa manual de seis velocidades e para o sistema «Start/ Stop», que reduz o consumo de combustível ao desligar automaticamente o motor quando o automóvel está parado.

Esta nova unidade do Zafira Tourer vai estar disponível por valores a partir dos 31.500 euros. O equipamento de série inclui para-brisas panorâmico, sensores de estacionamento à frente e atrás, estofos em pele e tecido, travão de mão com comando elétrico, programador de velocidade, sistema mãos-livres «Bluetooth» e ar condicionado com comando eletrónico e separação de zonas, entre outras funcionalidades. Para além desta unidade, a gama Zafira Tourer mantém o 2.0 CDTI de 165 cv na oferta 'diesel', a par da opção 1.4 'turbo', de 140 cv, a gasolina. Reconhecido pelo ambiente bastante confortável a bordo, o Opel Zafira Tourer destaca-se pela versatilidade e pela tecnologia. O habitáculo está dotado da nova geração do sistema de bancos «Flex7», que inclui a disposição 'lounge', a pensar no conforto e no espaço para os passageiros da segunda fila. ©

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

SUGESTÃO – HOTEL INDIGO

Em Barcelona

No passado mês de fevereiro, abriu o Hotel Indigo Barcelona Plaza Catalunya, no centro histórico da cidade espanhola. Combina os padrões e o serviço de um hotel de marca com o toque individual de um hotel 'boutique'.

Texto: Irina Pedro Fotos: Hotel Indigo

De acordo com o 'ranking' divulgado pela GFK Custom Research, Barcelona é a terceira cidade mais feliz do mundo, e novo Hotel Indigo, localizado na zona central de Eixample, entre magníficos monumentos, assume-se como o ponto de partida ideal para descobrir a cidade espanhola. E marca a estreia da marca 'boutique' do InterContinental Hotels Group (IHG) em Espanha.

Cada propriedade Hotel Indigo é criada de forma única para traduzir a comunidade, o caráter e a história da área circundante. Assim, os 77 quartos do Hotel Indigo Plaza Catalunya foram criados individualmente e refletem a área local com imagens da fantástica arquitetura de Barcelona. E, inspirado no movimento modernista de Gaudi, o hotel inclui características decorativas com contornos suaves e uma fachada ornamental.

Situado a poucos minutos da estação de metro e comboio da Plaza Catalunya, o Indigo Barcelona facilita o acesso a famosas atrações como a Sagrada Família, o Parc Guell e a Casa Batlló, bem como às áreas circundantes, incluindo o Mosteiro de Montserrat e a zona de Sitges. Igualmente a uma curta distância é possível encontrar os bares da zona de Gracia e El Raval.

Depois do passeio, os hóspedes podem aproveitar o sol mediterrânico no terraço ao pé da piscina, antes de irem até ao Gastro Bar Catalunya para provar pratos típicos espanhóis com um toque inovador ou tomar uma bebida



no 'cocktail lounge' do hotel. Os quartos disponibilizam acesso 'wi-fi' gratuito e um LCD de última geração. O minibar é gratuito. Atualmente existem 14 Hotéis Indigo na Europa, estando planeada a abertura de mais 14 para os próximos três a cinco anos. A marca Hotel Indigo foi lançada nos Estados Unidos em 2004, tornando-a uma das mais jovens do IHG. Combina os padrões e o serviço de um hotel de marca com o toque individual de um hotel 'boutique'. ©

<http://www.ichotelsgroup.com/hotelindigo/>



RESTAURANTE – CASEIRO ARNEIRO

Mil motivos para ir

«Mil Sonhos», «Mil Sorrisos» e «Mil Projectos» são os nomes das três salas do restaurante Caseiro, do Arneiro. Três espaços diferentes que têm em comum o requinte. Foi também a partir de três sonhos que tudo começou.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Caseiro

Abriu em abril de 2010 no Arneiro (concelho de Cascais) e foi a materialização do sonho de três pessoas, três sonhos tidos em uníssono e dos quais se destaca a palavra «elo». O sonho era afinal o da criação de um restaurante e o elo traduzia a união entre um filho e os seus pais; um elo que tinha como chave o afeto, o respeito e a amizade entre eles. E assim surgiu o Caseiro.

