

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› JULHO 13 › ANO 5 › Nº 55 › 3,90 € (Cont.)

Rosalina Machado

Um contributo para a igualdade



› **Brasil** Será que o gigante adormecido acordou? › **Pedro Ramos** Liderança mobilizadora › **Especial** Benefícios extra-salariais › **Paula Campos** Aquém e além do tempo › **Sucesso.pt** Gradirripas › **Personal Branding** Maria Duarte Bello › **Em Foco** Internacionalização de empresas RH › **Coaching** Alexandra Dias Lemos › **Recrutamento** Programa «Be a Monster» › **Viagem** Amesterdão

heading
recursos humanos

www.heading.pt





INSIGNIA

O MELHOR AUTOMÓVEL QUE JÁ CONSTRUÍMOS.*

***e agora, não somos só nós a dizê-lo.**

Opel Insignia eleito Carro do Ano Frota 2013 - Prémio LeasePlan Portugal.
Versão Insignia ST 2.0 Cosmo vencedor na categoria Médio Familiar Generalista.

www.opel.pt

Consumo Combinado: 4,3 - 7,2 l/100 km. Emissões de CO₂: 115 - 169 g/km.



Wir leben Autos.



Editorial	02	32	Em Foco
			Internacionalização de empresas RH
Zoom RH	04	36	Crónica RH e Novas Tecnologias
Aniversário RHmais/ Múltiplos Olhares			O valor da tecnologia, por Tomé Gil
Formação Em busca de um serviço de excelência			
Recrutamento Programa «Be a Monster»			
Flash Interview Carlos Rodrigues		38	Especial
			Benefícios extra-salariais
Primeira Opinião	12	44	Espaço RH
Pedro Ramos			Em Síntese/ Agenda
Entrevista de Capa	14		Personal Branding Maria Duarte Bello/ Sites
Rosalina Machado			Legislação/ Coaching Alexandra Dias Lemos
Dupla Expressão	20		Opinião Luís Bento
Paula Campos/ António Souto			In Loco «Semana Santander És Tu»
Espaço Executivo	22		Livros/ Contact Centres Fernanda Vaz
Engagement		54	Visto de Fora Denize Athayde Dutra
Crónica Formação	24		Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil
Gerir negócios, alcançar resultados, por Artur Félix		56	Lifestyle
Sucesso.pt	26		Viagem Amesterdão
Gradirripas			Restaurante Kailua
Crónica Relações Laborais	30		Automóvel Mercedes C 250 Station
Sobre os conteúdos da formação contínua,			Leitura/ Música
por Carlos Perdigão/ Manuel de Barros		64	Teatro/ Montra
			Crónica Woman

Diretor

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

Editora Executiva

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

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Alexandra Dias Lemos, Artur Félix, Carlos Perdigão, Carlos Sezões, Fernanda Vaz, Pedro Ramos, Manuel Barros, Tomé Gil, Rui Fiolhais, Sandra Silva, Sérgio Guerreiro, Vítor Marques da Cruz)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

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

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531
smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

Projeção Arte Gráfica
Parque Industrial da Abrunheira, Quinta do Lavi
Abrunheira
2710-089 Sintra

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

EDITORIAL

➤ Mudança

Alguém que acredita ter contribuído «para que se percebesse que as mulheres têm tanta capacidade como os homens». É a entrevistada de capa desta edição, Rosalina Machado, que a meio da década de 1980 passou a liderar em Portugal uma empresa multinacional. Não era comum na altura, vai para 30 anos, daí a relevância que resolvemos dar à entrevista com esta mulher que deixou a sua marca bem vincada no meio empresarial em Portugal. Meio que felizmente tem vindo a mudar, permitindo que o seu exemplo tenha tido continuação, cada vez em maior número – embora haja ainda um grande caminho a percorrer no âmbito da igualdade de género.

Outro sinal de mudança, nos últimos anos, é o da internacionalização das empresas portuguesas. São muitos os apelos que ouvimos para a internacionalização, e é também muita a necessidade, pela dimensão do nosso mercado e pelo que inclusive tem vindo a acontecer-lhe. Centrando-nos nas empresas de alguma forma ligadas à gestão das pessoas, publicamos um estudo sobre o tema. Trata-se de um documento que permite perceber por que geografias andam a trabalhar as nossas empresas RH, que apostas fazem e com que contingências se defrontam.

Depois, um outro tema em destaque, o dos benefícios extra-salariais. Fomos conhecer as principais tendências, e de novo as mudanças que também aí acontecem. Sobre tudo pelos novos desafios que são colocados no desenho de planos de compensação, decorrentes de uma crise que teima em não arredar pé.

Finalmente, permitam-me um último destaque. A habitual crónica «Visto de Fora», desta vez do Brasil. Talvez a grande mudan-

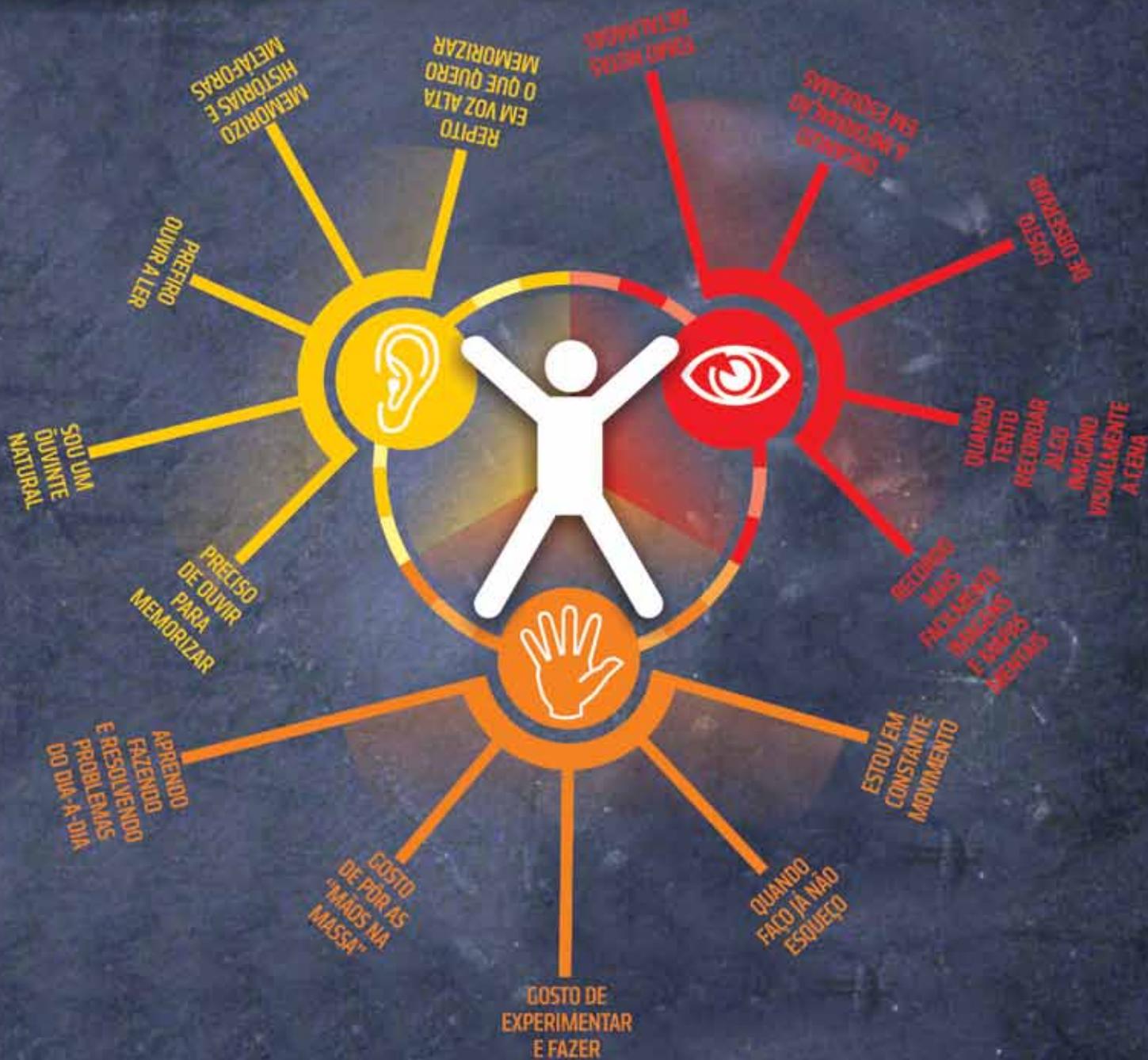


António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

ça. Quem poderá afirmá-lo com segurança? A autora, Denize Athayde Dutra, pergunta no título se o «gigante adormecido» terá finalmente acordado. Quem sabe? Talvez tenha mesmo acordado. O gigante, quer dizer, o povo. Os políticos, esses, como sempre, continuam a dormir. E nem assim deixam de roubar. E de mentir. E de enganar. Talvez consigam fazê-lo em sonhos – estranhos sonhos desse seu sono descansado, sonhos que infelizmente se tornam sempre realidade. Com tantos sonhos melhores... @

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

QUAL É O SEU ESTILO DE APRENDIZAGEM?



heading advance

desenvolvimento pessoal e profissional em todos os sentidos

www.heading.pt

ANIVERSÁRIO

➤ RHmais celebrou 26 anos

Texto: Mário Sul de Andrade

Foi no passado dia 28 de maio, em Lisboa. A RHmais – Organização e Gestão de Recursos Humanos celebrou 26 anos de existência, no que representou o final de um ano de comemorações do seu primeiro quarto de século. Num comunicado divulgado na altura, a empresa assinalou que «tem vindo a aprofundar a sua orientação e políticas de internacionalização e de estabelecimento de parcerias estratégicas», acrescentando que na sua área ‘core’ – a gestão operacional de ‘contact centers’ – «elegu o ‘nearshoring’ como o mais importante vetor estratégico para o seu desenvolvimento e crescimento no futuro próximo, com o propósito de oferecer aos clientes internacionais mais segurança, qualidade e estabilidade, a custos controlados e eficientes, do que aqueles que encontram em localizações mais remotas.»

No documento refere-se ainda: «Apesar de estarmos a viver momentos difíceis, aos quais a RHmais não é imune, têm surgido oportunidades no mercado e a estão a perfilar-se projetos em Espanha, e para Espanha, de um enorme interesse. De facto, o Grupo RHmais, em parceria, encontra-se atualmente envolvido em projetos de grande dimensão e importância, que aguardam a luz verde para avançarem./ Exemplo desta política de internacionalização foi a parceria que estabeleceu recentemente para o mercado ibérico dos recursos humanos com o líder espanhol em consultoria integral de recursos humanos, o Grupo BLC.» O administrador delegado da RHmais, Rui de Brito Henriques (ao centro na foto, com Helder Braz e Isabel Borges), referiu na ocasião que «num mercado cada vez mais globalizado este ‘upgrade’ é de extrema importância para gerar valor às soluções que os dois grupos oferecem aos respetivos mercados».

Rui de Brito Henriques referiu-se ainda ao facto de a empresa ter sido distinguida este ano pela revista «Exame» e pela consultora Accenture como uma das 100 melhores para trabalhar em Portugal: «Foi um reconhecimento lúcido dos colaboradores da RHmais que se trata de uma empresa que se preocupa efetivamente com o seu desenvolvimento e em melhorar as condições do seu dia a dia». ©



MÚLTIPLOS OLHARES

A coligação que suporta o Governo de Portugal poderá aguentar até ao fim?



Sérgio Guerreiro
Diretor Executivo da
BizPoint/ Coaching Desportivo

«Nos dias de hoje, aquilo que é mais previsível é a própria imprevisibilidade. E no que respeita a fenómenos políticos, esta ideia pode ser levada ao extremo. Se do ponto de vista político parece existir (o mínimo de) condições para que o Governo cumpra a sua legislatura, não podemos descurar as questões de ordem económica e social que, paulatinamente, começam a assumir contornos cada vez mais delicados, podendo mesmo vir a sobrepor-se à racionalidade de uma maioria parlamentar. Contudo, julgo que a aprendizagem que se pode fazer dos dois anos volvidos, a juntar ao reconhecimento de alguns lapsos por parte de instituições internacionais, poderão ser ‘inputs’ mais do que suficientes para se corrigir algumas opções, no sentido de uma vida melhor para as pessoas e para o país, por esta ordem.»



Vítor Marques da Cruz
Sócio Fundador da MC&A
Sociedade de Advogados RL

«A estabilidade é um valor essencial em democracia e, para além disso, é muito valorizada pelos nossos parceiros internacionais. Estando a economia portuguesa sob assistência internacional, todos os movimentos políticos têm uma influência decisiva no comportamento dos mercados, designadamente no que respeita à dívida portuguesa e aos nossos compromissos internacionais em matéria de reestruturação económico-financeira. Portanto, é muito importante que o governo cumpra a legislatura, pois o país só tem a ganhar com isso. Isto, independentemente de podermos considerar merecedores de crítica alguns dos caminhos que têm vindo a ser seguidos pelo Governo. Ponderados todos os valores em causa, a estabilidade merece indubitavelmente a primazia.»



Fernando Cardoso de Sousa, Presidente da Apgico – Assoc. Port. de Criatividade e Inovação

«Não tenho qualquer dúvida de que a coligação irá aguentar até ao fim, pois quando há razão para bater com a porta ou se sai logo ou só quando se é obrigado. A minha dúvida é quando é que virá esse fim. Para já o Governo parece firme e hirtto, solucionando os problemas retirando dinheiro aos cidadãos e atirando-o para cima desses mesmos problemas. Enquanto der, teremos continuidade. Quando deixar de dar, alguma coisa terá de acontecer e, como não imagino que o Governo resolva começar a impedir que o Estado deixe de bloquear a economia, nem autorize a sociedade civil a tomar conta dos seus destinos, lá terá de cair. Cairá, muito provavelmente, para dar lugar a outro semelhante, mas pelo menos no intervalo o país poderá aproveitar para melhorar. Por ora, a coligação está de boa saúde, entretida a fazer viagens e a vender ‘golden visas’.»

FORMAÇÃO

➤ Em busca de um serviço de excelência

Texto: Mário Sul de Andrade

Uma iniciativa de formação desenvolvida pela PwC's Academy no Santarém Hotel mostrou como a adesão dos colaboradores e a vontade de fazer melhor é decisiva para o sucesso. O desafio proposto era o de potenciar o espírito de missão e o serviço de excelência.

Daniel Mota, diretor da instituição hoteleira, assinala a propósitos da iniciativa que «as diferenças começaram a ser percecionadas logo após a primeira ação, em que se sentia a mudança nos corredores do hotel». Tudo, explica, porque «o conteúdo e a forma em que a formação foi prestada ia ao encontro do que era pretendido, um Santarém Hotel diferente, que tem na sua equipa a grande mais-valia para os clientes».

Segundo a experiência da PwC's Academy, o sucesso deste tipo de projetos assenta na criação de parcerias com valor acrescentado, aliando o 'know-how' da própria academia, alicerçado em metodologias de formação comportamental da PwC, à experiência prática de especialistas convidados – isso acaba por ser «diferenciador no mercado», assinala Nuno Nogueira, 'senior manager' da academia. Para a iniciativa levada a cabo no Santarém Hotel foi convidada a especialista Marisa Fernandes, que tem mais de 20 anos de experiência em hotelaria e para quem o sector faz parte da sua forma de viver.

Envolvendo 12 profissionais das áreas de receção, restauração, 'fitness' e comercial, a formação permitiu um enfoque sobre a capacidade de resposta perante situações difíceis, assim como responder a uma questão considerada central: «O cliente tem sempre razão?». Isto ao mesmo tempo que permitiu desenvolver sinergias,



Daniel Mota, diretor do Santarém Hotel, acredita que «quando se pretende prestar um serviço personalizado, sem detrimento do profissionalismo com que o mesmo é realizado, a aposta em formação é incontornável».

aprofundando os laços entre as diferentes áreas. Foram trabalhados em sala casos práticos experienciados pelos profissionais do Santarém Hotel, encontrando as formas mais efetivas de os encarar, capacitando as pessoas para uma resposta que prime pela excelência e que proporcione uma experiência distintiva a cada cliente.

«Através da tomada de consciência do que é o serviço de excelência e de como se pode fazer a diferença, é possível transformar as práticas, reforçando a qualidade do serviço prestado», refere Nuno Nogueira. Já Catarina João Morgado, 'manager' da academia, acrescenta: «O facto de trazermos para a formação casos reais e a oportunidade de colocar questões sobre as situações mais difíceis fez a diferença, e isso foi visível nos comentários dos participantes.»

A utilidade percecionada pelos participantes foi de 4,67 (numa escala de um a cinco), sendo o incremento de conhecimentos superior a 20%. Estão previstas novas intervenções e atividades de 'follow-up', que permitirão monitorizar a evolução dos indicadores de qualidade do hotel. O diretor, Daniel Mota, acredita que «quando se pretende prestar um serviço personalizado, sem detrimento do profissionalismo com que o mesmo é realizado, a aposta em formação é incontornável e torna-se claramente uma mais-valia quando é conduzida com o elevado grau de profissionalismo que se procura incutir nos profissionais do Santarém Hotel.

De assinalar que iniciativas de formação como esta, entre outras, fazem parte do portefólio de 'business skills' da PwC's Academy.®

shl™
The CEB Talent
Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Conheça, desenvolva, promova e retenha
o Talento, para obter *resultados excepcionais*.
A SHL ajuda os clientes no *Assessment do Talento*.

Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

RECRUTAMENTO

Programa «Be a Monster», do Grupo CH



Texto: Mário Sul de Andrade **Fotos:** Grupo CH

O Grupo CH integrou recentemente 25 estagiários nos escritórios de Lisboa, Porto e Coimbra provenientes de um programa intensivo de recrutamento, seleção e formação denominado «Be a Monster». O programa começou a ser promovido pelo grupo em março passado.

Estes 25 estagiários, jovens recém-qualificados, dinâmicos e com muita vontade de aprender, superaram já cinco fases do programa: «I want to be a Monster», fase de receção de candidaturas; a triagem «Looking for talent», onde 250 jovens foram selecionados para a terceira fase; nesta terceira fase, «Finding your edge», os jovens participaram num conjunto de dinâmicas que permitiram selecionar 120; na quarta fase, «Learning how to be a Monster», após um mês de formação intensiva foram selecionados 40 jovens; finalmente, a quinta fase, «Final match», composta por 48 horas de dinâmicas 'indoor' e 'outdoor'. Encontra-se agora a decorrer a fase de estágio, a sexta, denominada «Like a Monster», com os 25 jovens considerados pelo Grupo CH como os mais talentosos. A duração prevista para o programa é um ano.

Segundo Eva Matos, 'partner' do Grupo CH e responsável pelo programa, «o 'Be a Monster' é um projeto singular que o grupo está a proporcionar a estes jo-



vens», sendo que com eles «há partilha de conhecimentos, de experiências e das melhores práticas da organização». Eva Matos refere ainda: «Realizámos formação em sala e em contexto de trabalho de modo a que os jovens tivessem a oportunidade de desenvolver as 'basic skills' necessárias para enfrentarem o mercado de trabalho. Agora, na fase de estágio, consideramos que o projeto está a ser um sucesso. Os estagiários encontram-se fortemente motivados e alinhados com o ADN do Grupo CH.» A responsável assinala ainda que «os processos de recrutamento desenhados à medida e alinhados com os princípios das organizações têm um papel determinante na construção das equipas vencedoras».

A sétima e última fase do programa, «Being a Monster», está agendada para junho do 2014, aquando da cerimónia de encerramento.

Todas as etapas do programa «Be a Monster» e os trabalhos apresentados pelos aspirantes estão disponíveis no respetivo 'site' (<http://www.beamonster.pt/>) ou na página que foi criada no «Facebook» (<https://www.facebook.com/GrupoCH.beamonster?ref=h/>).

Ao lado, publicamos um artigo de Rui Fiolhais, 'manager' do Grupo CH para o escritório de Lisboa e membro da Comissão Executiva do grupo. Este responsável integrou durante a segunda fase do programa, de triagem («Looking for talent»), a equipa de avaliação, tendo sido precisamente nessa altura que escreveu o artigo. @



> Anatomia de um Monstro

Texto: Rui Fiolhais

Adivinha: qual é coisa qual é ela que não tem asas mas voa, faz diretas, come chocolates e se atira de cima de prédios? **Resposta:** é uma espécie candidata a frequentar um estágio na melhor empresa para trabalhar em Portugal. **Explicação:** o Grupo CH (CH Business Consulting), eleito este ano pela «Exame» como a melhor empresa para trabalhar, quer encontrar novos talentos para integrarem em regime de estágio profissional a sua equipa. Para tanto, colocou em marcha o programa «Be a Monster». Foram selecionados 250 candidatos para disputarem as várias fases, sendo que no final apenas os melhores irão conquistar o estágio.

Pergunta: por que razão se chama Monstros aos jovens candidatos? **Porque** é assim que os trabalhadores do grupo se tratam entre si, carinhosamente. São Monstros de trabalho que produzem resultados monstruosos, são felizes nesse processo e ainda se divertem com isso. E como estão a crescer precisam de novos monstros prontos a mostrar garras e sorrisos.

Como são os novos Monstros? As largas centenas de candidaturas recebidas permitem traçar um retrato sociológico dos candidatos. As respostas dadas a perguntas «fora da caixa» ajudam a conhecer melhor a nova geração que está a chegar ao mercado de trabalho. E convidam a desenhar políticas de recrutamento e retenção mais atentas ao seu código genético. Deixo a seguir algumas indicações.

1. Os Monstros são criativos Não se limitam a enviar currículos. São inquietos. Têm a noção de que não há uma segunda oportunidade para criar uma boa primeira impressão. Criam identidades apelativas. Sabem que quem recruta valoriza a criatividade na construção da sua própria imagem. Chegam a abrir páginas de candidatura no «Facebook» onde passeiam o seu 'alter ego' (<http://www.facebook.com/#!/mdemonstro.mdemonstro/>, por exemplo). Imperdíveis.

2. Os Monstros têm os olhos bonitos Sorriem nas fotografias. Mas também quando lhes perguntam o que diz o seu olhar não têm problemas em olhar de frente. Dizem que são sempre mais do que aquilo que veem. Dizem que estão a ouvir e que sabem escutar. Que precisam de óculos. Que gostam de bolos. Que têm uma ambição que não cabe nas palavras. Dizem que são olhos de pessoas irreverentes, críticas, inconformadas, com grande sentido de ironia: «o esquerdo que digo a verdade, o direito que minto». São olhos bipolares mas bonitos.

3. Os Monstros são atiradiços A maior parte já se atirou de muros, prédios, pontes e aviões. Há uma inclinação quase tanática para a queda, mas aparentemente sobrevivem. E que loucuras têm para contar? Muitas. Viajam sem pré-aviso. Dormem em dunas sob o teto das estrelas. Rebolam-se na lama. Comem coisas esquisitas. Fazem surpresas românticas. E chegam a voltar para casa «dentro de um carrinho de compras».

4. Os Monstros dormem pouco Mais de um terço aguenta três noites sem dormir. Cerca de metade aguenta bem duas noites. E são raros os que não dispensam o vale dos lençóis. São o sonho de qualquer empresa com horários noturnos. Haja café e motivação e temos malta para triplicar a conta da luz. Mas também há sensatos, como os que se procura, capazes de olhar para a direita como um estado de absoluta exceção à normalidade.

