

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› AGOSTO 13 › ANO 5 › Nº 56 › 3,90 € (Cont.)

A liderança vista por Alberto da Ponte

› **Grupo Rumos** Aposta nas pessoas e na tecnologia › **Especial Outsourcing** › **Luís Bento** Não à moeda única! › **Responsabilidade Social** Como a Roca faz a diferença
› **Flash Interview** Jorge Rebelo de Almeida › **Carlos Antunes** Limites do exercício da greve
› **Um Dia na Empresa** Jazzy Dance Studios › **Carolina Costa** Contact centers
› **Benefícios** Fazer mais com o mesmo › **Escolhas** Pedro Passas Cunha





12



22



32



38

Editorial	02	32	Um Dia na Empresa
			Jazzy Dance Studios
Zoom RH	04	36	Crónica Benefícios Extra-salariais
Tecnologias de Informação Cloud computing			Fazer mais com o mesmo, por Paulo Fradinho
Múltiplos Olhares/ Formação Programa «Acertar o Rumo»			
Ver e Vencer Iluztra			
Flash Interview Jorge Rebelo de Almeida/ SST «ToolX»			
Primeira Opinião	10	38	Especial
Rui Serapicos			Outsourcing de recursos humanos e de serviços
Espaço Executivo (Tema de Capa)	12	46	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho
A liderança vista por Alberto da Ponte			Informar e formar em SST, por Filipa Silva
Dupla Expressão	20	48	Espaço RH
Manuela Cruz/ Artur Fernandes			Em Síntese/ Opinião Luís Bento
Responsabilidade Social	22		Agenda
Roca			Legislação/ Coaching Adelino Cunha
Crónica Formação	26		Case Study Gestão centralizada de recursos humanos
Formação à distância, por Hugo Leitão			Livros/ Site/ Contact Centers Carolina Costa
Em Direto	28		Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil
Rui Correia e Francisco Miguel, do Grupo Rumos			
Crónica Relações Laborais	30	56	As Minhas Escolhas
A greve – limites do exercício e serviços mínimos,			Pedro Passas Cunha
por Carlos Antunes			
		58	Lifestyle
			Sugestões Bar de Gelo, NATA Lisboa
			Automóvel Opel Insignia Country Tourer
			Leitura/ Música
			Cinema/ Performance
			Exposições/ Montra
		64	Crónica Woman

Diretor

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

Editora Executiva

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

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Adelino Cunha, Alberto da Ponte, Alda dos Santos Neves, Amândio da Fonseca, Ana Barata, Artur Osório, Carolina Costa, César Santos, Daniel Lança Perdigão, Eduardo Quero, Filipa Mendes Pinto, Filipa Silva, Hugo Leitão, Inês Vaz Pereira, João Teixeira, José Bancalheiro, Luís Lima, Marco Rocha, Maria Emília Azevedo, Mário Caninhas Machado, Paulo Fradinho, Rui Guedes de Quinhones, Rui Serapicos, Sérgio Duarte, Tiago Catarino, Tomé Gil, Vera Almeida, Vítor Antunes)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designforma.com

Fotografia

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

➤ A arte da liderança

Uma secção que a «human» estreou recentemente («Espaço Executivo», resultado de uma colaboração com a consultora Stanton Chase em Portugal) dá origem nesta edição ao tema de capa. A secção costuma ser assegurada por um dos responsáveis da consultora, havendo uma coluna de opinião de um quadro de uma empresa como complemento. Desta vez o quadro convidado para dar a sua opinião – sobre o tema da liderança – foi o presidente do Conselho de Administração da RTP, Alberto da Ponte. Convidado e tema acabaram por motivar-nos para um desafio maior, o da entrevista de capa. E o resultado é uma verdadeira lição sobre a arte da liderança, de um dos mais conceituados gestores portugueses, com um percurso marcante iniciado na primeira metade da década de 1970, quando ainda terminava a sua formação superior. Outros destaques desta «human» de Agosto são a responsabilidade social – com o projecto desenvolvido nesta área por uma conhecida marca de louça sanitária, a Roca –, e a visita por um dia à Jazzy Dance Studios, projecto que resulta de uma paixão comum de seis pessoas pela dança e que em pouco tempo se tornou numa referência nas áreas da dança urbana, social e contemporânea. Isto além de um especial sobre 'outsourcing', com duas vertentes, pessoas e serviços, e de entrevistas com Jorge Rebelo de Almeida, presidente do Grupo Vila Galé, que acredita que com a mobilização e



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

o empenho de todos poderemos vencer a crise, e com Rui Correia e Francisco Miguel, administradores do Grupo Rumos – cujas origens remontam aos primeiros anos da década de 1990 e onde a grande aposta é o binómio pessoas/ tecnologia. ©

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



Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)

Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Coaching Fundamentals (nível I) (61h)

mais de 140 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximos cursos – [datas de início](#))

Portal do Ser - Lisboa, 3 ago./13 e 14 set./13 - Porto, 18 set./13

AEP - Porto, 5 ago./13 e 7 out./13

Consultua - Vila Real, out./13

ISQ - Braga, out./13

TGA - Coimbra, 7 set./13 - Leiria, 28 set./13

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Leiria
Vila Real
Coimbra
Braga
Porto
Lisboa

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Cloud computing a crescer

Texto: Mário Sul de Andrade

A opção por 'cloud computing' está a superar as expectativas, conclui-se no estudo «TechInsights Report 2013: Cloud Succeeds. Now What?», da CA Technologies. Os entrevistados indicam que a 'cloud' passou a fase da adolescência e está agora a caminho da maturidade no seio das empresas. Os participantes no estudo – profissionais com cargos de decisão em tecnologias de informação (TI) e que implementaram os serviços na 'cloud' nos 12 meses anteriores – disseram que estão a obter melhores resultados, implementações mais rápidas e custos mais baixos do que o esperado, como consequência da opção por 'cloud computing'.

O estudo confirma que a opção não só cumpriu as principais promessas – poupar dinheiro e agilizar o 'time-to-market' – como superou as expectativas. A maioria dos entrevistados afirmou que as implementações na 'cloud' cumpriram ou excederam as expectativas nos vários modelos de serviços, incluindo infraestrutura como serviço (IaaS), plataforma como serviço (PaaS) e 'software' como serviço (SaaS). Os utilizadores mais experientes da «nuvem» também se pronunciaram sobre a natureza evolutiva desta opção e sobre como os seus objetivos e requisitos para o sucesso mudaram à medida que avançaram ao longo da curva de adoção da 'cloud'.

Embora os resultados globais tenham sido na sua generalidade consistentes entre os Estados Unidos e a Europa, o tempo de experiência e os objetivos globais destinados à 'cloud' são diferentes. Os Estados Unidos levam vantagem sobre a Europa em anos de experiência, com 55% dos inquiridos a confirmarem três ou mais anos de utilização, em comparação com apenas cerca de 20% na Europa. A maior parte dos 'decision makers' de TI europeus (79%) implementou soluções na 'cloud' há um ou dois anos (41%) ou entre dois e três anos (38%).

As empresas Luth Research e Vanson Bourne conduziram este estudo da CA Technologies, tendo contactado 542 líderes de TI nos Estados Unidos, no Reino Unido, em França, na Alemanha, em Itália e nos três países que formam o Benelux, entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013. ©

MÚLTIPLOS OLHARES

Consegue libertar-se do trabalho durante as férias?



Luís Lima
Diretor de Operações
da SAP Portugal

«Sim, mas sinceramente demoro alguns dias até me desligar completamente. A intensidade com que vivemos o dia a dia leva a que fiquemos imersos nos desafios que desejamos vencer e a total passagem de pasta mental demora normalmente uma semana. Porém, a partir desse momento consigo libertar-me completamente e não voltar a envolver-me com o trabalho até ao meu regresso. Gozo sempre um período de três a quatro semanas de férias, pois acredito que só um bom descanso nos permite regressar em plena forma. Na minha opinião, um período inferior não é suficiente para recuperar totalmente de um ano intenso de trabalho, e o descanso também faz parte do trabalho. Na última semana, e de uma forma natural, costumo fazer uma reflexão sobre os futuros projetos profissionais e, confesso, é nesta fase de descontração mental que me ocorrem as ideias mais criativas.»



Ana Barata
Diretora de Recursos Humanos
e Comunicação na Ar Telecom

«Não ter horas para acordar é estar de férias. Reduzir o ritmo do dia a dia, apanhar sol ou ter tempo para ler são alguns ingredientes para estar no modo de férias e carregar baterias. Mas isso não significa que nos esqueçamos das nossas responsabilidades enquanto gestores. A vida na empresa não pára. Hoje tudo acontece com muita rapidez e não é possível desligar dos assuntos diários. E por isso é com naturalidade que não desligo das minhas obrigações quando estou de férias. Quando é preciso estou presente, ainda que não fisicamente. As novas tecnologias facilitam o contacto e há muitos temas que podemos resolver à distância. Sem qualquer questão, recebo os 'e-mails' no 'smartphone' e atendo qualquer chamada. Resolvo o assunto e volto a ligar o modo de férias. E até sabe bem enviar um 'e-mail' entre um mergulho e uma bola com creme; pior é para quem está fechado no escritório.»



Artur Osório
Administrador
do Grupo Trofa Saúde

«Quem está em funções de gestão de topo nunca consegue uma libertação total do trabalho. Os novos meios de comunicação permitem-nos um contacto permanente com o trabalho e com as pessoas que trabalham connosco. Isso não quer dizer que as férias não sejam retemperadoras e até libertadoras. Tudo é uma questão de saber estar e de se saber fazer. Gosto de estar num lugar recôndito, noutras paisagens, entre uma leitura, com música repousante, uma caminhada, as conversas em família, as refeições mais repousadas, mas fico melhor se souber como vai a minha empresa. Quando acabam as férias, regresso com melhores energias e não enfrento surpresas. Nas férias, à sombra das árvores, repensa-se a vida pessoal e do trabalho, faz-se balanços e medita-se o caminho do futuro. A vida não pára, mas cria-se uma simbiose entre o descanso do corpo e o relaxe da alma.»

FORMAÇÃO

«ACERTAR O RUMO»

➤ Aumentar a empregabilidade

Texto: Ana Leonor Martins

A iTGrow, uma empresa do Grupo Critical Software e do BPI, e a Universidade de Coimbra lançaram no passado mês de julho um programa de formação profissional que visa aumentar o nível de qualificação dos jovens profissionais portugueses na área das tecnologias de informação (TI), redirecionando competências para áreas com empregabilidade e ajustando a oferta à procura no mercado de emprego. Designado «Acertar o Rumo», o programa destina-se a profissionais com curso superior em domínios com forte base de raciocínio lógico e matemático, que pretendam redirecionar a sua carreira para a área das TI.

Segundo os promotores, trata-se de «um inovador programa de formação intensiva, rigorosa, acompanhada, prática e dirigida às necessidades profissionais», que será promovido sob a forma de curso sem grau pela Universidade de Coimbra, com o objetivo de «contribuir para valorizar a formação académica e profissional dos talentos portugueses e prepará-los para que possam encontrar melhores oportunidades de emprego em Portugal».

Luís Paquete (na foto), professor auxiliar convidado do Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra, acredita que, «com o histórico académico que estes licenciados já possuem, as suas características pessoais e a motivação para as TI, uma formação técnica de qualidade poderá ser a solução para o seu novo rumo profissional, permitindo responder a necessidades concretas das empresas nacionais». Já Catarina Fonseca (na foto), diretora geral da iTGrow, faz notar que o «Acertar o Rumo» é «um

O programa terá a duração de 22 meses – 10 de formação académica e 12 de consolidação e formação 'on-the-job', através da realização de um estágio profissional remunerado numa das empresas aderentes.



programa rigoroso e exigente, focado nas técnicas de programação em Java», acrescentando: «Estamos à procura de jovens com curso superior de base tecnológica, por forma a garantir um bom raciocínio lógico e preparação matemática; jovens que possuam valências adequadas – força de vontade, boa capacidade de comunicação, orientação para o resultado e motivação para a programação», esclarece.

O programa terá a duração de 22 meses – 10 de formação académica e 12 de consolidação e formação 'on-the-job', através da realização de um estágio profissional remunerado numa das empresas aderentes. A Critical Software, o BPI, a Novabase, a PT Comunicações, a AIRC, o Grupo Portucel Soporcel, a ISA, a Present Technologies e a RedLight Software constituem o primeiro grupo de empresas a aderir formalmente ao «Acertar o Rumo».

A fase de recrutamento e seleção está a decorrer e as candidaturas podem ser feitas através do preenchimento de um formulário disponível em <http://www.acertarorumo.pt/> ou através do envio do currículo para o 'e-mail' info@acertarorumo.pt. Em setembro terá início a primeira edição do programa, com um custo total para o estudante de 2.850 euros. A fase de consolidação, com estágio profissional remunerado (na ordem dos 750 euros brutos) nas empresas aderentes, deverá ter início em agosto de 2014. ©

shlTM
The CEB Talent
Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Conheça, desenvolva, promova e retenha
o Talento, para obter *resultados excecionais*.
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

VER E VENCER

ILUZTRA

➤ Memórias de Portugal em design de iluminação

Texto: Ana Leonor Martins

Chama-se Iluztra e é uma jovem marca 100% portuguesa, desde o conceito ao fabrico, que surgiu do «desejo de criar um novo produto, diferenciador e criativo, para o mercado dos 'souvenirs', que transportasse consigo memórias da nossa cultura e do nosso património». A partilha é feito por Pedro Flores (na foto), um dos quatro fundadores do projeto e responsável pela área de gestão. Cláudia Sirgado (segunda à esquerda), responsável pela área de produto, Inês Marujo (primeira à esquerda), responsável pela comunicação, e Rita Pedro (terceira à esquerda), responsável de 'marketing', são os restantes fundadores e completam a equipa.

A Inês, a Rita e a Cláudia são três 'designers' que se conheceram na Faculdade de Belas Artes de Lisboa e que começaram a desenvolver a ideia, percebendo que para a concretizar só o 'design' não chegava. Convidaram então o Pedro, economista e consultor de gestão, para se juntar ao projeto e ajudar a torná-lo viável. «Qualquer um de nós já tinha projetos por conta própria, mas este foi sem dúvida o mais aliciante e também o que exigiu mais trabalho e dedicação, sobretudo por requerer um rigoroso plano de negócios e de comunicação, e implicar investimento externo», revela Inês. «Mas são os projetos assim que também se tornam mais gratificantes.»

Passar da ideia à realidade «foi desafiante, trabalhoso, mas acima de tudo muito gratificante», afirma Rita. Para qualquer criativo, e não só, ver um projeto materializar-se é a concretização de muitas horas de trabalho e dedicação, mas sobretudo significa termos os objetos na mão, depois de saírem do papel, e ver as reações que provoca nas pessoas quando interagem com eles».

O projeto começou a ser pensado no final de 2012 e foi lançado em março de 2013. «A Iluztra foi criada após uma análise ao mercado atual, em que percebemos a tendência e desenvolvemos o nosso próprio conceito: um produto que trouxesse consigo memórias da cultura e do património português, mas que acima de tudo não acabasse na gaveta ou na porta do frigorífico», realça Pedro. «Aliamos a ilustração à criatividade e ao 'design' de iluminação, criando peças únicas e de coleção que representam Portugal».

Para o lançamento das coleções de 2013, convidaram cinco ilustradores. Têm um candeeiro de mesa articulado e uma coleção de 'abat-jours' ilustrados, sendo todas as ilustrações exclusivas.

Cláudia garante que a aceitação tem sido muito po-



Na Iluztra alia-se a ilustração à criatividade e ao 'design' de iluminação, criando peças únicas e de coleção que representam Portugal.

sitiva. «Desde que entrámos no mercado já temos o nosso produto à venda em cerca de 30 lojas, do Minho ao Algarve, e uma loja 'on-line' em <http://www.iluztra.pt/>. Como iniciámos a comercialização ainda fora da época alta de turismo em Portugal, os nossos primeiros clientes foram essencialmente nacionais. Mas temos a expectativa de que durante o atual período do verão possamos verificar um maior interesse dos turistas», confia.

Ainda para 2013, a equipa da Iluztra tem preparadas algumas surpresas; e para 2014 pretendem direcionar-se «para o mercado da decoração, com novas peças mais adaptadas a esse mesmo mercado», revela Cláudia, assinalando ainda: «A internacionalização é uma das ideias que temos na agenda, mas ainda não existem planos concretos para a sua concretização a curto prazo.» ®

FLASH INTERVIEW

JORGE REBELO DE ALMEIDA, PRESIDENTE DO GRUPO VILA GALÉ

» «Só com a mobilização e o empenho de todos poderemos vencer esta crise.»

Texto: António Manuel Venda

O líder do Grupo Vila Galé fala do sucesso obtido na hotelaria, em Portugal e no exterior, e também da experiência empresarial na agroindústria, em produtos que na sua opinião ligam muito bem com a atividade turística. Isto sem perder de vista a situação de crise do país, que só poderá ser vencida, acredita, com a mobilização e o empenho de todos.

Como olha para o projeto do Grupo Vila Galé, depois de um percurso em que a expansão tem sido notória?

Olho com satisfação pelo crescimento ao longo dos anos, de forma sólida e consistente e com total respeito pelos valores da ética, do rigor e do cumprimento das nossas atividades sociais.

E como é que enquadra o projeto num país como Portugal, que atravessa grandes dificuldades?

As dificuldades fazem parte de ciclos económicos e o grande desafio é dar contributos positivos para vencer essas dificuldades, com mais e melhor trabalho.

Como surgiu a opção de expansão no exterior da área hoteleira e como foi concretizada?

A expansão da Vila Galé para o Brasil surgiu como resultado do nosso crescimento em Portugal e da nossa solidez técnica e financeira. Depois de muitos sobressaltos, é hoje uma almofada importante para a nossa sustentabilidade.

E o alargamento da atividade para outras áreas, nomeadamente ligadas ao sector primário?

A aposta no sector primário, nomeadamente na agroindústria, é um imperativo nacional, por isso procuramos dar o

Confrontado com a ideia de crescente perda do valor do trabalho na nossa sociedade, Jorge Rebelo de Almeida diz que «é um disparate absoluto», salientando que «o trabalho é um fator de produção da maior importância».

nosso contributo. A vinha e o vinho, o azeite, a fruta, a carne em pastagens, tudo isso liga muito bem com a atividade turística.

Como empresário, quais são os seus principais focos no dia a dia?

A rigorosa gestão corrente, indispensável à subsistência, a inovação e o exemplo a transmitir à cadeia.

Que desafios lhe coloca a gestão de um grupo com presença internacional e em vários sectores?

Sobretudo tentar antecipar a evolução do mundo, que desejaríamos fosse no caminho do rigor, da ausência de especulação e ficção financeira e na criação de riqueza e emprego.

Quantas pessoas trabalham no grupo?

No total, mais de 2.500 pessoas, 60% das quais no Brasil.

O que esperam de cada uma dessas pessoas?

Que se sintam bem no grupo, que se mantenham ativas e colaborem de uma forma leal e empenhada.

Ultimamente tem-se criado uma ideia de crescente perda do valor do trabalho na nossa sociedade e de degradação das condições das pessoas nesse mesmo trabalho. Como vê esta questão?

É um disparate absoluto. O trabalho é um fator de produção da maior importância, especialmente numa atividade de serviços, como é o nosso caso. Só com as pessoas mobilizadas e motivadas é que as empresas podem ter um êxito sustentável.

Como tem sido desenvolver a atividade em Portugal, em termos de enquadramento público, nomeadamente legislação, burocracia, funcionamento da justiça e fiscalidade? Que comparação faz com outros países onde estão presentes?

Todas essas áreas em que Portugal funciona mal, infelizmente para nós, fomos também encontrar no Brasil.

Como perspectiva o futuro de Portugal?

O futuro tem nuvens carregadas no horizonte. Só com a mobilização e o empenho de todos poderemos vencer esta crise. ☺



SST

» «ToolX»

PARA A PRODUTIVIDADE EM SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Texto: Mário Sul de Andrade

Uma parceria da OOTB com a Alfamind e a DLC resultou na criação de um conjunto de ferramentas digitais que auxiliam o tecido empresarial no cumprimento das obrigações legais no âmbito de saúde e segurança no trabalho (SST). Tudo «de forma simples, prática e eficiente», assegura Hugo de Melo e Gomes, 'partner' da OOTB (na foto, à direita, com Francisco Basso e Fernando Amador, consultores comerciais, e Filipa Mendes, consultora), que explica que estas ferramentas digitais, denominadas «ToolX», «permitem que todo o trabalho manual e presencial relacionado com as temáticas em causa passe a ser realizado de forma digital e no tempo e no local que for mais conveniente para o utilizador». As ferramentas foram desenvolvidas, adianta ainda, «com o objetivo de «simplificar processos morosos, difíceis e dispendiosos em três áreas, todas elas a constituírem obrigações legais previstas na Lei 102/2009, de 10 de setembro – formação, informação e consulta dos trabalhadores». São as seguintes:

- «ToolX:Training – Formação em e-Learning» – Permite o acesso a cursos de SST, em que as ações de formação estão disponíveis 'on-line' em qualquer horário. As empresas ficam assim libertas da mobilização

Hugo de Melo e Gomes, da OOTB, diz que as ferramentas «ToolX» permitem que as empresas «poupem tempo e recursos – humanos e financeiros –, levando a uma maior rentabilidade».



dos colaboradores, da coordenação de horários e da dispensa desses mesmos colaboradores para assistirem a ações de formação presenciais.

- «Plataforma de Informação – ToolX:Information» – É uma ferramenta de agregação e difusão de informação específica no âmbito de SST e proporciona o envio de informações de forma transversal para matérias que devem ser do conhecimento geral de todos os colaboradores, ou de forma particular para matérias que devem ser apenas do conhecimento de alguns colaboradores (por exemplo, aqueles que façam parte das equipas de intervenção).

- «Plataforma de Consulta dos Trabalhadores, ToolX:Surveys» – Permite às empresas a auscultação da opinião dos próprios colaboradores sobre o impacto que a tomada de decisões pode ter no desempenho das suas funções, no que à sua segurança e à sua saúde no trabalho diz respeito. Esta consulta é feita de forma simples, segura e rápida, com emissão do relatório de performance minutos após o final do prazo estabelecido. Os resultados obtidos são de extrema importância para a caracterização do nível de conhecimentos dos colaboradores nas matérias de SST, bem como do seu nível de concordância com as mesmas.

Hugo de Melo e Gomes diz que «os resultados devem ser analisados pelos técnicos de SHT das empresas», sendo que «em caso de impossibilidade a OOTB disponibiliza o serviço de análise técnica/ qualitativa desses mesmos resultados, contando para isso com a colaboração de técnicos superiores de SHT devidamente habilitados e com vasta experiência».

O responsável faz ainda notar a importância da «avaliação de riscos das empresas», assinalando que «os seus planos de formação e informação deverão ser modificados/ atualizados por forma a terem em conta os resultados obtidos na consulta aos colaboradores». Em suma, as ferramentas «ToolX», sintetiza, permitem que as empresas «poupem tempo e recursos – humanos e financeiros –, levando a uma maior rentabilidade». ©

» **Nota:** mais informações sobre as «ToolX» em <http://ootb.pt/>.

TOOLX
Ferramentas digitais de produtividade



Actual Training

Only the Qualified Survive

CURSOS ACTUAL TRAINING

- **FORMAÇÃO TECNOLÓGICA**
Microsoft
ITIL
Novell
VMWare
SuSE Linux
- **FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS**
Gestão
Marketing
Finanças
- **FORMAÇÃO MODULAR**
Microsoft Office
- **CENTRO DE EXAMES**
Prometric
VUE
Novell

Microsoft Partner
Silver Learning

Novell



www.actualtraining.pt

formacao@actualtraining.pt

Pólo Tecnológico de Lisboa
Ed. Multitech - Lote 6, 2B
1600-546 Lisboa - Portugal

T. +351 217 158 018
F. +351 217 147 020

Qualidade e Reconhecimento

Microsoft
Partner Network

2012

PARCEIRO DO ANO
Learning
Actual
Training



© Acumen Consulting

Rui Serapicos
Managing Partner da Acumen Consulting
rui.serapicos@acumenstrategy.com

INTERIM MANAGEMENT

➤ O trigo e o joio

As crises económicas desde sempre evidenciaram a importância do 'interim management' como ferramenta de gestão em momentos de incerteza (tendo sido desta forma que surgiu este conceito na década de 1970, na Holanda). Com executivos e organizações que olham cada vez mais para esta solução de contratação como uma alternativa prática para a gestão especializada, esta perspetiva traduz-se num aumento considerável do número de oportunidades de 'interim management'. Este aumento é sobejamente compensado por um crescente número de candidatos, em muitos casos apresentando-se pela primeira vez a clientes e prestadores.