O restaurante tinha que ter «os nossos genes, ser um espaço com três formatos diferentes, e em que cada um deles fosse a cara de cada um de nós», partilha João André Pereira, o jovem empreendedor responsável pelo Caseiro. E é por isso que tem três salas diferentes. Situada no piso de entrada está a sala «Mil Sorrisos», uma sala de refeição para não fumadores. No piso interior está a sala «Mil Sonhos», onde se pode saborear uma refeição num ambiente relaxante, com música de piano. E no piso superior encontra-se a sala «Mil Projectos», um espaço exclusivo para refeições em grupo ou reuniões empresariais.

A aposta foi num conceito inovador em restaurantes de qualidade, com uma atrativa re-



lação qualidade-preço, excelência gastronómica, atendimento e serviço personalizado. A isto junta-se a paixão pela música, sendo promovidos vários eventos de música ao vivo. Já por lá passaram nomes como Lúcia Moniz ou Vitorino.

Também apaixonante é a ementa, que apresenta grande diversidade. Começa logo nas entradas, que vão do queijo de ovelha amanteigado às chamuças ou à farinheira, passando pelas amêijoas à Bulhão Pato, pelo casco de sapateira recheada ou pelas gambas à 'la agillo'. Nos pratos principais o marisco tem lugar de destaque. Arroz, massada, feijoada ou açorda de marisco, arroz de tamboril, cataplana e caril de gambas são algumas sugestões, para além das mariscadas. Há também todo o tipo de peixe, da dourada ao robalo, passando pelo salmão, pelo bacalhau ou pelos chocos.

A variedade volta a ser nota dominante nas carnes: maminha no espeto, picanha, entrecosto com feijão preto, espetadas de lombo de porco preto ou bifés confecionados de diferentes maneiras, até ao tradicional bito-co. Há ainda as sobremesas. E as frutas. Vai



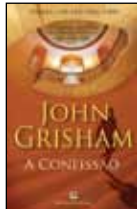
por isso ser difícil resistir ao pecado da gula. Para beber aconselha-se experimentar uma das três cervejas de autor – Double Bock, Pilsener Checa e Double Gold –, que surgiram de uma parceria com a Unicer, no âmbito da distinção do Caseiro como um dos 10 melhores restaurantes do país. Para muito breve está também previsto o lançamento de uma inovadora linha de vinhos, denominada «D'Ascensão».

Dado o sucesso do Caseiro Arneiro, no verão passado João André Pereira abriu mais um restaurante, o Caseiro Praia, na praia de Carcavelos. Mais descontraído e aos «pés» do mar, mas com a mesma qualidade. ☺

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



LEITURAS

**Regresso de João Tordo**

Romance classificado pelo autor como «mais adulto», depois de obras como «O Bom Inverno» ou «Anatomia dos Mártires», que o colocaram entre os mais prestigiados escritores portugueses, mesmo sendo dos mais novos. Em «O Ano Sabático», João Tordo explora a questão da identidade e do duplo, partindo de uma história verdadeira, a de um seu irmão gêmeo que não sobreviveu ao nascer. No romance, dois músicos, gêmeos, estão em diferentes partes do mundo. Um é contra baixista, o outro é pianista. A viagem do contra baixista para Lisboa, onde se depara com o irmão gêmeo que julgava morto, é apenas o início de uma história de mistério e muito, muito suspense. A edição é da D. Quixote.

Outros destaques

› «**Você Está aqui**», de João Luís Barreto Guimarães. A poesia de alguém que deambula pela Europa, alguém em quem se nota um olhar atento e por vezes melancólico. (Quetzal)

› «**A Confissão**», de John Grisham. No Texas, um inocente está no corredor da morte a quatro dias de ser executado; o culpado decide confessar a autoria do crime. (Bertrand)

› «**O Repórter do Kiribati**», de Henrique Monteiro. O tema da verdade e da mentira no jornalismo, numa ficção sobre um repórter que prefere boas e compensadoras histórias ao relato do que de facto aconteceu. (Gradiva)

› «**Passageiro do Fim do Dia**», de Rubens Figueiredo. Um livro sobre várias viagens, Prémio PT de Literatura em 2011. (Clube do Autor)