5. Os Monstros estão por tudo Ninguém se corta. Todos estão dispostos a galgar a fronteira do que se dá em troca do que se pode ter. Quando se lhes pergunta o que estariam dispostos a fazer para conquistar um estágio a resposta recorrente é «deixar de comer chocolates» (o que diz bem sobre a dieta da espécie). Mas não ficam por aqui: dispõem-se a mudar de casa e de vida, a fazer peregrinações insólitas (algumas de triciclo). A acordar cedo (supremo sacrifício), a tatuar o corpo ou a ceder certas partes do dito (mindinhos e afins). No fundo, estão dispostos a quase tudo. Tudo, «menos cócegas».

6. Os Monstros querem voar Quando se lhes oferece a oportunidade de escolher um superpoder, mais de metade alista-se na força aérea. Voar é o sonho de uma geração que tem de ter os pés bem assentes na terra. E se mais de metade levanta voo não são menos os que marcham nas fileiras da telepatia, da onisciência e da ubiquidade. Estar em todo o lado ao mesmo tempo, ver através das paredes, adivinhar o pensamento dos outros. Tudo sob o signo da rapidez e da conquista imediata. São poderes desejados que dão uma amostra de uma geração com elasticidade: «uma mão para o frigorífico, outra para a televisão».

7. Os Monstros são precoces Começam a trabalhar cedo. Inquiridos sobre gostos e atividades pessoais, boa parte sublinha o gosto de viajar ainda muito à boleia do «Erasmus». Mas impressiona o volume de candidatos que apresentam contactos, ainda que episódicos, com o mercado de trabalho. Para não falar no voluntariado, que atrai uma grossa fatia dos inquiridos. Há a preocupação de compor uma espécie de pré-vida laboral premonitória de êxitos futuros. Energia positiva e entusiasmo é o que se retira da maior parte dos relatos.

Em poucas linhas, aqui fica uma amostra desta fileira de candidatos a Monstros. Será representativa de uma geração com código genético próprio e que convida a desenhar instrumentos e modelos de comunicação «fora da caixa». O programa «Be a Monster», que visa recrutar atitudes, é um bom exemplo da forma como podemos seduzir os nossos futuros talentos. E num mundo de caminhos fechados poder recebê-los de braços abertos.



Está a chegar ao mercado de trabalho uma nova geração, que convida a desenhar políticas de recrutamento e retenção mais atentas ao seu código genético.



Cheque Ensino

00000000 ZERO EUROS *****

***0,00
€

0000

A
DOR

00 Tickets de ***0,00

UTILIZÁVEL ATÉ
0000/00/00

É favor não e... carregar neste espaço - só v... zero com linha apêta.

9835780 0000061 000000000000> 0000000000< 01+

ticket ensino

Ticket Restaurant de Portugal, S.A.
Cap. Soc. €500.000
IPI nº 40421 8619
Av. Infante Santo, 23-AJZ, 1350-177 Lisboa
Tlx. 210 420 325
www.ticket.pt



Do jardim-de-infância até à universidade, os seus filhos contam sempre com um grande amigo!

Educar os filhos não é tarefa fácil. Para lhe dar uma ajuda, a Ticket Serviços propõe-lhe dois excelentes produtos: o Ticket Infância, totalmente isento de contribuições e impostos, pode ser atribuído pelas empresas aos seus colaboradores para subsidiar as despesas de educação dos seus filhos no Pré-Escolar (até 7 anos). Este sistema, já implementado em diversos países da União Europeia, tem associado expressivos benefícios fiscais, para a sua empresa e para si.

O Ticket Ensino é um cheque ensino, destinado às empresas e instituições que pretendem subsidiar as despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores em qualquer grau de ensino (do Pré-Escolar ao Ensino Superior).

Fale com a sua empresa ou vá a www.ticket.pt e verá como é fácil reduzir, através dos Tickets, as despesas de educação do seu filho.

Vale Social

00000000 ZERO EUROS *****

***0,00 €

0000

00 Tickets de ***0,00

VALIDADEZ ATÉ 0000/00/00

ticket infância
Ticket Restaurant de Portugal, S.A.
Cap. Soc. 4500 000
RNF e S&A, 500-423 889
Av. Infante Santo, 23-AB, 1350-179 Lisboa
Tel. 210 420 325
www.ticket.pt

EM NO NO *00 DATA 000

É favor não escrever nem cancelar espaço - só válido em linha óptica.

9825780 000006 000 0000 > 0 000000 < 01+

FLASH INTERVIEW

CARLOS RODRIGUES, DA SAMSUNG PORTUGUESA

» «No centro da inovação está o talento.»

Texto: Ana Leonor Martins

A Samsung Eléctrica Portuguesa foi certificada como «Top Employer Europa» pelo CRF Institute (Corporate Research Foundation), que promove uma auditoria das práticas e políticas de recursos humanos das empresas participantes com o apoio da consultora Grand Thornton. Carlos Rodrigues, 'head of human resources and legal', explica a importância desta certificação e fala das boas práticas que para ela contribuíram.

O que representa para a Samsung Portugal a certificação «Top Employer Europa»?

O principal objetivo é certificar as organizações que oferecem as melhores condições de trabalho para os colaboradores. Atrair, reter talentos e aumentar o nível de compromisso dos atuais colaboradores com a organização é a principal mais-valia da certificação. A ideia surgiu de uma iniciativa da sede da Samsung na Europa (Londres), que convidou as subsidiárias desta região a candidatarem-se. A Samsung Electrónica Portuguesa viu neste desafio uma oportunidade de reforçar as suas práticas e políticas de recursos humanos, tornando-as mais alinhadas com a realidade europeia. É também uma oportunidade para dar visibilidade ao trabalho que é feito em Portugal a este nível.

Quais foram os principais fatores que contribuíram para este reconhecimento?

Sobretudo as áreas de desenvolvimento de carreira e formação e desenvolvimento profissional. Como exemplos, refiro o esforço feito ao nível do planeamento de carreiras, em que se prepara internamente a sucessão das funções chave da organização através de planos de desenvolvimento de competências. Foi também relevante o esforço local que a Samsung tem feito para proporcionar oportunidades de aprendizagem a recém-licenciados, com o programa de estágios de 12 meses, denominado «Blue Evolution». Outro dos pontos valorizados por esta auditoria foi o facto de, em Portugal, a Samsung oferecer um pacote atrativo no que respeita a compensação e benefícios.

Dê-nos alguns exemplos...

Em 2012 implementámos o projeto «Samsung&U», que procura criar condições para o bem-estar dos colaboradores, através por exemplo de uma política de horário flexível ou da existência de um 'creative room' concebido para promover e estimular a criatividade; temos um serviço de

Carlos Rodrigues destaca na Samsung em Portugal o desafio de «desenvolver a marca também como empregador de topo».



massagens rápidas no escritório, serviço de 'babysitting' e atividades desportivas. Para além deste programa, celebramos datas relevantes, temos protocolos com restaurantes nas imediações do escritório – onde os colaboradores podem almoçar por um preço simbólico –, estacionamento gratuito para todos, um programa de compra interna de produtos da marca a preços mais acessíveis, etc.

Ter sido considerada 'top employer' torna a subsidiária portuguesa mais interessante em termos de atração e retenção de talentos?

A primeira vez que a Samsung participou neste processo de certificação foi em 2012. Apesar de ser recente, acreditamos que a certificação europeia reflete que os nossos processos e as nossas políticas de recursos humanos são suficientemente robustos para merecer este reconhecimento. Assim, os talentos portugueses, e não só, poderão aliar a imagem de inovação tecnológica que a Samsung imprime em Portugal a uma entidade empregadora que também valoriza e desenvolve talentos.

No atual contexto, marcado pela adversidade, a retenção e a contratação de novos talentos continua a ser uma prioridade para vocês?

Sem dúvida. O desempenho da organização não é mais do que o reflexo do empenho diário das nossas pessoas. Somos uma empresa inovadora, e no centro da inovação está o talento, daí que tenhamos desenvolvido um programa de gestão de talentos para responder a estas necessidades.

Em Portugal as condições são as mesmas que existem internacionalmente em termos de gestão das pessoas?

A Samsung é um exemplo de uma operação «glocal». Isto é, possui uma abordagem global ao negócio sem perder a especificidade local. Também é assim no que respeita às políticas de recursos humanos.

Que desafios principais têm nesta área?

Sobretudo continuar a atrair talento para a Samsung em Portugal, manter as pessoas comprometidas com a organização de modo a atingir os objetivos a que nos propomos e simultaneamente desenvolver a marca também como empregador de topo. ®

CONTINUAMOS A CRESCER E A SONHAR

COM A MESMA ENERGIA QUE SEMPRE NOS MOVEU
A energia criativa que alimenta novas soluções.

O MESMO MODELO DE GESTÃO

Sustentado por profissionais motivados e regidos por princípios éticos exigentes.

O ORGULHO DE SERMOS UM GRUPO
EXCLUSIVAMENTE PORTUGUÊS

A paixão pela alma lusitana. Com uma história de tradição e a capacidade para superar os mais difíceis desafios.

O MESMO RIGOR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS

A obsessão por atingir objetivos e exceder as expectativas dos nossos Clientes.

MUDAMOS A NOSSA IMAGEM.

Não mudamos aquilo que somos.

egor

RECURSOS HUMANOS



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



© Groundforce
Pedro Ramos, Diretor de Recursos Humanos da Groundforce Portugal
pedro.ramos@groundforce.pt

➤ A liderança mobilizadora no atual contexto de incerteza

Num contexto de fortes restrições e constrangimentos económicos e sociais, com impacto direto nos fatores e nos instrumentos que nos habituámos a associar à motivação das pessoas nas organizações, fará sentido continuar a falar no papel dos líderes enquanto agentes ativos e «fontes» de motivação?

Acho que não. Acredito cada vez menos na necessidade de se promover a motivação das pessoas das equipas... Acredito, cada vez mais (sobretudo no campo da necessidade de envolvimento dos colaboradores no atual contexto de incerteza nas organizações), em promover um clima facilitador da auto-motivação, pois só uma «visão auto-motivadora» permitirá alcançar as metas e determinar o sucesso.

Em tempos de incerteza, de constantes mudanças, em que nem sempre os resultados surgem como proporcionais ao esforço, mais do que

- Comunicar sempre – comunica de todas as formas possíveis, informando da situação e dos caminhos a percorrer; do «que se passa» em relação ao presente/ futuro da organização; fala sempre verdade, mesmo quando não pode «dizer muito» acerca de determinada situação ou momento.

- Inovar – faz sempre diferente apesar dos riscos; é capaz de empreender novas ideias e desafios apesar dos contextos adversos de crise.

- Energizar – tem e demonstra a energia necessária em cada momento; passa «energia positiva para a organização»; é exemplar nas ações; utiliza palavras e expressões positivas (tipo «desafio» em vez de «problema»); celebra os sucessos das equipas e da organização, reforçando os comportamentos e as «conquistas» em público (comunicação interna e externa).

- Comprometer e comprometer-se – passa

Mobilizar é a palavra de ordem. Neste quadro, as lideranças assumem novos e renovados papéis. A liderança mobilizadora é a chave para o sucesso.

persistir em (tentar) motivar as pessoas, impõe-se mobilizar as equipas, tendo em vista uma clara orientação para respostas de emergência à mutabilidade das circunstâncias. Julgo, aliás, que estamos perante uma mudança de paradigma: de motivação para mobilização.

Quando quase nada de «material» existe ao dispor dos gestores de pessoas, mobilizar equipas significa, acima de tudo, envolver, comunicar, criar compromissos comuns, inovar, partilhar, acreditar, integrar, confiar e sobretudo energizar.

Mobilizar é pois a palavra de ordem. Neste quadro, as lideranças assumem novos e renovados papéis. A liderança mobilizadora é a chave para o sucesso nos processos de envolvimento das equipas e na necessidade de orientação permanente dos melhores «caminhos» na prossecução dos objetivos traçados face aos contextos turbulentos.

Mas o que caracteriza a liderança mobilizadora? Trata-se de uma (nova) liderança capaz de:

- Envolver – envolve os colaboradores em torno de um «projeto significativo» comum; envolve as equipas na procura de soluções para os problemas concretos; não desfoca nunca os resultados mas envolve as pessoas e as equipas no seu alcance; os sucessos são de todos (não apenas do líder).

uma mensagem de que está comprometido com os objetivos; cria compromissos dentro da organização; compromete equipas e pessoas em torno das ideias, da missão, dos valores.

- Integrar – integra meios, equipas, processos e culturas; o líder mobilizador não desfoca nunca os resultados, mas envolve todos no seu alcance.

- Confiar e passar confiança – reconhece o mérito e a excelência dos colaboradores; é credível e, necessariamente, inspirador.

- Partilhar – partilha a experiência, as emoções e a resiliência com todos nas equipas e na organização como «conquistas comuns» («património coletivo»); põe os conhecimentos ao dispor das equipas e estimula a partilha interna.

- Acreditar – acredita que os colaboradores são capazes de prestar um serviço de excelência e qualidade; é capaz de lhes transmitir mensagens positivas de que acredita mesmo; o ponto essencial é demonstrar que se acredita nas equipas através de mensagens positivas passadas para o exterior sobre as realizações e o trabalho dessas mesmas equipas.

Em contexto de crise e de incerteza estes tópicos assumem especial acuidade, pois exigem do líder mobilizador maiores cuidados. Até porque os fatores «tempo» e «dinheiro» jogam cada vez mais a seu desfavor. ⑩



*Benefits: how flexible are you?**

pwc

Contactos

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

Em contextos económicos desafiantes, nos quais as empresas são confrontadas com limitações na atribuição de remuneração que corresponda às expectativas dos colaboradores e que responda às diferentes necessidades da organização, os sistemas de benefícios procuram ser uma resposta flexível para estes desafios.

O seu sistema de benefícios traduz a sua cultura e valores? Está ajustado às diferentes funções e graus hierárquicos da organização? Os benefícios são atribuídos de acordo com a *performance* dos colaboradores e estão adaptados às suas necessidades individuais? Encontrou o ponto de otimização do seu sistema de benefícios?

Pense numa abordagem diferente com quem tem acesso a inúmeros exemplos de respostas a estas questões.

Desafie-nos a ouvi-lo. Desafie-nos a partilhar consigo conhecimento sobre benefícios flexíveis e adaptá-lo à sua realidade organizacional!

* Benefícios: qual o seu grau de flexibilidade?



A person wearing a white long-sleeved shirt is seated on a metal mesh chair. The background is a dark, out-of-focus green, suggesting foliage. The lighting is soft, highlighting the texture of the shirt and the metallic sheen of the chair.

ROSALINA MACHADO

Um contributo para a igualdade

Tendo chegado em 1986 à liderança em Portugal de uma multinacional da área da publicidade, Rosalina Machado tornou-se uma figura do meio empresarial, num tempo em que a presença de mulheres em cargos de topo era ainda pouco comum. Olhando para uma carreira brilhante, diz que contribuiu para que se percebesse que «as mulheres têm tanta capacidade como os homens».

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

Na carreira que fez na publicidade, qual era o seu lema em termos de gestão das pessoas que trabalhavam consigo?

Não lhe chamarei lema. O que me preocupava verdadeiramente era a criação de um ambiente de trabalho que permitisse às pessoas acordarem satisfeitas por irem trabalhar, para um local onde se sentiam bem e em família.

Trata-se de uma área com um forte peso da comunicação, algo muito importante nas empresas e para as pessoas. Isso facilitava de alguma forma a relação com a sua equipa?

Era preciso, para começar, gerir a comunicação internamente. As pessoas têm de saber onde estão e para aonde devem ir. Eu sentia que era preciso fazer com que sentissem orgulho por pertencerem a um grupo que procurava uma identidade própria baseada na diferença e na qualidade. Até porque um grupo de comunicação só funciona se a base for a comunicação em todos os sectores.

O que é mais importante na gestão de um negócio criativo, como o da publicidade?

Se conseguirmos juntar as duas componentes, gestão e criatividade, é o ideal. E depois um pouco de intuição, para irmos buscar o melhor de cada uma das áreas que compõem o negócio.

Trabalhava com pessoas para quem gestão era uma coisa chata?

Não. Por exemplo, embora eu estivesse sempre presente, o diretor de contas e o diretor criativo eram os responsáveis por explicar a nossa estratégia, a que estava inerente a uma determinada solução criativa para atingirmos os objetivos dos nossos parceiros.

Que marca acha que deixou num meio como a publicidade, nomeadamente em termos de gestão da sua equipa e de liderança?

Não creio que tenha deixado uma marca em especial. Aliás, o tempo tudo apaga. Como recordação talvez tenha ficado a do início de uma gestão mais aberta, em que por exemplo as pessoas que saíam poderiam sempre voltar.

Tinha ideia da imagem do mercado em relação a si?

Não. Algumas vezes até me surpreendia. Lembro-me de num estudo do IADE rapazes e raparigas dizerem que gostariam de ser a Rosalina Machado. Aliás, os jovens que entravam no meu gabinete, muitas vezes chegavam, faziam as perguntas e de repente sentiam-se aliviados: «Ai, não calcula, há duas noites que eu não dormia depois de me dizerem que tinha de entrevistá-la, e afinal é uma pessoa normal.» Acho que foi criado um mito de alguém muito distante,



muito hermético, e não era verdade. E nem era só os estudantes, até em entrevistas para os 'media' havia quem sentisse um enorme alívio quando percebia que eu não era alguém que estava lá em qualquer lado aonde não podia chegar. Ainda hoje tudo isso me surpreende.

No fundo, há uma marca pessoal sua...

Contribuí para que se percebesse que as mulheres têm tanta capacidade como os homens. Tinha de ser pragmática, não era necessário ser o estilo de pessoa muito formal, com a pretensão de ter uma parte do masculino mascarado, podia ser profissional, tinha a credibilidade e continuava a ser feminina. Foi um caminho que abri, também com sorte. Se fosse homem, possivelmente não teria a imagem mediática que consegui. O que foi como que uma descoberta, a de que uma mulher poderia gerir uma multinacional. Estive na liderança de uma multinacional quando não

«O que me preocupava verdadeiramente era a criação de um ambiente de trabalho que permitisse às pessoas acordarem satisfeitas por irem trabalhar.»



«Contribuí para que se percebesse que as mulheres têm tanta capacidade como os homens. Foi um caminho que abri, também com sorte.»

havia mais nenhuma mulher em Portugal nessa posição. E no grupo, em dezenas de países, ainda não havia uma única mulher como presidente.

Isso fê-la pensar?

Não. Tenho de admitir, e têm-me feito essa pergunta, se ser mulher ajudou, se facilitou. Nem uma coisa nem outra. Se transmitirmos o entusiasmo, o acreditar no projeto... Sabe, o mais poderoso aliado somos nos próprios, temos de acreditar no que fazemos. Não tentei ser diferente, sou aquilo que sou, tenho uma maneira natural de estar. Não tive de trabalhar mais ou menos pelo facto de ser mulher. E tal como no futebol, no xadrez, na vida, em tudo, o factor sorte, e ter sido a primeira, e ter tido sucesso, e entrar num mercado talvez mais hermético, tudo ajudou. Recordo-me de que quando entrei as agências de publicidade tinham imenso receio de contratar pessoas que tivessem saído de uma outra. As pessoas que saíam estavam proibidas de voltar. Eu dizia a brincar que antes de o Dr. Mário Soares ter descoberto a presidência aberta a Ogilvy e eu já o tínhamos feito. Quem saía tinha o direito de sair, porque tinha um projeto mais bem remunerado, ou mais aliciente, etc. Tinha o direito de voltar à agência, de ver os seus amigos, e essa foi uma maneira nova de liderar, de gerir uma empresa.



psicotec internacional

Espanha Portugal Peru Chile Colômbia



SERVIÇO GLOBAL DE CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS



Seleção Desenvolvimento Consultoria
Outsourcing Formação

Consigo no seu mercado local e internacional

PSICOTEC Portugal | www.psicotec.pt | lisboa@psicotec.pt | <http://psicotecinternacionalprojects.wordpress.com> | +351 213 587 630

Rosalina Machado frequentou a Faculdade de Direito de Coimbra, tendo em finais da década de 1960 coordenado e apresentado programas de televisão dirigidos ao público feminino. Em 1971 passou a fazer a coordenação do primeiro suplemento a cores do jornal «A Capital» e dois anos depois ingressou na agência L.Lagrifa como responsável de relações públicas. Passou ainda pelo semanário «O País», como responsável pelo Departamento de Publicidade, e pela Exterior Publicidade, como administradora. Em 1976 criou a agência de publicidade DC3, onde foi administradora e coordenou o Departamento de Contacto. A partir de 1986, com a venda da agência ao Grupo Ogilvy & Mather, passou a ser presidente do grupo no nosso país. De 2002 a 2009 desempenhou o cargo de 'chairman' do Grupo Ogilvy Portugal. Assumiu ainda outros cargos de administração em empresas, tendo tido também uma relevante intervenção social e sido diversas vezes distinguida.

O que é que tinha como mais importante na sua liderança?

O importante era manter uma equipa unida, entusiasmada, que participava nos problemas. Era uma equipa muito jovem... Ser jovem é extraordinário, pela irreverência, desde que não seja em demasia. Os jovens sentem as vitórias de uma forma mais entusiasta do que os que já têm experiência vivida, eles têm essa capacidade. Consegui realmente ter uma equipa extraordinária.

Como era a sua posição a nível internacional na Ogilvy?

Tal como referi, fui a primeira mulher na liderança, como presidente num universo de dezenas de países. Apenas seis anos depois apareceu uma segunda mulher como presidente, na Tailândia. A minha posição era exatamente igual à dos meus parceiros do sexo masculino. Não tive nem facilidades nem dificuldades pelo facto de ser mulher.

Além da novidade, na altura, de chegar a um cargo habitualmente ocupado por homens, esteve ligada a campanhas publicitárias inovadoras, que cortavam com o que se fazia habitualmente...

Um exemplo disso é o da Nova Rede, entre tantos outros. Foi a primeira vez em Portugal que se publicitou um banco com cores. Era sempre a preto e branco, todo o 'marketing' feito à volta dos bancos era feito a preto e branco. Foi um marco. Mas fizemos outras campanhas extraordinárias... A da Água do Luso, a do «DN», a do «Expresso», que atingiu então a sua maior audiência. Já foi há alguns anos...

Sentiu aí o peso da crítica, por apresentar coisas fora do que era mais usual?

Não, nunca senti isso. Pode querer dizer que estou sempre um pouco fora da realidade... Não senti crítica ou sequer inveja por parte dos meus parceiros. Recordo um caso curioso... Quando cheguei verifiquei que as agências de publicidade viviam com o pavor de que os diretores criativos fossem para a concorrência. Dizia-se que um determinado diretor ganhava uma certa verba, que achei impossível. Chamei então as principais agências – faltou apenas uma – para discutirmos não pessoas mas remuneração de lugares, para garantir que durante três anos ninguém iria contratar pessoas das outras agências presentes. Toda a gente disse que sim, e toda a gente

«Em tempos os portugueses sabiam gerir melhor as dificuldades do que a riqueza. Infelizmente, nos dias de hoje não gerimos nem uma coisa nem outra.»

cumpriu exceto uma pessoa, que passados oito dias convidou cinco dos profissionais que ocupavam os lugares de que estávamos a discutir os salários. Mas ninguém aceitou.

Essa iniciativa mudou alguma coisa?

Começou-se a olhar de maneira diferente para alguns lugares – não se discutia pessoas, discutia-se funções. A partir daí houve uma abertura maior.