Só através de um processo eficaz de seleção de 'interim managers', suportado por boas práticas, é que se consegue diferenciar candidatos e fornecedores, e até compreender o nível de maturidade dos clientes em relação a este conceito. As boas práticas do 'interim management' são muito diferentes da seleção tradicional; há um conjunto de questões essenciais para este processo de seleção específico. Assim, uma das questões mais importantes está relacionada

procura o seu próximo emprego. As missões eficazes de 'interim management' estão intimamente ligadas ao projeto – por oposição às oportunidades de integração que um potencial colaborador possa ter numa organização. O risco muito real para um empregador é estar a contratar alguém que está mais empenhado com suas próprias necessidades de emprego do que na execução do projeto de 'interim management'. Há um conjunto de atitudes de um 'interim manager' que normalmente se distinguem das de um gestor à procura de emprego; são as seguintes:

- disposição para assumir riscos calculados de forma a atingir novos patamares de desempenho;
- capacidade de liderar equipas multidisciplinares de profissionais para atingir objetivos específicos;
- aptidão para definir uma visão de futuro e um plano para alcançá-la;
- procura sistemática de novos conhecimentos para melhorar o negócio;
- compromisso contínuo para atender ao mercado de forma eficaz e rentável;

As boas práticas do 'interim management' são muito diferentes da seleção tradicional; há um conjunto de questões essenciais para este processo de seleção específico.

com os atingimentos dos projetos realizados. Para ver por que é que esta pergunta é tão poderosa, imagine que é o candidato e acabaram de lhe fazer esta pergunta. Que realização selecionaria? Imagine-se agora ao longo dos próximos 15/ 20 minutos, o entrevistador aprofunda e pergunta-lhe sobre os seguintes pontos dessa realização: posição, equipa envolvida, resultados alcançados, maiores desafios, planeamento, ambiente, recursos, estilo de gestão, competências técnicas, maiores erros, gestão de mudança e crescimento profissional e pessoal. Como responderia?

Estas questões, apesar de essenciais, não determinam se um candidato a uma missão em 'interim management' pretende um projeto ou um emprego. Em tais circunstâncias, pode ser desafiante para um cliente garantir que está a contratar os serviços necessários de um 'interim manager'. O risco é empregar alguém que ao estar deslocado/ desempregado de repente

- motivação e crença de que pode criar valor para os outros e ser reconhecido por isso;
- aprender a vender as suas competências e apresentar os seus serviços.

Com a mudança do paradigma de trabalho, a mentalidade de empregado para a vida que se enquadra perfeitamente num grupo e não chama a atenção, que acredita que deve ser pago enquanto aparecer, e que tem uma baixa visibilidade sobre as diferentes áreas da sua organização, está a mudar radicalmente. Deste modo, não basta compreender a experiência de projetos dos 'interim managers' mas complementar com questões que minimizem o risco para o cliente. Uma das questões que permite despistar esta motivação é a de «se assumir esta missão, descreva a sua estratégia de saída, para ela ser bem-sucedida». Do ponto de vista do empregador, a natureza da resposta, e a postura do candidato, pode atuar como uma ajuda tremendamente preciosa no processo de seleção. ©

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

www.egor.pt

RECRUTAMENTO . FORMAÇÃO . CONSULTORIA . TRABALHO TEMPORÁRIO . OUTSOURCING . INCENTIVOS . COACHING

A liderança vista por Alberto da Ponte



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

Que desafios lhe colocou a carreira profissional em termos de liderança, antes da SCC e da RTP?

Comecei a trabalhar em 1973, mas a minha primeira experiência de liderança aconteceu quando tive um assistente na função de gestor de produto, na Lever, hoje Unilever Jerónimo Martins, em 1976. Era um assistente inglês; por isso, com nenhuma experiência de liderança e lidando com uma pessoa de uma cultura diferente, desenvolvi a capacidade de comunicação e de trabalho em equipa. No ano seguinte fui para Bruxelas e depois para Madrid e aí tinha não só uma ligação direta com pessoas que me reportavam, e isso já era liderança direta; numa carreira de 'marketing', sobretudo naquele tempo, havia que exercer também uma espécie de liderança indireta. Tínhamos uma responsabilidade sobre um orçamento de marca mas era preciso ao mesmo tempo convencer as pessoas de outros departamentos. Assim, aprendi a desenvolver uma das grandes capacidades da liderança, que é a capacidade de influenciar. Foi uma fase fundamental da minha carreira.

...

Regressei a Portugal em 1983 para exercer o cargo de gerente de 'marketing' na Lever Elida, e foi a primeira vez que liderei um grupo alargado de pessoas, e muito diversas entre si. Isso permitiu desenvolver outra capacidade que considero muito importante na liderança, que é dirigirmo-nos a cada pessoa como um caso específico. A liderança nem sempre pode ser transversal. Aprendi a escutar com atenção o que me diziam e a exercer uma gestão em que se usa tanto a cenoura como o pau, que acaba por ser inevitável. Já como diretor comercial, ou seja, juntando ao 'marketing' as vendas, fui para a Malásia montar uma força de vendas, durante cerca de um ano. O período entre 1987 e 1989 foi muito aliciante, porque implicou fazer crescer um segmento de produto à custa de muita inovação, imposição de marca e de saber gerir um cliente. Estive dois anos como administrador delegado na Jerónimo Martins Distribuição e depois tive uma experiência completamente nova, na Cadbury Schweppes.

Foi a sua primeira experiência de direção geral?

Sim. E foi muito interessante, porque era uma empresa nova, sem sistemas. Pela primeira vez tive que dirigir um 'board', composto pela parte fabril, pela parte financeira, pelos recursos humanos, vendas, 'marketing' e sistemas, que estavam a surgir nesta altura. Foi uma experiência que durou quatro anos.

Que tipo de aprendizagens desenvolveu nesse período?

Do ponto de vista de liderança aprendi a importância de criar uma visão, de distribuir uma missão e

O «Espaço Executivo» tem este mês um formato especial. O tema da liderança é abordado numa entrevista por um dos principais gestores do nosso país, Alberto da Ponte, atual presidente do Conselho de Administração da RTP – Rádio e Televisão de Portugal, depois de ter exercido funções como presidente executivo da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC). No final publicamos o texto habitual de um dos responsáveis da Stanton Chase em Portugal, desta feita José Bancaleiro, e um outro assinado pelo próprio Alberto da Ponte.

«Na SCC, sintetizo o desafio da seguinte forma: não ser o segundo, antes voltar a ser o primeiro no mercado das cervejas. Dizia, de maneira muito simples: quero ser conhecido como Alberto, o Primeiro, e não como Alberto, o Segundo. Percebi o valor motivacional da palavra certa; uma imagem pura e bem elucidativa daquilo que queremos ser.»

também a importância de ter uma equipa que seja ao mesmo tempo eficiente e motivada. E aprendi que as pessoas se motivam por fatores emocionais, sem dúvida nenhuma, mas que é fundamental haver também um fator material para as motivar. Na experiência seguinte como diretor geral, na Lever Elida, aprendi a importância de traçar uma estratégia de longo prazo. Tivemos um embate com um concorrente internacional fortíssimo e a estratégia delineada obrigou a um sacrifício muito forte a curto prazo, para podermos gerar resultados a longo prazo. É sempre uma decisão terrível. É uma das três grandes tensões da liderança, entre o curto e o longo prazo, entre o crescimento e lucro e entre o todo e as partes.

E conseguiu que a sua equipa percebesse essa necessidade de sacrifício?

Tive a felicidade de ter grandes pessoas na minha equipa e que fizeram carreiras ótimas. Mas o que foi fundamental nessa época foi a capacidade de ser resiliente e conseguir transmitir essa resiliência aos outros: Foi preciso sentido de persuasão e capacidade de dimensionar bem o longo prazo para convencer os acionistas, que foram um grande apoio. Cheguei à conclusão de que enquanto CEO [‘chief executive officer’] é indispensável a liderança para baixo, mas também manter uma excelente relação com o acionista. E as duas coisas completam-se. Para além da resiliência, saliento a vontade de vencer e também a capacidade de motivar e galvanizar as pessoas na altura certa.

Como alcançou isso?

Tudo girava à volta do trabalho em equipa, da inovação, da capacidade de antecipar e de ver mais à frente, e orientar os movimentos para isso. Implicava a capacidade de assumir riscos e de nos responsabilizarmos por eles, mas também a coragem de dar ‘empowerment’ e pedir responsabilidade às pessoas. Dar maior responsabilidade é também uma forma de se distinguir o trigo do joio. O joio não quer delegação, mas o trigo quer assumir responsabilidades e ele próprio ser um líder.

Como chegou à SCC e como foi esse desafio?

Foi em 2004 e sintetizo o desafio da seguinte forma: não ser o segundo, antes voltar a ser o primeiro no mercado das cervejas. Dizia, de maneira muito simples: quero ser conhecido como Alberto, o Primeiro, e não como Alberto, o Segundo. Percebi o valor motivacional da palavra certa; uma imagem pura e bem elucidativa daquilo que queremos ser. A SCC foi um enorme desafio. Foram oito anos, conquistando progressivamente quota ao nosso principal concorrente, que também soube adaptar-se focando-se mais no mercado de exportação. O desafio era passar uma empresa que estava com a perceção clara de que o seu lugar era o segundo, e que não podia vencer, para uma mentalidade vencedora.

Como conseguiu essa mudança de mentalidade?

Teve que ser feito um grande processo de transformação na empresa, e isso implicou desenvolver competências de liderança, nomeadamente a transversalidade. Uma das primeiras decisões que tomei foi tornar a estrutura mais ‘flat’. Havia uma proliferação de diretores.

Foi mais difícil chegar a número um ou mudar as mentalidades?

Só se pode fazer uma transformação em volta de um sonho, de algo que galvanize as pessoas, senão as pessoas não acreditam. A grande vantagem que se conseguiu foi que as pessoas trabalhassem como equipa, para um mesmo objetivo, e esse objetivo era vencer. Isso estava claro nos objetivos estratégicos da empresa, e também na definição dos planos de atividade, nos ‘balanced scored cards’ ou nos grupos ‘ad hoc’ que se formavam. Houve uma mudança da cultura da empresa. Fomentou-se uma cultura de processos. No princípio era uma estrutura completamente funcional e sobretudo hierárquica. Passámos para uma estrutura transversal, muito orientada por processos, até que a certa altura estávamos já numa cultura de ‘network’ espontânea.

Como se muda a cultura de uma empresa com décadas de existência?

A mudança cultural faz-se com muito ‘coaching’, com muita formação e trabalho em equipa e fixando-se objetivos muito precisos, ambiciosos mas atingíveis, que possam galvanizar as pessoas. E celebrando os momentos de sucesso. Outro aspeto muito importante é que havia objetivos variáveis para toda a empresa. Mesmo os operários tinham um objetivo variável, e esse objetivo refletia-se em parte da sua remuneração. A perceção de um benefício concreto é muito importante. Todos somos assim.

Fechou o ciclo SCC com o sentimento de missão cumprida?

Sim, claramente.

E como foi a passagem para a RTP, uma realidade que calculo seja completamente diferente? O que o fez aceitar esse desafio?

Sim, é completamente diferente. Costumo dizer que como não cumpro serviço militar estou a cumpri-lo agora. Vim para a RTP com espírito de missão. Por outro lado, o mundo audiovisual sempre me fascinou.

O que é que se propõe alcançar?

Estamos num processo de desenvolvimento, transformação e redimensionamento. Se me está a perguntar o que é que me deixaria satisfeito ao sair eventualmente um dia da RTP, direi que seria, em primeiro lugar, deixar a empresa completamente enxuta e preparada para um futuro que no sector audiovisual vai ter uma transformação continuada e em catadupa. E



conseguir que até janeiro de 2016 o 'share' de audiência regresse aos 22%, deixando para trás os atuais 17%. Queremos ser o 'pin' na lapela de todos os portugueses, onde quer que eles estejam; ser os agentes da portugalidade global.

Quais são as principais diferenças entre gerir empresas de mercado e uma empresa com uma forte componente política, como a RTP?

Lembro-me de que na Central de Cervejas, porque o principal acionista foi durante muito tempo um escocês, utilizávamos um valor muito importante, 'pace and urgency', que é coisa que não existe numa empresa pública. Por outro lado, as empresas públicas têm culturas extremamente hierárquicas, que funcionam muito por silos, o que não lhes permite crescer. Encontrei muito o espírito do eu, falta uma cultura de dar a mão aos outros.

Por que é que isso não existe? Ou não existia...

É preciso criar um ambiente de confiança mútua. Ainda há muita falta de confiança. Também é preciso ter em conta que todo o audiovisual está a passar por um grande aperto financeiro.

Qual é então o principal desafio?

O grande desafio é sem dúvida a transformação cultural da RTP. Por duas razões: porque tem naturalmente vícios de trabalho que têm que ver com um passado em que havia alguma permissividade, havendo agora uma situação de restrição em que é preciso alto critério e alto sentido de prioridade; e porque não tem uma cultura transversal, nem pouco mais ou menos.

E a reestruturação?

É outro trabalho que é preciso fazer. É fundamental cortar nos custos. Temos uma estrutura que está sobredimensionada, com muitas gorduras que têm que ser eliminadas para garantir a sustentabilidade. Tem que se assumir riscos e sobretudo tem que se ser



frontal e transparente. Se há um problema de falta de dinheiro, é preciso aprender a priorizar; se depois de priorizar ainda não houver dinheiro, é preciso reduzir custos; e se depois disso ainda não houver dinheiro, é preciso não fazer aquilo para que não há dinheiro. Essa filosofia é nova e não tem a ver só com a RTP, mas com a mudança do mundo circundante. É preciso fazer compreender isto. Importa também notar que a RTP tem uma característica muito diferente de todas as outras empresas em que estive, que é o leque extremamente variado de colaboradores. São pessoas que têm uma vivência muito própria e compreendê-las é absolutamente fundamental.

Numa massa tão grande de pessoas isso é possível?

Já fomos 2025 e atualmente somos um pouco mais de 1.800. É muito difícil, como é evidente. E só se pode fazer através de um sistema puro de delegação. Aqui é que entra a importância da inteligência emocional [ver opinião na página 19]. Estamos num mundo dos grandes modelos económicos, em que se acha que tudo se resolve através de um modelo financeiro, mas não se resolve. A inteligência emocional é fundamental. O cenário à nossa volta está sempre a mudar, por isso temos que ser obsessivamente curiosos, analisar as coisas novas, tentar compreendê-las e perceber como podem ter impacto no devir da empresa. Também temos que conhecer as macro-tendências globais e ser rigorosos e metódicos, com uma disciplina quase militar na execução.

Alberto da Ponte (n. Lisboa, 1952) licenciou-se em «Ciências Económicas e Financeiras» em 1975, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), tendo mais tarde, em 1999, feito o «Curso Superior de Finanças» da Harvard Business School. Iniciou a carreira profissional em 1974, na Lever, em Portugal, tendo passado por Bruxelas e Madrid. Na segunda metade da década de 1980 foi incumbido de reorganizar o Departamento de Vendas da Unilever em Kuala Lumpur, na Malásia. Em 1989 assumiu a Administração da Jerónimo Martins Distribuição, tendo depois liderado a Cadbury Schweppes Portugal e sido diretor na Unilever Lever Elida e na Unilever BestFoods. Chegou à SCC em 2004, exercendo o cargo de presidente executivo até 2012. É atualmente presidente do Conselho de Administração da RTP.



Já conseguiu inculcar esse pensamento na RTP?

Não totalmente. É um processo que ainda está em andamento. Um dos maiores erros que se fizeram em relação às pessoas das empresas públicas foi cortar-lhes a possibilidade da remuneração variável. Compreendo que as pessoas se perguntem «what's in it for me?». O primeiro ponto é que a pergunta não seja «o que é que eu vou ganhar com isto?» mas sim «o que é que nós vamos ganhar com isto?»; e depois tenho que tentar convencer o Governo do meu país, neste caso o acionista, de que a motivação das pessoas através da variabilidade da remuneração, ou de parte, é fundamental para a motivação, de pessoas e equipas.

Acredita que no atual cenário de anunciados cortes na administração pública o Governo aceitará algo semelhante?

Nos tempos da Lever a expressão «o impossível não existe» estava em todos os corredores. Tenho que me convencer e demonstrar que o impossível não existe. Terei perdido o desafio se não conseguir que a liderança e a transformação no sentido em que todos sejam líderes e trabalhem em equipa aconteça; se não transformar a filosofia do «eu» na filosofia do «nós», se não conseguir que as pessoas tenham objetivos claros e que sejam atingíveis mas ambiciosos, e que se trabalhem e os atingirem poderão ser remuneradas no final do mês por isso, terei, eu como líder, falhado uma competência de liderança muito importante, que é a capacidade de influenciar.

Pretende apresentar essa proposta a curto prazo?

Neste particular momento que estamos a viver não me ocorre bater à porta de um ministro e dizer que vamos pensar prioritariamente na remuneração variável dos trabalhadores da RTP. Mas outra das qualidades da liderança é o 'timing'. É preciso saber recuar, como diziam os comunistas soviéticos, dar um passo atrás para depois poder dar dois à frente.

A RTP está a ser o seu maior desafio de liderança?

Pode muito bem ser.

Mas estava preparado para o cenário que encontrou...

Não cheguei à RTP com nenhuma ideia apriorística, a pensar utilizar determinado estilo de gestão, mais autoritário, mais colaboracionista ou mais didático. Não vinha com nada pensado, por uma razão muito simples: primeiro tem que se escutar a empresa. Qualquer empresa tem um palpar muito próprio. Pode não ser o correto, mas é o seu. Só escutando com atenção e compreendendo com a maior profundidade possível se pode encetar um processo de mudança.

Como define um bom líder?

Todos sabemos quais são as competências tradicionais da liderança: visão, trabalho em equipa, capacidade de influenciar, de motivar, etc. Estas são as tradicionais. Mas volto a dizer que estou convencido de que hoje um líder ou tem inteligência emocional ou então não consegue ser líder. Os líderes excessivamente matemáticos estão condenados ao fracasso.

Mas ter um bom líder pode não ser suficiente para o bom desempenho de uma empresa. Acha que, por exemplo, o atual ambiente político de grande incerteza condiciona a atuação das empresas?

Primeiro, importa dizer que se a empresa funciona bem não tem só um líder. Quanto à sua pergunta... O contexto condiciona naturalmente os objetivos que são fixados. Mas o mundo na sua essência não mudou. A remuneração sobre o capital investido continua a ser pedida, as circunstâncias é que mudaram. As prioridades em cada um dos casos têm que ser redefinidas. Hoje o mundo é muito mais propício a uma desagregação das empresas em várias unidades que possam ter um foco específico. Ou seja, as empresas devem apostar naquilo em que tenham vantagens competitivas e devem procurar sinergizar-se dentro de uma mesma indústria, onde a vantagem seja uma vantagem de eficiência, porque aí a escala tem um valor significativo. Isso pode mudar significativamente a maneira como as empresas se estruturam. Mas a inteligência emocional é que vai marcar a diferença. O resto aprende-se.

«Não cheguei à RTP com nenhuma ideia apriorística, a pensar utilizar determinado estilo de gestão, mais autoritário, mais colaboracionista ou mais didático. Não vinha com nada pensado, por uma razão muito simples: primeiro tem que se escutar a empresa. Qualquer empresa tem um palpitante muito próprio. Pode não ser o correto, mas é o seu.»

Qual é a sua opinião sobre os líderes que temos nas nossas empresas?

Temos grandes líderes empresários, como Alexandre Soares dos Santos, que considero o líder mais inspirador, Américo Amorim, Belmiro de Azevedo e muitos outros. E a nível de gestores também, como por exemplo António Mexia, Henrique Granadeiro ou Zeinal Bava. Mas os menos conhecidos também. Outro grande líder é o meu concorrente de sempre, António Pires de Lima. Admiro-o profundamente. Foi o concorrente mais temível que tive até hoje. É uma pessoa completamente esclarecida. E é uma pena se ele não vier a desempenhar um cargo político no país.

Acha que fazem falta mais políticos em Portugal com essas características?

Acho que seria uma lufada de ar fresco no Governo.

Por causa da experiência?

Por ter uma dupla experiência. É um dois em um. É um grande político e um grande gestor. Acho que um dos grandes erros da liderança no país é não haver o

primado da inteligência emocional nem o primado da capacidade de se ser um líder completo.

Acredita que temos condições para, a curto prazo, haver maior estabilidade política e económica?

Quero acreditar que sim. O problema não é só português, é europeu. Criámos um sistema que sofreu uma implosão e ainda não arranámos maneira de governar globalmente. Acho que a Europa não arranjou maneira de governar com equidade e com o balanço que se propunha fazer quando se criou a União Europeia.

E a solução para inverter esse cenário?

Uma Europa unida...

Essa ausência de uma Europa unida poderá também ser um problema de liderança?

Hoje tudo passa por Berlim, já não passa por Bruxelas tanto quanto pensávamos e desejávamos. Não há dúvida de que estamos novamente perante uma situação hegemónica na Europa. Por enquanto, temos que saber viver com ela. ☺

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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

20 anos
grupo multipessoal

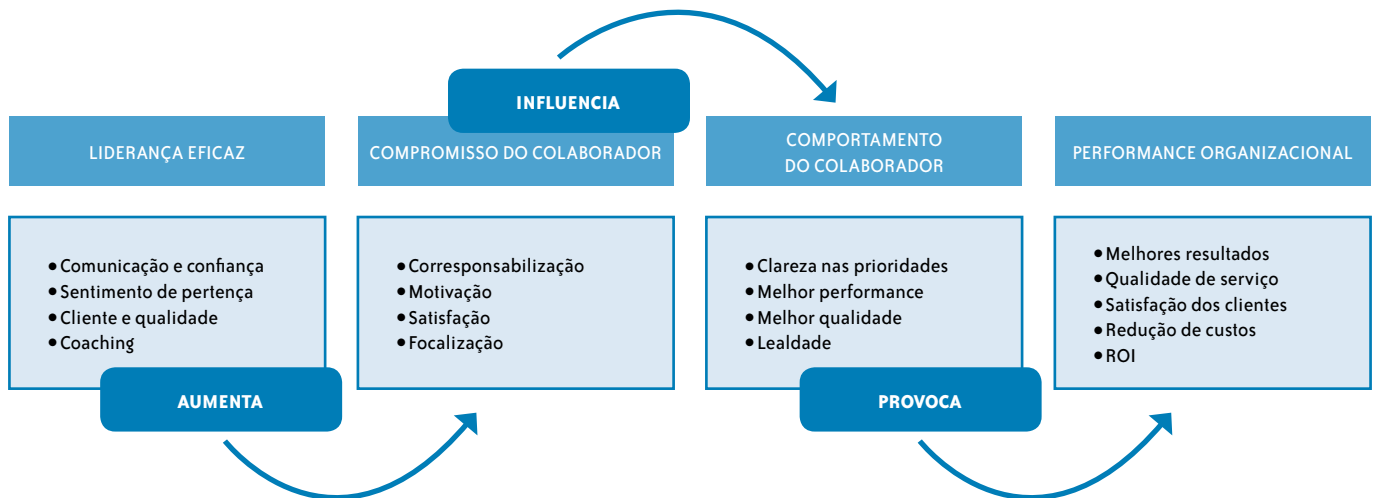
➤ Será que tenho bons líderes?

Texto: José Bancaleiro

Ao longo dos anos, especialmente nos últimos 50, muitos autores proclamaram a importância da liderança. Charles Maurice de Talleyrand, político e diplomata francês contemporâneo de Napoleão Bonaparte, dizia no limiar do século XIX: «Tenho mais medo de um exército de 100 ovelhas liderado por um leão do que de um exército de 100 leões liderado por uma ovelha». Talvez por isso hoje aceitamos que são os bons líderes que fazem as boas empresas. Mas a exigência da época que em que vivemos obriga a mais do que meras generalidades empíricas. As organizações dos nossos dias requerem que as afirmações sejam provadas e, mais do que isso, medidas.

São inúmeros os estudos que provam a ligação entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais. A título de mero exemplo, um estudo recente da consultora Kenexa Research Institute revela que numa empresa com liderança eficaz os colaboradores apresentam níveis de ‘engagement’ 91% superiores às que têm liderança ineficaz, e isso provoca cinco vezes mais ROI (‘return on investment’). O modelo da figura 1 prova a ligação entre a liderança eficaz e a performance organizacional. Já todos constatámos que um líder eficaz aumenta a satisfação, a motivação e a focalização de cada colaborador. Também já verificámos que colaboradores comprometidos apresen-

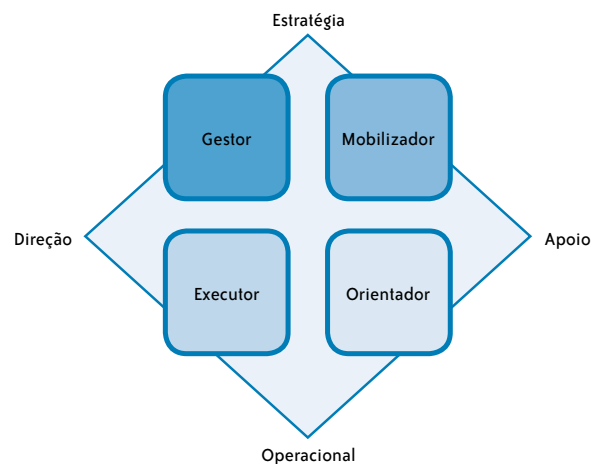
➤ **Figura 1: Modelo de impacto de liderança**



➤ **Figura 2: Dimensões de avaliação**



➤ **Figura 3: Áreas de desenvolvimento**



tam melhores níveis de performance. Sabemos que o desempenho dos colaboradores origina qualidade de serviço, satisfação dos clientes e melhores resultados globais da organização. Tudo isto já foi provado e medido.