Textos: MSA

CINEMA

**O terror regressa ao Porto**

A edição 33 do «Fantasporto – Festival Internacional de Cinema do Porto» está de volta à Cidade Invicta. Após o período «pré-fantas», que decorreu entre 25 e 28 de fevereiro, tem abertura oficial dia um de março, com «Mamã», de Andrs Muschietti, um filme de terror produzido por Guillermo del Toro, com Jessica Chastain no principal papel, havendo ainda lugar para uma homenagem a «The Red Shoes» (1965), da dupla Michael Powell e Emeric Pressburger – numa sessão destinada a celebrar os 65 anos da estreia do filme. A animar as salas do Rivoli Teatro Municipal até dia 10 de março, a edição de 2013 vai distinguir com o «Prémio Carreira» o realizador português António de Macedo, exibindo neste contexto «Chá Forte com Limão», «O Princípio da Sabedoria», «Os Abismos da Meia-Noite» e «Os Emissários de Khalom». O «Fantasporto» vai também destacar algumas estrelas do cinema francês, num programa que inclui projeções de «A Cerimónia», de Claude Chabrol, «O Último Ano em Marienbad», de Alain Resnais,



«A Princesa com Pele de Burro», de Jacques Demy, e «Sem Eira nem Beira», de Agnès Varda. Manoel de Oliveira também será homenageado, pelos 70 anos de «Aniki Bobo», bem como René Laloux, pelos 40 anos de «O Planeta Selvagem», que inaugurou o período «pré-fantas».

A semana de um a 10 de março é dedicada, como habitualmente, às competições internacionais: «Secção Oficial Cinema Fantástico», de longas e curtas-metragens, «Secção Oficial Semana dos Realizadores», «Secção Oficial Orient Express» e «Cinema Português» (filmes e escolas).

No programa especial, que explora o cruzamento do cinema com as artes e as ciências, a temática escolhida é a literatura, considerada «pedra fundamental da boa escrita de argumento, da crítica cinematográfica e da cultura em geral».

O «Fantasporto 2013» conta com cerca de 300 filmes, 80% dos quais produções europeias, entre 35 países participantes. Esta edição encerra com «Robot & Frank», de Jake Schreier.



Texto: ALM

MÚSICA

Ao vivo, com novo álbum

É logo no primeiro dia de março que os norte-americanos Yo La Tengo vêm a Portugal para um concerto na Aula Magna, em Lisboa, que servirá de apresentação ao seu novo disco, «Fade». Ira Kaplan, Geórgia Hubley e James McNew juntaram-se em Nova Jersey em 1984 para formarem uma das mais emblemáticas bandas do 'indie rock', aclamada pelo público e pela crítica. Contando já com 12 álbuns de originais, os Yo La Tengo são também conhecidos pelas versões que fazem, tanto em disco como ao vivo. «Fade», editado em janeiro deste ano, surge quase três décadas após o lançamento do álbum de estreia do trio, «Ride the Tiger» (1986). O público português não precisou de esperar muito para poder ver a sua apresentação ao vivo.



Em nome próprio

Depois da atuação no «Vodafone Mexefest», Cody ChesnuTT regressa a Portugal para um concerto em nome próprio. É no dia 16 de março, no Ritz Clube, em Lisboa. Em 2012, o artista norte-americano voltou aos discos, com «Landing on a Hundred», mantendo o seu nome como alta referência da 'soul' alternativa. Conhecido pela adaptação dos The Roots da sua canção «The Seed», ChesnuTT é visto como um dos maiores talentos da nova canção negra norte-americana. Entre a 'soul', o R&B e o 'rock'n'roll', tem recebido rasgados elogios da crítica e uma admiração generalizada do público. Os fãs portugueses confirmam esses créditos.



Mumford & Sons no coliseu

Os Mumford & Sons estão de volta a Portugal para um concerto no Coliseu de Lisboa, no dia 23 de março. Após uma estreia de arromba no «Optimus Alive!», tendo mesmo sido considerado um dos melhores concertos do festival, a banda atua pela primeira vez em sala no nosso país. Exponente máximo do novo 'folk rock' britânico, os Mumford & Sons marcaram posição com o disco de estreia, «Sigh no More» (2009), de onde foram retirados os 'singles' «Little Lion Man», «Winter Winds» e «The Cave». No ano passado, editaram o muito aguardado segundo disco, «Babel», que teve como 'single' de apresentação o já fenómeno de popularidade «I Will Wait». No Reino Unido e nos Estados Unidos, o álbum entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' e tornou-se no disco que mais vendeu na primeira semana, em ambos os países, em 2012. Deap Vally e Jesse Quin asseguram a primeira parte do concerto de Lisboa.



45 anos de carreira

Para celebrar os 45 anos de carreira, Martinho da Vila lançou o álbum «Martinho da Vila 4.5 Atual», uma versão atualizada do primeiro álbum «Martinho da Vila», de 1969, que foi regravado e remasterizado para ter uma sonoridade mais «moderna». A este alinhamento foram adicionadas faixas, bónus e temas inéditos. E é o novo álbum que o cantor e compositor brasileiro vem apresentar ao vivo em Portugal, nos dias sete e oito de março, nos coliseus do Porto e de Lisboa, respetivamente.