Como foi a sua carreira até entrar na publicidade?

Eu tive uma experiência curiosa, fui responsável pelo primeiro suplemento feminino do jornal «A Capital», que era de um tio do meu marido. Fazia-se análise política e financeira essencialmente no feminino, e foi a primeira vez que um suplemento do jornal foi a cores. Isso deu-me experiência, foi inovador, era uma mulher a ir às gráficas. Ainda não estava na publicidade, mas era uma forma de comunicação. Além disso, fiz análise política no feminino e também algumas crónicas num programa da RTP. Estou a falar de finais da década de 1960, princípios da de 70. Quando a «Capital» quis publicitar o suplemento, convidámos uma agência local, chamada L.Lagrifa. Apaixonei-me pela publicidade, comecei a ter cursos, a aprender, a ler, foi aí que nasceu o meu entusiasmo pela comunicação. Depois, lançaram-me o desafio de criar uma agência, e surgiu a DC3, em 1976. Passados 10 anos, foi vendida a participação dos três sócios, ficando apenas a minha, porque uma das condições impostas para o negócio era que eu continuasse. As multinacionais já estavam cá, as que não estavam voltavam – a Thompson, por exemplo, tinha saído no 25 de Abril e já tinha voltado. Passei a ser presidente do Grupo Ogilvy & Mather Portugal em 1986.

Que opinião tem agora do meio empresarial português?

Verifico que alguns antigos patrões passaram a gestores, o que já é um passo em frente. Outros deram um passo atrás. Temos um país velho em termos empresariais, e os jovens, que são o futuro, estão a emigrar.

É um país marcado por uma crise que parece não ter fim à vista...

Em tempos os portugueses sabiam gerir melhor as dificuldades do que a riqueza. Infelizmente, nos dias de hoje não gerimos nem uma coisa nem outra. ©



Entusiasmo³

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



2º Lugar



1º Lugar



1º Lugar



CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais



Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

Aquém e além do tempo

Por vezes a rotina diária consegue surpreender-nos, lançando-nos a advertência de que mesmo quando repetidos compassadamente os gestos devem ser ritmados, dando tempo ao movimento ocular de separar o supérfluo do essencial.

Foi exatamente isso que aconteceu quando no gesto rotineiro de abrir o correio eletrónico com pressa de apagar a quantidade infundável de lixo me deparei no assunto com isto: «Eça de Queirós – Sempre actual – 1872-2013».

Ainda desconfiada, abri a mensagem, na esperança de reler alguns aspetos da biografia de um dos meus escritores de eleição. E li: «Portugal e a Crise – ‘Que fazer? Que esperar? Portugal tem atravessado crises igualmente más – mas nelas nunca nos faltaram nem homens de valor e carácter, nem dinheiro ou crédito. Hoje crédito não temos, dinheiro também não – pelo menos o Estado não tem – e homens não os há, ou os raros que há são postos na sombra pela política. De sorte que esta crise me parece a pior – e sem cura.’ Eça de Queirós, ‘Correspondência’ (1891)»

Li e voltei a ler, e momentaneamente senti que era como se o passado e o futuro se fundissem para darem espaço à reflexão de uma mesma

os que na oposição têm por missão chamar a atenção; e falham todos quantos, fazendo o que os outros mandam, percebem que o que fazem não marca nem contribui para de alguma forma mudar o rumo da sua e da nossa história.

Como diria um amigo: «Diz-se geralmente que, em Portugal, o público tem ideia de que o Governo deve fazer tudo, pensar em tudo, iniciar tudo; tira-se daqui a conclusão de que somos um povo sem poderes iniciadores, bons para ser tutelados, indignos de uma larga liberdade e inaptos para a independência. A nossa pobreza relativa é atribuída a este hábito político e social de depender para tudo do Governo, e de volver constantemente as mãos e os olhos para ele como uma Providência sempre presente.» («Citações e Pensamentos», de Eça de Queirós)

No entanto, a contrastar com o barulho ensurdecador da política, do vaivém dos ministros e do eco distorcido de infundáveis discursos e comentários de iluminados que tudo dizem e nada sabem, existem pessoas que desgastadas com tanta conversa começam a perceber que existem outras formas de comunicação e de entendimento.

Acredito que começa a renascer o «ser humano» luminoso e resplandecente que se alimenta da sua energia, também ela renovada em cada gesto de solidariedade que se repete.

realidade. Mais estranha fiquei quando percebi que nos 122 anos que medeiam esta citação da atualidade as semelhanças dos contextos são impressionantes.

Seria Eça de Queirós um visionário do seu tempo, ou será que realmente a crise sempre existiu, mediada pelos ciclos históricos que se repetem no tempo e com personalidades diferentes, mas semelhantes no conteúdo, nos cenários, nas atitudes e nas práticas?

Partindo do princípio de que crises sempre existiram, parece que se tem vindo a assistir paulatinamente à carência de pessoas carismáticas a que muitos chamam líderes, capazes de se transcenderem a si próprias e de inspirarem outras a encontrarem novos e mais inovadores cenários de governo dos povos e das nações.

Assiste-se a uma desorientação e a um desnortear dos comportamentos que começam a apresentar contornos de preocupação. Principalmente no que respeita aos decisores, começamos a perceber que por diferentes motivos e com diferentes motivações todos falam mas ninguém acerta.

Falham os que não conseguem fazer, mas falham igualmente os que mandam fazer; falham

Chegou a hora e a era de percebermos que temos de agir por nós, sem estarmos à espera de que os programas de governo ditem o nosso destino. A hora de parar de discutir o valor das esmolas que «mensalmente têm de nos dar», atitude que leva a que muitos não sejam capazes de por si irem à procura de novas e mais desafiantes oportunidades, contentando-se com «subsídios» que esperam que resolvam as suas parcas aspirações (e isso leva ao contentamento com o pouco que são e têm, numa incapacidade dormente de se lançarem na aventura do risco e na certeza do «ser»).

A contrastar com o «ter humano» quase moribundo, acredito que começa a renascer o «ser humano» luminoso e resplandecente que se alimenta da sua energia, também ela renovada em cada gesto de solidariedade que se repete. Só desta forma contornaremos a crise que pelos vistos já dura neste formato há mais de um século – e para tal contribuem as palavras, pois têm a magia de perpetuar no tempo os acontecimentos, nem que seja para percebermos que, tal como escreveu Eça de Queirós em 1872, «os políticos e as fraldas devem ser mudados frequentemente, e pela mesma razão». ⑩

Agora, talvez mais importante do que abrir as janelas à madrugada, é urgente trancar as portas à crueza da noite.

«Há poucos minutos, hoje que é domingo, dia de estar trancado em casa com as duas filhotas e uma pilha de testes à frente, tocou-me à campainha uma criatura. Abri a porta. Era uma senhora, de boa aparência, talvez na casa dos cinquenta, de ar humilde e sofrido. Ouvi-lhe apenas murmurar precisar de ajuda, que tinha estado internada. Não ouvi mais nada. Por impulso, limitei-me a um não. E fechei a porta. A miúda mais nova olhou-me e não disse nada, nem foi preciso. Acho que nos entendemos. Fui-me à carteira e pedi à cachopa que fosse atrás da senhora. A senhora ia já no piso de baixo. Voltou-se e agradeceu com o mesmo ar humilde e sofrido. Há domingos que nos deixam de rastos. Há pessoas que andam de rastos todos os domingos...»

(escrito a 28 de abril, um domingo de recato – deu-me então para isto, para a ruminação)

Foi no rescaldo de abril, a mudar para maio, talvez por isso esta cena me tivesse merecido atenção e desejo de partilha. Podia ter sido igualmente em dezembro. Um quadro vulgar para o comum dos cidadãos que no centro ou nas margens da urbe se vê frequentemente importunado pelo esmolar do seu semelhante. Já não há estações nem datas para a miséria alheia. Já não há ornatos nem timidez. As pessoas despem a dignidade que resta e atiram-se à vizinhança e aos contentores, ras-tejam e soçobram, erram aos magotes pelos escaninhos da alma e imploram com lágrimas contidas e voz embarçada. Para milhares, o precipício.

Desafia-se a solidariedade, uma mulher pede auxílio, pode morar a poucos metros, ao dobrar da esquina, pode ser mãe, tem cara de ser mãe, veste-se com alinhó, vê-se que dispensa atavios, tem um olhar vincado de amargura. Uma mulher. A um domingo.

Sente-se a léguas que a maré avança, a maré negra, ou um tsunami, que um país se desmantela e um povo se abate, e no entanto há um timoneiro que sublinha manter-se a «coesão social» e não haver «desestruturação social», tudo sobre rodas, tudo «sentido de responsabilidade», nação de mártires e de heróis.

A um canto das celebrações, Camões revolteando nas sobras do Império e carpindo a apagada e vil tristeza de má memória e de estafada herança.

O eufemismo confundindo-se com a esperança, com a apartada esperança. A hipocrisia e a sonsice tomando as rédeas do reino, o «sequestro da linguagem» no dizer do escritor e jornalista Pedro Vieira, que esclarece: «o empobrecimento agora chama-se ajustamento, aos trabalhadores agora chama-se colaboradores, o roubo aos depósitos dos cidadãos nos bancos chama-se transformação de créditos credores em ações do próprio banco, despedimento é requalificação».

O eufemismo, ou já nem isso. O atropelo, o esvaziamento das instituições. Um colégio arbitral que atrapalha, um tribunal constitucional que atrapalha, uma constituição que atrapalha. Um país com pessoas que atrapalham, com muitas pessoas, com demasiadas pessoas, com incalculáveis pessoas excedentárias e inconvenientes.

Como aquela mulher que, em domingo de placitude, me soube anunciar que agora, talvez mais importante do que abrir as janelas à madrugada, é urgente trancar as portas à crueza da noite. ☹

Domingo de recato



© Fernando Pimenta

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

I HAVE THE POWER®

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

- Palestras Motivacionais
- Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho
- Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS
- Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento
- Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

Alguns dos nossos clientes: Bial | Aep | Millennium BCP | Glaxo Smith Kline | Pfizer | Cme | Amway | Euro Rscg Worldwide | Kaizen Institute | Imperial | Remax | U. Católica Portuguesa

Dr. Adérito Cunha-Islando
para 7500 pessoas, no
Pavilhão Atlântico - Lisboa.

www.ihavethepower.net

› Do compromisso à retenção

Texto: Carlos Sezões

A retenção de talentos sempre foi um dos processos de gestão com maior retorno, para quem o sabe de facto praticar. Com efeito, a capacidade de manter numa organização pessoas alinhadas e motivadas, integradas na cultura empresarial e focadas na aprendizagem e na superação constante significa, não poucas vezes, a diferença entre empresas vencedoras e sustentáveis no tempo e empresas sem identidade e sem futuro.

década, «o que me acorda no meio da noite não é o que pode acontecer na economia ou o que faz a concorrência, é saber se consigo reter o talento necessário para implementar novas estratégias».

Ora, para reter e desenvolver com eficácia, primeiro à que diagnosticar. Se o desenvolvimento em termos cognitivo e técnico é um vetor essencial do capital humano, não menos importante é avaliar e, dentro do possível, incrementar a vertente emocio-

Podemos descrever o ‘engagement’ como o nível mensurável de vínculo emocional positivo ou negativo com a função e o empregador – influenciando assim, diretamente, a vontade de progredir, aprender e apresentar resultados.

Nos tempos que correm, em que as políticas de expansão são cada vez mais raras, multiplicam-se as organizações que olham para «dentro» e tentam tirar o máximo potencial de cada colaborador e de cada equipa. Esta é uma preocupação central de qualquer líder empresarial. Como dizia David Whitwam, ‘chief executive officer’ (CEO) da Whirlpool durante mais de uma

nal e motivacional. A questão dos fatores «compromisso» e «empenho» (gosto de usar apenas uma palavra, ‘engagement’) entra aqui como uma variável crítica para estudar e analisar. O colaborador comprometido e empenhado (‘engaged’) está envolvido e entusiasmado com o seu trabalho e age de acordo com os interesses da sua organização. Podemos descrever o ‘engagement’ como o nível mensurável de vínculo emocional positivo ou negativo com a função e o empregador – influenciando assim, diretamente, a vontade de progredir, aprender e apresentar resultados. O compromisso e o empenho vão, pois, para além da mera satisfação e do conforto com a situação – variáveis tradicionais, monitorizadas através dos denominados estudos de clima organizacional.

Não é preciso recorrer aos muitos estudos sobre o tema para concluir que a performance de uma organização está correlacionada com o nível de «compromisso» dos seus colaboradores e das respetivas equipas. Este compromisso para com uma organização depende da ponderação equilibrada entre «apoio» e «desafio» que uma entidade empresarial proporciona. Poderemos definir estas dimensões da seguinte forma:

- Apoio – assenta em fatores e dimensões que asseguram conforto e comodidade, bem como perceções de bom acolhimento, bem-estar, satisfação e equidade.
- Desafio – assenta em fatores e dimensões



que proporcionem motivação e estímulo para ir mais longe, sensações de realização pela superação de obstáculos e limites.

Convém efetivamente balancear estas questões. Uma empresa que aposte sobretudo no «apoio» torna-se excessivamente confortável e estagnada e uma empresa que se foque exclusivamente no «desafio» torna-se tão pressionante que fica, muitas vezes, stressante. Esta análise permite passar da mera avaliação da satisfação (conjuntural) para uma efetiva avaliação de ligação emocional e compromisso (estrutural) – que, por sua vez, está correlacionada com a performance e a retenção de pessoas.

Os fatores de compromisso de cada pessoa podem ser muitos e variados. Desde «missão, visão e valores» (conhecimento e identificação genuína com os elementos essenciais da identidade e da cultura da empresa e do seu papel social), «desafio e desenvolvimento de carreira» (perceção de crescimento e realização pessoal e profissional), modelos de «gestão e liderança» (processos organizacionais instituídos e a forma como estes orientam as pessoas na senda da performance e dos resultados) ou a própria «função» (níveis de apreço e identificação genuína com as responsabilidades e as tarefas diárias).

Mas de pouco vale diagnosticar e conhecer uma realidade se não estivermos dispostos a agir sobre essa mesma realidade. Conhecendo em pormenor estes fatores, é possível agir sobre eles, conseguir ambientes mais estimulantes e reter o talento necessário aos desafios futuros. Planos de ação poderão assentar em novos modelos de desenvolvimento de carreiras ou de competências; poderão focar-se na definição de uma estratégia de 'employer branding' que, mediante novas práticas e uma comunicação forte, tenha impacto em públicos internos e externos; ou, numa perspetiva mais ambiciosa, despoletar projetos de mudança que atuem progressivamente sobre pessoas, processos e cultura. Condição essencial: o patrocínio e o empenho da gestão de topo em levar estas apostas até ao fim. ©

Carlos Sezões é 'partner' em Portugal da Stanton Chase International – Executive Search Consultants; c.sezoes@stantonchase.com

Opinião: Sandra Silva^(*)

Saber motivar equipas de forma eficaz nunca foi tão crítico como agora, quando vivemos tempos de crise, de rápidas e grandes mudanças. No entanto, é também agora que a grande maioria das empresas não tem à sua disposição ferramentas com a abundância que tinha há alguns anos – aumentos salariais, prémios, benefícios, progressões na carreira...

Será que é possível ter uma equipa altamente motivada a dar o seu melhor nestas novas circunstâncias?

Acredito que sim. A parte financeira

é importante, mas não a determinante para abraçar, abandonar ou dar o melhor num projeto.

Então, como gerir a motivação das equipas nestas novas circunstâncias?

Tudo começa com o líder e com a sua capacidade de ter uma visão inspiradora e positiva em relação ao futuro. Ele deve ser capaz de gerar na equipa uma energia positiva, contagiante, e uma vontade de trabalhar e dar o melhor – porque acreditam nele e na sua visão; têm a confiança de que independentemente do que acontecer ele não duvida de que há um caminho alternativo à crise e que levará a equipa ao êxito.

Além disto, há um princípio que tenho procurado seguir ao longo da minha carreira e que ajuda na motivação das equipas: «as pessoas apoiam aquilo que ajudam a criar». Não basta que a visão seja suficientemente inspiradora, positiva, e que o líder seja gerador de confiança. É preciso que as equipas sintam que a visão é comum e que a co-criam e executam no dia a dia, através da definição da estratégia e da execução de projetos. Assim, as pessoas e as equipas sentem-se valorizadas e estimuladas a dar o seu melhor. Quando este ambiente de diálogo de soluções conjuntas se instala como cultura de uma empresa, esta ganha dinâmica, flexibilidade e criatividade. Uma verdadeira vantagem competitiva. Para isso, é fundamental que haja um sistema de comunicação eficaz em que toda a equipa entende a visão e sabe como trabalhar para o objetivo comum.

Por último, para que se tenha uma equipa permanentemente motivada para dar o seu melhor é fundamental reconhecer cada conquista, cada avanço ou progresso da equipa. Não devemos subestimar o poder do reconhecimento bem feito – os chamados cheques do coração – na motivação de uma equipa ou de uma pessoa. É preciso que o líder esteja atento, sempre procedendo de forma honesta e sincera no dia a dia. Isso gera um ambiente positivo, a sensação de que somos capazes. Saborear os pequenos desafios faz-nos acreditar nas grandes vitórias.



© Máxima

^(*)Sandra Silva é 'general manager' da Mary Kay Portugal



© Vítor Gordó

Artur Félix
Partner da Blink Consulting
artur.felix@blinkconsulting.eu

FORMAÇÃO

› Gerir negócios, alcançar resultados

CAPACITAR OS PROFISSIONAIS PARA UMA MAIOR CONSCIÊNCIA DO IMPACTO DAS SUAS DECISÕES

Ao gerir empreendimentos de milhões de euros, qualquer decisão pode ter impacto significativo, com ganhos ou perdas de milhares de euros. Assim, torna-se crítico que os gestores operacionais (no caso que aqui trago, gestores de negócios, que promovem os empreendimentos junto de potenciais investidores, e os gestores de projetos, que gerem os contratos de construção celebrados com empreiteiros) conheçam os ‘drivers’ do negócio e entendam o impacto das suas decisões nos resultados.

Para alcançar este propósito, foi lançado à Blink Consulting o desafio de apoiar um conjunto de gestores (entre os quais uma parte sem formação de base na área de gestão de empresas) no entendimento das variáveis chave do seu negócio e na capacidade de cada um destes gestores influenciar os resultados da empresa através da sua atuação no dia a dia.

A solução encontrada passou por dar a oportunidade a estes gestores de gerirem uma empresa ao longo de vários anos, tomando desta forma consciência do impacto das suas decisões.

Como não é possível disponibilizar uma empresa real, em que alguém possa aprender fazendo – numa empresa real os erros têm consequências –, e como os processos de aprendizagem por esta via são morosos, a abordagem utilizada passou por simular a gestão de um negócio num ‘workshop’ com a duração de dois dias.

Através da simulação de negócios «Apples & Oranges», os participantes tiveram oportunidade de entender pela experiência quais os aspetos críticos do seu negócio e as relações causa e efeito da sua tomada de decisão. Entenderam, por exemplo, como determinar as necessidades de financiamento de um determinado projeto, quais as estratégias que estão ao seu alcance para minimizar estas necessidades ao longo do tempo e de que forma podem gerir a operação no sentido de ser

mais eficiente, libertando meios e reduzindo o recurso a fontes de financiamento externas. Aprenderam também, de forma prática, a interpretar demonstrações financeiras e indicadores de gestão do seu negócio, incrementando assim a sua capacidade de análise de informação e de diálogo com interlocutores da área financeira e da gestão de topo.

O processo seguido nestes ‘workshops’ consiste em ter várias equipas (de quatro pessoas cada) a gerirem uma empresa virtual. Cada equipa toma um conjunto de decisões de gestão ao longo de «um ano» e avalia o resultado das mesmas através do impacto nas contas da empresa. O processo de aprendizagem ocorre através da análise e da reflexão sobre as relações causa e efeito dos processos de decisão ao longo dos «anos».

É durante estes momentos que vão sendo transmitidos, de forma prática, conceitos de gestão financeira de um negócio. Ao serem transmitidos de forma aplicada e não teoricamente, estes conceitos tornam-se acessíveis e de fácil apreensão mesmo para quem não tem formação de base na área de finanças. Neste processo, o simulador é um mero instrumento de facilitação da aprendizagem. Permite ir transmitindo os conceitos de gestão de negócios que são relevantes para os participantes.

Em termos de fatores críticos de sucesso nesta simulação de negócios, destaco os seguintes:

- Adequação à realidade dos participantes, para que os aspetos a aprofundar nos momentos de ‘debriefing’ e os exemplos dados sejam relevantes para esses mesmos participantes.
- Orientação para a ação, através da discussão da aplicação dos conceitos a situações do quotidiano.
- Apoio na transposição para o dia a dia, através da reflexão no final do ‘workshop’ dos aspetos críticos do negócio que devem ser alvo de maior atenção. ⑩

Neste processo, o simulador é um mero instrumento de facilitação da aprendizagem. Permite ir transmitindo os conceitos de gestão de negócios que são relevantes para os participantes.



HÁ 25 ANOS A GERIR FUNDOS DE PENSÕES

Futuro. Confiamos no seu.

Fale connosco

707 222 222 | www.futuro-sa.pt

FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Rua de Santa Justa, 109, 2.º | 1100-484 LISBOA
geral@futuro-sa.pt | www.futuro-sa.pt



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



GRADIRRIPAS

Uma secular tradição portuguesa que faz sucesso em Inglaterra

É na pequena vila de Pernes, do concelho de Santarém, que são feitas as tábuas de madeira usadas por Jamie Oliver, talvez o mais famoso cozinheiro da Europa, para servir os seus pratos. Quem as produz é a microempresa portuguesa Gradirripas, que para responder às necessidades de exportação para Inglaterra passou de três para 10 colaboradores. E assim dá continuidade a uma tradição familiar que vai já na quinta geração.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Gradirripas

A Gradirripas é um projeto nascido em 2006 como forma de continuar uma tradição de família que já vai na quinta geração: trabalhar a madeira. Este saber faz parte da história da família Violante – principal representante a nível local desta atividade – desde finais do século XIX, quando Manuel dos Santos Violante, trisavó dos atuais representantes da Gradirripas, trabalhava a madeira como uma verdadeira arte. No século XXI, Raúl Violante retomou esta tradição familiar, também «por uma certa teimosia, por entender que haveria espaço para dar continuidade a uma indústria fortemente implantada na região e que quase estava em extinção», explica o responsável da empresa.

É em Pernes, no concelho de Santarém, que se localiza esta microempresa. E Pernes «foi durante mais de um século um importante centro de produção de artigos em madeira para cozinha, decoração e pequeno mobiliário, chegando a ter cerca de 600 postos de trabalho há cerca de 20 anos, direcionando a sua produção na maior parte para exportação, para todos os continentes», esclarece o responsável. Com a globalização por um lado e, por outro, com a exclusão dos produtos em madeira na área da restauração no mercado nacional e, por arrastamento, nas cozinhas familiares, a indústria quase desapareceu nos últimos anos, reduzindo-se atualmente a cerca de 20 postos de trabalho, sendo metade deles na Gradirripas.

Tendo começado com apenas três colaboradores, no ano passado em dois meses esta microempresa

familiar contratou mais sete, para responder à necessidade de exportação para Inglaterra, nem mais nem menos do que para Jamie Oliver, um reputado ‘chef’ britânico cujos conselhos e dicas de culinária têm corrido mundo através de livros e programas de televisão, e que sob a marca Jamie’s Italian através da qual comercializa a sua linha de utensílios de cozinha tem também as tábuas lusas.