Mas a questão concreta que qualquer 'chief executive officer' (CEO) se coloca é a seguinte: Tenho os líderes certos para enfrentar os desafios atuais e futuros da minha organização? A esta pergunta inicial seguem-se, habitualmente, mais duas: Mas será possível avaliar a liderança? Como posso fazê-lo?

Sim, é possível avaliar a liderança. Para o fazer é necessário, antes de mais, entender que existem diferentes níveis de liderança (estratégica, tática e operacional) e que cada um deles tem diferentes níveis de exigência. Da mesma forma, existem diferentes situações (objetivos, equipas, perfis pessoais) que obrigam a que a forma de liderar seja devidamente adaptada. Um modelo de avaliação do estilo preferencial de liderança (ver figura 2) deverá pois ter em conta estes dois eixos: um eixo de orientação estratégica 'versus' orientação operacional, que retrata a orientação preferencial da energia da pessoa; e um eixo de orientação para o apoio (pessoas) ou para a direção (processos), que revela a forma preferencial como essa energia é usada.

Medindo, ponderando e interpretando os resultados dos fatores que compõem estes dois eixos é possível não só determinar o estilo preferencial de liderança como também concluir sobre o grau de eficácia em cada um dos quadrantes e com isso identificar áreas de desenvolvimento (ver figura 3).

É habitual dizer que as pessoas são o principal fator de sucesso de qualquer projeto empresarial. No entanto, apesar de esta afirmação ser verdadeira, acaba por ser falaciosa. De facto, a razão do sucesso não tem a ver com todas as pessoas mas sim com aquelas que juntam a competência com um elevado grau de compromisso com a organização. Ora, quer a competência, quer o compromisso são, essencialmente, influenciados pela liderança.

É por isso que para melhorar a performance de uma organização é preciso medir e melhorar a eficácia dos seus líderes. ©

Opinião: Alberto da Ponte

Há cinco conceitos que constituem pilares chave da coerência e da sustentabilidade na liderança, sobretudo em tempos exigentes. A saber:

1. Inteligência emocional – É a «capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos». (Daniel Goleman, 1998)
2. O cenário circundante dos dias de hoje é caracterizado pelo acrónimo militar VICA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).
3. Os modelos econométricos não analisam emoções, portanto não preveem atitudes nem criam comportamentos orientados para a coletividade. Não leem a «sociedade em rede». E a compreensão da rapidez da mudança comportamental, das suas tendências em constante turbilhão, é a chave para a liderança efetiva.
4. Grandes planos, grandes 'flops'. É impossível planificar a gestão com o rigor e a previsibilidade de antes de 2008. É preferível traçar um plano estratégico e aspiracional que contenha eixos de ação ganhadores, precisos, baseados naquilo que são as grandes linhas de extrapolação do futuro de longuíssimo prazo aos níveis global, regional e nacional. É o primado do pragmatismo e a necessidade de conhecimento de que o líder não abdica.
5. A execução tem de ser executada – Uma vez decidido um eixo de plano, a sua execução deve obrigatoriamente ser lesta, militarmente precisa e sujeita ao ciclo virtuoso do ALB ('act, learn, build'). A adoção sistemática desta metodologia obriga a um processo contínuo de aprendizagem e, desde logo, ao reconhecimento atempado da mudança, externa e interna.

Estes cinco conceitos, que classifico como axiomas da liderança efetiva, não excluem, como é óbvio, as competências tradicionais exigidas a um líder, às quais de uma forma ou de outra todas as grandes empresas aderem – visão, horizonte estratégico, inspiração, capacidade de mobilização, espírito de equipa, etc. Essas permanecem indiscutíveis e são a essência da liderança. Mas as cinco características resultantes dos conceitos que atrás descrevi são condições de existência do líder no mundo de hoje. Adjetivando brevemente aqueles conceitos, teremos quem lidera:

- é possuidor de inteligência emocional superior;
- é um constante leitor do cenário circundante;
- é um curioso «obsessivo»;
- é um conhecedor profundo das macro tendências globais;
- é rigoroso e metódico como um militar em campanha.

Não termino sem realçar que estas cinco qualidades do líder podem ser assimiladas a 'skills'. Ou seja, muitas vezes são inatas. Para as possuir há que nascer com elas. Aprendê-las arduamente pode não bastar. Sobretudo a primeira, a inteligência emocional.

Por isso aconselho – a quem é líder em alguma organização, empresa, país, desporto e por aí adiante – que faça um teste à sua própria inteligência emocional. E se ela não for pelo menos média, então não lidere! Se for acima da média, treine-a! Com um objetivo único: ser o melhor líder do seu universo relevante.



© Paulo Marques

Manuela Cruz
Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt

Mind the gap

Fui recentemente contactada por uma aluna universitária, no sentido de lhe proporcionar a possibilidade de realizar o estágio de mestrado na Célula 2000. Está em fase de apresentar o pré-projeto e informou-me de que o trabalho em contexto laboral tem a duração de 15 horas semanais e realizar-se-á no período de outubro 2013 a junho de 2014.

Não obstante ter já possibilitado outros estágios, desgosta-me muito que continue a haver uma distância enorme entre o ensino e as empresas. Formalmente trabalhamos em conjunto, mas de facto estamos a proporcionar ao estagiário as competências e os conhecimentos de que necessita para entrar no mercado de trabalho? Com um estágio de 15 horas por semana estará a universidade a contribuir para a colocação no mercado de trabalho dos seus alunos? Na minha perspetiva, não está.

A questão que se coloca é: quem beneficia com um estágio assim? Será o aluno? Será a empresa? Será a universidade? Formalmente, todos parecem cumprir o seu papel, mas e na prática? Esta aproximação às empresas funciona? Não me parece...

Para um estágio deste tipo, trata-se dos protocolos, faz-se o acolhimento usual como a um

partes. Esta situação limita muito a possibilidade de o estagiário preencher uma possível vaga noutra departamento.

Neste contexto, mesmo que lhe tenham oferecido um documento informativo sobre a empresa, o estagiário nunca chega a conhecê-la de facto; e, como tal, não sente a sua dinâmica, o seu pulsar, e sobretudo «não sente a empresa como sua», condição fundamental para quem contrata.

Penso que é necessário repensar todo o sistema educativo, mas no caso concreto das universidades o Processo de Bolonha tem como objetivo aproximar os sistemas educativos europeus, a generalização do sistema de créditos, a reorganização dos graus e dos diplomas, entre outros. No caso de Portugal, é garantido que veio aumentar o índice de mestres, mas é importante «pensar fora caixa». É importante que as universidades entendam aquilo de que as empresas realmente precisam e, ao mesmo tempo, potenciem efetivamente a empregabilidade. Continua a haver um «abismo/ 'gap'» entre o ensino e as empresas.

Dados da União Europeia (UE), no que respeita à taxa de desemprego jovem, mostram que Portugal registou no ano passado uma taxa

É importante que as universidades entendam aquilo de que as empresas realmente precisam e, ao mesmo tempo, potenciem efetivamente a empregabilidade.

novo colaborador, é apresentada a equipa, mostra-se o espaço, entrega-se o regulamento interno, indica-se o posto de trabalho e, por fim, é atribuída uma determinada tarefa ou função. Contudo, esta prática apresenta importantes limitações. Vejamos:

Não é usual que o estagiário seja envolvido num projeto estratégico, uma vez que não está presente todos os dias. Será sempre difícil que lhe sejam atribuídas tarefas com grande responsabilidade e a prática comum é afetar o estagiário a uma única tarefa, num único departamento. Desta forma, permite-se ao aluno conhecer uma pequena fração da empresa recetora e «facilita-se» a integração, a eventual necessidade de formação, o desenvolvimento diário do projeto de estágio e a avaliação do mesmo. A questão é que fica de fora todo o restante ecossistema da organização.

Para além disso, o estagiário perde imenso ao nível da aquisição de competências pessoais e sociais. Normalmente, não desenvolve grande interação com o resto da equipa; a própria equipa não o reconhece como um membro do grupo; não troca experiências; a entreajuda é muito limitada, assim como o diálogo entre as

de 37,7%, a quarta maior entre os 28 estados-membros. Portugal registou uma taxa superior à da média da UE, que se situou nos 23%. A taxa de desemprego jovem em Portugal tem vindo a aumentar e, em maio passado, segundo os últimos dados divulgados pelo Eurostat, era de 42,2%. Não podemos cruzar os braços. No que me diz respeito, sugiro que se reveja as 15 horas semanais. Como empresária, prefiro que os meus estagiários façam um horário similar ao dos restantes colaboradores, mesmo que em menos meses. Só dessa forma o estágio é uma mais-valia para todas as partes. Nesse período de tempo, vou ter a possibilidade de perceber os conhecimentos técnicos da pessoa e, sobretudo, terei a oportunidade para estudar a personalidade, analisar como reage numa situação de 'stress' ou de sobrecarga de trabalho, vou estar atenta à sua capacidade de trabalhar em equipa e de dar sugestões que melhorem os processos, vou «envolvê-la» na minha empresa e verificar se tem «a capacidade de deixar envolver» e diminuir o 'gap' entre o ensino e a prática.

Boas férias! ☺

Um comunicado

Era obrigação do Ministério dos Negócios Estrangeiros português seguir o exemplo do seu congénere britânico e avisar os cidadãos portugueses que pretendam deslocar-se ao Reino Unido de que nesse país põem bombas em transportes públicos e cortam cabeças a militares com cutelos no meio da rua e à luz do dia.

O Ministério dos Negócios Estrangeiros do Reino Unido divulgou um comunicado em que avisa os britânicos para os riscos de virem passar férias a Portugal.

Diz esse comunicado que em Portugal há carteiristas, assalta-se casas e há distúrbios durante a noite nas zonas de bares e outros locais de diversão noturna.

Fiquei chocado, não tanto pelo teor do comunicado (o qual estava eivado da normal xenofobia e do complexo de superioridade dos britânicos) mas pela falta de reação do nosso Ministério dos Negócios Estrangeiros. Que se saiba, não reagiu.

Tratou-se de desprezo olímpico? Talvez. Mas esse desprezo seria a reação adequada se o texto do comunicado tivesse sido publicado por algum dos pasquins das ilhas britânicas, mas não foi o caso. Trata-se de um aviso oficial.

Considero que era obrigação do Ministério dos Negócios Estrangeiros português seguir o exemplo do seu congénere britânico e avisar os cidadãos portugueses que pretendam deslocar-se ao Reino Unido de que nesse

país põem bombas em transportes públicos e cortam cabeças a militares com cutelos no meio da rua e à luz do dia, de que a sua capital, Londres, é o que mais se aproxima do romance «1984», com 'big brother' oficial e à séria, e de que essa cidade não consegue vencer a maior praga de baratas de que há memória (não há hotel ou restaurante que não esteja infestado por esses animais nojentos).

Não vou alongar-me nos avisos, mas talvez fazer uma curta referência, apenas para recordar quem queira ou tenha que lá ir que o Reino Unido é o país dos 'holligans', o berço dos 'gangs' e dos 'punks', que o metro de Londres é o local mais porco à face da terra a seguir a Bombaim e que o país ainda tem colónias e orgulha-se disso.

Tenho a certeza de que quem vem a Portugal passar férias, de um país como o que descrevi, por mais parolo que seja vai gostar de ver que somos um paraíso ao lado da imundice moral e física de onde muitos vêm.

Talvez por isso digam que vir a Portugal é estar de férias. ☺



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

Source of Knowledge

Faça parte de uma bolsa com mais de 230 de Formadores
e comece logo a dar formação!

Formação Pedagógica Inicial de Formadores

Próxima Data:
2 de Setembro

Horário: Pós-Laboral
(18h30 - 21h30)

Modalidade:
Presencial

Duração:
90 horas

Novo referencial!

Inscreva-se já: formacao.formadores@sourceofknowledge.pt

parcerias:
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
work in



ROCA

Uma mão faz a diferença

Tendo por objetivo «a sensibilização dos colaboradores e o desejo de contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo», a Roca encontrou na palavra «voluntariado» a forma de alcançar. A ideia foi posta em prática numa associação que acolhe crianças em perigo e que recebeu cerca de 500 colaboradores da empresa inspirados pelo lema «Uma Mão faz a diferença; a Roca faz a diferença».

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Roca

«O que poderemos fazer para ajudar os outros a crescer e a ver o mundo de um modo diferente?» Foi a questão que a Roca se colocou, encontrando resposta na simples palavra «voluntariado». Assim, no ano passado a empresa espanhola de produtos de casa de banho, presente em Portugal desde 1972, promoveu a ação de responsabilidade social «Uma Mão faz a diferença; a Roca faz a diferença». Foi uma iniciativa integrada no projeto interno de motivação organizacional «Campanha Vasco da Gama», que conta já com 12 anos de existência e se baseia em formação, informação e motivação dos colaboradores, tendo como lema «fazer bem à primeira», visando a melhoria contínua e a excelência.

A ação decorreu na APEPI – Associação de Pais e Educadores para a Infância, uma instituição particular de solidariedade social da região de Pombal. Nuno Rodrigues (na foto, em pé, com a equipa), diretor de recursos hu-

manos da Roca, faz notar que «esta jornada no plano da responsabilidade social, da sustentabilidade e do voluntariado foi uma ação de grande amplitude e diversidade, que permitiu tornar mais acolhedoras as infraestruturas que a APEPI disponibiliza nas suas várias respostas sociais, e proporcionar um dia diferente às crianças que frequentam a instituição». Tudo «tirando partido da organização e dinâmica da equipa perante novos e grandes desafios, conseguindo também a Roca promover o desenvolvimento do espírito de responsabilidade social e voluntariado junto dos colaboradores», acredita.

Depois de efetuado um levantamento de necessidades junto de instituições na comunidade local, a APEPI surgiu como um parceiro ideal, essencialmente por duas razões que Elisabete Santos (de pé, ao centro), técnica de recursos humanos da Roca, partilha: «Porque se situa na localidade onde residem muitos dos colaboradores da empresa e próxima das nossas instalações; e porque a APEPI tem várias respostas sociais de apoio à comunidade, nomeadamente um centro de acolhimento temporário para crianças em situação de perigo, uma casa de abrigo para mulheres vítimas de violência e um centro de apoio à vida de acolhimento de adolescentes grávidas sem enquadramento familiar». Continua... «Ao longo do projeto descobrimos que se trata de uma instituição com profissionais brilhantes, com uma direção empenhada e uma organização que diariamente contribui para o bem-estar de dezenas de pessoas.»

A atividade na APEPI foi desenvolvida num dia de trabalho em que participaram todos os colaboradores da Roca, cerca de 500 pessoas, «com exceção daqueles que, devido à natureza do processo de fabrico, não puderam participar diretamente na ação pois tiveram que assegurar o funcionamento de algumas áreas de laboração contínua», ressalva Nuno Rodrigues. «Participaram ainda as equipas que prestam assistência técnica dos produtos Roca nos clientes.»

Foram várias as tarefas desempenhadas, «desde apoio logístico, como a triagem de materiais recolhidos para

a loja social da associação, assim como tarefas criativas, como os 'ateliers' do teatro, de pintura de azulejos ou de quadros, elaboração de peças de bijuteria para posterior venda, 'atelier' musical, construção do logo Roca com material reciclável e elaboração de diplomas e prendas para as crianças; passando também pela criação de uma horta pedagógica e pela recuperação de espaços verdes; e por tarefas de construção e 'bricolage', como a substituição de loiças sanitárias ou pinturas», enuncia o diretor de recursos humanos. «No fim da ação construímos uma mão gigante com todos os participantes, porque acreditamos que uma mão faz a diferença, e todas juntas tornaram possível a realização de tão grande diversidade.»

É com satisfação que Nuno Rodrigues constata que, «para a APEPI, esta foi a oportunidade de verem realizados muitos dos projetos que tinham e que ainda não haviam executado por falta de recursos, humanos e materiais». Foi ainda possível proporcionar um dia diferente às crianças que frequentam a instituição, através da participação nos vários 'ateliers' em funcionamento durante a atividade». Internamente – acrescenta –, «foi uma grande demonstração do espírito de equipa e de responsabilidade social dos nossos colaboradores, que se dispuseram a arregaçar as mangas e a fazer coisas muito diferentes daquelas que são as suas atividades do dia a dia; apraz-nos realçar os resultados ao nível da

Nuno Rodrigues,
diretor de recursos humanos da Roca, diz que a área de responsabilidade social surge como «um passo lógico» no percurso da empresa.

› Testemunho da APEPI

Sofia Seabra, diretora de serviços da APEPI: «Recordo com entusiasmo o mês de junho de 2012, quando transmiti o projeto da Roca à Direção da APEPI, a que prontamente me responderam: '500 colaboradores na APEPI?! E as nossas crianças?! E os pais?! Parece ser complexo, mas é um grande desafio! Vamos em frente, com a devida coordenação, de forma a não prejudicar o normal funcionamento dos serviços e as respostas sociais da associação.' Com a decisão favorável da Direção, senti um grande peso de responsabilidade, mas acreditei desde o início no projeto. A partir desse momento, a equipa da Roca começou a trabalhar em sintonia com a APEPI, foram vários os contactos, as visitas e as reuniões, até ao dia do evento. Todas as ações desenvolvidas contribuíram para tornar mais acolhedores os espaços que a APEPI disponibiliza nas suas várias respostas sociais, e ainda para proporcionar um dia diferente às crianças do jardim de infância. Por considerarmos esta iniciativa um exemplo de solidariedade empresarial e de boas práticas, resolvemos partilhá-la e mais uma vez aproveitar para agradecer e enaltecer a empresa Roca. 'Uma mão faz a diferença', é verdade, mas aqui foi a Roca que fez a diferença.»

TOOLX
Ferramentas digitais de produtividade

**FORMAÇÃO EM
SST (E-LEARNING)**

SURVEYS • INFORMATION • TRAINING

NÃO ARRISQUE A COIMA

SÓ PARA
LEITORES
DA HUMAN





Os aspetos mais referidos pelos colaboradores como consequências naturais do projeto foram o aumento da auto-estima do grupo e do orgulho de trabalhar na Roca.



cooperação entre os colaboradores dos diversos departamentos da empresa, pois uma das lições aprendidas com esta ação é que o trabalho em equipa apresenta resultados mais sustentados».

► **Por uma sociedade mais justa**

Apesar de a ação promovida na APEPI ter sido essencialmente de carácter social, a preocupação com o ambiente e a sensibilização das crianças para este tema também foram tidas em consideração nas atividades e tarefas realizadas. «Nomeadamente na reconstrução de espaços verdes, na construção de uma horta pedagógica e na pintura de quadros sobre o compromisso da Roca com o planeta», concretiza Elisabete Santos, salientando a existência da Fundação We Are Water, «através da qual a Roca pretende mostrar a sua solidariedade com

as comunidades mais afetadas pela escassez de água e as suas consequências».

Para Nuno Rodrigues, a área de responsabilidade social surge como «um passo lógico» no percurso da empresa. «Depois da participação no projeto 'Cer Responsável', promovido pela APICER – Associação Portuguesa da Indústria da Cerâmica, sentimos que o voluntariado era a etapa seguinte.» Elisabete Santos partilha que têm promovido a continuidade da parceria com a APEPI e que estão já a planear uma outra ação, sob o mesmo lema, junto da comunidade local.

A técnica de recursos humanos destaca ainda o 'feedback' positivo dos colaboradores. «Desenvolvemos um instrumento de avaliação da ação que nos permitiu compreender como foi entendida e percecionada pelos participantes. Os colaboradores afirmaram que potenciou o espírito de voluntariado e solidariedade. Os aspetos mais referidos como consequências naturais deste projeto foram o aumento da autoestima do grupo e do orgulho de trabalhar na Roca», revela.

Não obstante, Nuno Santos enfatiza que o que os motiva para o desenvolvimento destas atividades «não são os ganhos de notoriedade da marca, mas sim a sensibilização dos colaboradores e o desejo de contribuir para

uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo». E é tanto mais relevante – complementa – «o facto de os colaboradores serem reconhecidos nos seus meios como as pessoas que estão por trás do produto de qualidade da Roca».

Também internamente as preocupações de bem-estar não são descuradas, «nomeadamente no que respeita a higiene, saúde e segurança dos colaboradores mas também apostando na sua formação e no desenvolvimento», garante o diretor de recursos humanos. Igualmente integrado na «Campanha Vasco da Gama», inspirada «nos valorosos feitos do navegador que se destacou pela sua valentia nos descobrimentos portugueses, dando novos mundos ao mundo», realiza-se desde 2006 um evento anual que visa «entre outras coisas, reconhecer o esforço e o empenho dos colaboradores ao longo do ano».

Fazer um logótipo humano ou em pintura a giz, a promoção de uma espécie de jogos sem fronteiras ou de um festival de 'djambé', a construção de um sistema gigante de rega e a realização de um 'lipdub' em que se mostra o processo produtivo de louça sanitária desenvolvido pela Roca, são alguns exemplos de ações já promovidas. ®

› O parceiro

O Grupo CH foi a entidade consultora no projeto de responsabilidade social desenvolvido pela Roca na APEPI. «Desde o projeto 'Cer Responsável', que nos motivou a continuar a inovar nesta área», conta Nuno Rodrigues. «E foi o parceiro técnico que viveu intensamente este desafio e o abraçou connosco desde o primeiro dia, tendo colaborado no desenvolvimento do próprio conceito a aplicar».

Carolina Leite, diretora de responsabilidade social do Grupo CH, salienta: «Ambicionamos ser um exemplo positivo para a sociedade e desejamos que a franca partilha no domínio da responsabilidade social inspire outras organizações. Demos a mão à Roca com a mesma intensidade com que todos os dias procuramos inspirações para nos superarmos, e encontramos uma equipa com imenso dinamismo, e juntos acreditamos que superámos o desafio com sucesso.» A responsável acrescenta ainda: «Partilhámos com a Roca as nossas preocupações e os nossos olhares ao nível da responsabilidade social e do voluntariado empresarial, porque acreditamos em relações com clientes marcadas por laços de cumplicidade e efetiva parceria. Porque acreditamos na nossa capacidade de fazer em conjunto com os nossos clientes. De inovar. De acrescentar valor. De mergulhar nos problemas dos clientes como se fossem nossos. De surpreender e exceder expectativas. De crescer lado a lado com os nossos parceiros de negócio.»

Pessoas (TI's) + Formação (Certificada) =

Rumos HR Outsourcing

Os nossos consultores, a SUA equipa!

- > Continuing Professional Development
- > Certificações Internacionais
- > Focus em Atividades Core
- > Equipa Flexível
- > Poupança de Custo
- > Eficiência de Processos

 Rumos

outsourcing@rumos.pt
217 824 130 www.rumos.pt

Grupo Rumos



Hugo Leitão
Consultor na B-Training, Consulting
hugoleitao@b-training.pt

FORMAÇÃO

➤ Formação à distância

A formação profissional, a par de toda a evolução, tem seguido um rumo de adaptação ao contexto atual e às necessidades a nível intra e interempresas, resultando numa forte aposta na formação à distância. Esta permite uma conjugação eficaz entre as necessidades dos formandos e a respetiva disponibilidade – temporal, física e/ou económica.

Uma perfeita integração e combinação de diversas tecnologias e metodologias de aprendizagem caracterizam esta modalidade que vai ao encontro das necessidades específicas das organizações, constituindo-se como um elemento facilitador do alinhamento estratégico do todo organizacional.

As últimas décadas têm sido proeminentes no que respeita à facilidade de acesso à informação. A Web 2.0, enquanto impulsora da partilha e da interação, potenciou novos canais de comunicação e, conseqüentemente, deu um novo sentido à formação à distância, permitindo uma interação mais eficaz e eficiente entre os diversos atores, que tiveram igualmente de adquirir novas competências. Significará esta evolução o desenvolvimento de novos perfis na formação ou simplesmente uma readaptação dos papéis e das competências dos atuais profissionais?

As competências essenciais para o desempenho da função de formador diferem da modalidade presencial para a modalidade à distância. Deste modo, integra-se na formação um novo perfil de profissional – o e-tutor –, cujas funções passam essencialmente por planeamento das ações de formação, implementação das mesmas, orientação dos e-formandos através de um acompanhamento individual e personalizado, monitorizar toda a ação e, por fim, avaliá-la. O perfil do e-tutor está, deste modo, adaptado a uma nova realidade, em função das especificidades da formação à distância acima mencionadas. Também os e-formandos

necessitam de possuir um perfil diferente em termos de envolvimento, autonomia e autorresponsabilização, fazendo a gestão do seu próprio processo de aprendizagem. Com um leque cada vez mais alargado de tecnologias e metodologias de aprendizagem, no âmbito da formação à distância, importa realçar as modalidades ‘e-learning’ e ‘b-learning’, através das quais a formação à distância se tem sustentado no nosso país. Numa lógica de construção de sentido, as entidades formadoras devem assegurar:

- a qualidade do sistema, tornando-o ‘user friendly’, estável, seguro e rápido;
- a qualidade da informação em termos de organização, eficiência, adequabilidade, utilidade e atualidade; e do serviço, proporcionando uma resposta imediata, informativa e disponível.