Concerto solidário

Na data em que se assinala o «Dia Internacional da Mulher», oito de março, o Pavilhão Atlântico, em Lisboa, recebe o «Concerto por um Novo Futuro». É um espetáculo de solidariedade onde vão atuar nomes como Simone de Oliveira, Marisa Liz (dos Amor Electro), Manuela Azevedo (Clã), Luísa Sobral, Mafalda Veiga, Cuca Roseta e Maria Bradshaw. Vozes femininas de referência da música nacional juntam-se para uma atuação única, cuja receita reverterá integralmente a favor da Associação Novo Futuro. Também a Orquestra Metropolitana de Lisboa (OML) subirá ao palco do Pavilhão Atlântico, para tocar com todas as protagonistas. A Novo Futuro tem como objetivo o acolhimento de crianças e jovens privados de ambiente familiar adequado, de forma a garantir-lhes uma educação e condições que permitam uma plena integração na sociedade.

Textos: ALM

1 Edição limitada

No dia 19 de março celebra-se o «Dia do Pai», e que melhor maneira de brindar a alguém tão especial do que com um vinho também especial. A Croft juntou os seus quatro 'vintage' clássicos, numa edição limitada e exclusiva de 100 caixas numeradas. Sendo apenas lançados em anos de excepcional qualidade, a emblemática casa de vinho do Porto decidiu celebrar desta forma a declaração rara de quatro 'vintage' numa mesma década. Cada caixa apresenta um exemplar de cada colheita: Croft Vintage 2009, Croft Vintage 2007, Croft Vintage 2003 e Croft Vintage 2000.

2 De época mas intemporais

A Bell & Ross deu nova vida à prata na sua mais recente coleção: Vintage WW1 e PW1 Argentium. O PW1 Répétition Minutes assinala o tempo à imagem dos relógios de outrora. Deixamos de ver as horas para as ouvir neste relógio de mecânica complexa que indica, a pedido e musicalmente, as horas e os minutos. Tem um mecanismo de corda manual, uma caixa e uma corrente em prata, um vidro e um mostrador convexos. Já o WW1 Argentium recria o aspeto precioso dos primeiros relógios de pulso. De linha clássica, está disponível em dois modelos: a versão com o mostrador em prata e outra com acabamento em rutênio.

3 Dois em um

Para os pais que gostam de mobilidade e de ter acesso ao melhor que a tecnologia tem para oferecer, a HP sugere o Envy X2, que tanto pode ser usado como um portátil ou como um 'tablet'. É um modelo híbrido ultrafino com um ecrã destacável de 11,6 polegadas, que se junta ao teclado a partir de uma ligação magnética. Está equipado com a tecnologia de som Beats Audio, uma 'webcam' frontal HP 1.080p e uma câmara de oito MP HD na parte de trás. Vem ainda equipado com a tecnologia 'near field communication' (NFC).

4 Para pais aventureiros

O GPSMAP 62sc da Garmin é um modelo pensado para vários estilos de aventura. Inclui uma bússola com compensação de inclinação de três eixos, um altímetro barométrico, uma câmara de cinco 'megapixels', navegação fotográfica e suporte para mapas personalizados e imagens de satélite. É um GPS robusto e à prova de água, que utiliza uma antena 'quad helix' para garantir uma boa receção, possui uma ligação USB de alta velocidade e liga-se facilmente e através de tecnologia sem fios aos navegadores portáteis Garmin compatíveis.

5 Entretenimento em casa

A Sony apresentou quatro novos leitores Blu-ray Disc. Inteligentes e com 'design' de vanguarda, asseguram, segundo a marca, qualidade de imagem suprema, quer se esteja a ver filmes 3D em Blu-ray Disc ou um DVD com 'upscaling' para Full HD. Têm conectividade 'wi-fi' melhorada, ligação à Internet com acesso inteligente a uma ampla variedade de música e vídeos, em 'streaming', e serviços interativos.

6 Novo Lumia

Anunciado como «o mais completo e avançado 'smartphone' da gama Lumia», o novo Nokia Lumia 920 destaca-se pelo seu ecrã de 4,5 polegadas, pelo facto de suportar a tecnologia NFC e pelo carregamento sem fios, incluindo ainda inúmeros serviços e aplicações. Todas as funcionalidades são potenciadas pelo processador Snapdragon S4 de 1.5 GHz Dual Core, pela memória de 32GB e pela boa autonomia.