Não obstante a Gradirripas ter começado logo a produzir alguns produtos tradicionais para cozinha estes tinham pouca relevância no negócio, tendo antes sido agarrado um «nicho de mercado que surgiu, o fabrico de caixas para garrafas de vinho com destino a produtores de vinho e a garrafeiras, bem como de pequenas embalagens para produtos ‘gourmet’, como queijos ou compotas, apostando-se também na personalização das embalagens através da gravação a queimado na madeira», partilha Raúl Violante. No entanto, ter conquistado a atenção e a admiração de Jamie Oliver veio mudar completamente o rumo da Gradirripas. A oportunidade surgiu «através de um importador inglês que compra cerâmicas em Portugal há vários anos e que, sendo já fornecedor do cozinheiro inglês daquele tipo de produto, veio ao nosso encontro no verão de 2012, avaliando da possibilidade de produzirmos alguns modelos de tábuas de cozinha», conta Raúl Violante. «Após a elaboração de diversos modelos, chegou-se aos modelos finais, em número de oito referências, conseguindo-se encontrar a forma de acabamento final desejada pelo cliente.» De tal forma os ingleses gostaram do

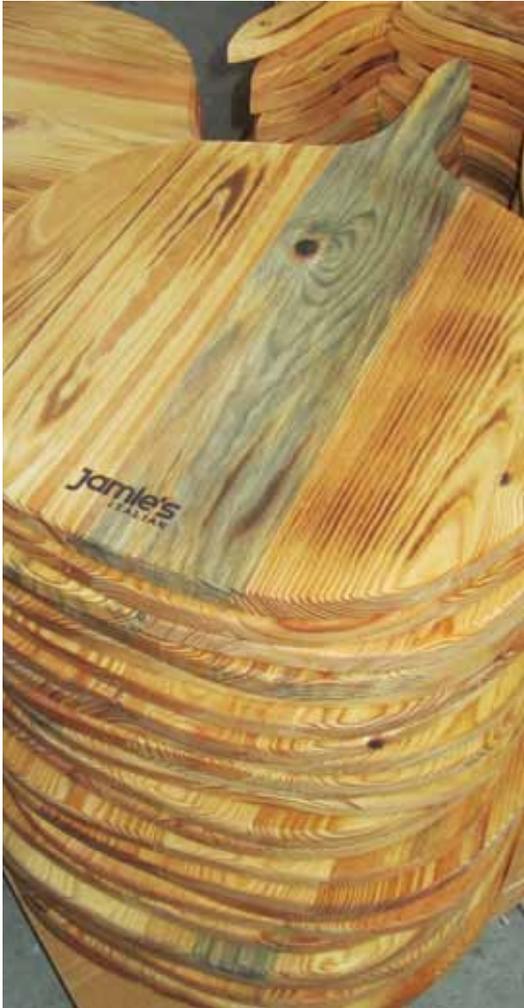
Tendo começado com apenas três colaboradores, em dois meses a microempresa familiar contratou mais sete, para responder à necessidade de exportação para Inglaterra, para o reputado ‘chef’ Jamie Oliver.



que viram que, com a marca Jamie's Italian gravada, as tábuas de madeira da Gradirripas são usadas por Jamie Oliver para cortar os alimentos e para servir os seus pratos e também como produto de 'merchandising', sendo vendidas 'on-line'.

O processo desde a visita do importador inglês até à utilização das tábuas de cozinha da Gradirripas no Jamie's Italian não foi demorado, porque «por um lado os colaboradores sempre trabalharam neste tipo de atividade e, por outro, a parte inglesa pretendia um produto simples, fácil e de bom impacto junto do consumidor final», salienta o responsável. E apesar de salientar que as suas tábuas, «produzidas com a preocupação de terem um ar mais rústico e envelhecido, são de facto boas, na opinião dos entendidos e dos amantes da cozinha», reconhece que «a sua fama também resulta do facto de serem do agrado de Jamie Oliver».

Raúl Violante revela que desde o verão de 2012 já produziram várias dezenas de milhar de tábuas de cozinha com destino a Inglaterra, onde têm ainda outro cliente. O número de tábuas mensais exportadas varia em função dos respetivos modelos, mas é algo que «representa atualmente cerca de 70 % do volume total de vendas da Gradirripas». Partilha ainda que têm neste momento contactos com empresas de di-



versos outros países, nomeadamente Finlândia, Suécia, França e México.

› Vestir a camisola pela empresa e pela vila

Já no mercado nacional, estão ainda numa fase experimental, «pois como é sabido os produtos em madeira quase desapareceram das cozinhas portuguesas», lembra o responsável da Gradirripas. «Colocámos os nossos produtos à venda, essencialmente as tábuas, numa loja de papelaria, jornais e revistas de Pernes, para fazer face à procura que começou a verificar-se, e por outro lado abrimos a possibilidade de venda direta ao consumidor final enviando para a sua morada, com os pedidos a chegar-nos por 'e-mail' ou telefone», esclarece, acrescentando que têm já alguns clientes pontuais em algumas zonas do país, mas sem grande expressão nos artigos de cozinha. Mais recentemente, decidiram também apostar na promoção dos produtos e na venda direta em grandes superfícies comerciais.

Esta experiência junto das grandes superfícies tem também como objetivo avaliar a tendência do mercado interno em relação a estes produtos, pois pelos muitos contactos recebidos ultimamente parece que se está a verificar uma inversão na tendência de excluir os produtos de madeira das cozinhas portu-
 sas. «Começa a existir um crescendo de procura por este tipo de produtos», constata o responsável. Os 10 colaboradores da Gradirripas ocupam todas as fases de fabrico, acabamento e embalagem dos produtos, num processo completamente artesanal. Raúl Violante faz notar que «a gestão do negócio e a gestão das pessoas passam essencialmente por saber constituir uma equipa que sinta a empresa como um local de produção de bens, de rendimento para todos, de bem estar e de valorização dos produtos, promovendo também a vila de onde são naturais e onde residem». Daí que a prioridade, quando foi preciso aumentar a equipa, foi «ir buscar operários desempregados que tinham muitos anos desta atividade, residentes na terra e com experiência e desejo de vestir a camisola».

Para além da preocupação social e de promoção da vila de Pernes, a Gradirripas não descarta a vertente ambiental. A madeira utilizada no fabrico dos artigos provém, essencialmente, de pinhais da região centro de Portugal, sendo adquirida a produtores que asseguram a sustentabilidade das florestas. Para tal, são feitas novas plantações em substituição das árvores abatidas para a indústria. Por outro lado, só adquirem madeira a operadores económicos devidamente registados e legalizados, sujeitos a fiscalizações periódicas no que respeita à origem da madeira.

É com base nestes pressupostos, a que se alia qualidade do produto, que a Gradirripas pretende continuar a crescer, a nível nacional e internacionalmente. ®



Raúl Violante explica que «a gestão do negócio e a gestão das pessoas passam por constituir uma equipa que sinta a empresa como um local de produção de bens, de rendimento para todos, de bem estar e de valorização dos produtos, promovendo também a vila de onde são naturais e onde residem».



© Fernando Piqueira

Carlos Perdigão/ Manuel Barros, Advogados na LCA – Abalada Matos, Lorena de Sêves e Ass. Soc. de Advogados, cp@lca.pt; mfb@lca.pt

RELAÇÕES LABORAIS

➤ Sobre os conteúdos da formação contínua

Em matéria de conteúdos, a área da formação contínua é determinada, nos termos do disposto no artigo 133/1 do Código do Trabalho (CT), por acordo entre as partes ou, na falta deste, pelo empregador, a quem cabe suportar os encargos e definir as prioridades em função da estratégia de negócio e do levantamento de necessidades realizado. A área de formação deve coincidir ou ser afim com a actividade prestada pelo trabalhador. No caso da formação realizada por iniciativa do trabalhador a que alude o artigo 132 do CT, o conteúdo deve ter correspondência com a actividade prestada ou respeitar as tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira (artigo 133/2 do CT).

A matéria relativa aos conteúdos já está a gerar alguma inquietação em várias empresas cumpridoras, em virtude de um certo esgotamento das opções formativas para titulares de determinados postos de trabalho de mais reduzida qualificação. Nesses casos, tendo já sido disponibilizada ao trabalhador, nestes últimos anos, toda a formação susceptível de contribuir para uma melhoria significativa no exercício das respectivas funções, coloca-se a questão de saber que formação lhe deve ser proporcionada num contexto em que a obrigação legal se mantém.

Num mercado de trabalho sujeito a muitas flutuações, o objectivo deverá passar por permitir uma maior mobilidade (leia-se empregabilidade) ao trabalhador.

Neste contexto, talvez valha a pena articular o cumprimento do estabelecido no CT com a oferta decorrente do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), integrada na chamada reforma da formação profissional aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros 173/2007, de sete de Novembro, e que tem no Decreto-lei 396/2007, de 31 de Dezembro, a sua principal referência – privilegiando a qualificação dos trabalhadores numa lógica de dupla certificação, ou seja, certificação escolar e profissional organizada preferen-

cialmente de forma modular.

É certo que se trata, como não poderia deixar de ser, de uma formação prolongada no tempo, especialmente concebida para jovens e para adultos desempregados e, porventura, menos adequada às necessidades dos trabalhadores no activo em função da sua menor disponibilidade.

No entanto, a circunstância de se tratar de uma formação modular permite às empresas aproveitar as chamadas unidades de formação de curta duração (UFCD), com 25 ou 50 horas, previstas no CNQ, para cumprimento da formação profissional obrigatória decorrente do CT. Com a vantagem (nada desprecianda) de os trabalhadores escalados para essa formação poderem obter créditos conducentes à já referida certificação escolar e profissional. Estamos a falar de cursos gratuitos e com atribuição de subsídios de alimentação para activos empregados ou desempregados, em áreas tão diversificadas como climatização e refrigeração, electricidade, colectores solares ou domótica, etc.

No Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego, assinado em Janeiro de 2012, no âmbito da Comissão Permanente de Concertação Social, os parceiros sociais já acentuavam que «(...) a formação modular deve permitir construir um percurso de aprendizagem conducente a uma profissão devidamente reconhecida e certificada» e que, por outro lado, a organização de acções de formação e de turmas deveria responder às «(...) necessidades concretas das empresas» e conduzir «(...) à melhoria das competências e qualificações dos trabalhadores».

Pois bem, a Portaria 203/2013, de 17 de Junho, com a criação da medida Vida Activa – Emprego Qualificado, visa justamente agilizar as respostas no âmbito das medidas activas de emprego, apostando nos percursos modulares de formação (UFCD), na formação prática em contexto de trabalho (FPCT) e nos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC).¹⁰

A Portaria 203/2013, de 17 de Junho, com a criação da medida Vida Activa – Emprego Qualificado, visa agilizar as respostas no âmbito das medidas activas de emprego.

¹⁰ Os autores não seguem o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica

Internacionalização de empresas RH

Se em Portugal um dos discursos mais frequentes é o da necessidade de captar investimento estrangeiro, por outro lado existe uma realidade de sentido inverso, com muitas empresas por cá a apostarem em ter presença internacional. Os casos de sucesso são cada vez mais, em empresas de grande dimensão e noutras mais pequenas. Também as empresas que de alguma forma estão ligadas à área de recursos humanos têm seguido esta tendência.

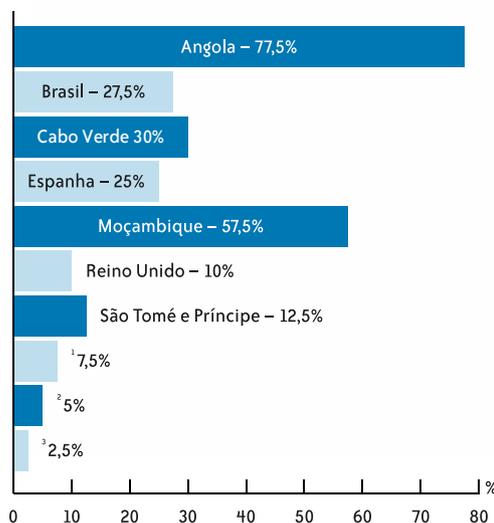
Texto: Mário Sul de Andrade

A tendência de internacionalização das empresas de recursos humanos constituiu uma oportunidade para a realização de um inquérito na revista «human», de forma a perceber onde estão essas empresas presentes, que expectativas têm os seus responsáveis, o que pensam dos diversos mercados e até que conselhos destacam quando se faz um investimento fora de portas.

Para o trabalho que agora publicamos contactámos inúmeras empresas do referido universo – ligação de alguma forma à área da gestão das pessoas nas organizações –, tendo 40 respondido. De assinalar que estas empresas têm presença internacional sob diversas formas: com escritórios próprios, através de parcerias, com a promoção de eventos formativos ou com a deslocação de quadros, por exemplo. Outro aspeto tem a ver com o facto de termos incluído algumas, poucas, empresas não portuguesas no inquérito. Isto no pressuposto de que têm presença em diversos países a partir da representação portuguesa, na maioria dos casos explorando a ligação de Portugal aos restantes países do espaço lusófono.

Em termos de atividade destas empresas a nível internacional, o destaque vai precisamente para o espaço lusófono, a que se soma Espanha. No entanto, Angola (77,5% das empresas consultadas) e Moçambique (57,5%) destacam-se claramente. Há uma infinidade de países em que uma ou duas destas 40 empresas têm presença, sendo as geografias as mais díspares, indo desde boa parte dos países europeus e Estados Unidos a países da América Latina e a outros como os Emiratos Árabes Unidos ou a República do Congo.

► Países com atividade de empresas RH nacionais



¹Alemanha, Guiné-Bissau, Itália

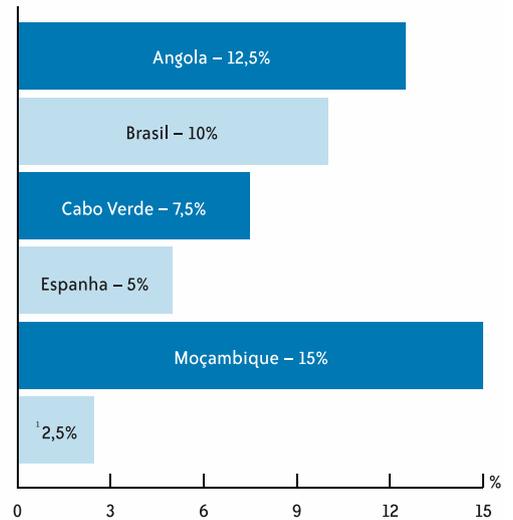
²Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, Holanda, México, Noruega, Polónia, Turquia

³África do Sul, Emiratos Árabes Unidos, Estónia, Canadá, China, Guiné Equatorial, Hungria, Islândia, Letónia, Lituânia, Marrocos, Peru, República do Congo, República Dominicana, Rússia, Suécia, Suíça, Venezuela



Quisemos saber também, junto deste universo de empresa com presença internacional se contam ir para outros países. E aí o destaque vai para Angola, Moçambique, Brasil e Cabo Verde. Nos casos de Angola (12,5%) e Moçambique (15%), a situação merece referência particular, pois se somarmos as percentagens das empresas que já lá trabalham com as que têm intenção de passar a fazê-lo chegamos a 90% do universo total para Angola e a 72,5% para Moçambique. Ou seja, estes dois países contam realmente nas opções de presença exterior da maioria das empresas consultadas. Cabo Verde e Brasil, ambos com 37,5%, surgem a seguir.

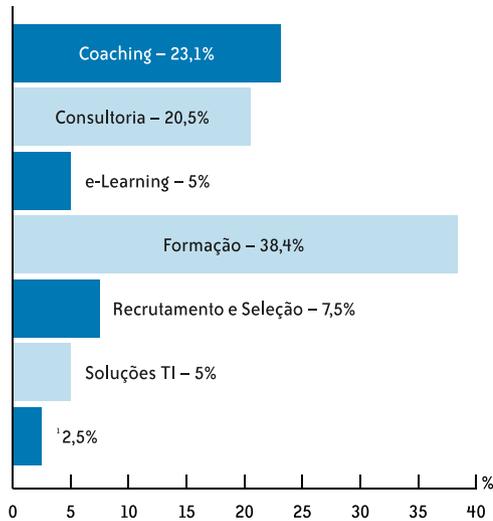
> Perspetivas de atividade no futuro



¹ África do Sul, Brasil, Dinamarca, Finlândia, Guiné-Bissau, Holanda, Luxemburgo, Outros países da América do Sul além do Brasil, Suécia, Suíça

No que diz respeito às áreas em que estas 40 empresas atuam, há uma infinidade delas, da formação às tecnologias de informação, do 'assessment' ao 'coaching', do recrutamento à consultoria. Mas há claramente três que sobressaem: formação (38,4%), 'coaching' (23,1%) e consultoria (20,5%)

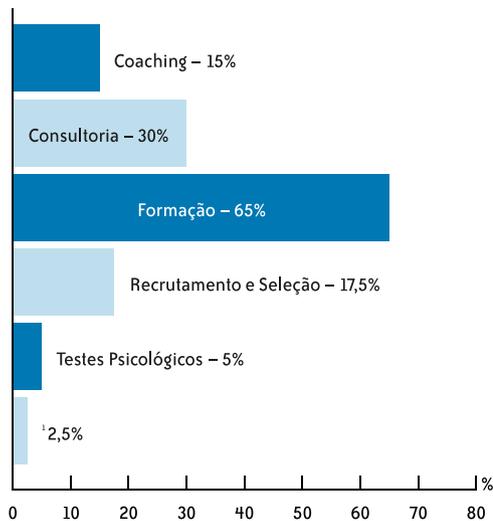
➤ **Áreas de atuação**



¹Testes Psicológicos, Planeamento e Controlo de Assiduidade, Outsourcing, Assessment, Gestão do Conhecimento, Comunicação, Sistemas de Apoio à Decisão

Em termos das áreas que as empresas consideram mais rentáveis, estas três áreas (formação, ‘coaching’ e consultoria) repetem-se, sendo que se junta a de recrutamento e seleção, inclusive com um valor superior à de ‘coaching’. Mesmo assim, a de formação surge muito destacada (65%), seguindo-se a de consultoria (30%), a de recrutamento e seleção (17,5%) e a de ‘coaching’ (15%).

➤ **Áreas consideradas mais rentáveis**



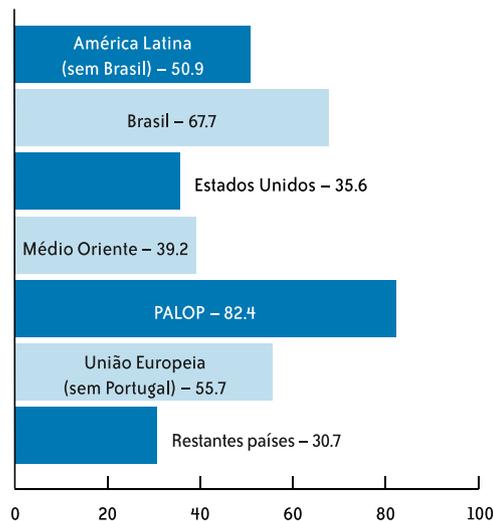
¹Outsourcing, Outplacement, e-Learning, Assessment, Metodologias de Avaliação de Desempenho, Liderança, Licenciamento de Software, Tecnologias de Informação

Construímos também para este universo de 40 empresas índices relativos à importância atribuída aos diversos mercados. Por um lado, um índice que considera todo o mundo; por outro, um índice apenas para os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). Nestes índices, em que a importância atribuída aos mercados vai de

zero a 100 pontos, considera-se no primeiro caso o Brasil, os PALOP, a União Europeia com exceção de Portugal, a América Latina com exceção do Brasil, os Estados Unidos, o Médio Oriente e os restantes países; já no segundo caso, dos PALOP, os países são Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

No primeiro índice, que abarca todo o mundo, os PALOP (82,4 pontos) e o Brasil (67,7) apresentam-se claramente como as geografias mais importantes, sendo de assinalar que União Europeia e América Latina (excluindo obviamente nestes dois casos Portugal e o Brasil, respetivamente) conseguem no entanto ultrapassar os 50 pontos. De realçar ainda que em termos de importância o Médio Oriente surge acima dos Estados Unidos.

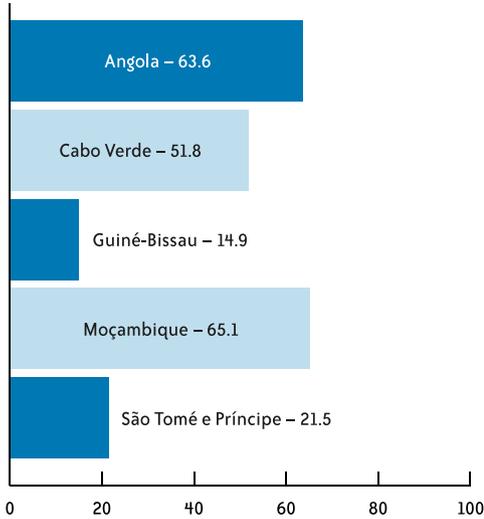
➤ **Índice de importância das regiões a nível mundial**



Quanto ao índice relativo à importância dos PALOP, Moçambique e Angola destacam-se, na casa dos 60 pontos (com vantagem de Moçambique, 65,1 contra 63,6). Segue-se Cabo Verde, acima dos 50 pontos (51,8), e depois São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau (com o primeiro significativamente acima, 21,5 contra 14,9).

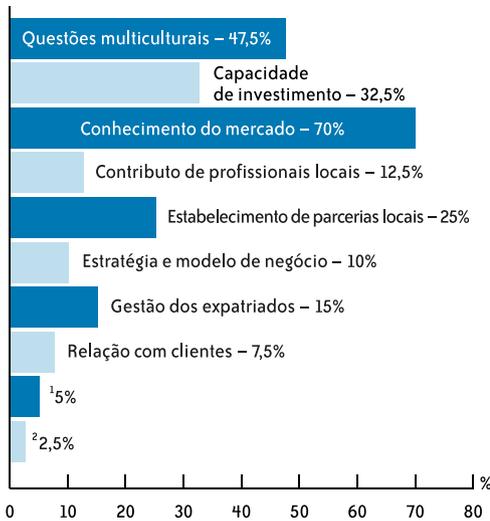


› Índice de importância dos PALOP



Quisemos saber ainda quais os aspetos considerados mais importantes por estas 40 empresas na internacionalização, a partir das experiências que têm tido. Foram inúmeros os aspetos referidos, como se pode ver pelo respetivo gráfico. Destacamos os primeiros cinco: Conhecimento do mercado (referido por 70% das empresas), Atenção às questões multiculturais (47,5%), Capacidade de investimento (32,5%), Estabelecimento de parcerias locais (25%) e Gestão dos expatriados (15%). Quanto aos restantes aspetos, surge à frente de todos um relativo ao contributo de profissionais locais (12,5%), sendo que neste grupo foram referidas questões como o facto de o mercado estar em crescimento, as afinidades linguísticas, a capacidade de negociação em ambiente internacional, a estabilidade política ou a perseverança.

› Aspetos a ter em conta na internacionalização em RH



¹Afinidade linguística, Equipas sólidas, Mix de recursos locais e expatriados, Perseverança, Qualidade dos formadores, Retorno do investimento, Formação de quadros locais

²Capacidade de negociação em ambiente internacional, Captação de recursos humanos, Controlo de gestão, Estabilidade política, Flexibilidade, Formação e acompanhamento inicial, Mercado em crescimento, Reconhecimento da marca

› Participantes

- Alexandra Dias Lemos, Mindcoach
- Amândio da Fonseca, Egor
- António Eloy Valério, Grupo Multipessoal
- Artur Félix, Blink Consulting
- Artur Ferraz, Factor H
- Aziz Issá, Alta Lógica
- Cláudia Alves, Elevus
- Carlos Rodrigues, Grupo NETT
- César Santos, Talenter
- Diogo Pires, Aventura
- Elisabete Tomé, Let'sTalkGroup
- Hugo Lagos, Firians IT
- Isabel Freire de Andrade/ Sofia Calheiros, Conceito O2
- João Alberto Catalão, YouUp
- João Maria Cunha Pereira, MJP Consultoria
- João Teixeira, Source of Knowledge
- Jorge Araújo, Team Work
- Jorge Horta Alves, SHL Portugal
- José Duarte Dias, Paradoxo humano
- José Santos, Wilson Learning Portugal/ Blended Training Systems
- Luís Ferreira, Companhia Própria
- Manuel Ramalho, Rumos
- Maria-João Safara, Power RH
- Mário Ceitil/ Paulo Finuras, CEGOC
- Mário Henriques, High Play Institute
- Miguel Vergamota, Sisqual
- Nuno Fernandes, Meta4
- Nuno Velho, Actual Training
- Paula Campos, We Change
- Paula Tomás, PTC – Paula Tomás Consultores
- Paulo Gandrita, Vantagem+
- Pedro Amorim, ManpowerGroup
- Pedro Castaño, Grupo Soluções Qualidade
- Raquel Oliveira, eIC Formação
- Rui Guedes de Quinhones, Heading Recursos Humanos
- Rui Guedes Henriques, Baker Tilly
- Sérgio Guerreiro, BizPoint
- Sónia Barbosa, SLOT
- Susana Bogalho, Psicotec
- Viana Abreu, ISPC – International School of Professional Coaching



Tomé Gil
Diretor Geral da Escrita Digital
tome.gil@escritadigital.pt

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

➤ O valor da tecnologia

COMO PODE AJUDAR A COLOCAR AS PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS

Desde 2007 que a Escrita Digital vem informatizando sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competências em algumas das mais prestigiadas empresas nacionais e multinacionais. Temos acompanhado a introdução dos sistemas e participado na sua evolução, e temos sido parte interessada em que cumpram os seus objetivos (pois só com clientes satisfeitos é que podemos ter sucesso). Não sendo nós pessoas especializadas na gestão de recursos humanos, julgamos estar em condições de dar uma opinião sobre as ferramentas implementadas e sobre os resultados. Começamos por chamar à atenção para a importância da gestão da formação ligada à

nos tempos que correm, onde a mobilidade é um facto (e muitas vezes necessária, quer para assegurar a sobrevivência das organizações, quer para a manutenção dos postos de trabalho), é importante colocar as pessoas a fazer tarefas adequadas às suas competências e perceber as competências de que dispõem caso tenham de ir fazer um trabalho diferente daquele para o qual pareciam inicialmente estar vocacionadas. O terceiro destaque vai para a introdução de sistemas de fixação e de avaliação de objetivos informatizados. A existência de objetivos e o facto de regularmente ser necessário discuti-los (nem que seja para os revermos, pois o ambiente em que traba-

Nos exemplos aqui apresentados é fundamental o suporte de ferramentas informáticas que assegurem o processamento da informação, que tenham empatia com os utilizadores e que possam ser parametrizadas e adequadas ao modo de funcionamento da organização.

gestão por competências. Nas duas últimas implementações da nossa ferramenta para a gestão da formação, foi dada ênfase pelos clientes à ligação da formação à gestão por competências; ou seja, procurou-se que as ações de formação estejam associadas a competências e que, assim, se perceba melhor os objetivos e os resultados obtidos com a formação. Pretende-se também que, ao efetuar o levantamento das necessidades de formação, colaboradores e responsáveis consigam perceber melhor quais as competências a desenvolver e, assim, otimizar os orçamentos de formação. Outra das ferramentas que temos implementado e onde sentimos que o retorno do investimento é claro é a introdução de motores de busca de competências (o que pressupõe que a organização tenha um sistema de gestão por competências), pois,

lhamos torna obsoletos objetivos cuidadosamente fixados meses antes) é algo valioso para as organizações, pois permite que todos saibam para aonde se vai, conheçam as metas e se empenhem em atingi-las. Porém, para o sistema produzir resultados é necessário assegurar coerência, consistência e partilha de dados. A coerência consegue-se alinhando os objetivos com o caminho da organização, algo aparentemente fácil mas que nem sempre o é, principalmente quando não é possível fixar objetivos quantitativos. A consistência assegura-se mantendo o sistema ao longo do tempo. Atualmente, com o tecido empresarial forçado a mudanças frequentes, nem sempre a dispor do dinheiro de que gostaria para remunerar adequadamente os mais talentosos, com o orçamento curto para pagar prémios aos que melhores resultados con-

seguem, com escassez de novas oportunidades de carreira para apresentar aos que já não encontram desafios nas funções que exercem, manter o sistema de avaliação de desempenho é fundamental, pois permite passar aos colaboradores a mensagem de que a organização está atenta ao seu desempenho e, mesmo que não os possa compensar devidamente, reconhece-lhes o valor. Finalmente, de que serve um sistema se não pudermos trabalhar e partilhar a informação?

Estes três exemplos, bem como as condi-

ções para terem sucesso, só são possíveis de implementar se suportados em ferramentas informáticas que assegurem o processamento da informação necessária, que tenham empatia com os utilizadores (o sistema é para ser usado por avaliadores e avaliados) e que possam ser parametrizadas e adequadas ao modo de funcionamento da organização. De nada vale um sistema bem concebido suportado na ferramenta errada, assim como a melhor ferramenta pode tornar-se inútil se o sistema não estiver adequado à organização. ©

De nada vale um sistema bem concebido suportado na ferramenta errada, assim como a melhor ferramenta pode tornar-se inútil se o sistema não estiver adequado à organização.



**Subsídio
de refeição
inteligente**

 **Euroticket®**

6,83 Euros
por dia

Mais
alimentação
Menos
impostos

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

 **Edenred**

Benefícios extra-salariais



Os tempos que atravessamos, caracterizados por significativas dificuldades para as empresas e os seus colaboradores, também trazem novidades em termos de benefícios extra-salariais e das soluções que vão sendo desenhadas. Fomos falar com especialistas de várias áreas neste âmbito para ficarmos a conhecer as principais tendências.

Texto: Ana Leonor Martins

«Hoje em dia, assiste-se a um esforço de racionalização de recursos nas empresas, esforço esse que tem também repercussão na forma como se desenha soluções de incentivos e/ ou benefícios extra-salariais.» A constatação é de Ricardo Rocha, 'project manager' da EgorThinkSmart, do Grupo Egor, que acrescenta: «No que toca aos incentivos em particular, o que se assiste cada vez mais é à quebra de um paradigma antigo da gestão e de uma ideia generalizada de que o melhor incentivo é o financeiro e de que os colaboradores se movem exclusivamente por dinheiro. Atualmente, fruto de inúmeros estudos nesta área, sabemos que as comissões não são o único, nem o mais importante, fator de motivação das pessoas nas organizações. Há outros fatores a ter em conta, nomeadamente o reconhecimento, a envolvente laboral, a transparência e a clareza da informação de negócio prestada aos colaboradores e às equipas, a definição de objetivos claros e mensuráveis, o estabelecimento de mecanismos de monitorização da performance e de recompensa.»

Já Maria Manuel Seabra da Costa, 'lead director' para Human Capital Consulting Services da PwC, salienta que «a construção de sistemas de benefícios extra-salariais influenciados por um enquadramento de momento, no qual o contexto fiscal é o principal exemplo, tende a ser influenciada por vantagens efémeras e a implicar constantes alterações que em nada potenciam o valor que advém destes sistemas». E «os benefícios devem ser na sua génese uma vantagem associada a trabalhar numa determinada organização, não deixando de ser uma forma de atribuição do rendimento que lhe é devido», advoga.

Neste sentido, a responsável confia que «a construção do sistema de benefícios deve ser em função do perfil dos colaboradores existentes por forma a permitir que a decisão de afetação do rendimento vá ao encontro da preferência de cada colaborador – fundamentando essa decisão nas suas necessidades – e assim aumentando o seu grau de satisfação, e ao mesmo tempo permitindo à organização potenciar o valor dos benefícios atribuídos». Constata ainda que «os tempos incertos que vivemos tendem a levar as organizações a centrarem o desenho do seu sistema de benefícios no essencial, num elevado nível de customização – ser competitivo no mercado de talento, atraindo e retendo profissionais cada vez mais qualificados e esclarecidos –, controlando os custos».

Concretizando, Ricardo Rocha faz notar que «no cenário onde a EgorThinkSmart maioritariamente opera – equipas comerciais –, as perdas salariais são evidentes na medida em que têm, normalmente, uma forte componente variável em função da performance comercial». Com o contexto atual de contração do mercado e de quebra acentuada dos níveis de consumo, «naturalmente que esta componente variável tem vindo a reduzir-se, provocando dificuldades, não só financeiras, a estes pro-

Ricardo Rocha, da EgorThinkSmart, diz que «se assiste cada vez mais à quebra de um paradigma antigo da gestão e de uma ideia generalizada de que o melhor incentivo é o financeiro e de que os colaboradores se movem exclusivamente por dinheiro».



© Grupo Egor

«Um contexto em que não há grande espaço para aumentar o rendimento atribuído faz com que a gestão de capital humano, e em especial a gestão da compensação, seja cada vez mais inovadora», constata Maria Manuel Seabra da Costa, da PwC.



© MMSC

fissionais, mas também de motivação», salienta. Na perspetiva do 'project manager' do Grupo Egor, esta é «uma das grandes lacunas que os sistemas de incentivos baseados exclusivamente em benefícios financeiros apresentam». Com o tempo, acrescenta, «essa componente variável tende a ser assimilada como parte integrante do salário do colaborador, sendo portanto um dado adquirido, o que leva a que, num cenário de quebra do negócio, a quebra consequente da componente variável resulte também numa quebra da motivação dos colaboradores».

Por outro lado, «no presente contexto, em que a mensagem principal no seio das organizações é fazer mais com menos, exige-se que estas sejam capazes de criar sistemas de incentivo distintos, capazes de manter os níveis de motivação das equipas». Ricardo Rocha defende que «os incentivos têm que deixar de ser um tema apenas do domínio dos recursos humanos e uma fórmula de construção da retribuição de um colaborador no momento em que lhe é feita uma proposta de admissão, para passarem a ser mais uma ferramenta de 'marketing' no seio das organizações».

Ricardo Rocha faz ainda uma comparação: «Tal como se lança campanhas de fidelização de consumidores,

de descontos ou promoções comerciais, e de dinamização de canais de venda, os programas de incentivos são também campanhas de 'marketing' com influência nas vendas de uma empresa. A implementação de programas de incentivos e motivação tem resultados evidentes nos índices de satisfação e motivação dos colaboradores», garante, sustentando que «há casos de estudo em que cerca de 90% dos participantes em programas de incentivos declararam que as melhorias no seu desempenho e nos resultados alcançados foram muito influenciados pelos programas de incentivos que lhes foram propostos».

No mesmo sentido, Maria Manuel Seabra da Costa acredita que «um contexto em que não há grande espaço para aumentar o rendimento atribuído faz com que a gestão de capital humano, e em especial a gestão da compensação, seja cada vez mais inovadora», e «a gestão do sistema de benefícios é um dos instrumentos vocacionados para esse efeito», diz. «Assim, sempre que os benefícios atribuídos são acompanhados de uma comunicação articulada que assegure informação quanto aos princípios base do sistema de atribuição, quanto às decisões de escolha de benefícios, e sempre que os colaboradores assumem os objetivos do sistema de benefícios como seus, encontrando-se perfeitamente alinhados com a sua filosofia, aí os benefícios serão tendencialmente percebidos de forma positiva pelos colaboradores.»

A responsável da PwC revela ainda que, no atual contexto, as empresas tendem a centrar-se em soluções que vão ao encontro das intenções de alocações de rendimento dos colaboradores ao criarem condições de aquisição vantajosas, quer do ponto de vista fiscal, quer em termos de preço, de bens ou serviços que fazem parte do orçamento corrente; e também em soluções «do interesse de valorização pessoal e/ ou do património dos colaboradores». Ou seja, «as tendências apontam para uma cada vez maior tomada de consciência por parte das empresas de que os sistemas de benefícios por um lado devem ir ao encontro dos valores da organização e à sua 'employment brand', e por outro na sua dimensão de atribuição de rendimento as opções que o sistema engloba influenciam a decisão de atribuição de rendimento em nome do colaborador, e a empresa será valorizada ou não pelas opções que considera».

► Títulos de serviços

Sara Ferreira, diretora de comunicação e 'marketing' da Edenred Portugal (que disponibiliza o título de refeição «Euroticket» e os títulos de serviço pré-pagos «Cheque Creche» e «Cheque Estudante»), defende que «a perda potencial de qualidade de vida que as medidas restritivas estão a provocar só pode ser contornada com inteligência e novos padrões de gestão de ativos sociais». Isto, acrescenta, «exige das empresas uma maior atenção, uma vez que os níveis de produtividade laboral são uma prioridade e uma vantagem competitiva», além de que «ainda há uma tendência natural de asso-

ciar os benefícios sociais das empresas aos colaboradores como um conceito de benefício assistencialista», mas «isso não pode estar mais inadequado», assinala. A responsável explica este raciocínio: «Trata-se de um sistema de produtividade. Ou seja, quando as empresas, os colaboradores e o próprio Estado se envolvem positivamente à volta de concessões de infraestruturas dedicadas, como restauração, creches ou os títulos de serviços, envolvem-se à volta de um mecanismo que consiste num estímulo de desempenho, de produtividade, de envolvimento dos colaboradores com a sua empresa. Os benefícios entregues pelas empresas aos colaboradores assumem um papel conciliador entre competitividade económica e estabilidade social, sendo por isso o seu objetivo garantir o acesso à satisfação das necessidades essenciais dos colaboradores e das suas famílias, promovendo uma vida com mais qualidade.»

Na opinião de Sara Ferreira, «atrair, motivar e reter o capital humano implica tornar as remunerações mais inteligentes». E considera que «o aumento do poder de compra dos colaboradores dedicado a áreas de priori-

dade social é inquestionável. É por isso que o Estado em Portugal, à semelhança do que vem acontecendo noutros países, promove a atribuição de benefícios em títulos pré-pagos com base num quadro de isenção fiscal», salienta. «O ganho e o bem-estar social são visíveis para todos. O número de famílias que beneficia do apoio à infância em títulos pré-pagos concedidos pelas empresas onde trabalham os membros do agregado está em franco crescimento», exemplifica. «Desde 2005, são já duas mil as famílias a usufruir deste benefício social, enquanto o número de crianças abrangidas ultrapassa as três mil. O recurso aos títulos pré-pagos para apoio à infância é um processo em que todos ganham: famílias, empresas, creches e jardins de infância, e o próprio Estado», defende.

A oferta da Edenred centra-se nas áreas de subsídio de refeição, apoio à infância, educação e formação profissional. Estes títulos, que podem entretanto alargar-se à área dos transportes ou à cultura, são a forma mais eficiente de conceder e receber benefícios fiscais, porque a sua utilização tem um real impacto social», sublinha Sara Ferreira. «Quando utilizados numa rede creden-



1º CONGRESSO NACIONAL DO
emprego

Lisboa
Centro Cultural de Belém

11 de julho 2013

9h00 - 18h30

Informações e inscrições www.apg.pt

- O problema central da economia portuguesa e da economia europeia: o Emprego!
- Como medir? Como analisar? Como projetar e prever?
- As instituições públicas, os parceiros sociais, a sociedade civil! Que convergências?
- O Futuro do emprego - para onde vamos?
- O grande debate e as propostas no 1º Congresso Nacional do Emprego!
- Sessões Plenárias e Sessões Técnicas Paralelas



Organizado por: APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
Tel.: 213 580 912 ■ 213 522 717
global@apg.pt ■ www.apg.pt

inscreva-se!





Para Sara Ferreira, da Edenred, «a perda potencial de qualidade de vida que as medidas restritivas estão a provocar» é algo que «só pode ser contornado com inteligência e novos padrões de gestão de ativos sociais».

ciada os títulos garantem o acesso aos bens ou serviços a que se destinam, sendo por isso uma ferramenta de política social e fiscal transparente para o colaborador, que utiliza, a empresa, que concede, e o Estado, que incentiva.» Por outro lado, acrescenta, «os benefícios sociais da Edenred são complementos extra-salariais que beneficiam de vantagens fiscais e contributivas». São concedidos pelas empresas aos colaboradores e «permitem melhorar a qualidade do trabalho sem aumentar a carga fiscal e contributiva», tanto que «assim as empresas ganham em produtividade e bem-estar social e os colaboradores aumentam o seu poder de compra em áreas essenciais».

› Fundos de pensões

A diretora comercial e de 'marketing' da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, Alice Pinto, faz notar que, dentro dos benefícios que se enquadram na atividade da sua instituição, ou seja, os complementos de reforma, não têm sentido uma alteração significativa na forma como as soluções são concebidas. «Já antes da crise tinha sido iniciado um movimento generalizado de alteração dos planos existentes, com o encerramento de planos de benefício definido a novos colaboradores e a sua substituição por planos de contribuição definida. O que significa isto? Por exemplo, em vez de garantir, na data de reforma, uma pensão específica, determinada em percentagem do último salário, as empresas passaram a oferecer soluções em que as contribuições mensais é que são definidas em função do salário e o valor resultante à data de reforma é desconhecido, dependendo da rendibilidade dos investimentos efetuados pelas sociedades gestoras desses planos», esclarece. «Este foi um movimento ge-

neralizado que não teve a ver com a crise, mas que se não tivesse tido início antes de 2008 teria decerto acontecido entretanto.»

A responsável realça que «desta alteração generalizada avultam como fatores positivos o facto de as empresas poderem fixar anualmente o custo das suas contribuições, situação que não acontecia nos planos de benefício definido, em que o custo era variável em função da evolução da população da empresa, da massa salarial e dos resultados financeiros do fundo de pensões». Por outro lado, continua, «os novos planos de contribuição definida passaram a facilitar uma maior participação ativa dos colaboradores, nomeadamente por fazer depender, por opção da empresa, o montante das suas contribuições daquelas que cada colaborador esteja também disposto a efetuar para o seu plano».

Lembrando que é comum afirmar-se que «da adversidade nascem oportunidades», a diretora comercial e de 'marketing' da Futuro reconhece que na área em que atuam tem-se sentido, em resultado da crise, «uma atenção reforçada para com a necessidade de complementar a reforma». Por outro lado, completa, «quando uma empresa tem a possibilidade de aumentar salários, pondera efetivamente se o deve fazer de forma tradicional ou não». Ou seja, «tem havido casos em que as empresas induzem os empregados a abdicar de uma parte do seu aumento salarial em prol da constituição ou do reforço do financiamento do seu complemento de reforma».

Alice Pinto faz notar que «face ao aumento de impostos, a substituição de uma parte do salário por um benefício desta natureza tem apresentado uma clara vantagem fiscal na esfera do colaborador e o valor das contribuições que seriam devidas à Segurança Social sobre a parcela de aumento salarial deixa de ser desperdício». Estamos a falar, conforme explica, «para a generalidade das empresas, em 23,75%, e na esfera dos colaboradores, em 11%», recorda. «Havendo esta possibilidade, desde que os benefícios resultantes sejam devidamente explicados aos colaboradores, a iniciativa costuma ter uma boa aceitação.»



«Da adversidade nascem oportunidades», lembra Alice Pinto, da Futuro, acrescentando que na área em que atuam tem-se sentido, em resultado da crise, «uma atenção reforçada para com a necessidade de complementar a reforma».

› Frotas

No âmbito das frotas das empresas, centramo-nos neste trabalho na questão das viaturas enquanto benefícios, no sentido de serem atribuídas a quadros e outras funções. Ouvimos dois experientes profissionais de recursos humanos, Sérgio Sousa, que tem passagens relevantes por diversas organizações, nacionais e multinacionais, como diretor de recursos humanos, e Rui Alves, diretor de recursos humanos na Johnson & Johnson, Dispositivos Médicos e Diagnóstico, para a região EMEA (Europa, Médio Oriente e África).

Rui Alves, que está de regresso à Europa depois de dois anos na multinacional nos Estados Unidos, começa por referir que «a atribuição de viaturas continua bem popular em muitos países da Europa, representando uma componente muito importante dos benefícios de muitos colaboradores». Na sua opinião, «as empresas procuram maneiras de recompensar os colaboradores chave e, com a pressão de manter os aumentos salariais e a remuneração variável em valores reduzidos, este benefício mantém-se como uma alternativa de aumento de remuneração global», sendo que «em Portugal a viatura é um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores».

Já Sérgio Sousa, que é também docente universitário, lembra que «como em qualquer outra recompensa extrínseca é fundamental que esta variável esteja enquadrada no conjunto de itens que formam a compensação total do colaborador, da função ou do nível funcional». Para tal, explica, «há-que definir se para os colaboradores a viatura é um símbolo de estatuto, um benefício pessoal ou a extensão de uma exigência da função – por exemplo, a necessidade para uma função comercial». Tudo isto «deve ser feito à luz de um sistema de qualificação de funções que, avaliando o valor relativo de cada função/ nível funcional na organização, permita definir conjuntos de benefícios alocáveis a cada uma, face à equidade interna, à competitividade no mercado e à forma como a organização se pretende posicionar para a atração e a retenção de talento». E «a base é normalmente a prática sectorial no país em que atua», sendo que «em multinacionais normalmente existem apenas linhas de orientação, pois as práticas variam entre países/ culturas e não é vantajoso que sejam normalizadas ao nível do impacto motivacional».

Sobre a importância da atribuição de viatura no conjunto dos benefícios, Rui Alves acredita que «benefícios de carácter social e de proteção tendem a ganhar uma importância acrescida face a outros, como a própria atribuição de viatura», isto «em função dos tempos atuais, em particular quando um dos membros de um casal está desempregado ou a organização reduziu a proteção em certas áreas». Ou seja, «a atribuição de viatura, para muitos colaboradores, poderá não ser um benefício tão valorizado como antes, embora represente uma pou-



© João Andrés

Para Sérgio Sousa «há-que definir se para os colaboradores a viatura é um símbolo de estatuto, um benefício pessoal ou a extensão de uma exigência da função – por exemplo, a necessidade para uma função comercial».



© João Andrés

«Os principais aspetos que as empresas consideram são o nível das viaturas, as rendas, a duração dos contratos de aluguer ou a limitação de benefícios associados, como cobertura de quilómetros para utilização pessoal, extras, consumos e lavagens, etc», explica Rui Alves.

pança elevada no orçamento familiar». O especialista faz ainda notar que «as organizações têm vindo a rever as políticas de atribuição de viaturas, para reduzirem os custos associados ou estarem mais alinhadas com as práticas do mercado». Trata-se de «um benefício de custo elevado, em particular com colaboradores que não necessitam de viatura para as suas funções», sendo que «os principais aspetos que as empresas consideram na redução destes custos são o nível das viaturas, as rendas, a duração dos contratos de aluguer ou a limitação de benefícios associados – cobertura de quilómetros para utilização pessoal mensal ou em férias, extras das viaturas, consumos e lavagens, etc».

Sérgio Sousa, por sua vez, diz que «o mais importante é que o benefício faça sentido enquanto fator motivacional para o colaborador». E lembra que «uma abordagem profissional à área de compensações é exigente em recursos e investimento», assinalando que «as organizações mais avançadas neste domínio produzem ‘tailor-made compensation systems’ em que colaboradores em diferentes níveis funcionais selecionam itens e criam pacotes à medida da sua motivação». ⑩

EM SÍNTESE

1 > Multipessoal com mais de 9.200 pessoas em 2012

O Grupo Multipessoal, especializado na gestão de recursos humanos, alcançou em 2012 um volume de negócios de 88 milhões de euros, crescendo 11% face ao ano anterior e conseguindo empregar mais de 9.200 pessoas. Para este crescimento contribuíram de forma mais expressiva as áreas de negócio do ‘outsourcing’ especializado, com enfoque no sector das tecnologias de informação (TI) e das telecomunicações (Upgrade™) com um crescimento de 45% face a 2011.

2 > Apoio na procura ativa de emprego

Aliando a experiência enquanto ‘player’ na área da gestão das pessoas e o trabalho desenvolvido com o propósito de melhorar o acesso de todos ao mercado de trabalho, a Talenter desenvolveu o projeto «Express Lab – Get2Work – Conquiste o seu Emprego!». O objetivo é apoiar em questões práticas da procura ativa de emprego, sendo que o projeto explora também a importância no desenvolvimento de formas alternativas de aceder ao mundo laboral.

«Projeto Ocupação»

Chama-se «Projeto Ocupação» e é uma iniciativa da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG). A entidade liderada por Luís Bento assinala na divulgação da iniciativa o facto de se pretender «uma dimensão nacional» e define a missão de «congregar todos os profissionais de recursos humanos, independentemente de serem ou não sócios da APG, que se encontrem numa situação de desemprego». Foram já promovidas quatro reuniões sobre o projeto, em Lisboa, no Porto, em Portimão e em Aveiro.

3 > Responsabilidade social da Randstad

A multinacional de recursos humanos Randstad, liderada em Portugal por Mário Costa (na foto), no âmbito da sua área de responsabilidade social, tem vindo a ajudar a Associação dos Amigos do Hospital de Santa Maria (AAHSM) no recrutamento de voluntários. Esta associação tinha mais de 300 candidatos em lista de espera para serem contactados e enfrentava uma elevada taxa de abandono após a formação.

«Informática Jovem»

Com as férias escolares de verão para os mais jovens, a Rumos lançou mais uma vez a sua iniciativa «Infor-



1



2



3



4



5

mática Jovem», que proporciona experiências e atividades pedagógicas que visam aumentar a criatividade e o espírito de equipa, contribuindo ao mesmo tempo para a formação. Dirigida a jovens com idades compreendidas entre os sete e os 16 anos, a iniciativa decorre em julho e agosto, em Lisboa e no Porto.

«Transitar Candidate Week»

Especialista em ‘outplacement’, a Transitar organizou no início de junho a «Transitar Candidate Week», em Lisboa. O objetivo foi juntar a equipa da Transitar com os candidatos (‘alumni’ e ativos), os clientes e empresas recrutadoras, num espírito de partilha de experiências de sucesso e testemunhos de empreendedorismo.

4 > «Cooking Challenge», da Factor H

A Factor H lançou mais um projeto para o tecido empresarial, depois do sucesso obtido com um outro, denominado «Mistério de Ogham», que realizou em mais de meia centena de empresas. A consultora surge agora com um exercício de ‘teambuilding’, o «Cooking Challenge», cujo resultado, assinala-se num documento de divulgação, «poderá ser provado, no verdadeiro sentido da palavra». Aliar a dimensão lúdica à profissional é um dos grandes objetivos, proporcionando aos participantes aprendizagens através de uma estratégia ativa de intervenção.

5 > Vantagem+ continua a crescer

Após um ano de 2012 marcado por um forte crescimento, na ordem dos 61%, a empresa de formação Vantagem+ iniciou 2013 com uma tendência igualmente positiva, de acordo com os dados do balanço do primeiro trimestre – crescimento de faturação de 47%, sendo que os mercados internacionais representam já mais de 50% do volume de negócios. Entre as novas iniciativas, destaque para a primeira edição da certificação de ‘contact center’ (a decorrer em Lisboa de 15 a 26 de julho), para um ‘workshop’ sobre como falar em público (Leiria, 17 de setembro; Porto, 18; e Lisboa, 19) e para uma parceria com o Automóvel Club de Portugal (ACP), cujos sócios têm agora acesso a 10% de desconto em ações de formação.

Novidades da People & Skills

Já se encontra disponível o catálogo de formação da People & Skills para o segundo semestre de 2013, com

uma vasta oferta em várias áreas (Línguas; Recursos Humanos; Secretariado & Apoio Administrativo; Gestão Empresarial; Comportamental & Desenvolvimento Pessoal; Marketing & Vendas; HST & Logística; Tecnologias de Informação; Microinformática; Formação Oficial SAP e Centro de Exames). Entretanto, a empresa desenvolveu também a Academia de Formação e Certificação MCSA: Windows Server 2012.

Cláudia Batista lidera Heading Advance

Cláudia Batista foi nomeada 'head of business' da Heading Advance, a empresa de formação da Heading Recursos Humanos. Mestre em «Psicologia Social e das Organizações» pelo ISPA – Instituto Universitário (ISPA-IU) e pós-graduada em «Treino de Liderança e Desenvolvimento de Equipas» pela mesma instituição, a nova responsável passa a gerir o novo enquadramento da Heading Advance e o desenvolvimento das ferramentas de formação. Ao longo da sua carreira, enquanto formadora e consultora em liderança, motivação, 'teambuilding', gestão de conflitos, criatividade e responsabilidade social, Cláudia Batista teve oportunidade de colaborar com várias empresas.

Certificação internacional da MORE Institut

Ainda este mês, dia cinco, inicia-se a certificação internacional «Master Executive Coach e Master Life Coach», da MORE Institut. Num documento de divulgação lê-se que «os participantes vão viajar de vários continentes com o propósito de viverem dias inesquecíveis num ambiente cuidadosamente preparado, na Alemanha, e assim aprofundarem o seu conhecimento na metodologia única da MORE». A certificação tem as marcas da MORE International, da European Coaching Association (ECA) e da International Association for Coaching Institutes (ICI).

6 > «Academia Júnior», na Católica

A Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa organiza em Lisboa ('campus' da Palma de Cima), de oito a 12 de julho, a quarta edição da «Academia Júnior». A instituição fomenta parcerias com empresas para formar turmas com os filhos de colaboradores. Na iniciativa estão previstas duas sessões por dia, de três horas cada, sobre temas como escrita criativa, 'atelier' de rádio, psicologia, edição multimédia, comunicação e 'marketing' e economia social, entre outros. Almoço e lanche estão incluídos.



6



7



8



9

7 > Ciclo de conferências da Artsoft

Com o intuito de reforçar o seu posicionamento de especialista no suporte à gestão, a Artsoft decidiu envolver os gestores num ciclo de conferências que visa agilizar a gestão das empresas nacionais. O primeiro evento deste ciclo denominado «Powering Business» decorreu em Lisboa e teve como tema «Como pode a gestão de processos ajudar as empresas a serem mais competitivas em tempo de crise?». Está previsto um segundo para dia dois, também em Lisboa, sobre «Gestão de assiduidade».

8 > Intelac Rh no evento «Ritmosocial»

A Intelac Rh lançou um desafio a colaboradores e clientes, convidando-os a participarem num evento promovido pelos seus parceiros Social Mind e Rit'Mundo, o «Ritmosocial». Foi a cinco de junho, no Lar Madre Teresa de Saldanha, em Lisboa. Os colaboradores da empresa e de clientes juntaram-se assim às equipas da Social Mind, da Rit'Mundo, das Irmãs Dominicanas de Santa Catarina de Sena, da Associação Moinho da Juventude, da Fundação «O Século», dos meninos e meninas que residem nestas instituições e dos músicos da Kova M, criando um evento único, cheio de sons, vozes, palavras, animação, riso e harmonia. Margarida Agra, gestora de projetos na Intelac Rh, referiu que «foi uma tarde em que a partilha, a união e o trabalho conjunto enriqueceram quantos nela participaram».

Novo partner da Stanton Chase

José Barata Dias foi anunciado como 'partner' da Stanton Chase Portugal para o sector da saúde. Com uma experiência de mais de 25 anos em funções de gestão ligados a esta área, José Barata Dias passou por várias multinacionais farmacêuticas – MSD, Roche, Schering-Plough e Nycomed. Nos últimos anos, continuou ligado ao sector com projetos de comunicação, consultoria e comercialização de dispositivos médicos. Devido ao seu foco no desenvolvimento de pessoas, liderou projetos de recrutamento executivo, 'assessment and development centres', avaliação de desempenho, planos de incentivos, gestão da mudança e 'coaching'.

9 > Investimento em contact centre

A Randstad Contact Centres abriu novas instalações

para um 'contact centre' próprio em Lisboa, na Quinta do Lambert. Inicialmente localizado na Avenida Defensores de Chaves, também em Lisboa, desde 2009, este 'contact centre' muda agora de local para proporcionar uma resposta ajustada aos desafios do mercado. Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres, refere que «apesar da forte contenção económica os clientes procuram cada vez mais parcerias sustentadas e um serviço de qualidade», daí que a Randstad Contact Centres, «ao avançar com este investimento, apoiada no voto de confiança dado pelos clientes, consolide as condições que garantem essa qualidade, a competência e a abrangência». A responsável assinala ainda que as novas instalações «dispõem de 550 posições, 24 horas por dia, todos os dias do ano», o que «permite a criação de mais emprego, o crescimento e o desenvolvimento desta área de negócio».

10 > STEF procura jovens de elevado potencial

Atuando a nível europeu no sector da logística sob temperatura controlada, a STEF está à procura em Portugal de jovens com elevado potencial para liderar o seu crescimento. Tudo será feito através do programa «Percurso Futuro Gestor», do qual saíram os atuais diretores geral, comercial e de projetos operacionais da STEF Portugal. O interesse é por recém licenciados nas áreas de engenharia, transportes, gestão industrial, logística, economia, gestão ou similar, até 25 anos, com pouca ou nenhuma experiência profissional e com espírito empreendedor, dinâmico, valorativo de trabalho em equipa e orientado para diferentes desafios e mobilidade geográfica e também partilha intercultural.

11 > Formação interempresas da SHL

A SHL Portugal propõe diversas ações de formação para o segundo semestre do ano. No 'site' da empresa liderada por Jorge Horta Alves (na foto) estão disponíveis ações de credenciação nas técnicas SHL, ações ligadas a gestão de pessoas (avaliação e desenvolvimento) e ainda ações ligadas a desenvolvimento de competências comportamentais.

12 > Dupla distinção para a Bürocratik

Dois primeiros lugares foram as distinções da Bürocratik, de Coimbra (Grupo CH) no «XV Festival Clube Criativos de Portugal», na categoria «Digital», especificamente «Melhor Site Institucional» (Visit Universidade de Coimbra, visit.uc.pt), e «Melhor Site Comercial»,



10



11



12



13

(SIA Aperitivos, siaperitivos.com). Para Adriano Esteves, fundador e diretor criativo da empresa, estas distinções «são uma conquista importante que reforça a Büro ao nível das melhores agências de 'design' nacionais». A Bürocratik chegou assim à décima nona distinção em 'webdesign', que soma a mais de uma centena de distinções de 'branding'.

Formação comercial low-cost

Considerando que, «especialmente em crise, a aposta em formação comercial de qualidade é absolutamente essencial para combater a desmotivação e os erros comerciais que habitualmente se realizam nestes períodos mais conturbados», a consultora Ideias & Desafios desenvolveu um 'workshop' segundo um conceito 'low-cost', feito a pensar nas empresas que em 2013 apostam na motivação e na dinamização dos seus comerciais. As próximas edições são em Lisboa (22 de julho) e no Porto (26 de julho).

13 > Companhia Própria com novo diretor AP

Bruno Esteves (na foto) é o novo diretor da área de administração pública (AP) na Companhia Própria. Na empresa desde 2011, terá entre outras responsabilidades as de elaboração do planeamento estratégico e financeiro anual, angariação, conceção e gestão de projetos de formação profissional, qualificação inicial e aprendizagem ao longo da vida (ALV), em contexto comercial e financiado pela União Europeia, criação e coordenação dos serviços de consultoria na gestão de projetos financiados e contratação pública, e elaboração de propostas de promoção de parcerias. De assinalar que a Companhia Própria vai iniciar em breve uma formação para profissionais da administração pública local, no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

Winning a recrutar

Depois de se ter afirmado como uma das consultoras de gestão com maior crescimento dinâmico e sustentado no país em 2012, a Winning Management Consulting está atualmente a recrutar 50 consultores para projetos em Portugal, no Reino Unido, em Espanha e em Itália. A empresa portuguesa aposta no recrutamento de diversos perfis, desde recém-licenciados a consultores seniores que pretendam fazer carreira de consultoria nas áreas de Business Cases, Business Analysis, Project Management e High Performance.

Textos: MSA

PERSONAL BRANDING

▶ Trabalhar as emoções, ou a regra número nove



© Jorge Nogueira

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

Com o nascimento trazemos emoções primárias e genuínas como o medo, a cólera, a tristeza, a alegria e o prazer. Que são importantes na nossa vida. Por isso passamos, desde cedo, a orientar o nosso comportamento para a busca do bem-estar e para o afastamento da dor.

A selecção de estados positivos, como a alegria, faz com que a nossa mente se habitue naturalmente e queira repetir as sensações de contentamento e energia. O mesmo acontece se escolhermos sentimentos negativos. Colam-se como se fossem uma lapa.

É claramente impossível escolher apenas sensações boas. O que nem sempre é mau, porque sabemos racionalmente que as emoções e os sentimentos negativos também podem acarretar benefícios. Desde que interpretados e usados de forma apropriada. Ou seja, tudo vai depender de como se percebe o que se sente. Parte de cada um de nós a opção de canalizar as emoções de modo perspicaz. Por exemplo, o medo pode ser percebido como um entrave à realização de objec-

Devemos relativizar o menos importante para que possamos, em paz, aceitar e viver com plenitude e bom senso o que existe realmente.

tivos ou como um alerta para ultrapassar a situação. Com a raiva passa-se o mesmo. Se a usarmos como motor de arranque para alcançarmos algo, que até aí estava adormecido, pode encaminhar-nos para o sucesso. A tristeza pode condenar-nos à resignação, dando as situações como irresolúveis. Já a ambição envolve dois tipos de sentimentos. A positiva, que conduz a acções realizadoras e profícuas, provocando no final a alegria. E a ambição desmedida, que – como se adjectiva – indica de imediato a carga negativa. Como pode ser afortunada uma pessoa que se submete à ganância?

Quando chegarmos a compreender as emoções, conseguiremos transformar uma emoção negativa ou prejudicial numa energia útil.

Devemos relativizar o menos importante para que possamos, em paz, aceitar e viver com plenitude e bom senso o que existe realmente. E não o que por vezes é apenas uma fantasia.

Num estado mais avançado de experiência de vida, teremos o privilégio de fazer com que todas as emoções sejam nossas aliadas.

Trabalhar para conseguir escolher as emoções extraordinárias que queremos sentir é a regra número nove para construir a imagem de marca. ®

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

AGENDA

▶ **Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental ISO 14001:2012**
09 a 10 jul, Porto
<http://www.bureauveritas.pt/>

▶ **Técnicas Avançadas de Negociação**
15 jul, 16 set e 18 nov, Lisboa
<http://peopleandskills.pt/>

▶ **Qualidade no Atendimento Público**
17 jul, Lisboa
<http://www.ap.companhiapropria.pt/>

▶ **Entrevista de Avaliação de Competências**
18 e 19 jul, Lisboa
<http://www.shl.pt/>

▶ **Princípios Básicos de Gestão de Recursos Humanos – p/ Gestores Não Especialistas de RH**
22 jul, 23 set e 18 nov, Lisboa
<http://peopleandskills.pt/>

▶ **CONARH ABRH 2013 – 39º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas**
19 a 22 ago, São Paulo – Brasil
<http://www.conarh.com.br/>

▶ **Implementar Sistemas Integrados de Gestão**
11 set, Lisboa
<http://www.ap.companhiapropria.pt/>

▶ **Gestão da Qualidade**
18 set, Lisboa
<http://www.ap.companhiapropria.pt/>

▶ **Auditor Coordenador OHSAS (IRCA)**
23 a 25 set, Porto
<http://www.eicformacao.pt/>

▶ **Como Falar em Público**
17 set, Leiria/ 18 set, Porto/ 19 set, Lisboa
<http://www.vantagem.com/>

▶ **Total Training Conference**
24 out, Lisboa
<http://www.totaltraining.ife.pt/>

▶ **Global Contact Center – Congresso Anual da Relação com o Cliente**
13 a 14 nov, Lisboa
<http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>

SITES

› Randstad com acesso mobile



A Randstad desenvolveu em Portugal um projeto através do qual disponibiliza os seus 'sites' em versão 'mobile' – <https://www.randstad.pt/>, <https://www.randstadtech.pt/> e <https://www.randstadprofessionals.pt/>. Trata-se de um 'upgrade' que permite aceder a ofertas de emprego, soluções da empresa e ainda ao espaço do candidato registado («My Randstad»), numa versão configurada para terminais móveis. Facilita-se assim a leitura e a navegação, sendo que o acesso é feito logo na página inicial, onde o utilizador indica se quer a opção 'mobile' ou PC. O Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações (DSIC) da Randstad Portugal foi responsável pela definição da arquitetura, pelo desenvolvimento e pela integração desta solução. A Randstad Technologies Digital Marketing Portugal implementou o conceito «blue2mobile» – com especificações técnicas e de 'design' definidas pela Holding. Portugal foi aliás um dos primeiros países onde a Randstad está presente a desenvolver toda a solução.

Texto: Mário Sul de Andrade

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Lei 30/2013, «Diário da República» 88 – Série I, de oito de maio de 2013, Assembleia da República
Lei de Bases da Economia Social.

Resolução do Conselho de Ministros 29/2013, «Diário da República» 88 – Série I, de oito de maio de 2013, Presidência do Conselho de Ministros
Aprova o Plano Nacional de Voluntariado 2013-2015.

Decreto Regulamentar 3/2013, «Diário da República» 88 – Série I, de oito de maio de 2013, Ministério dos Negócios Estrangeiros

Aprova as tabelas remuneratórias dos trabalhadores recrutados para exercer funções nos serviços periféricos externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Decreto Legislativo Regional 3/2013/A, «Diário da República» 99 – Série I, de 23 de maio de 2013, Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

Procede à quarta alteração ao Decreto Legislativo Regional 8/2002/A, de 10 de abril, que estabelece o regime jurídico da atribuição do acréscimo regional ao salário mínimo, do complemento regional de pensão e da remuneração complementar regional.

› Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

Comentário

O destaque vai para a publicação da Lei de Bases da Economia Social.

COACHING

› O coaching e o feedback



© João Andrés

Alexandra Dias Lemos,
Managing Partner
da Mindcoach;
a.lemos@mindcoach.pt

No contexto das organizações, o 'feedback' construtivo usado em 'coaching' é um instrumento valioso de reflexão objetiva sobre conhecimentos, competências, habilidades, capacidades, comportamentos, motivações e melhoria contínua de 'skills' e de 'wills'. Pode ser usada a metáfora da «sanduíche 'feedback'» para focar em primeira instância os aspetos positivos de um comportamento, seguindo-se a referência aos aspetos a melhorar e fechando com o reforço de motivação para continuação do progresso.

O líder 'coach' não desenvolve pessoas, fornece o espaço e os recursos para elas se desenvolverem a si mesmas. Sendo um catalisador do desenvolvimento dos colaboradores, encontra no 'feedback' construtivo um meio para reforçar a visão e a atuação partilhadas sobre medidas de progresso baseadas em critérios objetivos apontados a evidências concretas que possam ser trabalhadas – no sentido de adotar atitudes e ações corretivas e apreciáveis de aspetos comportamentais e resultados.

Dar 'feedback' construtivo implica seguir regras simples que sugerem algumas características: 'owned', 'respectful', 'helpful', 'specific', 'short' – o sentido de propriedade de dada perspectiva é de quem fornece 'feedback', podendo iniciar o mesmo por «Na minha opinião...» e não por «Você fez isto...». O respeito sugere a presença de uma linguagem assertiva, elegante e honesta, sem ataques à identidade pessoal, apenas focada em comportamentos observáveis, factuais, nos quais a objetividade impera. A subjetividade

Quanto mais específico for o 'feedback', mais fácil se torna corrigir/ melhorar os aspetos que necessitam de ajuste face ao previamente estabelecido.

introduz zonas dúbias na apreciação e perspectivas unilaterais potencialmente enviesadas por sentimentos, emoções e preferências.

O 'feedback' tem como propósito ser útil, acrescentando valor a quem o recebe, não apenas focado na «perfeição» desejada mas também na evolução de comportamentos, com impactos colaterais na equipa e na organização. As alterações de pormenores na estratégia de desempenho alavancam «pormenores» com efeito sistémico.

Quanto mais específico for o 'feedback', mais fácil se torna corrigir/ melhorar os aspetos que necessitam de ajuste face ao estabelecido. O lado sucinto da arte de dar 'feedback' permite a concentração no essencial, eliminando o acessório (gorduras discursivas) para se ganhar foco, significado e valor acrescentado, gerando novas ações no outro – que impulsionam a aprendizagem e o desenvolvimento sustentável. ©

› Nota: Alexandra Dias Lemos, 'executive coach', é 'international coach trainer' da ICC – International Coaching Community para Portugal.

OPINIÃO

➤ O povo é sereno!

Sereno demais, até! E o poeta tem cada vez mais razão: somos um povo sereno de revoltosos inconformados. Nunca estamos bem e pouco agimos para evitar que as coisas aconteçam.

Incomodamo-nos com a greve dos professores porque os alunos têm direito a fazer exame naquele dia, mas não vemos que o que está em causa é o ensino público.

Gritamos contra a 'troika' mas aceitamos, com calma, que nos cortem os salários e as reformas.

Contamos anedotas do ministro das Finanças – atribuindo-lhe os mais variados cognomes –, mas não reagimos ao que nos impõe.

Assistimos ao desmantelamento do Estado Social como vemos o «Big Brother» na televisão: é um 'talk-show'.

Todos sabem de cor os números da dívida pública, mas entretemo-nos a procurar quem foi e é culpado.



Luís Bento
Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

Olhamos o desemprego dos jovens com a típica expressão «coitadinhos, o que vai ser deles?!».

Perante a pobreza e a fome crescente, oferecemos um pacote de arroz e uma lata de atum na campanha do Banco Alimentar contra a Fome.

O povo é mesmo sereno! E de tanta serenidade adveio a preguiça, e da preguiça nasceu o conformismo. «Então? É assim! O que é que podemos fazer?» Surge a resignação. O povo transforma-se em povo sereno e resignado. E no entretanto da passagem da resignação ao conformismo está a desaparecer o país que conhecíamos e a surgir uma incógnita. E o povo passou de sereno a resignado, de resignado a conformado e agora de resignado a incógnito. Seremos mesmo povo? ☹

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

human

Assine já!

12 edições por 39 €

ou

Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

24 edições por 70 €

assinaturas@human.pt

human

Rosalina Machado

Um contributo para a igualdade

1. Será São que o gigante americano acabou? 2. Paulo Ramos: liderança sustentável 3. Especial: Benefícios para os colaboradores 4. Paula Calapez Aguiar: o novo do novo 5. Sucesso.pt: Qualitatem 6. Personal Branding Maria Elvira Sello 7. Eto: Para Internacionalização de empresas RH 8. Coaching: Alameda Das Letras 9. Recrutamento: Programa JRM & Normas 10. Viagem: Anemónio

heading Recursos Humanos

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

IN LOCO

«SEMANA SANTANDER ÉS TU»

➤ Mais próximo de colaboradores e clientes

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Santander Totta

O Banco Santander Totta promoveu no passado mês de junho mais numa edição da «Semana Santander És Tu», pelo sexto ano consecutivo. Iniciativa criada a pensar nos colaboradores do banco, este ano contou também com uma participação especial dos clientes. Foi uma semana que englobou causas sociais, desafios para promover uma vida mais saudável, um 'foot paper', visitas da Administração aos balcões e ações de reconhecimento de colaboradores e clientes.

Com o lema «Mais Próximos», a «Semana Santander És Tu» pretendeu não só aproximar o banco dos colaboradores, reforçando o espírito de equipa, mas também aproximar a relação com os clientes e com toda a comunidade envolvente. Teve início no «Dia do Colaborador», três de junho, com a celebração do que é «Ser Santander», sendo os colaboradores de todos os balcões e edifícios centrais do banco os protagonistas do convívio e da animação.

O dia seguinte foi dedicado à solidariedade, tendo sido feita em todos os locais de trabalho uma recolha de alimentos (doados pelos colaboradores), posteriormente entregues a várias instituições de solidariedade do país, para ajudar famílias carenciadas. O dia dedicado aos clientes do Santander Totta aconteceu este ano pela primeira vez. A cinco, os clientes mais antigos foram recebidos em todos os balcões e centros de empresas do banco.

Já o dia seis foi o de os administradores visitarem balcões por todo o país, com o objetivo de estarem mais perto e de reconhecerem as suas equipas. Nesse dia, foram também homenageados os colaboradores que em 2013 celebram 30 anos de antiguidade.

O dia de encerramento ficou reservado para um 'foot paper', que contou com a participação de cerca de 100 colaboradores do banco, oriundos de várias zonas do país. Os participantes percorreram as ruas de Lisboa, tendo oportunidade de descobrir algumas curiosidades da cidade, ao mesmo tempo que responderam a perguntas de cultura geral e sobre o Santander Totta.

A «Semana Santander És Tu» marcou ainda o culminar do «Desafio +», um programa que o banco lançou há poucos meses para promover a prática de uma vida saudável entre os colaboradores. Começou com uma avaliação física que abrangeu mais de cinco mil colaboradores, tendo todos recebido um guia onde se traçou um plano de ação de oito semanas para melhorar a sua condição física, e em que a cada semana foi adicionado um novo desafio, como subir escadas, eliminar o açúcar, andar 30 minutos por dia e beber água.

Em comunicado, a instituição referiu que «este evento contribui para o reconhecimento do esforço e da dedicação de todos os colaboradores, para a partilha dos valores e das vantagens de trabalhar no banco, valorizando também o facto de este ser certificado como 'Empresa Familiarmente Responsável'». ©



CONTACT CENTRES

Se são as pessoas que fazem a diferença...



Fernanda Vaz
Head of Operations
da Randstad Contact Centres
fcvaz@randstad.pt

A existência de um mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo faz-nos afirmar com convicção que são os profissionais de ‘contact centre’ quem marca a diferença em termos de qualidade do serviço.

Embora a tecnologia seja um factor necessário, assim como a existência de processos bem definidos, a verdade é que não são suficientes para que se atinja a excelência. São as pessoas e a qualidade do seu desempenho que marcam a diferença e são fundamentais para a satisfação dos clientes.

Deste modo, é fundamental assegurar que se contrata pessoas com as características e a motivação necessárias para a função. Seguidamente, torna-se necessário formar essas pessoas de forma contínua para conseguirem ser críticas sobre os processos, visando o desenvolvimento das competências para o atendimento.

A formação contínua e o desenvolvimento de competências são uma forma de garantir produtividade, motivação e a oportunidade de evolução profissional.

É através da confiança e da satisfação dos clientes que as empresas fortalecem a sua imagem de uma forma perceptível perante o mercado e se diferenciam da concorrência.

Aliada a esta prerrogativa, surge a necessidade de existir um modelo de avaliação de desempenho para todos os recursos humanos que permita reconhecer e premiar os melhores. Além de implementar programas para a melhoria da produtividade e da qualidade do atendimento.

Se os profissionais de ‘contact centre’ são quem marca as maiores diferenças em termos de qualidade no serviço, então temos que dar grande importância à sua gestão.

É necessário definir perfis cada vez mais exigentes, que originam processos de selecção rigorosos. Devemos implementar programas de formação e desenvolvimento para actualização de competências e, por fim, dar especial atenção às medidas destinadas a motivar os recursos humanos, com especial enfoque nos programas de incentivo e nas condições de trabalho. Quem gere pessoas sabe que a diferença está nos detalhes.

Afinal, é através da confiança e da satisfação dos clientes que as empresas fortalecem a sua imagem de uma forma perceptível perante o mercado e se diferenciam da concorrência, potenciando o crescimento. ®

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

LIVROS

➤ Vencer a Crise com Coaching

Primeiro livro de Sónia Azevedo, fundadora do portal «CoachingPortugal». A autora assinala que se trata de «um guia elaborado com base na experiência de cinco anos enquanto gestora do portal e fiel observadora da evolução deste mercado a nível nacional», acrescentando que expressa a sua visão sobre o atual estado da atividade. (CoachingPortugal)



➤ Como Formar Equipas de Elevado Desempenho



Segunda edição deste livro de Rui Lança, que é formador em ‘coaching’ e gestão e facilitação de equipas. Trata-se de um misto de entrevistas na área empresarial e na área desportiva, resultando de um trabalho de pesquisa sobre o que diferencia as equipas ditas «normais» das que atingem elevados desempenhos. (Escolar Editora)

➤ Alto Desempenho

Para maximizar as capacidades de liderança e gestão, com princípios dinâmicos desenvolvidos por um mestre das vendas e que são aplicáveis nos mais diversos contextos. Zig Ziglar, o autor, escreveu inúmeros livros sobre desenvolvimento pessoal, liderança, vendas e sucesso, alguns dos quais ‘best-sellers’. (SmartBook)



Qual É a Sua Melhor Versão, de Ana Santiago. Um guia prático para ajudar a encontrar o caminho para a realização pessoal e profissional, da autora do ‘blog’ «VIPP», que é consultora, formadora e ‘coach’. (SmartBook) **Brand Sense**, de Martin Lindstrom. Um dos maiores gurus do ‘branding’ e do ‘marketing’ mostra os segredos sensoriais que nos levam a comprar. (Gestão Plus) **Ganhar em Bolsa**, de Fernando Braga de Matos. Com uma nova introdução, um livro que já vai na nona edição e mostra como em tempos de crise pode valer a pena a aposta na Bolsa. (D. Quixote) **A Economia Lá de Casa**, de João Martins. O presidente da Associação para o Posicionamento Estratégico e Financeiro (APEFI) apresenta uma estratégia para fazer crescer o dinheiro e deixar a crise para trás (Texto)

Textos: Mário Sul de Andrade

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

➤ Será que o gigante adormecido acordou?

Brasil, um país feito de paradoxos, a começar pela miscigenação do povo e pela cultura. Temos território e coração ricos, mas índice de desenvolvimento humano e problemas de país «pobre». Orgulhamo-nos de ser um povo pacífico, um lugar tranquilo para viver, sem confrontos políticos, religiosos, sociais, pelo menos evidentes. Mas, por outro lado, esta «paz», esta alegria, este «jeitinho bem-humorado» de «deixa a vida me levar, vida leva eu», tem também nos levado a uma aceitação passiva de tantos absurdos: a falta de ética na política, a corrupção, a impunidade.

Na semana de 17 de junho, o mundo, o Brasil e, principalmente, o governo brasileiro surpreenderam-se com as manifestações que mobilizaram milhões de norte a sul do país. A intenção inicial de reivindicar a redução das tarifas de transporte público em São Paulo acabou numa expressiva manifestação política com o poder das redes sociais expandindo a agenda do movimento para questões bem mais abrangentes, urgentes e de longo prazo: a corrup-

Talvez tenham sido poucas as oportunidades de o povo brasileiro mostrar ao mundo que não vivemos só de futebol e carnaval. Quando o povo acorda, damos outros espetáculos.

ção, a prisão de condenados por crimes à sociedade e outras questões relevantes como a falta de condições dignas de trabalho para muitos profissionais. O movimento que tomou as ruas luta, também, por uma saúde de qualidade, por uma educação que contribua para formar cidadãos conscientes, profissionais capacitados para enfrentar os desafios econômicos e para formar verdadeiros líderes.

Como brasileira, sinto ao mesmo tempo um grande orgulho e um certo constrangimento. Orgulho pela constatação de que estamos amadurecendo a nossa consciência política e usando a nossa voz – constrangida pela violência, porque uma minoria de vândalos, sem o menor espírito de cidadania, apropriou-se da voz do povo para interesses pessoais, sabe-se lá de que natureza. Peço desculpa, em nome dos verdadeiros brasileiros que querem o melhor para esta nação, às pessoas inocentes que foram agredidas, pelo mal que isto possa ter-lhes causado, e também aos turistas e aos torcedores estrangeiros, pela tensão ou por qualquer outro tipo de desconforto ou dano que nosso ato de cidadania lhes tenha causado, pois afinal sempre fomos bons anfitriões e um povo acolhedor e alegre.



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

O Brasil não é o mesmo depois de tudo isto, pois percebemos a força que temos, não pela redução das tarifas dos transportes mas pelo impacto causado, que fez com que o governo, nas suas três esferas, parasse para pensar que a paciência do povo chegou ao fim. Estamos cansados de discursos, queremos ação, participação, ética.

Tenho o hábito de analisar «lições aprendidas» de todas as experiências, mas nem sempre elas são conclusões. Na maioria das vezes são inquietações. Gostaria de partilhar apenas algumas delas (ver caixa), que dizem respeito especificamente aos profissionais de gestão das pessoas.

Para concluir, lembro Albert Hirschman, que na sua obra «Saída, Voz e Lealdade», ao analisar estes três mecanismos nas relações económicas, políticas e sociais, nos diz que «a voz é uma tentativa de mudar hábitos, a política, ou os 'outputs' da organização a que você pertence». Nesse sentido, Robert Dahl complementa, assinalando que «é o facto de não usarem os seus recursos políticos ao máximo que faz os cidadãos reagirem com vigor inesperado, utilizando reservas de influência e poder político, quando os seus interesses vitais são diretamente ameaçados».

Talvez esta, bem como outras explicações, nos levem a entender o verdadeiro significado dessa voz que agora não se quer calar, não só nas manifestações mas principalmente na força das redes sociais. Talvez tenham sido poucas as oportunidades de o povo brasileiro mostrar ao mundo que não vivemos só de futebol e carnaval. Quando o povo acorda, damos outros espetáculos. ☺

➤ Algumas inquietações

- O que podemos fazer no dia a dia para dar voz aos nossos direitos, às necessidades e aos desejos como cidadãos, profissionais e pessoas?
- Será que as nossas organizações, a exemplo do governo, já descobriram que as pessoas organizadas em redes, unidas por uma causa que faça sentido, detêm uma força que nenhum poder económico pode conter?
- Será que a forma como gerimos as pessoas tem contribuído para prepará-las e estimulá-las para uma participação cidadã, tanto dentro como fora das empresas?
- Recriminamos a força policial exagerada e inadequada como forma de opressão. Será que de forma mais subtil e inteligente não temos usado outras «forças» para conter aqueles que fogem do padrão que a empresa estabelece como adequado?
- E agora, o que vai acontecer?
- Preocupa-me o facto de as pessoas acharem que só as manifestações resolvem. É preciso exercer esta mesma cidadania nas urnas, no voto responsável, não permitindo que se candidatem nem elegendo os «fichas sujas» ou aqueles cujos históricos profissionais não sejam dignos da confiança dos eleitores. É preciso ter um discurso coerente com a ação, ser ético nas questões do dia a dia, não se corromper e – como disse Gandhi – «ser a mudança que queremos ver no mundo».

GRANDEZA NO DIA A DIA

➤ A corrosão do carácter

Num dos seus mais conhecidos livros, «Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes», Stephen R. Covey refere, com ênfase e grande pertinência, que a «Ética do Carácter» constitui o verdadeiro e mais perene «fundamento do sucesso».

Salienta o autor, nesse livro, que existem «princípios que governam a eficácia humana», tais como «integridade, humildade, fidelidade, temperança, coragem, justiça, paciência, simplicidade e modéstia», e que são esses princípios, entendidos como «leis naturais da dimensão humana», que «controlam as consequências das nossas ações».

Na chamada «vida prática», no entanto, a rudeza de uma realidade que teima em demonstrar a face negra da lei do «tudo ou nada», do «salve-se quem puder» e da «vida é uma selva», irrompe na nossa vida e na nossa consciência e instala-nos a dúvida sobre a real validade prática destas teorias que defendem que a ética é um importante critério de sucesso na vida profissional.

De facto, as duras condições concretas da sobrevivência quotidiana, num ambiente social e de mercado caracterizado pela vivência permanente do risco e da ambiguidade, onde como refere Richard Sennett «se perde a noção de estabilidade e a vida é feita de sucessivos agoras e recomeços contínuos», levam as pessoas a sentirem-se incapazes «de oferecer uma narrativa coerente da vida pessoal e de lhe dar uma sólida linha de rumo», e conduz à «corrosão do carácter».

Como consequência deste processo, as pessoas acabam por entrar numa «lufa-lufa» de sobrevivência, onde quase todos os meios se legitimam em função



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

«Existe um poder incrível em cada pessoa, que constitui o caminho para atingirmos o melhor de nós próprios: é o poder dos princípios.»

do único valor verdadeiramente importante: os resultados imediatos alcançados.

Mesmo que esses meios sejam humanamente discutíveis e eticamente reprováveis.

Ora, como não podemos «mandar» no carácter dos outros, a única coisa que realmente podemos fazer, para além de obviamente nos protegermos e defendermos dos possíveis ataques, é tentarmos, nós próprios, numa perspetiva ‘inside-out’, pelo menos não fazer aos outros aquilo que não gostaríamos que nos fizessem a nós.

Se bem que isto possa soar a mera prescrição de «ética popular», a assunção deste princípio simples pode constituir uma boa maneira de mantermos alguma integridade pessoal e de evitarmos as tendências para a nossa própria «corrosão do carácter».

E por mais complexas que sejam as situações, e por mais duras que sejam as realidades, vale a pena ter presente uma afirmação constante da introdução a «The Breakthrough Factor» (Henry Marsh, 1998), que embora inscrita num livro «já antigo» mantém a atualidade de nos indicar uma boa via para a grandeza pessoal – «existe um poder incrível em cada pessoa, que constitui o caminho para atingirmos o melhor de nós próprios: é o poder dos princípios». ®

➤ Nota: Mário Ceitil é vice-presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).

RECURSOS HUMANOS LISBOA

SEMINÁRIOS

- Métricas para responsáveis de formação 3 Out.
- Gestão e avaliação de competências 7 Out.
- Alterações laborais up to date 21 Out.
- Processamento salarial e segurança social 23 Out.
- Excel aplicado à gestão de recursos humanos 30 e 31 Out.

EXECUTIVE TRAININGS

- Executive training em Direito Laboral 28 e 29 Out., 4, 5, 11 e 12 Nov.
- Executive training em gestão estratégica e criação de valor nos recursos humanos 18, 19, 25 e 26 Nov., 2, 3, 9 e 10 Dez.

WWW.IFE.PT

CONGRESSO | TOTAL TRAINING CONFERENCE - Outubro

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 892/800 • e-mail: inscricoes@ife.pt

MEDIA PARTNERS

PORTAIS OFICIAIS

FERNANDO AMARAL

➤ Formas de realização

Texto: Ana Leonor Martins

A Sendys é uma empresa de 'software' de gestão 100% portuguesa que tem vindo a apostar numa estratégia de internacionalização, estando já presente em Angola, Brasil, Cabo Verde e Moçambique, e contando com mais de 10 mil instalações em diversos sectores de atividade. Surgiu em 2009, mas o 'software' de gestão, também inteiramente concebido e desenvolvido em Portugal, tem uma história de já 29 anos.

Fernando Amaral foi quem liderou a aquisição da unidade Sendys à Capgemini Portugal, tornando-a numa empresa. «A oportunidade foi um 'mix' de várias situações que concorreram para o mesmo fim: a necessidade que sentia de me exprimir individualmente e de colocar em prática a nossa capacidade de empreendedorismo», partilha o 'managing partner'.

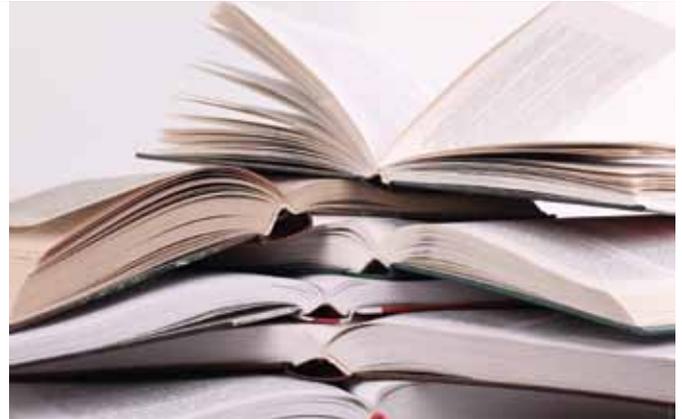
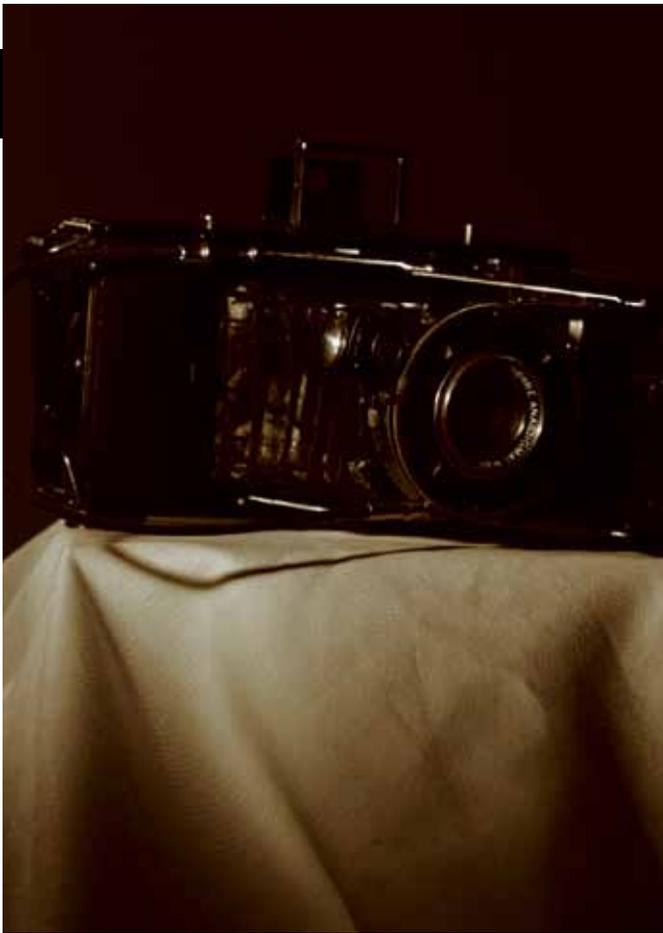
Em 2011, Fernando Amaral, que tem cerca de 20 anos de experiência em consultoria, com especial destaque para os sectores financeiro, de administração pública, de indústria transformadora, de distribuição, de serviços e de construção, desenvolveu uma parceria com a Alidata e no mesmo ano adquiriu-a na totalidade. Esta empresa, com sede em Leiria, é também 100% nacional e está no mercado desde 1984, operando no sector das tecnologias informáticas, onde desenvolve e implementa soluções de gestão integradas, de 'hardware' e 'software'.

Para o empreendedor, gerir estas duas empresas tem sido, «acima de tudo, um desafio interessante». Explica por quê: «São duas empresas de 'software' de gestão, mas com mercados diferentes, que se complementam. O meu dia a dia foi-se tornando cada vez mais exigente e preenchido, com maior carga de responsabilidade, pois os mercados estão cada vez mais intensos e, como tal, é necessária maior perspicácia e maior rapidez de resposta, exigindo bastante de mim e de toda a equipa. Os resultados tornam-se altamente gratificantes pelo esforço diário de todos nós», garante, acrescentando: «A grande diferença é essencialmente a responsabilidade, pois assumimos um compromisso com os nossos clientes e não há espaço para erros.»

Apesar de reconhecer que «a autonomia é um pau de dois bicos», Fernando Amaral confessa que é algo que o atrai. «Não haver dependências para poder agir é sem dúvida algo que ajuda nos processos



© Sendys



de decisão, e por isso é preciso um maior cuidado, agravado pela situação que vivemos.» Encara as preocupações como desafios; «logo, são barreiras que temos de aprender a antecipar, e quando lá chegamos, saltar essa barreira torna-se um ato natural», acredita.

Não obstante a exigência da sua vida profissional, Fernando Amaral tem alguns 'hobbies', que classifica como viciantes. «Ajudam-me a descontraír e dão-me prazer, e o facto de viajar muito potencia-os», partilha.

► **Fotografia** «Na fotografia procuro momentos singulares, únicos, imagens inesquecíveis que de alguma forma também me permitam contar a minha história. É tranquilizante e permite-me reparar nas melhores imagens da vida, e é empolgante porque registo momentos e lugares por onde passo, e posso partilhá-los com quem quero.»

► **Leitura** «Ler significa aprender, viajar, viver outras épocas; e tudo são formas de nos realizarmos. Preciso também de ler para acompanhar as mudanças no mercado e superar empresas e marcas concorrentes. Considero que quanto maior é o conhecimento geral de um empresário, maior é a sua capacidade para elaborar estratégias adequadas

► A fotografia é um dos principais 'hobbies' de Fernando Amaral. Mais relacionado com trabalho, mas não só, também gosta bastante de ler e de viajar.

à realidade e à missão da sua empresa. Tento que as minhas empresas sejam fomentadoras de aquisição de conhecimentos para estimular a inovação no local de trabalho, e isto consegue-se com a leitura, que é um complemento essencial de qualquer atividade profissional. Considero que o hábito de leitura é essencial e deve ser exercido por todos os que pretendem atingir cargos de liderança nos negócios. Leio sobre assuntos muito diversos, seja sobre negócios, empresas, factos históricos ou ficção, clássicos ou 'best sellers'. Isto permite-me ampliar a minha visão do mundo, passando a observar os acontecimentos do dia a dia sob diferentes pontos de vista, que me ajudam a tomar decisões.»

► **Viajar** «Viajar acaba por ser uma consequência natural do trabalho, em que na maior parte das vezes consigo fazer uma viagem de negócios e tirar algum tempo para conhecer outras culturas, viver as diferenças e aprender.» ©



VIAGEM – AMESTERDÃO

Um charme singular

Cidade dos canais, das bicicletas, das túlipas, das coffeshops e do Red Light District, Amesterdão tem um estilo muito próprio e é inconfundível pelo seu charme. Alia a vivacidade de uma grande metrópole à pitoresca e acolhedora atmosfera de uma pequena vila.

Texto e fotos: Ana Leonor Martins

Amesterdão está construída sobre estacas, quatro metros abaixo do nível do Mar do Norte, e a água é de facto uma presença marcante. Há quem lhe chame a «Veneza do Norte» pelo encanto dos seus inúmeros canais que são sem dúvida um elemento marcante da paisagem. E através deles, com um passeio de barco, pode fazer-se uma primeira abordagem à cidade e ficar com uma panorâmica geral e uma ideia da sua essência.

Mas Amesterdão é uma cidade para se conhecer a pé e ir apreciando. Sem pressas e sem a azáfama e as multidões das grandes metrópoles. Respira-se tranquilidade. O centro histórico é relativamente pequeno, completamente plano e todos os locais de interesse se encontram próximos. Mas a bicicleta é outro meio de transporte que, para entrar verdadeiramente no espírito dos holandeses, se deve experimentar. Faça chuva ou faça sol, assume-se como o meio de transporte por excelência. É impressionante a quantidade de bicicletas que se encontra à entrada da estação de comboios.

Ao longo das ruas que acompanham os canais, as árvores embelezam a paisagem, estejam em flor ou cobertas de neve, e os muitos bancos convidam à paragem e à contemplação. E os prédios não estragam o cenário... Com fachadas que remontam ao século XVII, são muito harmoniosos. Estreitos e pouco altos, têm janelas enormes que, sem cortinas, muitas vezes deixam descobrir o interior das casas, como que a reforçar o espírito liberal que caracteriza a cidade. É inevitável ao princípio não olhar, mas só os turistas o fazem. E mais interessante é perceber a inclinação das casas e



o desnível que por vezes se percebe entre elas, o que contribui para o seu aspeto carismático.

Em Amsterdão a sensação é a de estarmos num bairro acolhedor. Nada de construções muito exuberantes, arquiteturas complexas ou grandes monumentos, mas também é daí que advém grande parte do encanto. E isso não diminui em nada o seu valor histórico e artístico. Cosmopolita e vibrante, tem também uma enorme diversidade cultural disponível.

A Damsplein é a praça principal, a partir da qual a cidade cresceu. Lá encontram-se o Palácio Real e o Museu Madame Tussaud. Mas não são estes os principais 'ex-libris' da cidade. Esse estatuto tem sem dúvida o Museu Van Gogh, que contém a mais completa coleção da obra do artista holandês. O Rijksmuseum também é de visita obrigatória. É o maior museu nacional e alberga uma das mais importantes mostras de arte da Europa. Entre as suas obras mais conhecidas encontra-se «A Leiteira», de Johannes Vermeer, e «Ronda Noturna», de Rembrandt.

Pela sua história, a casa-museu Anne Frank é das mais procuradas pelos turistas. Entre as principais peças expostas está o original do famoso diário. A jovem judia, que morreu aos 15 anos num campo de concentração, depois de 25 meses vividos num anexo secreto, relatou a vida da sua família durante a Segunda Guerra Mundial, tendo-se tornado num símbolo da perseguição nazi aos judeus. O peso da história que carrega parece que ainda se



faz sentir por entre as paredes.

Os bares e os cafés, com as suas esplanadas, também fazem parte da cultura holandesa e têm presença marcante em Amsterdão. Aos fins de tarde estão sempre cheios, pois são passagem obrigatória entre o trabalho e o regresso a casa. São por isso uma ótima forma de sentir a atmosfera e de nos integrarmos, enquanto se saboreia uma cerveja holandesa. E quando o frio no exterior aperta são ainda mais convidativos. Nos restaurantes é preciso ter em atenção que por norma só servem jantares até às oito da noite.

Incontornáveis, e porque o consumo de drogas leves e a prostituição são autorizados em Amsterdão, são as 'coffeshop' e o Red Light District. As luzes de néon nas montas onde estão expostas as «meninas» não deixam passar despercebida a indústria do sexo; e convivem paredes-meias com bonitas igrejas. E as 'coffeshops' estão em cada esquina. A tradição é de tolerância e o espírito é liberal, sendo esses os valores principais. O mercado das flores também merece visita. Mas mais fascinante é ver os campos de tulipas que florescem na primavera.

Amsterdão tem sem dúvida um charme singular, ao qual a melhor fotografia não consegue fazer justiça. ©

<http://www.amsterdam.info/>



RESTAURANTE – KAILUA

À beira-mar plantado

Petiscos, sumos e cocktails, música e ambiente descontraído, um pôr do sol fantástico e o mar. A conjugação destes fatores torna o restaurante-bar Kailua, na Fonte da Telha, o espaço ideal para aproveitar ao máximo os fins de tarde de verão.

Texto: Irina Pedro **Fotos:** Kailua

A ideia de criar o restaurante-bar Kailua, na Fonte da Telha (Praia Lareira), surgiu de uma conversa de final de tarde entre os dois sócios deste espaço, a Sara e o João. No final de março, a ideia tornou-se realidade. É um espaço que beneficia da beleza natural envolvente, que se alia na perfeição à decoração tranquila e confortável de um bar plantado à beira-mar. O Kailua assume-se como um «verdadeiro bar de praia», com a particularidade de querer servir quem está na praia de uma forma despretensiosa mas requintada, onde o pequeno-almoço, o almoço ou o jantar têm horas para quem está a desfrutar de sossego e da descontração. E onde todos são bem-vindos. Simples, proporciona um ambiente de tertúlia, com a música a desempenhar um papel fundamental, com uma escolha criteriosa, com atuações previstas dentro do 'jazz', do 'blues', do 'reagge' e do 'dub', além de música eletrónica.

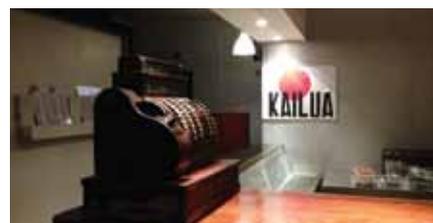


A ementa é composta unicamente por pratos com ingredientes frescos, sendo os fornecedores escolhidos criteriosamente; e porque os olhos também comem cada prato surge na mesa obedecendo a características próprias de empratamento. Mas os proprietários garantem que «o que os olhos veem é muito inferior à descoberta gustativa que qualquer pessoa está prestes a viver».

Desde frescas e variadas saladas, batidos ou salada de frutas com 'muesli', passando pelos petiscos, até às deliciosas tostas, são várias as opções para quem, na sala ou na esplanada, queira saborear uma refeição leve, apreciando também a bela vista do mar. Para os finais de tarde, recomenda-se os deliciosos 'cocktails', preparados por uma equipa especializada em «cocktelaria», conhecedora das tendências e de novas misturas que originam sabores arrojadados e únicos.

Quem quiser ficar para jantar, e aproveitar para assim fugir ao trânsito do fim de tarde, tem mais do que petiscos. E os jantares de grupo ou de empresas também são uma possibilidade. Garantido está igualmente, e sempre, o sorriso de quem nos recebe. ☺

<https://www.facebook.com/KAILUApraia/>



AUTOMÓVEL

O prazer da condução

Com um design apelativo, a Mercedes Classe C 250 CDI Station junta conforto, classe, boas performances e baixo consumo. Ideal para os apreciadores do prazer da condução,



© Mercedes-Benz

Texto: Mário Sul de Andrade

Aposta segura da marca alemã, num segmento extremamente competitivo, a Mercedes Classe C Station apresenta traços bem característicos de modelos mais desportivos; da Mercedes, claro. A versão Avantgarde, que vem equipada com o 'pack' desportivo AMG, marca ainda mais o espírito deste modelo, que tal como a versão Elegance, mais clássica, tem luzes de LED traseiras. O 'pack' inclui jantes de liga leve de seis raios duplos e 17 polegadas, sendo que também existe a opção de teto panorâmico.

A primeira impressão é de que a carrinha é mesmo muito bonita, com um interior moderno e de muita classe. Bancos desportivos, os cintos de segurança coloridos e a caixa automática, além de outros mimos, perspectivam uma condução cómoda e estimulante. Três aspetos a destacar: o posto de condução altamente ergonómico; a alta qualidade do equipamento áudio; e o conforto permitido pela climatização.

O espaço interior chega perfeitamente para quatro pessoas. Quanto à bagageira, tem capacidade para 485 litros (mas os bancos traseiros são facilmente rebatíveis).

De assinalar ainda no equipamento os sistemas de assistência desenvolvidos pela marca alemã, e entre eles o de estacionamento ativo com câmara de marcha-atrás. Há também a opção pelo «Attention Assist», que entre os 80 e os 180 quilómetros por hora (Km/h) deteta sinais de fadiga no condutor, sugerindo pausas. Isto entre outras pequenas maravilhas. ☺

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

LEITURAS

**Uma história verdadeira**

Segundo romance de José Carlos Barros, autor transmontano radicado no Algarve e com uma das mais fascinantes obras poéticas da literatura portuguesa das últimas três décadas, ainda que sem a divulgação que certamente merece. O autor revisita aqui uma história verdadeira do nosso passado recente (entre a década de 1950 e a atualidade), a de um sargento da GNR que se muda em 1971 para uma vila do norte de Portugal, onde a sua presença é imediatamente disputada por dois grupos bem diferentes, um ligado à chamada situação – a ditadura fascista – e outro ligado à oposição clandestina do Partido Comunista. Uma história de resistência que esteve entre as obras finalistas do «Prémio Leya» deste ano. Edição da Casa das Letras.

A Vida no Céu, de José Eduardo Agualusa. Primeiro romance de Agualusa na nova editora, misto de história de aventuras e de alegoria ecológica – o autor angolano diz que o escreveu com a ajuda dos filhos. (Quetzal) **Uma Verdade Incômoda**, de John le Carré. O grande escritor inglês com uma história que é um retrato da situação da Grã-Bretanha nos dias de hoje (D. Quixote) **Maldito Seja o Rio do Tempo**, de Per Petterson. A relação complexa entre uma mãe e um filho, em 1989, quando por toda a Europa o comunismo começa a colapsar (D. Quixote). **2050 – Megamudança**, de Daniel Franklin (org). Contributos de diversos autores sobre o que será o mundo nas próximas décadas. (Gestão Plus).

Textos: MSA

TEATRO

**Violência subterrânea**

A Sala Estúdio do Teatro Nacional Dona Maria II, em Lisboa, tem em cena «Violência – Fetiche do Homem Bom». De quarta a domingo, até dia 21 de julho, pode ver-se o espetáculo de Cláudia Lucas Chéu, com interpretações de Albano Jerónimo, Rúben Gomes, Solange Freitas e Miguel Raposo. A autora questiona-se sobre se «a violência é intrinsecamente humana e até que ponto será uma das nossas características mais paradoxais: primária e sofisticada». E explica: «Interessa-me explorar a violência mais subterrânea e ‘hardcore’, aquilo que considero de ‘fetichização’ da bondade, que nos foi transmitido através da educamesticação.» As personagens principais são Miguel e Gabriel, dois irmãos gémeos, pseudo-filósofos, burgueses, adeptos de ‘junk food’ e fãs da estrela porno Sasha Grey. Como Michael Haneke se questionava, se alguém protesta por um filme ser demasiado violento, por que é que fica a ver até ao fim?

As Barbis de volta

Duas décadas depois da estreia em Lisboa de «A Verdadeira História de Barbi», os atores Miguel Abreu, Paulo Ferreira e F. Pedro Oliveira voltam a juntar-se para dar novamente voz, corpo e alma às personagens Tuxa, Kika e Babá. Entre 1993 e 1999 esgotaram os Teatros Maria Matos e Villaret e apresentaram-se de norte a sul do país em mais de 40 salas fazendo rir mais de 700 mil pessoas. O espetáculo volta agora à cena, adaptado aos dias de hoje, de três de julho a 18 de agosto, no Auditório dos Oceanos do Casino de Lisboa.

Trata-se de uma peça produzida pelo Grupo Cassefaz em parceria com a UAU. Parte da encenação original de Alexandre de Sousa a partir do texto de José Pinto Correia e conta ainda com a participação especial de Dima. Partindo do universo anedótico associado às «tias», satiriza de forma corrosiva a vida de três senhoras de meia idade da classe média-alta de Lisboa, explorando as suas fantasias, as ambições e as frustrações. O contexto

**Viagem pela história da Broadway**

Estreia a 18 de julho o novo espetáculo do Confluência Associação Cultural, «Broadway Baby». Em cena no Teatro Maria Helena Torrado, em Cascais, de sexta a domingo até três de agosto, este musical assinala os 30 anos de carreira dos irmãos Feist, que são os protagonistas do espetáculo: Nuno, ao piano, e Henrique, na voz. Em «Broadway Baby», Nuno e Henrique Feist, irmãos de sangue e também no seu gosto musical, brindam o público com uma curiosa e muito sentida viagem pela história do musical na Broadway. Como é que a Broadway nasceu? Ou por que é que foram instalados dezenas de teatros naquela zona de Nova Iorque? Henrique Feist explica a cantar, com intenção de trazer a história e o espírito do musical norte-americano até ao público português.



da intriga é o Portugal do faz de conta e da ostentação, das cunhas e dos favores, das mulheres humilhadas pelos maridos, da solidão feminina, da má-língua e da falsa moral, sublinhando a hipocrisia com cinismo, mas sempre de forma hilariante.

Textos: ALM

MÚSICA – ESPECIAL FESTIVAIS DE VERÃO

«Optimus Alive!»

No dia 12 de julho tem início a sétima edição do «Optimus Alive!», que se realiza como sempre no Passeio Marítimo de Algés. Reclamando ser o maior evento de música e arte em Portugal, granjeou já grande sucesso também além-fronteiras, sendo considerado há cinco anos consecutivos pelo «NME» um dos 12 melhores festivais de música que se realizam na Europa Continental, muito por atrair público de várias geografias e encher o recinto graças aos nomes de peso que tem trazido aos seus palcos. Este ano não é exceção e como cabeças de cartaz surgem os Depeche Mode (que atuam dia 13), Kings of Leon (dia 14) e Green Day (dia 12). Mas os motivos de interesse não ficam por aqui, pois são dezenas as bandas que, durante três dias, vão passar pelos três palcos do «Alive!». Vampire Weekend, Two Door Cinema Club, Steve Aoki ou Stereophonics, no dia inaugural; Editors, Crystal Castles, The Legendary Tigerman dia 13; e, a encerrar, Bando of Horses, Django Django ou Linda Martini. Para além dos nomes mais conceituados, também os novos talentos são uma aposta, bem como a música eletrónica.



«EDPCOOLJAZZ»

John Legend, Diana Krall, Ana Moura e Luísa Sobral, Rufus Wainwright, Jamie Cullum e Lee Fields & the Expressions e Escort, Djavan e Maria Gadú são apenas alguns dos nomes do cartaz de luxo da décima edição do «EDPCOOLJAZZ». O mais 'cool' e intimista dos festivais de verão, que promete atrair públicos de todas as idades e gerações, começa no dia quatro de julho e irá decorrer até dia 27, em Oeiras. Tal como no ano passado, será o Jardim do Marquês de Pombal o anfitrião dos concertos mais intimistas, bem como o Parque dos Poetas, dois dos espaços mais emblemáticos do concelho de Oeiras. Realizado em cenários idílicos, este festival junta natureza, património e música.



«Super Bock Super Rock»

O «Super Bock Super Rock» regressa à Herdade do Cabeço da Flauta, junto à Praia do Meco, em Sesimbra, nos dias 18, 19 e 20 de julho. Apostando há já quatro anos em praia, sol e boa música, para 2013 assegurou bandas como Arctic Monkeys, Queens of the Stone Age, The Killers, Black Rebel Motorcycle Club, Azealia Banks, Kaiser Chiefs ou Chk Chl Chk. Esta é já a edição 19 do «Super Bock Super Rock», que se assume assim como um dos festivais de maior longevidade em Portugal. Longe da rotina urbana, mas ainda assim a não muitos quilómetros de Lisboa, assume-se também como uma experiência impar onde o 'rock' e a música alternativa abraçam a natureza, em jeito de fim de semana prolongado ou como forma de dar início às férias de verão, com o melhor ritmo.



«MEO Marés Vivas»

Os festivais de verão percorrem o país de norte a sul, e em julho Vila Nova de Gaia faz parte do circuito dos festivais com o «Meo Marés Vivas», que o ano passado completou uma década de existência. Durante três dias, entre 18 e 20, a Praia do Cabedelo, na foz do Rio Douro, vai receber os lendários The Smashing Pumpkins, Bush, David Guetta, James Morrison, La Roux, 30 Seconds to Mars, entre outros nomes que fazem antever que a décima primeira edição deste festival será mais um sucesso.

Textos: ALM

1 Look Fórmula 1

A IWC Schaffhausen estabeleceu uma parceria com a Mercedes AMG Petronas Formula One Team, no âmbito da qual apresentou um novo relógio com caixa de carbono: o Ingenieur Automático Carbon Performance. Com elementos de desenho vermelhos ou amarelos, cada um deles em edição limitada a 100 exemplares, apresenta uma caixa exterior constituída por três partes, fabricada segundo o mesmo princípio que o monocoque de um carro de corrida. O mostrador está revestido com tecido de fibra de carbono com pontos de sarja, que condiz perfeitamente com o 'look' autêntico da Fórmula 1, dando ao relógio uma superfície dinâmica e tridimensional.

2 Novo Sparkling Moscatel

Foi lançado recentemente pela Adega de Favaios o novo Sparkling Moscatel Bruto e Meio Seco. Descrito pela marca como «um vinho jovem, alegre, fresco, irreverente e inovador», apresenta-se de forma original em garrafas serigrafadas. Com um grau alcoólico de 12,5%, distingue-se pelos aromas primários marcados pela casta moscatel, com notas florais e bastante refrescantes. Na boca tem um toque leve, com uma acidez viva e prolongada, terminando equilibrado.

3 Design Surf Slider

O novo VAIO Duo 13 da Sony é um fino e leve 'ultrabook' híbrido com o exclusivo 'design' «Surf Slider» que permite alternar instantaneamente entre os modos 'slate' e 'teclado'. Com um ecrã de 13,3 polegadas, retroiluminado e multitouch, dispõe de uma câmara traseira Exmor RS for PC de oito 'megapixels' e de uma caneta Stylus. Quando a caneta digitalizadora é retirada do suporte, o «Note Anytime for VAIO» é executado automaticamente. O VAIO Duo 13 oferece ainda conectividade e autonomia (até 15 horas) tipo 'smartphone'.

4 Inspiração vitoriana

Para este verão, a Torres Joalheiros propõe a coleção «Star» da marca H. Stern. Coleção completa de colar, brincos e anel, foi buscar inspiração à tiara vitoriana de 1900. São joias exclusivas e delicadas, em ouro nobre escurecido de 18 quilates e embutidas de diamantes conhaque. Foram criadas a pensar nas mulheres elegantes e exigentes, para realçar a sua beleza natural.

5 Coloridas e práticas

A coleção primavera/ verão 2013 da Nobrand fica marcada pela inovação nos modelos femininos e aposta nas sandálias coloridas. As sandálias Mary são ideais para um 'look' mais 'casual' e descontraído para as mulheres que ainda não querem passar despercebidas. Em tons fortes e ousados, é um modelo muito feminino, em pele e com um confortável salto de 10 centímetros.

6 Água pura

A Strauss Water trouxe para Portugal os seus novos sistemas de purificação de água (T6 e T7). Com um atraente 'design' e com várias opções de cores, estas máquinas vêm revolucionar o conceito de beber e cozinhar com água de qualidade. Diretamente ligada à rede de abastecimento, garante um fornecimento ilimitado de água fresca e de água quente ao toque de um botão. Os sistemas Strauss Water permitem assim anular a tarefa de armazenamento e compra de garrafas de água, bem como o impacto ambiental dessas garrafas.





6

2

4

Meio seco
Bruto
Sparkling
Moscatel
Galego Branco
ADEGA DE
FAVAIOS
— 1952 —
Sparkling
Moscatel
Galego Branco
ADEGA DE
FAVAIOS
— 1952 —

woman

› Ossos do ofício



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

Há dias em que temos a sensação de que todas as escolhas que fazemos (umas mais conscientes do que outras) são erradas. Há uma linha que separa a perseverança da mera teimosia ou, pior ainda, da burrice. E essa linha por vezes é muito ténue. Isto de não desistir do que se quer (ou acha que se quer) só tem graça até um certo ponto. Mas bem, a maioria das vezes valerá a pena (assim esperamos). Até forte evidência em contrário (o problema é que podemos até ver a evidência, mas algo mais forte se recusa a dar-lhe grande importância), devemos sim lutar pelo que gostamos. Na pior das hipóteses, dizem que é a errar que se aprende.

Este raciocínio teve por objectivo gerar um efeito dramático chamativo, para dar início a um assunto que de drama não tem nada – até porque, apesar da minha escolha profissional, me faz mais rir do que chorar. Então não é que há uns tempos a profissão de repórter de imprensa foi considerada a pior profissão do mundo?! A «descoberta» foi feita pelo 'site' «CareerCast.com», que listou 200 profissões, da melhor à pior. Não é que a carapuça me sirva totalmente, mas de qualquer forma não me digam que não há nenhuma profissão no mundo pior do que a de jornalista!? Em 200?! Ser controlador de pragas («controla, administra ou remove as criaturas indesejadas, como baratas, ratos, formigas e percevejos, que infestam edifícios e áreas circundantes»), por exemplo, não é pior?! Pelos vistos não, pois ficou na primeira metade da tabela (posição 95).

O estudo teve por base cinco critérios – ambiente de trabalho, salário, 'stress', exigência física e hipóteses de contratação – e o honroso lugar de repórter de imprensa deve-se ao facto de «este trabalho ter perdido o brilho e dever estar extinto em 2020». A acreditar nestas previsões, tenho que escolher novo ofício. E claro que já sei qual é; a profissão que ficou em primeiro lugar neste 'ranking': actuário. Não deve ser relevante o facto de ter ido pesquisar para saber em que consistia (trata-se de especialistas na aplicação de cálculos matemáticos e estatísticos a operações financeiras; ou seja, números... letras... tem tudo a ver).

Para além da melhor e da pior profissão, também se poderia fazer um 'ranking' dos profissionais mais eficientes. Assim, com alto rigor científico, em Portugal diria que são os funcionários da EMEL – Empresa Municipal de Estacionamento de Lisboa. Basta circular pela cidade e pelos arredores e constatar a quantidade de rodas com «adereços» amarelos. E quando passaram cinco minutos da hora e já lá estão em frente do carro a passar a multa?! São sem dúvida um exemplo de profissionais zelosos e eficientes. Mas acho que ganham também o galardão de «profissionais mais odiados». Ossos do ofício... Cada um com os seus. ©

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



TONIK

Life, family & fun

HÁ UM NOVO GINÁSIO EM LISBOA!

Com uma equipa muito experiente e motivada, instalações amplas e cheias de luz natural, preços competitivos e uma grande oferta de aulas e serviços.

GINÁSIO • AULAS DE GRUPO • PISCINA • SPA • RESTAURANTE
ESTACIONAMENTO GRATUITO • OSTEOPATIA • NUTRIÇÃO

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA EMPRESAS

Rua Joaquim Rocha Cabral, 26 - 1600-075 Lisboa · tel: 21 726 18 49
Av São José, 20 - 2685 -108 Sacavém · tel: 21 949 95 00 · www.tonik.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