Outro fator que poderá promover o sucesso da formação depende diretamente do responsável pela dinamização da formação. Trata-se das práticas de tutoria ativa, as quais consistem no acompanhar de todo o processo de aprendizagem do e-formando e do grupo, garantindo um ‘feedback’ construtivo e imediato por parte da equipa pedagógica e da coordenação, cujo principal objetivo consiste em estimular e fomentar o interesse no decorrer da ação.

As nossas práticas têm-nos indicado que a qualidade de uma ação de formação depende em muito da capacidade de articulação e alinhamento de toda a equipa e do respetivo reajustamento atempado dos processos.

Com base na nossa experiência de formação à distância, é-nos possível afirmar que dois grupos com perfis diferentes – a nível da preparação/ sensibilização para a formação à distância – num mesmo curso (por exemplo, da área comportamental) terão certamente resultados bastante diversificados, mesmo quando a equipa pedagógica e a plataforma são as mesmas. Este facto deve-

A qualidade de uma ação de formação depende em muito da capacidade de articulação e alinhamento de toda a equipa e do respetivo reajustamento atempado dos processos.

-se a questões como a predisposição dos formandos para a aprendizagem à distância e a existência de uma realidade institucional que incuta nos colaboradores e nas respetivas chefias a necessidade de dedicação de tempo às aprendizagens à distância, que não são facilitistas mas facilitadoras. Urge dar a conhecer esta realidade às organizações e sensibilizá-las para este facto.

O curso «Gestão da Formação E-learning», assim como o 'master' em «Gestão da Formação E-learning» e o «E-tutor: Especialização Pedagógica em E-learning» são

apenas três referências do nosso trabalho neste sentido, o que nos faz crer que o sucesso dos cursos à distância deve, portanto, basear-se nas premissas e nos critérios de qualidade mencionados, que devem ser assegurados nas diversas ações quer pela equipa pedagógica, onde se incluem os e-tutores, quer pelos próprios e-formandos, que são, mais do que nunca, responsáveis pelas suas aprendizagens. Mais do que um novo perfil do profissional de formação, estamos igualmente perante um novo perfil de (e-)formando. ©

As competências para o desempenho da função de formador diferem da modalidade presencial para a modalidade à distância. Deste modo, integra-se na formação um novo perfil de profissional, o e-tutor.



@uer perder peso? Pergunte-nos como!

A Meta4 disponibiliza as suas aplicações num modelo de aluguer! Os serviços da Meta4 abrangem a externalização dos salários, gestão de pessoal, e gestão estratégica R.H, fundamentados nas capacidades da sua tecnologia,

ampla experiência e conhecimentos na área R.H. Uma ampla cobertura funcional e serviços adaptados às necessidades de cada empresa, locais e globais, que vai querer conhecer!

Contacte-nos: Tel.: + 35 121 384 54 70

Mais de 1300 clientes | Mais de 18 milhões de empregados geridos | Presentes em mais de 100 países

www.meta4.pt | www.meta4.com | [@Meta4_Globalhr](https://twitter.com/Meta4_Globalhr)

RUI CORREIA/ FRANCISCO MIGUEL

Aposta nas pessoas e na tecnologia

Um grupo empresarial multidisciplinar e com um ADN bem definido. Com origem há duas décadas, o Grupo Rumos, liderado por Rui Correia e Francisco Miguel, concentra a sua atividade na formação, na educação e nos serviços profissionais, apostando no binómio pessoas e tecnologia.

Texto: Mário Sul de Andrade

Que desafios enfrenta o Grupo Rumos, sobretudo pelas especificidades das áreas em que tem atividade?

[RC] Defendemos uma estratégia baseada num conjunto diversificado de projetos, mas dentro do âmbito de competências que são as nossas vantagens competitivas. É por isso que o nosso foco sempre se centrou no binómio pessoas e tecnologia. Seja através de formação, educação ou serviços profissionais. A Rumos começou como centro de formação profissional, pioneiro em Portugal ao disponibilizar formação certificada internacionalmente reconhecida por fabricantes, e também ao acreditar na formação profissional como produto de altíssimo valor acrescentado para a competitividade. Esse é o nosso ADN, que estendemos à restante oferta do grupo. Acreditar que todos temos potencial e no desenvolvimento económico e social através da valorização das pessoas. Através de serviços prestados por profissionais qualificados que criam valor nas organizações e na sociedade.

Que análise fazem do percurso de duas décadas que conduziu à situação atual do grupo?

[FM] Como assinalado, o grupo tem a sua génese na empresa Rumos, criada em 1992. Temos conhecido várias crises, mas a atual, mais estrutural, talvez seja a mais preocupante. Mas não podemos esquecer, por exemplo, a crise vivida com o rebotar da bolha especulativa bolsista, em especial de empresas da economia digital, muito severa e com contornos de indefinição muito



preocupantes. Este exemplo demonstra aquilo em que acreditamos: a estratégia a longo prazo tem sido um dos principais alicerces do grupo para superar as crises. Os nossos pressupostos de atuação não mudam, evoluem. Este facto não só motiva e é indutor de confiança como é facilitador do trabalho posterior, quer tático, quer operacional.

Que condicionalismos vos coloca a situação da economia portuguesa?

[FM] Ao nível do grupo, temos mantido um volume de atividade muito semelhante ao do ano anterior. Dado o enquadramento macroeconómico, não foi possível manter o crescimento dos últimos anos. Das três divisões, formação, educação e serviços, foi justamente na formação profissional que sentimos contração. Apesar de o mercado empresarial reconhecer a importância da formação para a competitividade, há adiamento de investimentos. Quanto aos particulares, é comum aproveitarem as alturas de crise para reverem competências profissionais e investirem na qualificação. Tal continua a acontecer, mas há muitas famílias que deixaram de ter capacidade financeira. Esta diminuição foi compensada pelo aumento na divisão de serviços – ‘outsourcing’ de recursos huma-

Rui Correia e Francisco Miguel são administradores do Grupo Rumos, que atua nas áreas de educação (sobretudo escolas profissionais), formação e certificação profissional (nomeadamente em tecnologias de informação, ‘soft skills’ e competências empresariais), e serviços (em particular ‘outsourcing’ de recursos humanos e TI). De origem portuguesa, o grupo tem duas décadas de existência, um volume de atividade global consolidado superior a 28 milhões de euros e emprega mais de meio milhar de colaboradores em Portugal, Espanha, Angola e Moçambique. Integra marcas como a Rumos, a Galileu, a Flag, a Go Work, a Escola Profitecla, a Escola Digital e a Escola Profissional de Braga.

nos e tecnologias de informação (TI), tendo a divisão de educação, nomeadamente as escolas profissionais, mantido um volume semelhante ao do ano anterior.

E a presença em Espanha?

[RC] Ao longo dos anos, tem sido menos regular do que ambicionaríamos. Ainda não ganhámos lastro suficiente para sermos menos afetados pelas conjunturas negativas. No mercado de Madrid sentimos uma retração maior do que no mercado português. Em particular na formação profissional. Neste momento a nossa operação aí é sustentada pela área de 'outsourcing' de recursos humanos e TI. Contudo, para além do negócio local é também relevante para o posicionamento do grupo, por ser sinérgica com alguns projetos e clientes multinacionais.

E em relação a Angola?

[FM] Há espaço para margens de crescimento interessantes. Nos últimos anos temos conseguido crescimento da atividade na casa dos dois dígitos. Esperamos mantê-lo em 2013, em formação e em serviços. Mas desengane-se quem achar que se trata de um mercado simples. Claro que há oportunidades, coisa que cá escasseia. Estamos em Luanda há meia dúzia de anos e nem tudo são facilidades. Especialmente no início. Para singrar, é necessário perseverança, uma oferta coerente e forte investimento local. Temo-lo conseguido, pelo que estamos confiantes.

Têm projetos para outros mercados?

[RC] Estamos a montar operação em Moçambique. Depois da prospeção, constituímos uma empresa local; mas ainda não temos, nem teremos a curto prazo, a dimensão de Angola. Além disso, continuamos a desenvolver projetos pontuais em várias zonas do globo, sobretudo de formação em TI. Já tivemos oportunidade de desenvolver desde os Estados Unidos à Rússia, passando por Brasil, Reino Unido, norte e centro da Europa e, mais recentemente, Chipre e Emirados Árabes Unidos.

Sendo um dos vossos focos o conhecimento, como veem o abandono do país por parte de milhares de jovens com boas qualificações?

[FM] É um desperdício para Portugal. Recursos humanos nos quais houve grande investimento agora capitalizado por outros países. Denota a atual incapacidade da nossa economia em crescer e criar oportunidades, mas prova também as capacidades e o valor dos recursos humanos portugueses. É pena que não consigamos todos, enquanto país, aproveitar as oportunidades noutras mercados através do nosso próprio tecido empresarial. Exportando e criando empresas, aproveitando assim os jovens qualificados que atualmente saem conta própria.

Da vossa experiência, e apesar da situação global de crescente desemprego em Portugal, sentem que ainda há áreas com falta de profissionais qualificados?

[RC] Sim. Quer em competências tecnológicas, quer sobretudo em conteúdos programáticos e práticas em

› As apostas do Grupo Rumos

Entre formação, educação e serviços profissionais, são muitas as apostas do Grupo Rumos. Rui Correia fala a seguir da estrutura de negócio, que está segmentada em três divisões – Formação (inclui certificação profissional), Serviços (de recursos humanos e TI) e Educação (as escolas profissionais) –, sendo que as operações estão agrupadas por marcas autónomas mas sinergicamente geridas.

- Formação – «A marca Rumos é a referência nacional em informática e TI. Tem centros de formação em Lisboa, Porto, Madrid, Luanda e Maputo. Para além das formações ministradas nas instalações dos clientes um pouco por todo o país, estende a atuação de norte a sul através de centros de formação financiada pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e um pouco por todo o mundo em parceria com organizações mundiais de relevo no sector das TI. A Galileu é uma das mais antigas marcas portuguesas de formação. Posiciona-se como especialista em serviços de formação profissional, seja nas áreas tecnológicas, seja em 'soft skills' ou em competências empresariais. Tem sete centros de formação profissional: Lisboa, Porto, Aveiro, Braga, Leiria, Beja e Faro. Quanto à Flag, já com duas décadas no mercado e centros de formação em Lisboa, Porto e Coimbra, posiciona-se como a referência na formação especializada em tecnologias associadas ao desenvolvimento de artes e suportes visuais e interativos, nas vertentes 'print', 'web' e 'motion'.»

- Serviços – «Segmentamos o negócio entre as componentes de recursos humanos e tecnologia, com um posicionamento de parceiro antecipador e convergente de soluções para as necessidades de informática profissional do tecido empresarial. Criando soluções alinhadas com as necessidades e as estratégias de negócio dos clientes, a Rumos oferece 'outsourcing' de recursos humanos de base tecnológica e serviços tecnológicos de suporte ao negócio. Já a Go Work, criada em 2007, é especializada na área de recursos humanos. Para além da atividade de trabalho temporário, para a qual é detentora de alvará desde a sua criação, desenvolve negócios nas áreas de recrutamento e seleção, 'outsourcing' de recursos humanos e serviços de 'contact center'. Com sede em Lisboa, tem uma agência no Porto.»

- Educação – «Contamos com quatro escolas profissionais. A Escola Digital é a escola profissional da Rumos. Sedeada em Lisboa, nasceu em 1999 e oferece aos jovens com o nono ano o acesso a cursos de base tecnológica, de ensino profissional, com equivalência ao décimo segundo ano e certificado de nível IV da União Europeia. Tem ainda uma escola gemelar a norte, a Escola Ruiz Costa, que em Matosinhos apresenta uma oferta e um posicionamento muito semelhantes. Já a Escola Profitecla é pioneira no ensino profissional em Portugal. Criada em 1989, é uma das maiores do país, com um vasto âmbito de especialização dos cursos, desde turismo e organização de eventos até gestão, comunicação e secretariado, passando por serviços jurídicos, banca e seguros. Com sede no Porto, tem polos em Barcelos, Braga, Coimbra, Guimarães, Lisboa e Viseu. Por fim, a Escola Profissional de Braga, aquisição mais recente do grupo, conta com uma atividade de duas décadas no mercado e com um elevado reconhecimento na região minhota pela capacidade de preparação para o mercado de trabalho em áreas como eletrónica e mecatrónica.»

contexto de trabalho que respondam às necessidades do mercado. Neste aspeto, as academias Rumos e Flag e os percursos Galileu têm sido pilares na adaptação da nossa oferta ao mercado. Trata-se de produtos estruturados para oferecerem as competências com maior empregabilidade. Além da formação profissional teórica e prática, e em alguns casos de certificação profissional, privilegiam as práticas em contexto de trabalho e incluem estágios com as nossas equipas técnicas que prestam serviços de 'outsourcing' e em empresas parceiras. São estágios relevantes para a atualização dos formandos, permitindo-lhes a consolidação das tecnologias apreendidas. Por vezes candidatam-se pessoas com grande potencial e enorme vontade mas que não têm capacidade financeira. Por isso, através da associação sem fins lucrativos criada no grupo, para algumas destas academias e em alguns destes percursos proporcionamos bolsas de estudo. A grande maioria são jovens, faixa etária onde a taxa de desemprego já ultrapassa os 40%. Mas também há os menos jovens, que por vezes, devido também a algum preconceito com a idade, têm dificuldade em voltar ao mercado. Este enriquecimento através de estágios também existe para outro público, mais jovem, com o nono ano, nas nossas escolas profissionais. Aliás, é um aspeto que diferencia as escolas profissionais das do ensino regular – os alunos desde cedo começam a compreender as normas que irão encontrar no mercado de trabalho. ©



© João Andrés

Carlos Antunes
Jurista
carlos.antunes48@gmail.com

RELAÇÕES LABORAIS

> A greve

LIMITES DO EXERCÍCIO E SERVIÇOS MÍNIMOS

O direito de greve é um direito fundamental, consagrado no artigo 57 da Constituição, segundo o qual a lei não pode limitar o âmbito dos interesses a defender através da greve.

Aquando da recente greve dos professores, o Governo e os seus apoiantes questionaram a marcação numa data que coincidia com o primeiro dia (17 de Junho) dos exames nacionais do ensino secundário. Começam por dizer que a greve é um direito inalienável dos trabalhadores, consagrado na Constituição, mas depois hipocritamente acrescentam que apenas deve ser usado quando não cause inconvenientes a ninguém. Parece, na óptica destes zeladores, que esta se traduziria não num direito (neste caso, dos professores) mas da oportunidade dos destinatários da mesma (interesses de alunos e pais), como se a comodidade destes devesse prevalecer sobre os interesses de quem declara a greve. Independentemente do que possamos entender sobre a natureza da greve, esta é para usar em situação de conflito, quando falham as negociações, e visa enfraquecer a posição do oponente e, sobretudo, mostrar a força que o lado em greve possui, como forma de regressar à mesa das negociações e alcançar um acordo que satisfaça as partes.

O direito de greve é um direito fundamental, consagrado no artigo 57 da Constituição, segundo o qual a lei não pode limitar o âmbito

dos interesses a defender através da greve. No entanto, apesar de fundamental, o direito de greve não é absoluto, podendo ser restringido ou limitado nos precisos termos previstos no artigo 18 da lei fundamental, isto é, na medida do necessário para salvaguardar outros direitos ou interesses constitucionalmente protegidos (saúde, deslocação, etc), pelo que a lei pode restringir o seu exercício, designadamente quando se destine à satisfação de «necessidades sociais impreteríveis» em que as associações sindicais e os trabalhadores ficam obrigados a assegurar, durante a greve, a prestação dos serviços mínimos indispensáveis para a satisfação daquelas necessidades. Tanto o Código do Trabalho (artigo 537/2) como o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas – RCTFF (artigo 399/2), quando procedem à regulamentação do direito de greve, não definem o conceito de necessidade social impreterível, limitando-se a enunciar de modo não taxativo os sectores de actividade que visam a satisfação das referidas necessidades. Tratando-se de uma enumeração exemplificativa, o facto de o sector do ensino não estar abrangido pela mesma não significa que não possam ser decretados serviços mínimos em greves que ocorram no sector (pelo que me parece no mínimo demagógica a reacção do primeiro-ministro face à decisão do colégio arbitral de não fixar serviços mínimos para a greve aos exames do dia 17 de Junho, a de querer mudar a Lei da Greve para que passe a haver serviços mínimos nas greves aos exames). Será que, em caso de colisão de direitos, o direito ao ensino consagrado no artigo 43 da Constituição, que é ambivalente pois traduz-se não só na «liberdade de aprender» por parte dos alunos mas também na «liberdade de ensinar» por parte dos professores, se pode sobrepor ao direito de greve destes últimos? A este propósito, e sobre a decisão do colégio arbitral de não fixação de serviços mínimos para a greve aos exames do dia 17 de Junho, tenho visto os mais disparatados argumentos, apenas admissíveis por ignorância ou precon-

> Quatro argumentos a favor do direito de greve dos professores no passado dia 17 de Junho

1 – O direito ao ensino (artigo 43 da Constituição), mesmo na vertente da «liberdade de aprender por parte dos alunos», não se esgota na realização de exames (o direito aos exames é uma parcela ínfima do direito a aprender em todo o período escolar).

2 – O colégio arbitral não fixou serviços mínimos para esta greve, com fundamento no facto de se tratar de uma greve de apenas um dia, sugerindo que o exame marcado para o dia 17 fosse adiado para o dia 20, já que para esta data não se encontrava agendada qualquer outra prova deste ano de escolaridade – considerando assim que «a greve dos professores marcada para o dia 17 de Junho, pese embora coincidente com o primeiro dia de exames finais nacionais do ensino secundário, não afecta de modo grave e irremediável o direito ao ensino na sua vertente de realização de exames finais nacionais, não se estando por isso perante a violação de uma necessidade social impreterível».

3 – Ajuizou bem, em meu entender, o colégio arbitral. Por um lado, porque teve em atenção os princípios da necessidade, da adequação e da proporcionalidade que a lei manda observar na definição dos serviços mínimos (artigos 538/5 do Código do Trabalho e 400/6 do RCTFF); por outro, porque nada o vinculava à fixação de serviços mínimos pelo facto de em anterior greve dos professores os mesmos terem sido definidos tendo em conta a sua diferente dimensão (relembre-se que a greve dos professores de 2005 no consulado de Maria de Lourdes Rodrigues foi decretada para três dias de exames, ao contrário desta, para apenas um dia).

4 – Acresce que na greve de 2005 não havia ainda sido constituído o colégio arbitral no âmbito da Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), pelo que a definição de serviços mínimos foi determinada por despacho conjunto dos Ministérios da Educação e do Trabalho, e foi em sede de recurso, então por parte dos sindicatos, que o Supremo Tribunal Administrativo, já em 2007, deu razão ao Governo.

ceito ideológico. Nos tópicos em destaque procuro contraditar esses argumentos (ver caixa). Como salientei, o direito de greve enquanto direito fundamental só pode ser restringido nos termos admitidos na Constituição, e tal restrição não pode jamais diminuir o alcance e a extensão do seu conteúdo essencial. Assim, as necessidades sociais impreteríveis a que se refere o artigo 57/3 são apenas aquelas cuja não satisfação se traduz na violação dos direitos e interesses constitucionalmente protegidos e não meros inconvenientes ou transtornos resultantes da privação ocasional de determinado bem ou serviço. Neste sentido, para definição destas necessidades há que ponderar as circunstâncias de cada greve a fim

de determinar se estamos perante situações que requeiram a satisfação de necessidades de alcance social tão premente que não possam ser satisfeitas de outro modo e não suportem adiamento. Na mesma linha, a definição de serviços mínimos deve destinar-se apenas a evitar prejuízos extremos e injustificados, não devendo traduzir-se na anulação do direito de greve – a greve não pode, pela via da obrigação de prestação de serviços mínimos, perder eficácia própria e deixar de produzir os seus efeitos normais, tornando-se inócua.

O exercício de direito de greve é limitado tão só por critérios de legalidade e não por juízos de conveniência ou oportunidade daqueles que são eventualmente prejudicados por ela. ©

Parece no mínimo demagógica a reacção do primeiro-ministro face à decisão do colégio arbitral de não fixar serviços mínimos para a greve aos exames do dia 17 de Junho.

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

Grupo SOFT

Gestão de Recursos Humanos

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

SOFT 400 **SOFT 2000** **SOFT SOL**

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

Mail: dcom@gruposoft.com www.gruposoft.com



JAZZY DANCE STUDIOS

➤ Pura energia

Qualquer semelhança com uma empresa não é pura coincidência, mas a Jazzy Dance Studios é muito mais do que isso. É o resultado de uma paixão comum de seis pessoas pela dança e que tinham como ambição criar um espaço com condições para que tudo o que está relacionado com dança pudesse acontecer. Hoje o sonho é realidade e tem na sua base uma equipa de cerca de meia centena de pessoas.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Jazzy Dance Studios

O projeto Jazzy Dance Studios surgiu em 2011 «para responder à necessidade de haver um centro de dança em Lisboa que juntasse os melhores de cada área», conta Álvaro Lopes (na foto da página ao lado, em cima, à esquerda), diretor de 'marketing' e comercial e também um dos seis sócios fundadores. «Nasceu de um sonho e de uma paixão, a dança, com a ambição de criar em Portugal um espaço de reunião para bailarinos, professores, coreógrafos e todos os que vibram com a dança.» Foi com este objetivo que «duas escolas tomaram uma decisão única no nosso país: unirem-se para dar corpo a um novo projeto». A Jazzy Dance Studios resultou assim da fusão da Jazzy Academia, que existia dentro do Grupo Academia Life Club, com a Just Dance School, «duas escolas de referência nas áreas de dança urbana e danças sociais», salienta Álvaro Lopes. E da vontade de seis pessoas – Nuno Furtado (à direita, na mesma foto), Carlos Rosário, conhecido por Guima (ao centro), e Vanda Gameiro (à direita), fundadores da Just Dance School; Álvaro Lopes e Ana Gasparinho (à esquerda), fundadores da Jazzy Academia; e Carlos Orlando, administrador da Academia Life Club – surgiu «um espaço com características ímpares, capaz de tornar real o sonho de criar um local onde se respirasse dança. «A nossa ambição» – reitera o empreendedor – «é ser não só uma escola mas também um local onde se cria condições para que tudo o que está relacionado com dança possa acontecer».

Para além do núcleo duro composto por Ana, responsável pela direção operacional e serviços, Nuno, responsável de eventos, Guima, responsável pela área de festas, Carlos, diretor financeiro, Vanda, professora, e Álvaro, a Jazzy conta já com mais de 40 professores a lecionar. Têm mais de 60 aulas semanais espalhadas por cinco estúdios, numa área total de 1.100 metros quadrados situados à beira do Rio Tejo. E, em média, recebem cerca de 150 a 200 alunos



«Um dia típico na Jazzy é como estar no 'Fame'», compara o responsável de 'marketing', Álvaro Lopes, «é pura energia».



- Reunião de direção
- 'Workshop' de Contemporâneo
- Jazzy Social Club

Na Jazzy Dance Studios privilegia-se as capacidades técnicas e cognitivas, mas o primeiro pré-requisito é a paixão pela dança.



© Paulo Paetrela



© Pedro Guilherme

por dia. «Um dia típico na Jazzy é como estar no 'Fame'», compara o responsável de 'marketing', «é pura energia». Num sector onde existe bastante concorrência, é precisamente pela sua filosofia que a Jazzy se pretende diferenciar, e assim atrair professores e alunos. Apresentam-se como «uma empresa jovem e inovadora, que pretende rasgar com o conceito tradicional das academias de dança». Mais do que uma escola de dança, trata-se de um espaço que reúne serviços tão diversos como aulas de grupo, aulas personalizadas, área 'kids', 'workshops', espetáculos, festas, animações empresariais, festas de aniversário, mostras coreográficas, eventos, 'flashmobs' e alugueres de espaço para companhias ou para empresas.

Álvaro Lopes garante ainda que a Jazzy reúne alguns dos melhores profissionais na área da dança, tendo como ambição tornar-se uma referência a nível nacional e internacional, formando novos talentos, projetando os talentos nacionais, trazendo referências mundiais para a partilha de conhecimento e proporcionar experiências como mostras coreográficas ou batalhas de dança». Em poucas palavras, «elevar o nível da dança em Portugal».

› Ter escuta ativa

Para o responsável de 'marketing', a parte mais difícil numa empresa é precisamente a gestão das pessoas, «pois são elas a base do negócio», afirma. Neste âmbito, «a primeira preocupação é ter escuta ativa, ou seja, existe a possibilidade de as pessoas poderem participar em qualquer projeto ou mesmo de criarem os seus projetos», faz notar. «Para além disso, tentamos oferecer as melhores condições de trabalho, através por exemplo da possibilidade de frequentar ginásio e piscina, ter formações que a Jazzy organiza com professores internacionais, participar em trabalhos comerciais angariados e também a estabilidade ao nível dos vencimentos». Mas a principal preocupação – resume – é «fazer com que as pessoas adorem o seu local de trabalho». Para que isso seja possível no atual contexto de alguma incerteza, é preciso «trabalhar mais e melhor, todos os dias».

Tendo também como objetivo garantir o profissionalismo, a simpatia e a rapidez na resposta ao cliente, na Jazzy Dance Studios «privilegia-se as capacidades técnicas e cognitivas, mas o primeiro pré-requisito é a paixão pela dança», ressalva Álvaro Lopes. Por outro lado, e apesar de se poder pensar que tratando-se de uma escola de dança seria mais fácil manter os colaboradores motivados, o responsável chama a atenção para um problema que existe ao trabalhar-se com criativos: o foco. «É necessário estar sempre muito atento a todos os pormenores, porque é muito fácil haver falhas nesse aspeto.»

Em jeito de conclusão, Álvaro Lopes refere: «Por tudo isto, e pela paixão que colocamos em cada uma das nossas ações, é com naturalidade e com orgulho que podemos afirmar que, ao fim de dois anos de existência, a Jazzy é já uma referência nas áreas da dança urbana, social e contemporânea. E ainda só estamos no início daquela que queremos que seja uma longa história de sucesso.» ©

25%* DESCONTO

ATÉ 4 SETEMBRO

2ª EDIÇÃO



TOTAL TRAINING CONFERENCE 2013

MAKING CHANGE HAPPEN

22 de Outubro de 2013

SANA Malhoa Hotel - Lisboa

- DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
- APRENDIZAGEM INFORMAL
- SOCIAL LEARNING
- BLENDED LEARNING
- E-LEARNING
- INOVAR EM FORMAÇÃO
- APRENDIZAGEM NA CLOUD
- GAMIFICATION

www.totaltraining.ife.pt

* Desconto não acumulável com outras ofertas em vigor

Patrocinadores Platinum



ORACLE

talentia
Software

Patrocinador Gold



Media partner

human human.er

Organização





Paulo Fradinho
Business Leader da Mercer Marsh Benefits
paulo.fradinho@mercer.com

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

› Fazer mais com o mesmo

COMO MELHORAR O RETORNO DA COMPENSAÇÃO EM ALTURAS DE CRISE

Os mercados continuam a cair ou não têm perspetivas de crescimento; por este motivo, a maioria das empresas baseia as suas estratégias no lado dos custos.

«É a pior altura para ser CEO de qualquer empresa em Portugal.». Mário Vaz, atual 'chief executive officer' (CEO) da Vodafone, resumiu assim em entrevista ao «Jornal de Negócios» o enorme desafio com que se debatem os responsáveis dos negócios. Os mercados continuam a cair ou não têm perspetivas de crescimento; por este motivo, a maioria das empresas, sem boas ideias para estimular a procura, baseia as suas estratégias no lado dos custos e invariavelmente surge a questão das pessoas: são «o principal ativo» mas também uma das rubricas mais significativas na conta de resultados.

Para as pessoas, o momento também é complicado: estão sob pressão para entregar resultados, mas o país não tem crescimento real na última década, o poder de

compra diminui e o clima é de incerteza, com os frequentes anúncios de reestruturações e prolongada contenção salarial, tudo com o pano de fundo dos aumentos de impostos e da redução da proteção.

Os recursos humanos têm sido chamados para resolver o dilema que consiste em conjugar o controlo do custo com a melhoria do envolvimento das pessoas. Como a compensação tem sido o aspeto mais fustigado e é uma fonte de insatisfação na relação entre o colaborador e a organização, quase todas as empresas estão à procura de formas de fazer mais com o mesmo.

Não é fácil, uma vez que a maioria dos pacotes de compensação ficou obsoleta, desadequada da nossa realidade, sobretudo nas parcelas que incluem a remuneração.

› Três exemplos

O problema do tamanho único Os benefícios são produtos ou serviços utilizados por pessoas para satisfazer necessidades de saúde, bem-estar, proteção financeira e outras. Sucede que as pessoas têm necessidades distintas em função, por exemplo, da fase em que se encontram no ciclo de vida – um colaborador da geração Y não valoriza um plano de pensões da mesma forma que um 'baby boomer', já a geração X aprecia benefícios de educação para os filhos, embora sejam pouco comuns nas empresas. Por este motivo, a lógica do tamanho único pode não maximizar o investimento em benefícios (atualmente as pessoas esperam, escolhem e querem benefícios que sejam úteis). É neste contexto que surgem os planos flexíveis, que em lugar de prometer um pacote de benefícios igual para todos oferecem uma bolsa individual, que o colaborador pode trocar por benefícios à medida das suas necessidades. A generalidade destes planos tem eficiência fiscal superior ao pagamento em dinheiro, para a empresa e para as pessoas, e provavelmente são a melhor alternativa a outras rubricas da compensação. Uma outra característica interessante destes planos, sobretudo na ótica de quem os aprova, é a capacidade de controlo de custo, uma vez que a empresa passa a decidir o montante das bolsas individuais evitando assim qualquer aumento de custo imprevisto ou acima do orçamento.

Saúde além do seguro De acordo com vários estudos, o seguro de saúde é o benefício mais apreciado pelos colaboradores, porém é uma iniciativa enfocada na doença, pouco ou nada faz em matéria de identificação e prevenção dos riscos para a saúde. Por outro lado, tende a ter um custo crescente, acima da inflação, o que faz com que as empresas introduzam cortes frequentes como forma de conter o preço, o que levanta questões sobre o verdadeiro valor para o colaborador decorridos alguns anos e a utilidade para a própria empresa em matéria de produtividade.

As empresas mais avançadas definem as suas iniciativas de saúde e bem-estar ao longo de uma cadeia, que considera os vários estados de saúde, nomeadamente iniciativas para pessoas saudáveis, em risco, doentes e situações de doença grave ou invalidez.

Existem várias vantagens em estruturar os benefícios desta forma: por exemplo o 'stress' está entre as três causas principais de absentismo e é uma exclusão de qualquer seguro, porém a maioria das empresas não sabe como lidar com esta questão. Assim, surgiram recentemente os planos de assistência ao colaborador (vulgarmente denominados EAP – Employee Assistance Programs), que disponibilizam não só apoio remoto ou presencial às pessoas, garantindo a confidencialidade, como ajudam as empresas a mitigar as causas e os riscos decorrentes de situações de 'stress'.

Um outro exemplo interessante é o dos programas para determinação dos riscos de saúde, que por uma fração do custo da medicina do trabalho ou do seguro de saúde permitem um acompanhamento individualizado dos determinantes da doença e servem como barómetro para o nível de saúde global da organização.

«Temos uma política de mobilidade: cada caso é um caso.» Os benefícios de mobilidade permitem reforçar os programas de colaboradores em viagem de negócios, deslocação ou expatriação, uma vez que os benefícios comuns não funcionam bem fora do país de origem.

Por outro lado, é dispendioso e complexo criar e gerir um programa distinto de cada vez que surge um caso. Algumas empresas têm linhas de orientação que enquadram planos de proteção na saúde, assistência em deslocação, acidentes, vida e pensões. Estes planos podem ser adaptados a viagens curtas ou deslocações por períodos longos, com apoio adequado ao colaborador, caso surja um imprevisto.

neração fixa e a remuneração variável, que sofreram uma enorme erosão com todas as alterações ao nível da Segurança Social e do IRS. Porém, há uma área de oportunidade nos planos de benefícios, como os seguros de saúde, vida e acidentes, reforma, educação, entre outros, uma vez que mantêm a eficiência fiscal e respondem a necessidades importantes dos colaboradores e dos familiares; por esse motivo, constituem um investimento com retorno superior à compensação em dinheiro.

A maioria dos benefícios são geridos sobretudo em função do factor custo, com pouco relevo sobre a utilidade para as pessoas, sem contributo para o 'employer brand' e pouca adaptação à evolução do mercado. Por este motivo, a chamada prática de mercado, ou mediana, é pouco interessante para quem está a tentar inovar ou diferenciar, ou pretende ter impacto nos colaboradores e quer fazer mais com o mesmo.

Se este é o seu objetivo, sugiro três exemplos sobre benefícios com resultados interessantes (ver caixa). @

A chamada prática de mercado é pouco interessante para quem está a tentar inovar ou diferenciar, ou pretende ter impacto nos colaboradores e quer fazer mais com o mesmo.



DESCUBRA A FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

Suportada por metodologias e pilares estratégicos, reconhecidos internacionalmente, o Bureau Veritas está ao serviço das empresas para promover o conhecimento, as competências e converter o potencial dos recursos humanos em resultados tangíveis e mensuráveis.

- **Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**
 ▶ 26 e 27 de Setembro 2013 – LISBOA
- **Gestão por Processos e Implementação de Indicadores**
 ▶ 17 e 18 Outubro 2013 – LISBOA
- **Lead Auditor/ Auditor Course Quality Management Systems A17024 - certified by IRCA**
 ▶ 7 a 11 de Outubro 2013 – LISBOA
- **Implementação Sistema Integrado, Qualidade, Ambiente e Segurança**
 ▶ 14 a 18 de Outubro 2013 – LISBOA
- **Qualificação Auditores Sistema Integrado, Qualidade, Ambiente e Segurança**
 ▶ 21 a 25 de Outubro 2013 – LISBOA
- **Qualificação Auditores Internos Sistema de Gestão da Qualidade**
 ▶ 21 a 25 de Outubro – LISBOA
- **Como Tratar Não Conformidades**
 ▶ 28 e 29 de Outubro – LISBOA
- **Gestão e Tratamento de Reclamações**
 ▶ 30 e 31 de Outubro – LISBOA

FORMAÇÃO PRESENCIAL • INTRA-EMPRESA
 • E-LEARNING

Informações e inscrições: Departamento de Consultoria e Formação
 isabeLcosta@pt.bureauveritas.com | rosa.brazil@pt.bureauveritas.com
 Tel • 217 100 934 Fax • 217 100 918 | Pólo Tecnológico de Lisboa, Lote 21 - 1600-485 Lisboa
 www.bureauveritas.pt

EFMD EQUIS
 ENTIDADE FORMADORA
 CERTIFICADA

BUREAU VERITAS

Move Forward with Confidence



© S.John - Fotolia.com

OUTSOURCING

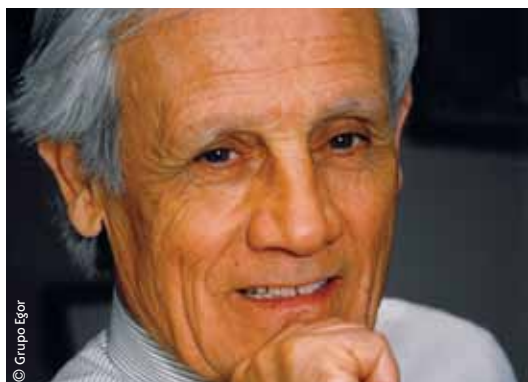
Novas perspectivas

Seja no outsourcing de recursos humanos, seja no outsourcing de serviços, abrem-se novas perspectivas para o tecido empresarial. A «human» procurou conhecê-las junto dos especialistas.

Recolha: Mário Sul de Andrade

› Outsourcing de recursos humanos

› Fatores de competitividade



© Grupo Egor

Por Amândio da Fonseca

A utilização de recursos externos no desempenho de funções que anteriormente eram em exclusivo desempenhadas por recursos próprios tem vindo, à semelhança do que aconteceu a partir da década de 1980 nos países desenvolvidos, a acentuar-se em Portugal. No nosso caso, este crescimento resulta não

só da necessidade de os utilizadores se concentrarem no 'core business' para aumentarem a competitividade mas também do fator oportunista de beneficiarem de uma legislação de trabalho mais flexível do que aquela que regula a contratação direta de novos trabalhadores.

Atualmente, o principal desafio do 'outsourcing' consiste em continuar a atrair investimento estrangeiro através da captação de serviços partilhados e potenciar a externalização de serviços globais, à altura das infraestruturas de telecomunicações e tecnologias de informação (TI) de alta qualidade e com custos muito competitivos que Portugal oferece.

No entanto, a principal vantagem do sector reside numa força de trabalho qualificada, criativa e dinâmica. A competitividade salarial, a facilidade de adaptação a outras culturas, o domínio de línguas como o inglês ou o castelhano e a importância do português em países como Brasil, Angola ou Moçambique constituem os nossos melhores argumentos num mercado global em forte crescimento.

Amândio da Fonseca é administrador executivo do Grupo Egor

› Custo e benefício



Por Sérgio Duarte

O 'outsourcing' de recursos humanos tem vindo a ganhar representatividade no volume de negócios das organizações, pela análise custo 'versus' benefício. Este crescimento leva à criação de emprego e à integração de colaboradores num contexto de continuidade e progressão, criando uma relação de longevidade em grande parte dos casos.

Neste contexto, o desafio cabe às empresas que prestam o serviço: manter fidelizados e motivados os colaboradores e gerir a sua carreira. Exemplo disto é a Direção de Operações da Adecco, constituída por pessoas que iniciaram o seu percurso em operações com os nossos clientes.

Outro dos aspetos fundamentais é o grau de especialização dos recursos e a colocação da pessoa certa no lugar certo. Este ano concluímos ferramentas que trabalham especificamente este processo de colocação de colaboradores, o «Xpert», trabalhando o 'will fit' (visão global das preferências, dos valores e das expectativas do indivíduo) e o 'will do' (visão global sobre o comportamento, a motivação e a atitude).

Os próximos anos serão de crescimento e especialização. Temos de nos preparar para estes desafios e fazer as apostas que servem os interesses dos clientes.

Sérgio Duarte é diretor da Unidade Outsourcing da Adecco Portugal

› Importância relevante



Por Maria Emília Azevedo

O negócio do 'outsourcing' cresceu exponencialmente

nos últimos anos, trazendo mais eficácia, mais qualidade, mais produtividade e menos custos fixos para as organizações. E permitindo que estas se concentrem nos processos nucleares do negócio.

Porém, este crescimento não foi acompanhado por legislação pertinente. A ausência de legislação específica enquadradora destas relações, quer para as empresas, quer mesmo para os trabalhadores, conduz a alguma indefinição quanto à natureza das relações laborais com as duas empresas envolvidas: a cliente e a contratante. Por outro lado, a crescente procura destes serviços, encarada exclusivamente como forma de redução de custos – por vezes irrealisticamente –, trouxe ao sector empresas sem escrúpulos no que respeita ao cumprimento das obrigações laborais e fiscais.

Com o tempo estas empresas acabarão por desaparecer. O problema é que, sendo o 'outsourcing' responsável por uma grande fatia da nova empregabilidade do país, estas empresas incumpridoras já instalaram alguma desconfiança nos trabalhadores e no mercado, dificultando a missão das que operam de forma séria e sustentada.

Ainda que com uma fatia relativamente pequena do produto interno bruto (PIB) – que se estima entre um e dois por cento –, o 'outsourcing' vem assumindo uma importância muito relevante em atividades tradicionais e emergentes.

Maria Emília Azevedo é diretora coordenadora de 'outsourcing' da RHmais

› Metodologias e ganhos efetivos



Por Marco Rocha

Por diversas vezes se aborda o tema do 'outsourcing' evidenciando as mais-valias e os benefícios que os clientes poderão vir a alcançar ao recorrerem a esta solução. Mas raras vezes se demonstra metodologias ou modelos operacionais implementados que garantam ganhos efetivos.

É fundamental entender as pretensões do cliente quando opta pela externalização de serviços, quais as suas convicções e os seus interesses, mas principalmente os objetivos que pretende alcançar. Assim, afeta-se aos projetos recursos especializados que assumem a responsabilidade pela análise da situação «ASIS». Este método permite identificar em conjunto

com o cliente as ineficiências e consequentes melhorias a implementar na fase de arranque, assim como depois, nomeadamente em termos de fluxos, 'workflows' e gestão de recursos humanos, garantindo um compromisso na otimização da operação.

Associado às melhorias de processo e tendo os recursos humanos um peso significativo no sucesso, há que garantir a metodologia operacional baseada não só no recrutamento dos recursos adequados mas praticando também a metodologia de motivação «Triple Win», que se caracteriza pela definição de ganhos financeiros em cadeia para as partes envolvidas (cliente, prestador, equipas de gestão e colaboradores), assegurando o envolvimento de todas as equipas nos resultados a alcançar (associados à análise constante da qualidade dos serviços).

A implementação destas metodologias, com um acompanhamento personalizado e próximo por equipas de gestão eficientes, tem garantido ganhos financeiros efetivos aos clientes, com otimizações operacionais.

Marco Rocha é 'sales manager' para a área do BPO na Kelly Services Portugal

› Desafios diários



Por Vera Almeida

A externalização de serviços é hoje a medida tomada por empresas que procuram benefícios como redução de custos, qualidade do serviço e aplicação imediata de saberes. Porém, no 'outsourcing' surgem desafios diariamente. Por exemplo, a equipa pode não desenvolver o sentimento de propriedade sobre o produto, não tendo a visão do todo, ficando a qualidade dos resultados comprometida.

A área de TI é a que tem lançado mais dificuldades às equipas de recursos humanos. Antes os profissionais especializados aí eram uma mais-valia, por a mão de obra ser escassa. Hoje o seu valor caiu, por vários fatores: existe o mesmo tipo de mão de obra noutros países, a preços mais competitivos; os diretores das empresas alegam falta de 'know-how' dos recém licenciados para garantirem a entrega adequada e atempada do serviço, levando a que o recrutamento seja mais delicado e tenha critérios rigorosos.

Na adoção do 'outsourcing', transferência de pes-

soas, rescisões dos contratos com os colaboradores da organização e dificuldade em encontrar o fornecedor mais adequado são vistos como uma barreira, conduzindo à rotatividade de operadores no mesmo projeto. Na SLOT, procuramos encontrar soluções que não fragilizam a relação entre cliente e fornecedor; trabalhamos diariamente os talentos com o objetivo de no momento da contratação final termos o profissional adequado e com o perfil solicitado, com a garantia de sucesso para as necessidades do cliente.

Vera Almeida é consultora RH da SLOT – Recursos Humanos

› Abertura à mudança



Por César Santos

A conjuntura de incerteza económica, que tende a prolongar-se até ao fim da década, coloca vários desafios às organizações, um dos quais a redução dos custos fixos. Assim, mais do que nunca o 'outsourcing' poderá ser uma resposta.

Porém, em mercados mais maduros as organizações procuram benefícios para além da redução de custos, nomeadamente concentrar os gestores nas áreas nucleares da sua atividade, maior nível de especialização da função, capacidade de transformação de processos e inovação.

Num processo de 'outsourcing' as pessoas são geridas pelo parceiro, o que exige uma maior preocupação deste no desenvolvimento das suas competências profissionais, nomeadamente na formação e na gestão de carreira.

Muitas organizações reconhecem que esta ferramenta permite maior rigor e disciplina na gestão dos processos e das pessoas, bem como aferir indicadores objetivos de qualidade de serviço. No limite, o cliente pode trocar de parceiro, o que seria mais difícil e oneroso com a sua estrutura interna.

Para que o processo seja bem sucedido, é preciso abertura e disponibilidade das partes, de forma a encontrar as melhores soluções – que em caso de sucesso conduzem a verdadeiros processos de melhoria da performance organizacional.

César Santos é diretor geral da Talenter

› Duas oportunidades



© Fernando Pizarra

Por Rui Guedes de Quinhones

Vejo aqui duas grandes oportunidades, mas que encerram dois paradoxos. A primeira prende-se com o facto de a «matéria prima» ser mão de obra qualificada, flexível, habituada a lidar com exigência e elevados padrões de desempenho, que normalmente domina pelo menos duas línguas, aberta à inovação, reconhecida e valorizada no mercado de trabalho internacional – trabalhadores, técnicos e gestores portugueses. Neste contexto, a gestão de um projeto de natureza financeira em Londres, um processo numa seguradora em Paris, de apoio ao cliente ou a vendas em Madrid, a gestão de uma rede de retalho em São Paulo ou o apoio à logística transportadora em Luanda ou Maputo poderiam ou não ser projetos a desempenhar pelas empresas nacionais de ‘out-

sourcing’? Trabalhadores experientes e disponíveis não faltariam, ‘benchmark’ também não e qualidade processual idem.

O que falta então?

Entramos na segunda oportunidade. O mercado nacional de projetos de ‘outsourcing’, cuja principal componente é a gestão dos recursos humanos, encontra-se segmentado em dois «campeonatos» distintos: por um lado, as multinacionais que detêm cerca de 80% de quota de mercado; por outro, várias dezenas de médios e pequenos operadores que lutam pelos restantes 20%. Na esmagadora maioria dos casos a diferença é obtida pela capacidade dos primeiros em reduzir preços e dilatar prazos de pagamento, sendo que a diferença qualitativa entre o serviço prestado em ambos os campeonatos não existe. Quer grandes, quer médias, quer por vezes as pequenas entidades, conseguem aportar valor às operações dos clientes, tornando-se parceiros de referência.

Ora as multinacionais, pela sua própria natureza, não se internacionalizam: já o são por defeito (ou virtude), mas em cada país manda quem lá está. As nacionais não possuem massa crítica para darem esse passo, a não ser que se associassem em parcerias estratégicas para candidatar-se a projetos de índole internacional. Em regra possuem a experiência de gestão que os projetos desenvolvidos em Portugal nas últimas duas décadas lhes trouxeram e têm na sua base o fator mais precioso e diferenciado: os portugueses.

Rui Guedes de Quinhones é ‘head of company’ da Heading Recursos Humanos

› Outsourcing de serviços

› Outsourcing por quê?



© UpsideUp

Por Daniel Lança Perdígão

É evidente que a estrutura da empresa do futuro não será igual à de hoje, como já hoje não o é em relação à época do emprego para a vida.

A necessidade de inovar e de se adaptarem com rapidez à mudança – frequente – leva a que as empresas

reduzam a sua estrutura humana, recorrendo a especialistas em diversas áreas para assegurarem recursos necessários em cada momento, convertendo custos com pessoal em custos variáveis.

Este novo paradigma permite assegurar o cumprimento das funções por pessoas que, mais facilmente, garantem uma atualização tecnológica permanente; e cada um desses recursos traz novas ideias e metodologias para dentro da organização, precisamente por estarem, ao longo da carreira, em contacto com realidades diferentes.

Há obviamente alguns riscos, pelo que deve haver critério e cuidado na escolha de parceiros, seja no fornecimento de serviços de limpeza ou segurança – já mais comum –, seja em serviços mais técnicos ou especializados.

Ao acompanharmos empresas no desenho de um novo modelo de negócio, conseguimos visualizar que processos de negócio podem ser realizados com recurso a ‘outsourcing’. É uma análise e uma reflexão que vale a pena fazer.

Daniel Lança Perdígão é ‘general manager’ da UpsideUp

› Desafios no âmbito de processos e serviços



Por Vítor Antunes

Numa altura em que as empresas procuram reduzir custos fixos e operacionais, diminuir as necessidades de investimento, aceder a novas tecnologias e especialistas – por forma a ganharem eficiência, controlo da execução e aumento do lucro, transferindo assim uma parte do risco –, o ‘outsourcing’ assume-se como um ‘driver’ fundamental da economia portuguesa.

Falar em ‘outsourcing’ é falar em transformar e inovar: mostrando às empresas novos caminhos para melhorarem a sua performance; e dinamizando o conceito de empregabilidade, revertendo a descrença dos portugueses em relação às suas perspetivas profissionais. Diversos estudos mostram que em média o ‘outsourcing’ conduz a uma redução de custos de 9% e ao aumento da produtividade em 15%.

Trata-se de um elemento catalisador de projetos de reengenharia de processos e pode tornar-se um importante observatório de ‘benchmarking’. Em regra, os operadores de ‘outsourcing’ devem analisar e interpretar os objetivos de curto, médio e longo prazo das empresas, identificando e atraindo os talentos mais adequados, trabalhando competências, formação, sinergia com a cultura organizacional, motivação e envolvimento com o projeto.

Apesar do potencial do ‘outsourcing’, a realidade é que a sua dimensão em Portugal atinge apenas cerca de mil milhões de euros, muito inferior à média europeia e dos países que nele apostaram. No entanto, o país tem um conjunto de características de alto potencial (educação, força de trabalho, legislação laboral, ‘skills’ linguísticos, custos competitivos da localização, incentivos...) que lhe permitem posicionar-se como um centro de processos e serviços de excelência a nível internacional, gerando mais emprego, riqueza e capacidade competitiva.

Vítor Antunes é diretor da ManpowerGroup Solutions, marca da ManpowerGroup Portugal para ‘outsourcing’ e prestação de serviços em áreas com necessidade de recrutamento em grande escala

› Outsourcing de serviços



Por Tomé Gil

Nos tempos que correm, em que se espera que as empresas apresentem produtos sempre inovadores, diferenciando-se da concorrência, e ao menor custo possível (no nosso mundo ocidental vivemos tempos de excesso de oferta), prestando um serviço de excelência (na venda e no pós-venda), todas as áreas das empresas devem ser objeto de reflexão no sentido de se aferir se estão a dar o melhor contributo para a concretização dos objetivos. Porém, atualmente é difícil conseguir-se cumprir todos estes requisitos enunciados em todas as funções de que uma empresa necessita, independentemente da sua área de atividade. Se os recursos (humanos, financeiros e técnicos) são escassos, devem ser preferencialmente afetos a áreas estratégicas, ou seja, aquelas que definem a empresa e a sua atividade principal.

É aqui que as empresas de ‘outsourcing’ de serviços surgem como uma ferramenta indispensável ao desenvolvimento de outras empresas, por possuírem um conjunto de meios e recursos humanos especializado em áreas geralmente tidas como não estratégicas. O que permite que essas outras empresas possuam um serviço de excelência também em áreas não estratégicas.

Tomé Gil é diretor geral da tecnológica Escrita Digital

› O caso dos serviços de formação



Por João Teixeira

No contexto atual da formação, o conceito de ‘business

process outsourcing' (BPO) pode providenciar uma série de benefícios para as empresas. Na realidade, a grande maioria das empresas cuja atividade principal é a formação já o fazem para a sua estrutura operacional, recorrendo a formadores externos para grande parte dos projetos formativos. Contudo, suportam ainda um grande peso nos seus recursos humanos que fazem a gestão da formação.

As empresas terão a ganhar se delegarem estas «funções» a empresas de 'outsourcing' que possam executar a maior parte das tarefas relacionadas com a operacionalização de ações de formação e permitam transformar os custos fixos em variáveis em função do projeto.

O tempo despendido nos processos de recrutamento de formadores é outro fator que pesa nos custos da empresa, para além dos riscos que comporta um processo de recrutamento de um profissional, como a validação da sua experiência e as suas referências profissionais.

Simplificando, estas organizações pretendem um parceiro que apresente valores competitivos, que se adapte à sua realidade e respeite as suas regras de conduta. E que permita alavancar as suas vendas retirando grande parte do peso que a operacionalização de projetos assim o exige.

João Teixeira é diretor executivo da Source of Knowledge, empresa especializada em 'outsourcing' de formadores

› Certificação de entidades formadoras



Por Alda dos Santos Neves

O empreendedorismo e a formação profissional qualificada têm sido apontados como caminhos a seguir para o crescimento económico e a criação de emprego. Fruto desta realidade, a criação de novas empresas e a aposta em novos serviços relacionados com a formação profissional são um fator emergente no tecido empresarial português.

Sendo a qualidade dos serviços de formação um dos principais pressupostos para o sucesso da aprendizagem e da aplicação prática da mesma, a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)/ Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA) regula este mercado através do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, atribuindo o estatuto

de certificação a todas as entidades que demonstrem reunir os requisitos e os processos necessários para assegurar a qualidade das suas ações de formação.

A B-Training, Consulting tem procurado contribuir para uma melhoria da qualidade da formação em Portugal, auxiliando empresas recém-criadas ou já existentes no mercado a submeterem os seus processos de certificação junto da DSQA/ DGERT.

A este nível, temo-nos diferenciado através dos nossos serviços de consultoria «chave na mão», com uma equipa de consultores internos altamente qualificados, garantindo em parceria com os clientes a melhoria dos seus procedimentos internos e o sucesso dos respetivos processos de certificação.

Alda dos Santos Neves é 'partner' da B-Training, Consulting

› Recrutar para terceiros



Por Filipa Mendes Pinto

Decidir constitui sempre uma árdua tarefa para qualquer gestor, e apesar de a mesma fazer inevitavelmente parte do seu dia a dia não deixa de assumir especial importância nos tempos que correm. Recrutar envolveu sempre a necessidade de tomar decisões em pelo menos dois momentos: ao iniciar o respetivo processo e na hora de escolher o candidato final. E se este último foi, ao longo dos anos, beneficiando de um estatuto mais importante, agora ambos assumem igual peso, e nessa medida o serviço prestado pela empresa de 'outsourcing' pode revelar-se fundamental.

Acompanhar o processo desde o primeiro momento, transmitir a confiança necessária nas várias fases, manter a objetividade em cada seleção, no fundo estabelecer uma verdadeira parceria com o cliente, é hoje mais do que nunca determinante para quem recruta para terceiros. A capacidade de antecipar a estratégia, a par de uma aposta na especialidade do conhecimento do mercado que trabalha, do serviço que presta e da relação que desenvolve, sem descuidar naturalmente a capacidade de renovar e de ser criativo na abordagem a novos clientes, constituirão fatores diferenciadores – os quais não deixarão de se mostrar vencedores, em particular na época que atravessamos.

Filipa Mendes Pinto é sócia da FIND, empresa especializada no recrutamento de advogados e juristas

› Enorme expectativa



Por Mário Caninhas Machado

O 'outsourcing' aplicacional ou SaaS («Software as a Service») já vai adquirindo o seu espaço como solução para as empresas racionalizarem custos operacionais. A expectativa é enorme, sobretudo com a vulgarização de acessos e comunicações. Mas a utilização da 'cloud' deixa ainda alguma apreensão como repositório de informação, nalguns casos considerada crítica e confidencial.

Os clientes têm optado por ligações seguras no acesso às nossas aplicações. O nosso serviço, pela fiabilidade e pela segurança, vem crescendo paulatinamente, pelo facto de novas empresas aderirem e também pela fidelização das mais antigas. Apesar de a nossa oferta acrescentar valor (consultoria especializada, englobada no pacote de serviços, como tal não se tratando de SaaS puro), não deixamos de equacionar a utilização da 'cloud' (sobretudo deixando em aberto essa opção aos clientes).

Do ponto de vista teórico e racional, esta é a solução do futuro, de tal forma que o conceito se estende para DBaaS («Banco de Dados como Serviço») ou EaaS («Everything as a Service»). Veremos se a confiança evolui na mesma ordem de grandeza que a expectativa.

Mário Caninhas Machado é diretor de 'outsourcing' do Grupo SOFT

› Opções para a tecnologia



Por Eduardo Quero

Para as empresas que pretendem optar pelo modelo de externalização nos recursos humanos, há que considerar

a externalização total ou parcial dos serviços. Este é um dos desafios, em função da estratégia delineada para as tecnologias e as práticas existentes, da maturidade ou não em externalizar, dos custos fixos e variáveis, quer com pessoal, quer com infraestruturas. As empresas podem optar entre externalizar só a tecnologia e proceder à operação mensal ou externalizar por completo a tecnologia e a operação num parceiro especializado.

Disponibilizamos modelos de externalização desde a modalidade SaaS com a plataforma e a operação do cliente ao modelo de BPO com externalização do serviço (tratamos de 'hosting', administração do sistema, evolução garantida e manutenção corretiva e tecnológica, para além de suporte, com garantia da gestão do serviço).

Estes modelos abrangem a área administrativa de salários e a área de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, numa plataforma preparada e escalada para dar serviço a vários clientes, quer locais, quer globais.

Eduardo Quero é 'country manager' da Meta4 Portugal

› A pessoa certa para o cliente certo



Por Inês Vaz Pereira

'Outsourcing' em TI: trata-se de uma evolução interessante a ser gerida por quem procura e por quem oferece recursos especializados com a qualidade exigida pelos clientes. A «variável» que se encontra no meio deste jogo de «procura-oferta» é o mais valioso recurso: as pessoas. Se por um lado o cliente deixa de gerir motivações e expectativas, pelo lado do prestador de serviços aumenta a exigência de seleccionar «a pessoa certa para o cliente certo». Este é o maior desafio.

Com o «Talentia HCM» ('human capital management') existe um acesso imediato ao histórico completo de cada colaborador (projetos, competências, formação certificada, etc). A decisão correta pelos melhores recursos baseia-se no acesso imediato ao conhecimento e à disponibilidade das equipas, com base em 'reportings' e pesquisas por melhores talentos.

Por último, recomenda-se modelos de avaliação concebidos à medida dos desafios e da satisfação do cliente. Permitirão criar valor e identificar cada talento na realidade de 'outsourcing' da empresa.

Inês Vaz Pereira é 'managing director' da Talentia Software Portugal

› Uma abordagem estratégica



© Vitor Gordo

Por Tiago Catarino

O 'outsourcing' deixou de ser uma atividade em que os clientes procuram meramente economias de custo para passar a ser uma abordagem estratégica usada em todas as linhas de negócio para entregar inovação e valor. Tudo é um serviço, e qualquer coisa, até mesmo atividades 'core', podem ser submetidas a processos de

'outsourcing'. Estamos numa nova era do 'outsourcing', a dinâmica está centrada na inovação dos modelos de negócio, na disciplina dos processos operacionais e nas pessoas, como elemento de partilha e conhecimento.

Vivemos numa economia de relações e o 'outsourcing' tornou-se 'people business', com base em relações estratégicas. É um negócio de pessoas que criam parcerias baseadas em valores e na entrega de inovação. A partilha de liderança em modelos de negócio em 'outsourcing' permite ter profissionais focados no futuro e na resolução de problemas, com espírito de união, transparência e confiança e orientação para resultados.

As empresas procuram modelos de parceria mais ágeis e variáveis, sustentados na partilha de riscos e de resultados. Vão exigir um grande foco em tecnologias emergentes, em áreas como 'social media', 'cloud', mobilidade e 'big data'. Nestas situações, o parceiro de 'outsourcing' deve abranger o conhecimento aprofundado e a competência que as empresas clientes provavelmente não têm internamente.

Tiago Catarino é 'business unit manager' da área HR Outsourcing da Rumos



Paradoxo HUMANO

Be Different

Inspiring Learning in Organizations

- Organizational Culture and Corporate Identity
- knowledge Transfer Solutions

- Executive Communication Programs
- Human Capital Development




Atrium Saldanha, Praça Duque de Saldanha, 1ºL, 1050-094 Lisboa

Tel: (351) 213 536 021
Tel: (351) 913 383 732

Email: paradoxo@paradoxohumano.com
Site: <http://www.paradoxohumano.com>



© Medicisforma

Filipa Silva, Técnica de Higiene e Segurança no Trabalho da Medicisforma; filipa.silva@medicisforma.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

› Informar e formar em SST

A temática dos acidentes de trabalho está na ordem do dia, em virtude dos impactos negativos que estes provocam nas organizações. As preocupações com este tema devem por isso ser orientadas não apenas tendo em vista a correcção das situações que provocam os acidentes de trabalho mas de uma forma mais profunda, tentando prevenir a sua ocorrência.

De facto, apesar de se reconhecer a impossibilidade de eliminação total dos riscos no local de trabalho, a prevenção tornou-se o meio mais eficaz para a sua redução, quer em número, quer em gravidade. A informação e a formação das pessoas neste domínio, a utilização de equipamentos de protecção individual e colectiva, bem como a redução e/ou a eliminação de situações e de comportamentos de risco constituem a base de uma intervenção eficaz e continuada, promovendo a cultura de segurança. Informar e formar os colaboradores traduz-se num investimento, na segurança dos

bro – «Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho», define as áreas em que a formação deve ser ministrada, atendendo a factores como áreas/sectores de actividade, grupos de risco e riscos específicos da actividade profissional desenvolvida.

Da formação obrigatória no âmbito da SST destacam-se as seguintes áreas:

- promoção da segurança e da saúde no trabalho, obrigatória para todos os colaboradores das empresas, devendo preferencialmente ser fornecida no acto da admissão;
- primeiros-socorros, que deve ser ministrada a uma estrutura representativa da empresa, para que exista por área/sector um conjunto de colaboradores que detenham conhecimentos mínimos aí, podendo em qualquer altura prestar os cuidados necessários ou agir em conformidade;
- emergência e evacuação e também combate a incêndio são outras das áreas onde

Informar e formar os colaboradores traduz-se num investimento, na segurança dos mesmos e de toda a organização, reflectindo um aumento da confiança e da produtividade.

mesmos e de toda a organização, reflectindo um aumento da confiança laboral e, conseqüentemente, da produtividade.

Só sensibilizando toda a organização para os riscos associados às actividades profissionais, avaliando-os, e definindo um conjunto de medidas preventivas para a eliminação ou a redução desses mesmos riscos, se consegue um compromisso conjunto para a definição de uma política de segurança numa organização. A formação em segurança e saúde no trabalho (SST) surge como o meio mais eficaz de comunicação, permitindo uma integração de realidades existentes e um confronto de ideias que permitem à organização um aumento da confiança laboral.

O decreto-lei 102/2009, de 10 de Setem-

a formação é primordial, contribuindo para que em situações de emergência os colaboradores das organizações possam saber com exactidão como proceder, evitando perdas humanas e danos materiais.

Orientando as pessoas para práticas de trabalho seguras e procedimentos operacionais que visam a segurança de todos, é possível promover a cultura de segurança no seio das organizações, de forma eficaz, minimizando a ocorrência de acidentes de trabalho, com os custos directos e indirectos que lhe estão associados.


Porque a consciência de segurança de cada um é importante para todos, a prevenção é um acto que deve ser levado a cabo com todos e para todos. A saúde da qualquer empresa começa nos seus colaboradores. ©

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

Media Partners:

human

workshop

- 
- Como criar apresentações estimulantes?
 - Como passar correctamente a mensagem?
 - Quais os meios necessários para uma boa apresentação?
 - Como interagir com a assistência?



Leiria, 17 de Setembro de 2013
Porto, 18 de Setembro de 2013
Lisboa, 19 de Setembro de 2013

“Os bons oradores tendem a concentrar-se nos aspectos positivos da sua mensagem e de que forma podem usá-la em benefício da sua audiência.”

Como Falar em Público - Desenvolva o seu potencial

Leiria, 17 de Setembro | Porto, 18 de Setembro | Lisboa, 19 de Setembro

Organização

vantagem+
Consultores de Formação • Empresas
A Trustful Training Company

Para mais informações:

www.vantagem.com | email: formacao@vantagem.com | Tlf: +351 218 493 333

EM SÍNTESE

Instrumentos de apoio a PME

A Baker Tilly está a disponibilizar apoio a pequenas e médias empresas (PME) no processo de captação de fundos, através de soluções integradas. Estas soluções podem incluir a elaboração de um plano de negócios/memorando de informação, a preparação da candidatura e o acompanhamento da mesma e a negociação com organismos públicos/ de capital de risco.

1 > «CHAPPY – Empresas Felizes»

A CH Business Consulting, consultora que integra o Grupo CH, de Coimbra, organizou a três e quatro de julho, no Porto (Espaço Maus Hábitos) e em Lisboa (Café Teatro da Comuna), respetivamente, duas edições da conferência «chAPPY – Empresas Felizes», onde partilhou as boas práticas que levaram à conquista de inúmeros prémios de felicidade organizacional. Sob o formato de café-concerto, entrevistaram António Henriques, ‘chief executive officer’ (CEO) do grupo, e Rui Fiolhais, ‘manager’ do escritório de Lisboa, tendo como complemento a atuação musical do Quarteto dos Três Irmãos Pedro e Paulo. Entretanto, o grupo acaba de ser distinguido no «Grande Prémio» da APCE – Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial» («in’CHNEWS», jornal interno diário, e projeto «Eu sou candidato»); a originalidade e a criatividade de estiveram na base das distinções.

Workshops práticos RH

Até novembro, o Let’sTalkGroup está a organizar em Lisboa ‘workshops’ práticos de curta duração sobre temas estratégicos de recursos humanos. São os seguintes: «Diagnóstico Organizacional de Competências», 30 e 31 de agosto; «Planear um Assessment e Development Center», 23 e 24 de setembro; «Levantamento de Necessidades de Formação», 30 e 31 de outubro; e «Implementar um Sistema Eficaz de Avaliação de Desempenho», 28 e 29 de novembro.

Equipas de alto desempenho

O Avila Coworking, um espaço do Avila Business Center, em Lisboa, liderado por Carlos Gonçalves, acolheu em julho o ‘workshop’ «Como formar equipas de alto desempenho», ministrado por Ricardo Andorinho e Rui Lança, da MBU Intelligence. A organização de ‘workshops’ regulares no Avila Coworking insere-se na estratégia de dinamização e promoção de ‘networking’ empresarial por parte do Avila Business Center junto de atuais e potenciais clientes.



1



2



3



4

2 > «Grande Workshop ICC Portugal»

A 12 de outubro, a Mindcoach vai organizar em Carcavelos (Hotel Riviera), a primeira edição do «Grande Workshop ICC Portugal». Entre as 14 e as 23 horas desse dia, um sábado, haverá inspiração e prática do ‘coaching’ para ‘coaches’ e ‘coachees’, sendo os objetivos os seguintes: atualizar e praticar novas ferramentas de ‘coaching’; dar ‘feedback’ sinérgico; contribuir para o ‘feedforward’ com intervenção; potenciar o «Relationship & Business Networking» entre pares; e dar e receber supervisão.

Certificações da Companhia Própria

A Companhia Própria preparou um conjunto de certificações, a decorrerem em Lisboa, em diversas áreas: «Planeamento e Execução de Dragagens, Terraplanagens e Compactação de Terras», de cinco a 14 de agosto; «Coordenação e Fiscalização de Empreitadas», de cinco a 14 de agosto; «Downstream», de 26 de agosto a seis de setembro; «Engenharia do Petróleo», de 26 de agosto a seis de setembro; «Trading de Petróleo», de dois a 13 de setembro; e «Gestão Ambiental na Indústria do Petróleo», de dois a 13 de setembro». De assinalar ainda que a empresa de formação participou recentemente no ‘open day’ da Universidade Europeia, em Lisboa, numa conferência subordinada ao tema «Integração dos estagiários no mundo do trabalho».

3 > «Open Office @HeadingCareers»

A Heading Careers vai durante um dia abrir as portas do seu escritório aos candidatos, propondo «uma conversa aberta e honesta sobre as suas carreiras, ambições, postura e competências», refere-se num comunicado. A iniciativa, denominada «Open Office @ HeadingCareers», terá lugar na sede da Heading (Rua Castilho, 57, em Lisboa), a seis de agosto. Sara Alves, ‘head of business’ da Heading Careers, assinala que o propósito é «aproveitar o dia para ajudar, de forma gratuita, os candidatos a melhor compreenderem os seus pontos fortes e fracos e a traçarem um plano de trabalho, de forma a conseguirem encontrar a oportunidade de emprego que melhor se adequa a cada um».

4 > Artsoft apoia empreendedorismo

Empresa especializada no desenvolvimento e na comercialização de soluções tecnológicas de suporte à gestão, a Artsoft reforçou o seu apoio ao empreendedorismo com a criação do «ASGEST Start Up», um ‘software’ de faturação e gestão comercial gratuí-

to (para empresas em constituição) pelo período de 12 meses. Esta solução satisfaz as necessidades de micro e pequenas empresas sem recurso a manutenção técnica por parte de terceiros, acompanhando a evolução de uma 'start up' desde o momento da sua constituição. Trata-se de «um apoio que, sendo gratuito, reduz custos numa etapa crucial!», assinala Bruno Barroso (na foto), diretor de 'marketing' da Artsoft.

5 > Novidades da APCoaching

Durante a mais recente sessão da Assembleia Geral da APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, foi eleita uma nova Direção, tendo também ficado definidas novas equipas de trabalho; o presidente é Viana Abreu (na foto), sendo os vice-presidentes Fátima Matos e Daniel Silva. O principal desafio assumido na ocasião foi «a intensificação da divulgação do 'coaching' e da atitude 'coach' nas várias regiões do país», tendo sido assinalado ainda que a associação se congratula «por ser já uma referência nacional na área do 'coaching'», sendo a aposta da nova equipa «garantir a qualidade e a credibilidade do 'coaching' a nível nacional».

6 > Norma para gestão da formação

A cinco e seis de agosto, sempre entre as nove e as 18 horas, em Lisboa, a eIC Formação vai promover um curso sobre a nova norma para gestão da formação profissional. «A Nova Norma NP EN 4512:2012 Gestão da Formação Profissional», assim se denomina o curso, visa proporcionar um conhecimento dos requisitos da referida norma, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia, ajudar a compreender a sua compatibilidade com outras normas de sistemas de gestão e a integração dos sistemas, além de preparar para a análise do processo de certificação.

7 > Uma campanha da Psicoforma

A Psicoforma, marca de formação comportamental da multinacional de recursos humanos Randstad, lançou uma campanha de verão da Academia de Competências. Trata-se de uma oferta apenas para o mês de agosto e em que a segunda inscrição é gratuita. «Orientação para o Cliente», «Trabalho em Equipa», «Comprometimento com a Excelência», «Orientação para Resultados» e «Gestão da Mudança» são os treinos disponíveis, com dois horários (das nove às 13 horas e das 14 às 18). A campanha, desenvolvida pela Randstad Technologies, arrancou nas redes sociais e por 'e-mail' com o 'teaser' «O seu treino de competências também no verão».



5



6



7



8



9

8 > Solução da Meta4 na Pepe Jeans

A Pepe Jeans optou pela solução «PeopleNet Cloud», da tecnológica Meta4, para a gestão dos seus recursos humanos. A empresa têxtil pretendia uma solução tecnológica que lhe permitisse agregar e consultar em tempo real todos os dados dos seus colaboradores e realizar o desenvolvimento das suas políticas de recursos humanos a nível internacional. A escolha recaiu sobre a «PeopleNet Cloud», uma solução desenhada para responder às necessidades das organizações multinacionais, permitindo gerir a administração de pessoal, a organização, a seleção, a formação e a avaliação dos cerca de 3.000 colaboradores da Pepe Jeans em 300 pontos de venda de 19 países.

Desenvolvimento e valorização RH na SCML

No seguimento da reestruturação na Direção de Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) foi criado na instituição o Núcleo de Desenvolvimento e Valorização de Recursos Humanos (NDVRH). O objetivo é «unir o recrutamento e a seleção numa equipa interna e ter atenção às capacidades dos colaboradores para promover a valorização da equipa», lê-se num comunicado.

9 > Gestão de redes sociais

No dia 27 de agosto, a CEGOC vai organizar em Lisboa, um 'workshop' para dar a conhecer a «HootSuite», uma plataforma para a gestão de redes sociais, de forma integrada e maximizando o tempo e os recursos. Trata-se de uma iniciativa gratuita destinada a quem tem necessidade de gerir uma ou mais redes sociais de forma planeada, estruturada e com cruzamento de estratégias. A CEGOC tornou-se «HootSuite Partner», surgindo o 'workshop' na sequência desta opção.

Cursos de coaching (nível I)

As próximas edições do curso «Coaching Orientado para a Liderança e Excelência Pessoal – Nível I», da empresa Portal do Ser e da International School of Professional Coaching (ISPC), vão decorrer em Leça da Palmeira (AEP – Associação Empresarial de Portugal), a cinco, seis, 12 e 13 de agosto, e em Lisboa (Hotel Tryp Oriente), a 14, 15, 28 e 29 de setembro. Este nível I comporta 61 horas, sendo 31 presenciais (28 em sala e três de sessões personalizadas de 'coaching') e 30 de auto-estudo (10 para trabalhos de reflexão, 10 para resumo de leitura de um livro e 10 para a realização de sessões enquanto 'coach' e 'coachee').

Falar em público

A Vantagem+ vai organizar o ‘workshop’ «Como Falar em Público – Desenvolva o seu potencial» em Leiria (17 de setembro), no Porto (18 de setembro) e em Lisboa (19 de setembro). Sublinhando que a eficácia da transmissão da mensagem depende tanto ou mais da forma como é comunicada do que do seu conteúdo, a empresa concebeu este ‘workshop’ para administradores, diretores de departamento, responsáveis de comunicação e todos aqueles que pretendem desenvolver a sua capacidade de organização, expressão e apresentação de ideias. Daniel Lança Perdigão, que atua nas áreas de inovação empresarial e desenvolvimento pessoal e organizacional, conduzirá o ‘workshop’.

10 > Liderança e coaching comercial

Um dos ‘workshops’ da Ideias & Desafios, denominado «Arte da Liderança e Coaching Comercial», marcou o encerramento da temporada da consultora antes da época estival. Tratou-se de uma formação com o cunho prático e intensivo característico da Ideias & Desafios e coordenada por José de Almeida, responsável pela consultora, tendo decorrido em Lisboa em meados de julho. Está previsto um novo ‘workshop’ para meados de novembro, também em Lisboa.

11 > Certificação em assessment

A 23 e 24 de setembro, em Lisboa (Espaço Restelo), terá lugar uma certificação nos instrumentos de ‘assessment’ representados em Portugal pela Conceito O2: «Certificação em Instrumentos Saville Consulting». Com esta certificação, os participantes poderão de forma autónoma aplicar nas suas organizações os diversos instrumentos para desenvolvimento, gestão de talento e seleção e também interpretar os relatórios obtidos, além de dar ‘feedback’ dos resultados aos colaboradores.

12 > Mind Source a contratar

A Mind Source, empresa especializada em consultoria de projetos de base tecnológica, continua a crescer. De janeiro até ao início de junho já contratou 32 pessoas, tendo realizado mais de 500 entrevistas com o objetivo de descobrir novos talentos, com especial enfoque para as áreas de IT Development, Business Intelligence e Governance. A empresa aposta no recrutamento e na retenção do seu talento, promovendo junto dos colaboradores a participação em aliciantes desafios profissionais e, ainda, a oportunidade de virem a tornar-se associados através do programa «Mind Source Associates».



10



11



12



13



14

Descontos no verão

Empresa do universo Olisipo especializada em gestão e desenvolvimento de competências na área de tecnologias de informação (TI), a True-Skills tem em curso uma campanha de verão que permite a todos os interessados obter competências adicionais e certificação profissional com descontos até 50%, nas áreas de tecnologias, processos e pessoas. As formações abordam temas como Microsoft, gestão de projetos, vendas e negociação, além da preparação para certificações reconhecidas internacionalmente em Linux e ISTQB Foundation Level (com oferta dos exames de certificação).

13 > «SAP Startup Forum»

A SAP realizou com o apoio da Beta-i, a 17 e 18 de julho e pela primeira vez em Portugal, o «SAP Startup Forum». O objetivo foi incentivar as ‘startups’ portuguesas focadas no desenvolvimento de aplicações que respondem aos desafios do ‘big data’ e da visão da empresa em tempo real a candidatarem-se ao programa «SAP Startup Focus» e a desenvolverem os seus produtos na plataforma «SAP HANA» (tecnologia de processamento ‘in-memory’ de alta velocidade e para grandes volumes de dados).

Gestão da formação

Entidade formadora do Grupo SGS, a SGS Academy apresentou uma pós-graduação/ especialização em gestão da formação. Num documento da instituição assinala-se que «a certificação de entidades formadoras estabeleceu a obrigatoriedade destas entidades terem nos seus quadros gestores de formação com pelo menos 150 horas de formação neste domínio». Vai começar a 19 de outubro, em Lisboa e na Maia.

14 > «From Zero to Hero»

O castelo Neuschwanstein, imortalizado por Walt Disney, será o palco da entrada em 2014 num curso internacional promovido pela MORE Institut. «From Zero to Hero», assim se denomina o curso, integra o ciclo «Jornada do Herói» e foi concebido para aqueles que «procuram uma experiência intensa de desenvolvimento pessoal, num lugar mágico e único», lê-se na divulgação da MORE Institut. Início a 28 de dezembro.

Textos: MSA

OPINIÃO

➤ Não à moeda única!



Luís Bento
Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

Sim, digo não à permanência na moeda única da União Europeia! E desde 2010! E defendo uma saída tão rápida quanto possível, custe o que custar!

Razões? São muitas, mas as principais relacionam-se com as questões do trabalho e do emprego.

Explico:

- Desde que aderiu ao Euro, Portugal regista os mais elevados indicadores de desemprego de toda a sua história.

- Desde que aderiu ao Euro, Portugal regista uma enorme divergência nos indicadores sociais – pobreza, exclusão social – relativamente à média europeia.

- Desde que aderiu ao Euro, Portugal regista taxas de ocupação da população cada vez mais baixas. No final de 2013, a taxa de ocupação da população (medida pelo rácio PT/ PAE, em que PT é igual a população total e PAE é igual a população activa empregada) será inferior a 40%.

- Desde que aderiu ao Euro, Portugal tem registado um crescimento avassalador da precariedade no trabalho.

Devemos sair do Euro já, custe o que custar, antes que nos tornemos no mais ocidental pobrezinho da Europa.

- Desde que Portugal aderiu ao Euro, a legislação do trabalho tem criado, de forma progressiva, menor protecção nos direitos dos trabalhadores, caminhando a passos largos para a total ausência de protecção.

- Desde que aderiu ao Euro, Portugal regista uma avassaladora e trágica percentagem de desemprego jovem.

Poderia aduzir aqui muitas mais razões para justificar a minha posição.

Hoje, só existem vantagens na permanência na Zona Euro para bancos e outras instituições financeiras. O Euro que existe hoje não é o Euro para o qual entrámos, na medida em que a Zona Euro está hipotecada aos interesses financeiros e o Modelo Social Europeu não é mais do que um sonho que já passou.

Portugal, se continuar no Euro, tornar-se-á, rapidamente no país mais pobre de todos aqueles que fazem do Euro a sua moeda.

E não foi para isso que trabalhámos nem foram essas as promessas que nos fizemos.

Portanto, sair do Euro já, custe o que custar, antes que nos tornemos no mais ocidental pobrezinho da Europa! ®

➤ **Nota:** Luís Bento é presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).

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

AGENDA

➤ Coaching Fundamentals

03 ago e 14 set, Lisboa/ 18 set, Porto
<http://www.portaldoser.com/>

05 ago e 07 out, Porto

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

➤ Técnicas de Recrutamento e Seleção

14 ago, 10 out, 12 dez, Lisboa

<http://peopleandskills.pt/>

➤ Curso de Certificação Internacional em Coaching

24 a 31 ago/ 08 a 11 e 13 a 16 out, Lisboa

26 a 29 set e 03 a 06 out, Braga

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

➤ CONARH ABRH 2013 – 39º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas

19 a 22 ago, São Paulo – Brasil

<http://www.conarh.com.br/>

➤ Conferência Internacional sobre Jogos e Tecnologia

15 e 16 set, Lisboa

<http://www.greatconference.eu/>

➤ Como Falar em Público

17 set, Leiria/ 18 set, Porto/ 19 set, Lisboa

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

➤ Gestão da Qualidade

18 set, Lisboa

<http://www.ap.companhiapropriada.pt/>

➤ Auditor Coordenador OHSAS (IRCA)

23 a 25 set, Porto

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

➤ Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade

26 e 27 set, Lisboa

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

➤ Assessment do Potencial Cognitivo e Comportamental

01 a 03 out, Porto/ 07 a 09 out, Lisboa

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

➤ 1st Grand Workshop ICC Portugal

12 out, Lisboa

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

➤ Total Training Conference

24 out, Lisboa

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

➤ Global Contact Center

13 a 14 nov, Lisboa

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

LEGISLAÇÃO

› Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

› Legislação portuguesa

Resolução da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira 13/2013/M, «Diário da República» 106 – Série I, de três de junho de 2013, Região Autónoma da Madeira, Assembleia Legislativa

Resolve apresentar à Assembleia da República a proposta de lei sobre o aumento do salário mínimo nacional.

Portaria 203/2013, «Diário da República» 114 – Série I, de 17 de junho de 2013, Ministério da Economia e do Emprego Cria a medida Vida Ativa – Emprego Qualificado.

Portaria 204-A/2013, «Diário da República» 115, Segundo suplemento – Série I, de 18 de junho de 2013, Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida Apoio à Contratação Via Reembolso da Taxa Social Única (TSU).

Portaria 204-B/2013, «Diário da República» 115, Segundo suplemento – Série I, de 18 de junho de 2013, Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida Estágios Emprego.

Lei 39/2013, «Diário da República» 118 – Série I, de 21 de junho de 2013, Assembleia da República

Regula a reposição, em 2013, do subsídio de férias para os trabalhadores públicos, aposentados, reformados e demais pensionistas.

Portaria 208/2013, «Diário da República» 121 – Série I, de 26 de junho de 2013, Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência

Alteração à Portaria 851/2010, de seis de setembro, que regula o sistema de certificação de entidades formadoras (artigo 16 do Decreto-lei 396/2007, de 31 de dezembro).

Decreto Regulamentar Regional 10/2013/M, «Diário da República» 123 – Série I, de 28 de junho de 2013, Região Autónoma da Madeira, Presidência do Governo Regulamenta a Bolsa de Emprego Público da Madeira.

› Legislação europeia

Diretiva 2013/35/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013

Relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde em matéria de exposição dos trabalhadores aos riscos devidos aos agentes físicos (campos eletromagnéticos) (vigésima diretiva especial na aceção do artigo 16, número um, da Diretiva 89/391/CEE); revoga a Diretiva 2004/40/CE. («Jornal Oficial da União Europeia» L 179, de 29 de junho de 2013)

Comentário

O destaque vai para os diplomas que visam a promoção do emprego: Portaria 204-A/2013, que cria a medida Apoio à Contratação Via Reembolso da Taxa Social Única (TSU); Portaria 204-A/2013, que aprova a medida Estágios Emprego; e Portaria 203/2013, relativa às regras sobre a medida Vida Ativa – Emprego Qualificado.

COACHING

› Passar à ação



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

Vivemos um momento de destruição de empresas e empregos, mas também de surgimento de nova energia empreendedora, alicerçada no capital de experiência acumulado e numa atitude de persistência e confiança.

Acreditar no potencial humano e no poder do pensamento positivo, centrando o verdadeiro poder nas pessoas, pode mudar o mundo. Precisamos de exercer lideranças mobilizadas e mobilizadoras, que promovam o ajustamento de competências e que saibam que pessoas felizes constroem organizações vencedoras. O processo de criação de valor numa organização exige uma clara determinação do contributo efetivo e interdependente das diferentes áreas funcionais para a vantagem competitiva, a determinação de cada colaborador em dar o seu melhor e uma liderança para conduzir os indivíduos através das mudanças e alcançar resultados. Mas muitas pessoas não sabem como, não sabem em quê, não

Acreditar no potencial humano e no poder do pensamento positivo, centrando o verdadeiro poder nas pessoas, pode mudar o mundo.

sabem que podem, não sabem por que precisam e não acreditam que podem melhorar. Como poderão assim dar o seu melhor?

Só as organizações que saibam aprender mais e mais depressa, que utilizem bem a experiência acumulada e que façam uma gestão eficaz das competências serão capazes de atingir os objetivos. Não há organizações permanentemente excelentes, nem pessoas com o seu potencial completamente explorado. Em qualquer dos casos, para manter uma posição competitiva o caminho parece simples: conhecer o potencial e orientar para resultados, sair da zona de conforto, focar em objetivos relevantes e passar à ação. Passar à ação para criar valor e fazer melhor, como uma atitude permanente, com empenho, comprometimento, motivação e competência.

E se houver um processo que ajude a criar condições para que um indivíduo, um grupo ou uma organização possam encontrar as suas soluções para atingir os seus objetivos... Será isto 'coaching'?

Então, criar valor e fazer melhor pode ser uma questão de atitude. ☺

CASE STUDY

Uma gestão centralizada de recursos humanos

Texto: Mário Sul de Andrade

Um grupo empresarial lançou o desafio a um fornecedor de soluções de 'software' para a implementação de uma solução de recursos humanos multiempresa. A solução deveria ser flexível o suficiente para dar resposta à realidade de cada uma das empresas.

Trata-se do Grupo Janz, localizado em Lisboa, que reúne quatro empresas da família Janz que resultaram da cisão da Sociedade de Aparelhos de Precisão Bruno Janz Herdeiros SA, fundada em 1915 pelo engenheiro Bruno Janz. Essas empresas dedicam-se a prestação de serviços nas áreas de recursos humanos, contabilidade, gestão financeira e informática, a fabrico de contadores para água e componentes plásticos de engenharia, a fabrico de contadores para energia eléctrica e a prestação de serviços de manutenção de edifícios.

Recentemente, foi implementado em três das empresas do grupo e na Associação Ester Janz, uma instituição particular de solidariedade social (IPSS), o 'software' aplicacional «GESVENGRH», solução para gestão de recursos humanos disponibilizada pelo Grupo Soft. O desafio lançado a este fornecedor de soluções de 'software' de gestão e serviços era o de implementar uma solução flexível, capaz de dar resposta aos diversos requisitos das empresas do Grupo Janz, sendo que a implementação deveria ser feita com o mínimo de perturbações e recursos envolvidos.

José Lage, da Direção Comercial do Grupo Soft, diz que «após uma primeira aproximação, com recurso a uma demonstração genérica do 'software', foi pedida uma nova demonstração mas com exemplos reais aplicáveis ao Grupo Janz, nomeadamente exemplos de regras de processamento e contabilização, bem como de criação e gestão de cursos de formação». Com recurso apenas às funcionalidades de parametrização disponíveis no «GESVENGRH», foram apresentados os exemplos solicitados, «o que contribuiu para uma decisão favorável por parte do cliente», assinala José Lage.

O facto de se tratar de várias empresas não condicionou o processo, visto que este 'software' aplicacional «está desenhado de forma a dar resposta clara aos requisitos específicos das soluções multiempresa, sendo transparente quer na componente de parametrização, quer na de utilização», explica José Lage, referindo ainda que para «a eficiente e rápida implementação da solução muito contribuiu a disponibilidade e o empenho da equipa de projecto, do Grupo Soft e do Grupo Janz».



Teresa Neves, diretora de informática do Grupo Janz, destaca o facto de a solução adotada permitir uma gestão multiempresas.

Processos simples e intuitivos

A diretora de informática do Grupo Janz, Teresa Neves (na foto, atrás, com a equipa de recursos humanos – da esquerda para a direita, Júlia Miguel, responsável de recrutamento e seleção, Carla Carvalhais, responsável da área administrativa, e Anabela Neto, responsável de formação), assinala por sua vez que o que esteve na base da implementação do «GESVENGRH» foi «a incapacidade de evolução e adaptação às novas necessidades e imposições legais nesta área da aplicação informática então existente». Em termos de exigências administrativas dos recursos humanos das empresas do grupo, refere que, «além das imposições legais crescentes – que têm que ser satisfeitas sem aumento dos meios humanos afetos a essas tarefas –, foi preciso ter em atenção a gestão centralizada dos recursos humanos nalgumas empresas do grupo», sendo que «a solução adotada revela-se, nesta primeira fase de utilização, adequada a tais exigências e permite uma gestão multiempresas».

Segundo a responsável, «a implementação correu bem; de modo geral os processos foram racionalizados, tornando-se mais simples e mais intuitivos». Ou seja, a solução «ajusta-se perfeitamente às necessidades e a assistência até ao momento decorre sem problemas». O processo está na fase inicial, com «a evolução dos procedimentos e a adaptação de mentalidades a absorver grande parte da energia disponível», realça Teresa Neves, acrescentando: «Além da simplicidade e da racionalidade de processos, houve uma uniformização da aplicação informática para a gestão dos recursos humanos nas empresas do grupo que têm esta gestão centralizada. E não se duvida de que, a prazo, a evolução para uma gestão de recursos humanos mais estratégica se venha a acontecer.»

LIVROS

› Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver

De Dale Carnegie, o famoso autor norte-americano, um livro com mais de seis milhões de exemplares vendidos e que permanece atual desde a década de 1940, quando foi escrito. Vários anos de investigação e reflexão para explicar como eliminar boa parte das preocupações profissionais, resolver situações preocupantes, deixar de se preocupar com as críticas e cultivar uma atitude mental que traga a paz e a felicidade. (Dale Carnegie)



Emprende a Tua Aventura, de Joan Riera e Tomás Soler. Um livro para gestores com iniciativa, inspirado nos clássicos juvenis das séries «escolhe a tua aventura». (Gestão Plus) **Gerir Pessoas**, de Luís Frutuoso Martinez, Aristides Isidoro Ferreira e Miguel Pereira Lopes (org.) Exemplos de boas práticas na gestão dos recursos humanos em Portugal. (Sílabo) **Mude de Cérebro, Mude de Vida**, de Daniel G. Amen. Um método para ultrapassar a depressão, a ansiedade e o comportamento compulsivo. (Pergaminho) **O Meu Programa de Governo**, de José Gomes Ferreira. O conhecido jornalista da SIC com propostas para uma economia mais produtiva e uma sociedade mais equilibrada. (Livros d'Hoje)

SITES

› Certho com nova imagem

A Certho, consultora fundada em 2009 para prestar serviços como forma de garantir uma gestão estratégica de recursos humanos que possa apontar à excelência, acaba de apresentar o seu 'site' renovado. Disponível em <http://www.certho.pt/>, mantém alguma identificação com a anterior imagem mas tornou-se mais apelativo e 'user friendly'. A consultora é liderada por Catarina Rei Duque e Manuel Arroja.



› Promover o talento



O «Alerta Emprego» é um dos mais recentes portais de emprego em Portugal, num projeto que pode vir a ser expandido para Espanha e para a América Latina. Um dos objetivos é também o de promover o talento português lá fora. Pode ser acedido em <http://www.alertaemprego.pt/>.

CONTACT CENTERS

› Universo paralelo



Carolina Costa
Gestora Comercial da Adecco
Contact Center Solutions
carolina.costa@adecco.com

No século passado, qualquer empresa poderia dizer que tinha um 'call center', bastava praticar a venda e a divulgação massiva de serviços que já aplicavam a prática do 'telemarketing'. Nessa altura, os prestadores de serviços solicitados por empresas clientes respondiam pontualmente a algumas questões dos consumidores, estando ali apenas para interagir quando solicitado. Um sector de atividade pouco ou nada reconhecido reagiu a toda uma transformação de várias indústrias e do meio económico, sendo «obrigado» a responder a esta «pressão» de forma célere, eficaz e com a máxima qualidade alguma vez prestada.

Os profissionais especializaram-se, a estrutura passou a estar bem definida e na componente tecnológica apareceram as 'clouds', os 'VoIPs', os 'webservices'... E as plataformas tecnológicas ficaram cada vez mais completas. O paradigma mudou. O 'contact center' passou a ser visto como um sector fundamental e que

O sector dos 'contact centers' passou da reatividade à proatividade, fruto da pressão exercida pelos consumidores, pelos clientes e pela revolução tecnológica.

vem acrescentar valor em diversas áreas, interagindo com os clientes e os consumidores – e é neste universo paralelo que trabalhamos, em perfeita simbiose na relação tripartida entre o consumidor, o cliente e a prestação de serviços. O consumidor não vê o 'contact center', vê é a marca com que está a interagir e exige respostas e soluções para as suas questões, e o prestador do serviço deve corresponder a esta expectativa. Por outro lado, o cliente exige o cumprimento desta expectativa dos seus próprios clientes (consumidores) com a otimização de custos e com a máxima qualidade de serviço por parte do seu prestador, sendo responsabilidade do 'contact center' responder, neste universo paralelo, com o máximo profissionalismo e a máxima 'expertise', promovendo a sustentabilidade e as boas práticas no sector. ☺

Textos: Mário Sul de Andrade

GRANDEZA NO DIA A DIA

Um eu do tamanho do mundo

Nem sempre o que parece é. E embora o título que dei a este texto pareça remeter para eventuais registos ditirâmicos sobre as virtualidades de cada pessoa ter um «ego do tamanho de uma catedral gótica», o tema é outro, bem diferente. Em concreto, refiro-me às conclusões de um estudo recentemente apresentado em Lisboa sobre as tendências de evolução da função «Recursos Humanos» onde, entre outras ideias extremamente interessantes, se salientava que as práticas de gestão das pessoas têm vindo a focar-se, cada vez mais, na perspetiva de «considerar cada indivíduo como uma própria força de trabalho».

Para além do aspeto «provocatório» da frase, que consiste em convocar para a atualidade um conceito tão despersonalizante como «força de trabalho», com as suas inevitáveis conotações tayloristas e massificantes, ela encerra, de facto, uma filosofia de grande importância e alcance nos domínios da gestão de recursos

É na perceção do todo englobante que o eu independente encontra, na interseção da sua interdependência com o outro, o sentido pleno da sua individualidade e da sua força.

humanos: a afirmação de que a pessoa deixou definitivamente de ser um mero instrumento no interior dessa engrenagem de «maquinaria perversa e engenharia satânica» em que se tornaram as grandes empresas das chamadas «eras da industrialização» e a fundação de uma nova lógica profissional segundo a qual o verdadeiro sentido do trabalho é construído pelo indivíduo que é protagonista, e agente ativo, desse trabalho.



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

De acordo com esta lógica, a pessoa torna-se o centro e o verdadeiro fundamento das estratégias de gestão, na medida em que só quando se sente verdadeiramente comprometida com o propósito da entidade a que pertence é que tem verdadeiramente condições para exercer todo o seu potencial e toda a sua energia proativa. Assim, já não há mais lugar para a ideia peregrina de que é ao chefe que compete motivar o seu colaborador; é, sim, ao colaborador que assiste a principal responsabilidade na construção do seu próprio sentido de propósito, que é, por sua vez, o ingrediente mais poderoso da motivação 'inside out'.

Este facto, no entanto, não isenta a organização do dever de assumir as suas próprias responsabilidades neste processo. Se o objetivo é fazer «retornar o sentido do trabalho ao trabalhador», para usar a feliz expressão do sociólogo francês Philippe Zarifian, então cada entidade deve dinamizar medidas de gestão que permitam criar ambientes organizacionais adequadamente incitativos para o exercício da autonomia e do livre envolvimento. E isto só será possível se as empresas conseguirem «expandir a disciplina e os limites para oferecer uma experiência holística aos seus colaboradores».

E é precisamente aí, na perceção do todo englobante, que o eu independente encontra, na interseção da sua interdependência com o outro, o sentido pleno da sua individualidade e da sua força. De facto, se não existir a noção de globalidades mais vastas e mais complexas, o eu individual pode perder o sentido da própria consciência de si e afundar-se na obscuridade de um narcisismo medíocre. ®

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

RECURSOS HUMANOS

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

PEDRO PASSAS CUNHA

Três pilares essenciais

Texto: Ana Leonor Martins

Em janeiro de 2011 surgiu no mercado a ONE, empresa de recrutamento 'low cost', «um conceito inovador que se traduz na separação dos diferentes sub-serviços que existem desde sempre num processo de recrutamento completo», explica Pedro Passas Cunha, o fundador. Conta que, «em finais de 2008, a evolução do mercado de recrutamento e seleção já indicava a clara necessidade de novos conceitos, de inovação no sector e de uma maior adequação às necessidades das empresas». E acrescenta: «Começou a fazer cada vez mais sentido e a concretizar-se quando, na empresa onde estava na altura, me pediram para apresentar um plano de negócio no sentido de dar a volta à forte quebra sentida nos resultados», partilha. «O conceito apresentado não foi para a frente e, naturalmente, achei que fazia todo o sentido iniciá-lo sozinho.»

O responsável explica que na ONE Low Cost Recruitment Agency «existe um serviço mínimo ao qual podemos, ou não, adicionar outros pacotes ou serviços para responder à complexidade do processo de recrutamento em causa». No fundo, «tratar cada cliente como único». Com a explosão das redes sociais, do mundo 'on-line', «onde todos estamos literalmente a um 'clique' de distância, seria um erro, um desperdício, não incorporar estas ferramentas no processo de recrutamento», assinala Pedro Passas Cunha, acrescentando: «Para além das inegáveis vantagens da Internet, quer na pesquisa e na identificação de candidatos, quer na constante atualização do mercado, existem obviamente economias de custo, que podemos e devemos passar aos nossos clientes», sublinha.

Pedro Passas Cunha reconhece que não foi fácil começar esta aventura sozinho. «Para além das habituais dificuldades logísticas e burocráticas de começar uma empresa, a parte mais complicada de gerir foi o lado emocional; as autos... Autodisciplina, autoconfiança, automotivação. Recomeçar diariamente, sozinho, a acreditar em mim, no conceito, no mercado e no sucesso», partilha. «E nesta correria, quase sem dar por isso, tudo isto um dia já era uma realidade.» A sua formação é em Economia, mas desde então sempre trabalhou na área de recrutamento e seleção. «São mais de 10 anos a trabalhar ativamente neste mercado. Tenho a sorte de gostar muito daquilo que faço e acho que este é um dos fatores essenciais para o sucesso.»

Mas a experiência profissional do fundador da ONE começou muito antes de concluir o curso, com trabalhos



em diferentes áreas: «Fiz 'valet parking', fui vigilante e monitor de crianças, pacote de carros e dei aulas de 'squash'. Com todos aprendi o valor do trabalho em equipa e percebi desde logo que sem disciplina, sacrifícios e honestidade dificilmente teremos sucesso no que fazemos», faz notar.

A ONE e o conceito implementado foram «uma consequência natural» do caminho profissional deste empreendedor e o resultado prático do que aprendeu ao longo dos anos. «Nasceu das minhas convicções e da experiência, e cresceu com a imprescindível ajuda de quem diariamente, a meu lado, vive esta empresa.



«No princípio éramos 'one', mas hoje somos sete, uma equipa forte, e temos uma forma de estar diferente, que resulta», garante.

Para além da empresa, Pedro Passas Cunha tem mais duas paixões, a família e o desporto. Esta «gestão triangular, família – ONE – desporto», obriga a muita disciplina. «É exigente em termos de horários, acordo demasiado cedo para poder ter tempo para tudo», revela. Mas lá diz o ditado, «quem corre por gosto não cansa». Apesar desta exigência, sabe que são «três pilares essenciais para que o todo funcione» e que tem «a sorte de contar com a ajuda» de quem o rodeia. Quando assim é, «tudo fica mais fácil» reconhece.

► **Desporto** «Foi sempre uma paixão. Habitado desde pequeno a desporto de alta competição, este é um vício que até hoje mantenho. Fiz natação, 'rugby', 'squash' e atletismo, além de outros. Hoje dedico-me às maratonas e para isso tenho que treinar quase todos os dias, e com treinos muito diversificados e complementares: treinos longos, corrida intervalada, ginásio, etc. É um 'cliché', mas a mais pura das verdades, o desporto é fundamental para mim. Por um lado liberto o 'stress' e a pressão do dia a dia, por outro reequilibro as minhas energias. Pode parecer contraditório, mas ao correr sinto que páro para pensar, que ganho tempo e perspetiva sobre o negócio, a estratégia, os desafios e o caminho a seguir. Correr está efetivamente na moda, eu percebo.»

► **Família** «Há outro 'vício', esse mais recente, que me consome o tempo que sobra. Em bom rigor, não sobra tempo. Sou pai de três filhos, o Martim, que tem quase cinco anos, e os gémeos Santiago e Lourenço, que têm quase três. Quem tem filhos reconhece a dinâmica que isto implica; a semana é tudo menos tranquila. Para



► Pedro Passas Cunha dedica os seus tempos livres à família e à prática de desporto.

além da rotina e da logística de levar e ir buscar à escola, as refeições, os banhos, etc, o tempo ainda é o bem mais precioso que podemos dar aos nossos. Procuramos ter tempo de qualidade, para brincar, para conversar, para educar, e para estar apenas. Este é um desafio diário e desconfio que seja assim para sempre, e nisto dou comigo a sorrir.» ®

Fotos: PPC

SUGESTÃO – BAR DE GELO

Abaixo de zero

Viseu tem um Bar de Gelo que proporciona uma experiência refrescante nos dias quentes de verão, com temperaturas abaixo de zero.



Texto: Irina Pedro

É um bar onde tudo é de gelo: desde o balcão à zona de estar, passando pelo lustre gigante e por uma «cadeira diamante», até aos próprios copos onde são servidos os 'cocktails'. É assim no Bar de Gelo, no Palácio do Gelo Shopping, em Viseu, onde os visitantes dispõem de trinta minutos para saborear uma bebida num ambiente em que a temperatura oscila entre os cinco e os 12 graus negativos. E para que a experiência possa ser partilhada no momento, disponibiliza-se ainda acesso gratuito à Internet.

A entrada no bar implica o uso de vestuário térmico disponibilizado à entrada, e não se pode lá permanecer mais do que meia hora. Construído com 35 toneladas de gelo, proveniente de água dos glaciares do Canadá, o Bar de Gelo oferece uma experiência única a todos aqueles que se queiram refugiar do calor de agosto ou que gostem de novas experiências. É já um dos espaços de referência do Palácio do Gelo Shopping, sendo também considerado um dos bares mais originais da Europa.

A entrada dá direito a uma bebida em copo de gelo. E o leque de 'cocktails' à disposição é vasto: «Cool Mango» ('vodka', licor de manga e sumo de manga), «Fresh Green» ('vodka', Pisang Ambom e sumo de laranja), «Sharp Blue» ('vodka', 'blue curaçao' e sumo de maracujá), «Ice Age» ('vodka', 'licor melon' e sumo de limão) ou «Red Kick» ('vodka', creme de 'cassis' e groselha) são apenas algumas das propostas.

No verão, o Bar de Gelo está aberto todos os dias, das 14 às 23 horas, sendo que às sextas e sábados se prolonga até às 24. ©

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

SUGESTÃO – NATA LISBOA

À conquista do mundo

Abriu mais um espaço NATA Lisboa. Agora na Rua da Prata, na baixa lisboeta, é já a sexta loja, prevendo-se que até ao final de agosto abram mais cinco em Portugal. Estão também previstas inaugurações a curto prazo em Madrid, Barcelona, Ibiza e Paris.

Texto: Irina Pedro Fotos: NATA Lisboa

Quando há dois anos José Carlos Campos teve a ideia de fazer do pastel de nata a estrela e a inspiração do NATA Lisboa, estava longe de imaginar que nos meses seguintes o conceito iria chegar não só a vários locais de Portugal mas também além-fronteiras. Associada a um universo de valores culturais, sociais e gastronómicos muito fortes e bem definidos, a marca NATA Lisboa apresenta um conceito de negócio em modelo de 'franchising', consistente em termos criativos, procurando ser um representante do conceito português de pastelaria, com potencial de projeção mundial. Atualmente, está presente em Lisboa, Cascais, Porto e Braga. Em breve, Vila Nova de Gaia, Coimbra, Almada, Guimarães, Madrid, Barcelona, Ibiza e Paris também terão o seu espaço NATA Lisboa.

Pretendendo transformar um doce de Lisboa, o pastel de nata, num doce planetário, o conceito NATA surgiu em 2011. A receita usa uma fórmula singular aperfeiçoada por uma equipa de profissionais de pastelaria para que possa preservar todas as suas distintivas características em qualquer parte do mundo. Esse foi sempre o objetivo. Todos os processos, desde o fabrico à conservação, passando pelo transporte e pela preparação, foram concebidos de forma a garantir que a experiência de trincar um «NATA» fosse igual em Lisboa, Porto, Madrid, Macau, Toronto ou Buenos Aires, por exemplo.

Recentemente, foi no número 78 da Rua da Prata, em plena baixa lisboeta, que abriu mais um NATA Lisboa. «Deliciosamente irresistí-

vel», foi o que João Gancho e Pedro Magalhães pensaram deste 'franchising' quando o descobriram quase por acaso. Amigos há mais de 20 anos, o João, licenciado em «Gestão de Recursos Humanos», e o Pedro, licenciado em «Gestão», começaram por se render ao pastel de nata que provaram numa das primeiras lojas que abriu do NATA Lisboa. Daí a terem o primeiro encontro com os mentores do projeto foi um instante e rapidamente se decidiram a ter o seu próprio espaço.

Agradados com a ideia de investirem num conceito simples e moderno que pretende representar o melhor da tradição portuguesa e de Lisboa, João e Pedro tinham ainda de escolher a melhor localização. A Rua da Prata, situada em pleno coração da capital, reúne séculos de história e por isso surgiu como a escolha perfeita. A decoração é agradável, descontraída e minimalista. ©

<http://natalisboa.com/>



AUTOMÓVEL

Espírito de aventura

Não vai demorar muito a apresentação da nova variante Opel Insignia Country Tourer. Destacando-se pela elegância, esta 'station wagon' familiar apela sobretudo ao espírito de aventura.

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

A estreia mundial vai acontecer já a 10 de setembro, no Salão Automóvel de Frankfurt, na Alemanha. Aí, a nova família do modelo Opel Insignia vai surgir com uma versão Insignia Country Tourer, sendo de salientar que se a bem sucedida variante Sports Tourer é uma elegante 'station wagon' familiar, a nova carrinha Insignia Country Tourer oferece características inatas orientadas para atividades mais aventureiras.

Com uma altura de carroçaria mais elevada, esta nova aposta da marca alemã permite ultrapassar as fronteiras do espaço urbano e das suas estradas de asfalto. Destaque para o sofisticado sistema de tração integral Adaptive 4x4 e para as motorizações seleccionadas (em todas as versões Country Tourer são sobrealimentadas, indo do 2.0 Turbo de injeção direta de gasolina, com 250 cavalos – cv – de potência, até ao 2.0 BiTurbo CDTI, de 195 cv). Merecem referência especial as formas atraentes, sobretudo tratando-se de uma 'station wagon' com carácter de SUV. O novo Insignia Country Tourer exhibe uma grelha ampla e profunda, destacando-se claramente numa secção dianteira que se mostra distinta e bastante apelativa. A



barra horizontal cromada da grelha ostenta o emblema da marca e surge esculpida numa forma alada, com as extremidades

viradas para cima. Em baixo, surge um painel de proteção, com acabamento prateado, prolongando-se para debaixo do compartimento do motor. Semelhante elemento de 'design' é visível na traseira, enquadrado por duas saídas de escape. Outro elemento exclusivo do novo Insignia Country Tourer é o revestimento das embaladeiras e das secções inferiores da carroçaria, bem como os arcos das rodas mais salientes. O remate visual é dado pelos grupos óticos dianteiros e traseiros. Os faróis escurecidos, com contornos cromados, integram luzes diurnas LED em forma de asa. Esta mesma particularidade de 'design' gráfico é repetida na traseira, onde as luzes LED emitem uma iluminação brilhante. Para já ainda não estão anunciados preços. ©

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



LEITURAS

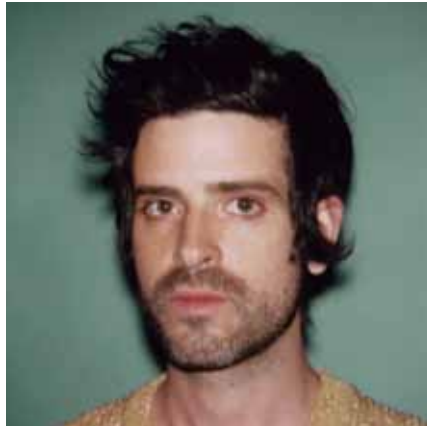
**Brown no Inferno**

Regresso de Dan Brown com uma nova aventura do simbologista de Harvard Robert Langdon, desta vez a acordar num hospital da cidade italiana de Florença, bastante maltratado e sem se recordar do que lhe aconteceu. Em «Inferno», Brown pisca o olho ao escritor florentino Dante Alighieri, autor de «A Divina Comédia», o maior símbolo literário da época medieval e que descreve uma viagem do próprio Dante pelo Inferno, pelo Purgatório e pelo Paraíso. O simbologista tem pela frente nas páginas deste novo romance do autor de «O Código da Vinci» uma corrida alucinante na companhia de uma jovem médica sobredotada (para não dizer híper). Tudo para se salvar da uma perseguição que não lhe dará descanso. A fórmula dos três anteriores romances de Brown mantém-se, mas salta à vista na escrita e no enredo a continuação do declínio iniciado em «O Símbolo Perdido», o romance anterior. A edição é da Bertrand.

Laços Familiares, de Danielle Steel. De um momento para o outro uma jovem torna-se mãe dos três filhos da irmã, agora órfãos, num romance que passa por Nova Iorque, Paris e Teerão. (Bertrand). **A Princesa de Clèves**, de Madame de La Fayette. Considerado o primeiro romance psicológico da história da literatura, foi escrito no século XVII por uma mulher nobre mas de origens modestas; marca a afirmação da relevância das mulheres na vida cultural do século XVII (D. Quixote) **Esteriotipias**, de Luz Sánchez-Mellado. Crónicas de uma jornalista espanhola, engenhosas, contundentes, sem misericórdia e muito, muito divertidas; as «esteriotipias» contam as suas vidas, riem-se de toda a gente e sobretudo delas próprias. (Bertrand) **A Sombra da Sereia**, de Camilla Läckberg. Mais um 'thriller' da escritora sueca, com novas aventuras do inspetor Patrik Hedström, que investiga o desaparecimento de um homem, que acaba depois por ser encontrado com sinais de ter sido assassinado, e as ameaças a um escritor seu amigo. (D. Quixote).

Textos: MSA

MÚSICA

**Devendra Banhart em Portugal**

Em agosto, o norte-americano Devendra Banhart vem a Portugal para dois concertos, o primeiro no dia dois, na Casa da Música, no Porto, e o segundo no dia três, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. Os espetáculos servem de apresentação ao novo álbum, «Mala», editado em março deste ano. Considerado um dos mais talentosos e carismáticos músicos da atualidade, Devendra Banhart conta já com oito discos de originais editados. O primeiro, «The Charles C. Leary» (2002), chamou de imediato a atenção da crítica, com a revista «Pitchfork» a considerar que Banhart estava destinado a coisas grandiosas. A previsão viria a revelar-se verdadeira, tendo Devendra Banhart construído uma carreira de contornos únicos.

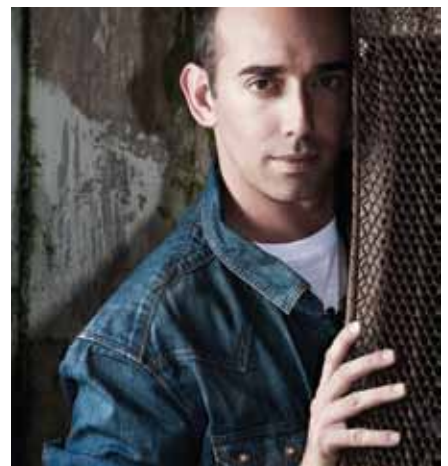
«MEO Sudoeste 2013»

Verão em Portugal é, para muitos, sinónimo de «Sudoeste». E de oito a 11 de agosto o «MEO Sudoeste» regressa à Zambujeira do Mar, na Costa Vicentina. Na edição 17 apresenta um cartaz de peso, distribuído por quatro palcos. No principal, o Palco MEO, vão atuar, entre outros, Pitbull, SOJA, Natiruts e Richie Campbell (dia oito); Pete Tha Zouk, Fatboy Slim, Janelle Monáe e Donavon Frankenreiter (dia nove); Calvin Harris e Cee Lo Green (dia 10); e DJ Ride e Snoop Lion (dia 11). O Palco Moche

**Edição 21 do «Paredes de Coura»**

De 13 a 17 de agosto, o «Vodafone Paredes de Coura» volta à Praia Fluvial do Taboão para cinco dias de música em perfeita comunhão com a natureza. São 43 os artistas, dos nomes mais conceituados aos novos talentos, que vão passar pelos três palcos do festival, que em 2013 assinala a sua edição 21, sem interrupções. The Horrors, Alabama Shakes, Justice, Echo and the Bunnymen, The Vaccines, Calexico, Paparecutz, Black Bombaim, And So I Watch You From Afar, The Knife, Belle and Sebastian e Noiserv são apenas alguns dos nomes do alinhamento.

Vibrations, com novo nome, é dedicado aos sons 'reggae', enquanto no Moche Room têm destaque o 'beat', o 'scratch' e o 'loop', sendo o som acompanhado por frenéticos jogos de luz. No Palco Santa Casa vão passar nomes portugueses como Ana Free, Frankie Chevez ou os Kumpania Alqazarra.



Textos: ALM

CINEMA

Baseado em factos reais

Sofia Coppola tem um novo filme. Chama-se «Bling Ring: O Gangue de Hollywood» («The Bling Ring», na versão original) e estreia em Portugal a oito de agosto. Dirigido, escrito e produzido por Coppola e baseado em factos reais, conta a história de um grupo de adolescentes obcecado pela fama de Los Angeles, que nos leva numa emocionante mas perturbadora espiral de crime nas colinas de Hollywood. Fascinados pelo mundo glamoroso das celebridades, perceberam que não era difícil entrar em suas casas. Assim, seguiram os alvos 'on-line' e roubaram das suas casas mais de três milhões em bens de luxo. As vítimas incluem Paris Hilton, Orlando Bloom e Rachel Bilson. O 'gang' ficou conhecido como «The Bling Ring».



PERFORMANCE

Festival de comédia

Começou em julho mas até dia quatro de agosto ainda há vários espetáculos a que se pode assistir do festival de comédia «VillaRi-te», a decorrer no Teatro Villaret, em Lisboa. As performances de 'stand-up comedy' são o prato forte deste festival. Ricardo Tomé, Pedro Gomes, Herman José, Bruno Brissos, Hugo Claro, Vítor Norte e João Largo e os espetáculos «Duelo Portugal Vs Espanha», «Comédia a 2» e «Mulheres ao Palco» fazem parte da programação de agosto. Mas o «VillaRi-te» tem também teatro, cinema e programação infantil. No teatro, destaque para «Um Dia de Raiva». No cinema, pode ainda ver-se «O Garoto de Charlô», «Em Frente Marche!» e «Dois Malucos à Solta». E para os mais pequenos, «Outra História da Carochinha» e «Os Três Porquinhos». Em comum, a boa disposição.

**Smurfs de volta**

Estreia dia um de agosto nas salas de cinema portuguesas a sequência do 'blockbuster' de animação 'live action' «Os Smurfs». Em «Os Smurfs 2», o malvado feiticeiro Gargamel cria um par de 'smurfs' travessos chamados diabretes, na esperança de que o ajudem a roubar a mágica e poderosa essência dos 'smurfs'. Mas quando descobre que apenas um verdadeiro 'smurf' lhe pode dar aquilo que pretende, e apenas um feitiço secreto que a Smurfina conhece pode transformar os diabretes em verdadeiros 'smurfs', Gargamel rapta Smurfina e leva-a para Paris. Cabe agora ao Grande Smurf, ao Smurf Trapalhão, ao Smurf Resmungão e ao Smurf Vaidoso voltarem ao nosso mundo e encontrarem os seus amigos humanos Patrick e Grace Winslow, a fim de resgatarem a Smurfina.



EXPOSIÇÕES

Fobias à porta

Até 31 de agosto, o Palácio de Congressos do Algarve, em Albufeira, tem patente a exposição «Animais Exóticos». Resultado de uma parceria entre a produtora de espetáculos UAU e o Visionarium – Centro de Ciência do Europarque, integra uma centena de espécies pertencentes a diferentes grupos taxonómicos provenientes de todos os cantos do mundo, como lagartos, serpentes, tarântulas ou escorpiões. A visita à exposição conta com o acompanhamento de um biólogo, que apresenta as características mais importantes de cada espécie e também detalhes curiosos dos 'habitats' ali recriados.

**Lisboa em tempo de guerra**

A Câmara Municipal de Lisboa tem patente no Torreão Poente do Terreiro do Paço a mostra «A última fronteira – Lisboa em Tempo de Guerra». Até 15 de dezembro pode assistir-se a esta viagem aos anos 40 do século passado e à memória da capital portuguesa e da Europa. Durante a II Guerra Mundial, Lisboa foi porto de abrigo e porto de chegada de milhares de refugiados europeus que por aqui ficaram, viveram e esperaram, e que a partir daqui reconstruíram os seus caminhos. A exposição tem por base o livro de Margarida de Magalhães Ramalho «Lisboa, Uma Cidade em Tempo de Guerra» e é comissariada pela autora, em conjunto com António Mega Ferreira.



Textos: ALM

1 Retornar às raízes

Com inspiração no seu produto original, o protótipo MP6, que deu origem ao lançamento da primeira Vespa, em 1946, surge agora no mercado a Vespa 946. Concebida para desempenhar, ao mais alto nível, a sua função natural de mobilidade, não descarta os valores de estilo e elegância, patente por exemplo no farol com luzes LED e no selim montado num suporte de alumínio. A nível técnico, o seu elemento distintivo é a carroçaria. Destaca-se ainda o menor consumo de combustível, a redução das emissões poluentes e o sistema de controlo antipatinagem ASR. Tem motor 125 cc 3V e injeção eletrónica e rodas largas de 12 polegadas.

2 Cronógrafo Timberland

A Timberland apresentou os seus novos cronógrafos analógicos que pretendem facilitar a vida aos apaixonados das atividades junto da natureza. Os modelos Bridgton incorporam toda a funcionalidade de um relógio Timberland ao integrarem um cronógrafo analógico com submostradores de dia da semana, segundos e totalizador de cronógrafo. Esta nova linha, que disponibiliza duas versões, uma em preto e outra em laranja, destaca-se ainda pela bracelete em silicone.

3 Gravações com precisão

A Sony tem dois novos gravadores de voz digitais. Facilmente transportáveis no interior de um bolso, os finos e leves ICD-SX1000 e ICD-SX733 dispõem de um novo sistema S-Microphone de três vias que capta música, reuniões e apontamentos com a máxima precisão. Em ambos os gravadores está disponível uma variedade de oito modos de «Seleção de Cenas» que asseguram uma nitidez superior, independentemente do que se está a gravar. De assinalar também a capacidade de armazenamento e a autonomia da bateria.

4 Para brilhar no verão

Para o verão, a Anselmo 1910 propõe a Coleção Gomos, composta por conjuntos de anéis e brincos em ouro branco com diamantes, safiras e 'tasavorites'. Safiras azuis ou cor de rosa, ou 'tasavorites' verdes, combinam de forma irresistível com o ouro branco e os diamantes. O nome «diamante» vem do latim «adamas» e do grego «adámas», que significa invencível, imbatível, indomável. E é assim que a Anselmo 1910 pretende caracterizar a sua nova coleção.

5 Versáteis e arrojados

A Nokia expandiu a sua gama de telemóveis de 'design' clássico, através do lançamento de três dispositivos com elevadas capacidades. O Nokia 207, o Nokia 208 e o Nokia 208 Dual SIM combinam o familiar formato em barra com um 'design' tipicamente Nokia, muito colorido e com a capacidade de ligação 3.5G à Internet. São três dos mais versáteis equipamentos do seu segmento, ideais para uma utilização equilibrada entre trabalho e lazer.

6 Um vinho refrescante

O Vértice Rosé é um espumante fresco e delicado, perfeito para acompanhar as refeições leves da estação mais quente do ano. Com bolhas suaves que despertam o paladar, tem um aroma frutado, com toques de framboesa, morango e cereja. Distingue-se pela frescura e é um espumante fino e equilibrado. Nascido em plena Região Demarcada do Douro e seguindo o método clássico de produção de espumantes naturais, o Vértice Rosé é elaborado com uvas de castas tradicionais do Douro.





3



4

6



➤ Palhaçadas sem graça



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

Palhaços, palhaçada, circo... São algumas palavras que têm sido usadas recentemente para definir os nossos políticos e a situação política em que nos encontramos (alguém já percebeu exactamente qual é?!). E não, não são anónimos das redes sociais com poucas preocupações do «politicamente correcto» que têm usado estas expressões, mas antes pessoas reputadas e 'opinion makers'.

Começou com Miguel Sousa Tavares e chamar «palhaço» ao presidente da República, Cavaco Silva. E depois, com a demissão de Vítor Gaspar do Governo (ao que parece já tinha feito várias tentativas, por reconhecer que nenhuma das suas contas batia certo), o «circo ficou armado». Entrou para o seu lugar Maria Luís Albuquerque, uma escolha que, longe de ser consensual, fez Paulo Portas amuar e seguir o mesmo caminho do ministro das Finanças, apresentar, de forma irrevogável (palavra do próprio na carta que foi tornada pública) a demissão. A partir daí acho que ainda nem percebi bem o que se passou. O primeiro-ministro, Pedro Passos Coelho, não aceitou a demissão. Achava-se que os restantes ministros do CDS iam seguir o mesmo caminho, mas eis senão quando surge o anúncio de que Paulo Portas ia ser vice-primeiro-ministro.

Deve ser do maldito acordo ortográfico; antigamente a palavra irrevogável tinha como significado «definitivo, que não torna atrás»... Também não interessa, pois eis senão quando vem Cavaco Silva quebrar o longo silêncio e dizer que marcar eleições antecipadas seria a pior solução para o país mas que também não aceita a remodelação do Governo (ou lá o que aquilo supostamente era para ser). Alternativa: um compromisso de salvação nacional assumido por PSD, CDS e PS.

Cavaco Silva foi para as Ilhas Selvagens. E eis senão quando regressou ao continente e afinal estava tudo na mesma. Seguro não quis saber do apelo do senhor presidente e não houve acordo nenhum. Solução: manter o mesmo Governo (se temos vice-primeiro-ministro é que também não percebi ainda). Durante quase um mês, entre decisões irrevogáveis e ideias de salvação nacional, parece que andámos a brincar aos governos, e entretanto parece também que perdemos uns bons milhões. Também, mais milhão menos milhão, o tuga há-de pagar. E é só do futuro de um país que se trata. Birras (ou, pior, completa falta de noção do que fazer) de políticos primeiro.

Acho o que se tem passado infeliz demais para se apelidar de palhaçada. A mim não faz rir. E, coitados dos palhaços, que não fizeram mal a ninguém. De qualquer forma, quando esta edição chegar às bancas (mês de Agosto, em que os nossos políticos já andam a banhos), já devemos saber quem é quem no Governo. Resta saber por quanto tempo. ©

➤ 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



training skills academy

by *psico-forma*
a Randstad company

training skills academy

4:33 PM

100%

Experimente a aplicação que necessita para desenvolver as suas competências >



by *psico-forma*

						<i>by psico-forma</i>																								
01 Ld Des Liderança e Desenvolvimento						02 Cp Dc Capacidade de Decisão						03 Pl Org Planeamento e Organização						04 Dlg Delegação						05 Gs Eq Gestão de Equipas						COMPETÊNCIAS DE GESTÃO
06 Au An Autoconsciência / Análise e Resolução de Problemas			07 Cm Comunicação			08 Rl Ip Relacionamento Interpessoal			09 In Pr Iniciativa / Proactividade			10 Pv Polyvalência			11 Gs St Gestão de Stress			COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS												
12 Cp Ex Comprometimento com a Excelência			13 Or Cl Orientação para o Cliente			14 Or Rs Orientação para Resultados			15 Tb Eq Trabalho em Equipa			16 Gs Md Gestão da Mudança			COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS															

www.psicoforma.pt

Lisboa T. (+351) 217 611 700

Porto T. (+351) 220 118 026

comercial@psicoforma.pt