5



1



4



2

woman

› Contradições



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

Em Fevereiro passado foram divulgados os vencedores do «World Press Photo». Sempre gostei muito de fotografia (de fotografar, não de ser fotografada) e por isso é uma exposição que habitualmente não perco, apesar de não ser fácil de ver. A sensação é sempre a de murro no estômago. Por muito que saibamos a violência que há no mundo, por muito que todos os dias isso nos chegue pela televisão com imagens em movimento, não sei porquê mas parece que as fotografias assumem outro dramatismo. Talvez porque nos mostram realidades atrozes envolvidas na beleza poética da arte com que são fotografadas, numa contradição difícil de explicar. É horrível, mas não conseguimos deixar de olhar. As expressões nos rostos congelam e transparecem com cruel nitidez emoções que acho que quem nunca viveu situações semelhantes jamais conseguirá perceber a sua total profundidade.

Mas nem só de fotos de guerra ou violência sob as mais diversas formas se faz o «World Press Photo». A maioria serão até fotos «ligeiras», que impressionam tão-somente pelo seu cariz artístico. E este ano a fotografia mais falada, em Portugal, nem foi a que alcançou o primeiro prémio, mas antes a que venceu na categoria «Daily Life», que foi captada na aldeia de Dulombi, na Guiné-Bissau, num campo de futebol improvisado num terreno de terra batida. E foi a mais falada não pela fotografia em si mas porque o seu autor, um português, Daniel Rodrigues, está atualmente desempregado. Mais, para fazer face às despesas, viu-se obrigado a vender o seu material fotográfico. Outra contradição, difícil não de explicar, mas de entender.

Provavelmente, em Portugal o reconhecimento não lhe vai valer nenhuma proposta de trabalho. Porque o nosso país é assim, de um altruísmo ímpar que faz com que não queira para si o que de melhor tem. E por isso temos os nossos governantes a mandar emigrar tantos e tantos jovens com talento. Aliás, talento é que o que não falta em Portugal. Não raramente nos chegam notícias de portugueses em destaque pelo mundo; nas mais diversas áreas, têm sido muitas as distinções internacionais.

Com tantos recursos (humanos, mas também naturais; ainda recentemente Lisboa voltou a ser considerada uma das cidades mais bonitas do mundo, agora pela «UCity-Guides»), como é possível que não consigamos criar as condições para sermos um país independente de 'troikas' e afins? Contradições que fazem parte dos países teoricamente desenvolvidos, suponho. Ou então apenas um infortúnio na distribuição do talento, que teima em fugir de quem assume cargos de poder. Já nem pedia tanto, apenas competência, compromisso com o interesse nacional e menos umbiguismo, mas nem isso. ⑥

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



SYV

Sharing Your Vision

~ A ~
GESTÃO
— é um —
ESPETÁCULO

OBSERVATÓRIO ASTRONÓMICO DE LISBOA

22 · 03 · 2013 · 15h às 18h



*O Fado da Estratégia das
Empresas que são música
para os ouvidos...*



*Descomplique-se
as Estratégias e a sua
Implementação...*



*O Breakdance
da Gestão
e dos Gestores...*

A SYV convida-o a participar neste evento alternativo, onde poderá assistir a uma abordagem diferente ao tema da Gestão Estratégica de Empresas.

Pensado para Profissionais da Gestão, num ambiente descontraído, clássico e mítico da Lisboa antiga, a organização alinhou e intercalou momentos de Música, Dança e Oratória, abordando tecnicamente os seguintes temas:

**Estratégia Empresarial • Propostas de Valor e Investimentos Estratégicos
Estratégias Comerciais e Serviço ao Cliente • Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Pessoas**

Durante todo o evento aproveite o nosso cocktail e reforce o seu networking.
Ouse, desfrute e crie valor à sua organização.

Esperamos por si!

INSCRIÇÃO

75€ (iva incluído)

DATA LIMITE

15 · 03 · 2013

CONTACTOS

961899388
consultoria@syv.pt

a nossa
competência
é ganhar
novos
desafios



randstad
eleita pelo 2º ano
consecutivo

o melhor fornecedor
de RH

A Randstad foi distinguida novamente com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2013 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

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

A nossa competência é ganhar novos desafios!

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing